

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE KİMLİKLENME**

**MAHMUT UĞURCAN GÜLŞEN**

**YÜKSEK LİSANS**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE KİMLİKLENME**

**MAHMUT UĞURCAN GÜLŞEN**

**YÜKSEK LİSANS**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**Doç. Dr. ADNAN CEYLAN**

**GEBZE**

**2010**



**GEBZE YÜKSEK  
TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ**

## **YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 14.09.2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mahmut Uğurcan GÜLŞEN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### **JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Adnan Ceylan

ÜYE : Doç.Dr. Nihat Kaya

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. A. Zafer ACAR

### **ONAY**

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri/Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI:** Örgütsel Adalet ve Kimliklenme

**YAZAR ADI** : M. Uğurcan Gülşen

Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların örgütsel kimliklenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilediğini araştırmak amacı ile yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve örgütsel adaletin boyutları ayrıntılı olarak irdelenmiştir. İkinci bölümde ise kimliklenme kavramı anlatılmış, örgütsel kimliklenme, örgütsel imaj ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise banka çalışanlarına uygulanan anketten elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel adalet ile örgütsel kimliklenme arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet, Örgütsel Adalet, Kimlik, Örgütsel Kimliklenme

## SUMMARY

**THESIS HEADING:** Organizational justice and identification

**WRITER'S NAME:** M. Uğurcan Gülşen

This study which aims at researching the affection level of the distributional justice, procedural justice and interactional justice which constitute the organizational justice's dimensions upon the organizational identification, organizational citizenship behavior and the turnover intention of the employees is composed of three parts.

In the first part, the organizational behavior has been dealt and the dimensions of the organizational justice have been examined in detail. In the second part, the concept of identification has been expressed; the organizational identification and the organizational image have been examined in detail. In the third and last part, the relationship between the organizational justice and organizational identification has been examined in the direction of the data obtained from the survey applied upon the bank employees.

**Key words:** Justice, Organizational Justice, Identity, Organizational Identification

## TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a, yol göstericiliği ve iyi niyetiyle kısa zamanda benim için çok şey değiştiren Sayın Yrd.Doç. A.Zafer ACAR'a, nöbetçi danışmanım Sayın Doç.Dr. Nihat Kaya'ya ve maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Kadıköy, 2010

Uğurcan GÜLŞEN

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU ve CÜMLEŞİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. SINIRLILIKLAR.....	4
<b>2. ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	<b>5</b>
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	5
2.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı .....	6
2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi... ..	8
2.1.3. Örgütsel Adaletin Teorik Boyutları.....	9
2.1.3.1. Reaktif – İçerik Teoriler.....	9
2.1.3.2. Proaktif – İçerik Teoriler.....	10
2.1.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri.....	10
2.1.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri.....	11
2.1.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	11
2.1.4.1. Toplumsal Adalet (Interpersonal Justice).....	11
2.1.4.2. Bilgisel Adalet (Informational Justice).....	12
2.1.4.3. İşlemsel Adalet (Operational Justice).....	13
2.1.4.4. Prosedürel Adalet (Procedural Justice).....	14
2.1.4.5. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice).....	15
2.1.4.6. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice).....	16
2.1.5 Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri.....	18
2.1.6. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar.....	19

2.1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	19
2.1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	22
2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık.....	23
2.1.6.4. İş Tatmini.....	24
2.1.6.5. Güven.....	26
2.2. BİREYSEL DEĞERLER VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.....	27
2.4. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI.....	28
2.3.1. Stres.....	30
2.3.2. Tükenmişlik.....	33
2.3.3. Saldırganlık.....	35
<b>3. KİMLİKLENME.....</b>	<b>37</b>
3.1. KİMLİK KAVRAMI.....	37
3.2. KİMLİKLENME, SOSYAL KİMLİK VE ÖRGÜTLE İLİŞKİLERİ.....	37
3.3. ÖRGÜTSEL KİMLİKLENME.....	41
3.3.1. Örgütsel Kimliklenme Kavramının Özellikleri.....	44
3.3.2. Örgütsel Kimliklenme Modelleri.....	45
3.3.2.1. Hatch ve Schultz Modeli.....	45
3.3.2.2. Algılanan Örgütsel Kimliklenme ve Özdeşleşme Modeli.....	46
3.4. ÖRGÜTÜN İMAJI VE ÜYE KİMLİĞİ.....	46
3.5. KİMLİKLENMEDE LİDERLİĞİN ETKİSİ.....	49
3.5.1. Dönüştürücü Liderlik.....	49
3.5.2. Etkileşimci Liderlik.....	50
3.6. KİMLİKLENME VE STOCKHOLM SENDROMU İLİŞKİSİ.....	51
3.7. ÖRGÜTSEL KİMLİKLENMENİN SONUÇLARI.....	52
3.8. ÖRGÜTSEL ADALET İLE KİMLİKLENME İLİŞKİSİ.....	53
<b>4. UYGULAMA: ÖRGÜTSEL ADALET VE KİMLİKLENME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>55</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	55
4.1.1. Çalışmanın Modeli.....	55
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	56
4.1.3. Veri Toplama Araçları.....	57



4.1.4. Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler.....	61
<b>4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLARI.....</b>	<b>62</b>
4.2.1. Kişisel Özelliklere Ait Bulgular.....	62
4.2.2. Ölçeklere Ait Analiz Sonuçları.....	64
4.2.3. Hipotez Testleri.....	72
4.2.4. Korelasyon Analizi.....	77
4.2.5. Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
4.2.5.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Kimliklenmeye Etkisi..	78
4.2.5.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi.....	80
4.2.5.3. Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi...	80
4.2.5.4. Örgütsel Kimliklenmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi.....	81
4.2.5.5. Örgütsel Kimliklenmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	82
4.2.5.6. Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisine Ait Bulgular.....	83
<b>SONUÇ.....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKLAR DİZİNİ.....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2.1.</b> Örgütsel Stres Kaynakları.....	31
<b>Şekil 3.1</b> Kurumsal Kimliği Güçlendirmek İçin, Seçilmiş Kurumsal Kimlikle Dış İmajı Birleştirmek.....	44
<b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli.....	56
<b>Şekil 4.2.</b> Ara Değişken İlişkileri.....	84
<b>Şekil 4.3.</b> Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisi.....	85
<b>Şekil 4.4.</b> Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisi.....	86
<b>Şekil 4.5.</b> Örgütsel Kimliklenme Faktörünün Ara değişken ilişkisine ait nihai yapısal model.....	86
<b>Grafik 4.1.</b> Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı.....	65
<b>Grafik 4.2.</b> Çalışanların Örgütsel Kimliklenme Algılarının Dağılımı.....	69
<b>Grafik 4.3.</b> Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Eğilimlerinin Dağılımı.....	71

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3.1.</b> Örgütsel Kimliğin Kavramsallaşması Hakkında Bir Özet.....	39
<b>Tablo 3.2.</b> Dönüşümsel Liderlerin Karakteristikleri.....	50
<b>Tablo 3.3.</b> Etkileşimsel Liderlerin Karakteristikleri.....	51
<b>Tablo 4.1.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 4.2.</b> Örgütsel Kimliklenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 4.3.</b> Örgütsel Vatandaşlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Faktör Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 4.4.</b> Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 4.5.</b> Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 4.6.</b> Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.7.</b> Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.8.</b> Çalışanların Çalıştığı Bankanın Yapısına Göre Dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.9.</b> Çalışanların Örgütsel Adalet Algularına Verilen Yanıtların Dağılımı.....	64
<b>Tablo 4.10.</b> Çalışanların Örgütsel Kimliklenme İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı.....	67
<b>Tablo 4.11.</b> Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yanıtlarının Dağılımı.....	70
<b>Tablo 4.12.</b> Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Yaşına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi.....	72
<b>Tablo 4.13.</b> Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T Testi.....	73
<b>Tablo 4.14.</b> Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi.....	74
<b>Tablo 4.15.</b> Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi.....	75
<b>Tablo 4.16.</b> Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Çalıştığı Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi.....	76
<b>Tablo 4.17.</b> Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Ölçekler Arasındaki İlişki .....	77

<b>Tablo 4.18.</b> Değişkenler Arası Korelasyon.....	78
<b>Tablo 4.19.</b> Örgütsel Adaletin Örgütsel Kimliklenmeye Etkisi .....	79
<b>Tablo 4.20.</b> Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi .....	80
<b>Tablo 4.21.</b> Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	81
<b>Tablo 4.22.</b> Örgütsel Kimliklenmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi.....	82
<b>Tablo 4.23.</b> Örgütsel Kimliklenmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	82
<b>Tablo 4.24.</b> Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisi.....	84
<b>Tablo 4.25.</b> Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisi.....	85

# 1. GİRİŞ

Örgütsel adalet ve kimliklenme başlıklı bu çalışmanın problem durumu ve cümlesi, amaçları, önemi ve sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

## PROBLEM DURUMU ve CÜMLESİ

Çalışmanın ana problemi, çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel kimliklenmeyi ne düzeyde etkilemektedir? şeklindedir. Bu ana problem aşağıdaki alt problemleri oluşturmaktadır. Bunlar;

- 1) Çalışanların dağıtımsal adalet algısı örgütsel kimliklenmeyi ne düzeyde etkilemektedir?
- 2) Çalışanların prosedürel adalet algısı örgütsel kimliklenmeyi ne düzeyde etkilemektedir?
- 3) Çalışanların etkileşimsel adalet algısı örgütsel kimliklenmeyi ne düzeyde etkilemektedir?

Ayrıca yukarıdaki üç problemin dışında aşağıdaki problemlerinde cevapları aranacaktır. Bunlar;

- 4) Çalışanların dağıtımsal adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilemektedir?
- 5) Çalışanların prosedürel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilemektedir?
- 6) Çalışanların etkileşimsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilemektedir?
- 7) Çalışanların dağıtımsal adalet algısı işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilemektedir?
- 8) Çalışanların prosedürel adalet algısı işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilemektedir?
- 9) Çalışanların etkileşimsel adalet algısı işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilemektedir?

- 10) Çalışanların örgütsel kimliklenme algısı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilemektedir?
- 11) Çalışanların örgütsel kimliklenme algısı işten ayrılma niyetlerini ne düzeyde etkilemektedir?

Çalışmada son olarak örgütsel kimliklenmenin, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında ara değişken etkisi incelenecektir.

### **ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanlar için ne düzeyde olduğunu belirlemek ve bu boyutların örgütsel kimliklenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirlemektir. Ayrıca çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında aşağıdaki hipotezleri kurmak mümkündür. Bu hipotezler;

Çalışanların yaşına göre;

1. Dağıtımsal adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
2. Prosedürel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Etkileşimsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
4. Örgütsel kimliklenme algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
5. Örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.
6. İşten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların cinsiyetine göre;

1. Dağıtımsal adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
2. Prosedürel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

3. Etkileşimsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
4. Örgütsel kimliklenme algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
5. Örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.
6. İşten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeyine göre;

1. Dağıtımsal adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
2. Prosedürel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Etkileşimsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
4. Örgütsel kimliklenme algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
5. Örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.
6. İşten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışanların çalışma sürelerine göre;

1. Dağıtımsal adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
2. Prosedürel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Etkileşimsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
4. Örgütsel kimliklenme algıları anlamlı farklılık göstermektedir.
5. Örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı farklılık göstermektedir.
6. İşten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermektedir.

## ÖNEM

Kurumların ve kurum çalışanlarının sahip oldukları kimlik, örgütlerin etkileşim içerisinde oldukları diğer grupları, edindikleri kimlik doğrultusunda olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebeple, kurumlar uygun ve başarılı bir kimlik edinme çabasındadır.

Çalışanların davranışları ve algılamalarının örgüt kimliği üzerinde doğrudan etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların iş memnuniyetleri, örgütün yönetim tarzı, örgüt kültürü ve algılanan örgüt imajı örgüt kimliği algılanmasında önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışanların, örgütsel adalet algılarının örgütsel

kimliklenme ilişkisine bakışını değerlendirmek üzere yapılan araştırma çalışmanın önemini göstermektedir.

### **SINIRLILIKLAR**

Bu çalışma, örgütsel adalet ve kimliklenme ile ilgili yapılan araştırma, makale, kitap, tez gibi çalışmaların taranarak incelenmesi ve banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel kimliklenmeye etkilerinin araştırılmasına yönelik alan araştırması ve araştırmanın ölçtüğü bilgiler ile sınırlıdır.



## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

“Adalet, yaşamda ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların bölüşümünde ve toplumların düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Adalet kelimesi, doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran bir kökten çıkmış ve “adalet” halini almıştır” (Akt: Çakır, 2006, s.17). “İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet ya da tüze, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır” (Akt: Çakır, 2006, s.17).

Platon adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele almıştır. Platon adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği düşüncesini benimsemiştir (Çakır, 2006, s.41).

Türk Dil Kurumu’na göre adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır (TDK, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Adalet en genel anlamıyla “hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi” demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarının tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992, s.25). Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır.

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp

davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004:26, Akt: İçerli,2010, s.68)

Adalet kavramına işlerlik kazandıran karşıt durum, adaletsizliktir. Adalet, adaletsizlik duygusunu ortaya çıkaran durumu düzeltme veya bu duygunun ortaya çıkmasını önleme yolundaki süreç olarak algılanmalıdır (Yücel, 1994, s.94, Akt: Çakır, 2006, s.17). İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda adil ya da adaletsiz olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan adalet kavramında en az iki veya daha fazla aktör söz konusudur. Bu aktörler birey olabileceği gibi, kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. Dolayısıyla insanların birbirleriyle olan ve kurumlarla olan her türlü ilişkisinde, adalet olgusu ilişkinin istenen nitelikte sürdürülebilirliği bakımından önem taşır. İşçi işveren ilişkilerinde de, adil bir ücretlendirme yapılmadığı takdirde, karşılıklı güven duygusu azalır ve iş ilişkisi bundan zarar görür.

### **2.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı**

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Başka bir deyişle, bireyin örgütle ilgili algılamasıdır. Bu algılama her birey için kendine özgüdür.

Örgütsel adalet kavramı faaliyette bulunulan örgütün içinde karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkardığı, başta ödül ve ceza olmak üzere çıktılarının eşit dağılımını ifade etmektedir (Yolaç, 2009, s.158). Şüphesiz bu dağılımda çalışanlara adil davranılması en önemli noktalardan birini oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temelini Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" oluşturmaktadır. Adams teorisini, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır (Yeniçeri ve ark., 2009, s.84).

Eşitlik teorisi, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, işteki performansını elde ettiği “yarar” veya “sonuç” ile karşılaştırılır. Burada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba-yarar orantısı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel işlem adaleti algısı yüksek olur ve bu onun iş doyumunu bulmasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlar (Tutar, 2007, s.99). Örgütsel adalet çalışanların işyerindeki uygulamalar ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır (Greenberg, 1996, s.24).

Çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten temel faktör, örgütsel adalettir. Zira çalışanların örgütsel çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan temel faktör, adalet algısıdır. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkili ve bunların birbirlerini etkileyen faktörler olduğu anlaşılmaktadır (Tutar, 2007, s.100).

Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990, s.406).

Örgütsel adaletin çalışanların örgüte karşı davranışlarının belirlenmesinde etkili olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda adil algıların olumlu davranışlara, adil olmayanların ise olumsuz davranışlara yol açtığı ortaya konulmuştur. Çalışanların örgüt yönetiminin “adil” olduğuna dair algıları, onların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu, güvenli ilişkiler oluşturmalarına ve geliştirmelerine katkı yapmaktadır (Yolaç, 2009, s.158).

### 2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54 Akt: İçerli, 2010, s.69) Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının Pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré, 2002: 1092, Bernardin ve Cooke, 1993: 1098 Akt: İçerli, 2010, s.70). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 71, Akt: İçerli, 2010,s.70).

### 2.1.3. Örgütsel Adaletin Teorik Boyutları

Reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olmak üzere örgütsel adalet teorilerini kavramsal olarak iki boyutta inceleyebiliriz. Bunlar da kendi içlerinde türetilerek dört kategoriye ayrılmıştır (İçerli, 2010, s.70). Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan bir durumla karşılaşmaları sonucu kaçınma durumunu dikkate alırken, proaktif teoriler buna ters olarak çalışanın adaleti sağlama çalışmalarına yoğunlaşmaktadır. Görüldüğü üzere bu teoriler uygulamanın adilliği ile ilgilidir.

Örgütsel adalet ile ilgili diğer boyutun teorilerinden olan süreç teorileri, kazanımların belirlenmesiyle ilgilidir. Ücret, terfi, vb. uygulamaların nasıl belirlendiğine ve prosedürlerin adilliğine odaklanır. İçerik teorileri ise, ortaya çıkan kazanımların dağıtımının adil olup olmamasıyla alakalıdır. Bu iki boyutun birlikte değerlendirilmesi sonucu ortaya 4 farklı tür çıkmaktadır.

#### 2.1.3.1. Reaktif – İçerik Teoriler

Çalışanların adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkilerine odaklanmıştır. Teorinin ilk çıkışı örgütlerden ziyade, toplumsal temellidir. Dağıtımsal adaleti bu teori çerçevesinde değerlendirebiliriz. Çalışanlar, çalıştıkları oranda bir kazanım elde eder ve bunu diğer çalışanlarla karşılaştırdığında adil gelirse, adalet duygusu yaşanır, kazanımların düşük olduğunu hissederse ise adaletsizlik duygusu oluşur.

Bu başlık altında inceleyebileceğimiz bir başka teori, statü – değer teorisidir. Bu teoriye göre çalışan bir diğer çalışanla değil, toplumsal bir değerlendirme yaparak, örneğin başka bir meslek gurubuyla karşılaştırarak, adalet duygusunu ve tepkisini belirler.

### 2.1.3.2.Proaktif – İçerik Teoriler

Proaktif – içerik teorileri, reaktif – içerik teorilerin aksine, çalışanların adil kazanımları nasıl elde etmeye çalıştıkları üzerinde yoğunlaşır. Uygulama olarak örgütler ücret, ödül, terfi gibi kazanımları katkılarla orantılı dağıtırken, bazen de kazanımların tüm çalışanlara eşit olarak dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Her ne kadar bu, eşitlik kuralına aykırı olsa da, bazı görüşlere göre adil kabul edilebilir.

Ödül dağıtımını motivasyonel anlamda örgütler için önemlidir. Dağıtım sonunda düşük bir pay alan personel düşmanca tavırlar sergileyebileceği gibi, hak edenin daha fazla pay aldığını görmek, personelin motivasyonunu arttırabilir.

### 2.1.3.3.Reaktif – Süreç Teorileri

Süreç teorileri daha çok hukuki kaynaklıdır. Bu yönüyle içerik teorilerinden farklılık gösterir. Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi"nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, "delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması" ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010, s. 76)

Kullanılan prosedürler çeşitli tarafların her bir aşamalarında sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır(Greenberg, 1987, AKT: İçerli, 2010, s.76).

#### **2.1.3.4. Proaktif – Süreç Teoriler**

Adil uygulamalar için gerekli prosedürlerin neler olduğu üzerine odaklanır. Bu başlık altında incelenebilecek teorilerden en dikkat çeken, dağıtım tercihi teorisidir. Bu teoriye göre, dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, ama ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır (İçerli, 2010, s.77).

#### **2.1.4. Örgütsel Adalet Türleri**

Literatürde örgütsel adaletin birçok türüne rastlanmaktadır. Örgütsel adalet türlerini altı faktör altında toplamıştır.

##### **2.1.4.1. Toplumsal Adalet (Interpersonal Justice)**

“Toplumsal adalet, ekonomik yönden güçlü ile güçsüz arasında bir sosyal denge kurarak toplumsal gerçeğe uygun adil bir toplum düzeni yaratma anlamında ilk kez Papa XI. Pius’un 1931 tarihli Encyklika denilen bildirisinde açıklanmıştır” (İzveren, 1980, s.112, Akt: Çakır, 2006, s.35). Daha sonra Birleşmiş Milletler’in İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde yer almıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün Başlangıç kısmında, “barış istiyorsan adalet ek” latin atasözünü hatırlatan “evrensel ve sürekli bir barış, ancak toplumsal adalet temeline dayalı olarak kurulabilir” cümlesi yer almaktadır (Gülmez, 2000, s.119, Akt: Çakır, 2006, s.35).

Toplumsal adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir ve bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır (Robinson, 2004, s.11). Toplumsal davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermesi gerekmektedir (Fearne vd., 2004, s.6).

Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer olarak, Tyler da (1988) polislerin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda polislerin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (Robinson, 2004, s.11).

Rawls'ın dağıtıcı adalet yaklaşımından yola çıkılarak, toplumsal adaletin sağlanmasında başvurulan yollar, yoksulluğun önlenmesi, eğitim ve mesleki eğitim, iş piyasasına katılım ve işsizliğin önlenmesi yoluyla asgari bir gelir sağlanması, sosyal güvenlik uygulamaları, refah ve gelirin yeniden dağıtımı olarak ifade edilmiştir. Buna göre, bireylerin fırsat eşitliği içinde kendilerine uygun ya da tercih ettikleri alanda eğitim alabilmeleri, eğitim ve niteliklerine uygun iş bulabilmeleri ve milli gelirin yaratılmasına katkıda bulunabilmelerinin sağlanması toplumsal adalet gereğidir. Toplumlar, işgücü ile ilgili düzenlemeler yaparken sosyal devlet ve toplumsal adalet ilkelerine bağlı kalarak uygun gördükleri ücret politikaları ile emeğin karşılığı olan ücretin adil ölçütler çerçevesinde oluşması için çaba harcamalıdır. Bireylerin üretilen gelirden hakkaniyet ve eşitlik ölçülerine göre paylarını almaları ücretlerinin adil şekilde belirlenmesi ile yakından ilgilidir (Akt: Çakır, 2006, s.38).

#### **2.1.4.2. Bilgisel Adalet (Informational Justice)**

Bilgisel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır. Bilgisel adalet, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile de ilişkilidir (Titrek, 2009, s.554)

Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Kişilerin sadece kazanımların adilliği ile değil, kazanımların oluştuğu işlemlerin adilliği ile ilgilendiğini gösteren çok sayıda çalışma vardır. Çalışanlar sonuçlar (dağıtım adaleti) ve işlemler (işlemsel adalet) hakkında kendilerine bilgi sağlanmasını beklerler (Bobocel ve Debeyer, 1998, Akt: Eker, 2006, s.24).



Belirli bir biçimde, işlemsel adalet örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Colquitt et al, 2001, Akt: Eker, 2006, s.24).

#### **2.1.4.3. İşlemsel Adalet (Operational Justice)**

Örgüt çalışanlarının örgütte en kolay algıladıkları tutum ve davranış, işlem adaletiyle ilgilidir. Örgütlerin çeşitli amaçları bir araya getirmek için, kurulan ve içinde çeşitli eylem ve işlemlerin yürütüldüğü yapılar olduğu düşünülünce, çalışanlar örgütlerde her an çeşitli örgütsel işlem ve eylemlerle karşılaşabilirler. Çalışanların örgütsel amaçlara göre davranışları ve işlerinden tatmin bulup örgütsel hedeflere bağlanabilmeleri, söz konusu eylem ve işlemleri işlem adaletine uygun olarak değerlendirmelerine bağlıdır (Tutar, 2007, s.101).

İşlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Akt: Yeniçeri vd., 2009, s.86). Bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Akt: Özmen ve ark., 2007, s.22).

İşlemsel adalet, işten ya da çalışanlardan kaynaklanan tartışmaların çözümünde üstler ve astlar arasında önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Sheppard vd., 1992, Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.267). Thibaut ve Walker işlemsel adalete yönelik yargılamaların, yasal prosedürlere uyulması yönünde çalışanları etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Earley ve Lind yaptıkları çalışmada, işlemsel adalete yönelik yargılamaların çalışanların işe yönelik görev ve amaçları kabullenmelerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın teorisinin oluşturulması aşamasında işlemsel adalet yargılamalarının görev kabulü ve performans ile ilgili tutuma etki

eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ortaya konmuştur. Alan çalışmasında ise işlemsel adalet yargılamalarının görevin kabulü ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.267).

Leventhal (1980)'dan aktarıldığına göre, çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir (Akt: Yeniçeri ve ark., 2009, s.86):

- **Tutarlılık:** İşlemler zaman ve kişilerden bağımsız olma özelliğine sahip, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.
- **Önyargıdan Arınmışlık:** İşlemler kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmemelidir.
- **Doğruluk:** İşlemler, en az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.
- **Kurallara Uygunluk:** İşlemlerle ilgili kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikâyetler dikkate alınmalıdır.
- **Temsil Edilebilirlik:** İşlemlerden etkilenen birey veya alt grupların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.
- **Etiklik:** İşlemler genel etik kuralları çerçevesinde oluşturulmalıdır.

#### 2.1.4.4. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Örgütsel adaletin prosedürel boyutu karar verme prosedürlerinin örgüt içerisindeki görüşlerden etkilenmesi, doğru ve gerçeği yansıtmaması veya eksik olması gibi bir takım kriterlerle ilgilidir (Ceylan ve Dinç, 2008, s.127).

Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1990, s.399).

Prosedürel adaletin belirlenmesinde altı faktör önemli olmaktadır. Bunlar prosedürlerin tutarlılığı, karar vericilerin ön yargıdan uzak olma derecesi, kararların temelindeki bilgilerin doğruluğu, kararların düzeltme ve değiştirme fırsatının varlığı, dağıtım sürecinin bütün ilgili gruplardaki yapısı ve etik standartlar çerçevesinde prosedürlerin uygulanmasının derecesi ile ilgilidir (Ceylan ve Dinç, 2008, s.127).

#### **2.1.4.5. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)**

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan ‘kazanımların adilliği’ yani “dağıtım adaleti” olmuştur (Yıldırım, 2002, s.28). Denklik teorisi üzerine kurulmuş olan dağıtımsal adalet kavramı çalışanların diğer çalışanlara göre kendisine nasıl bir kaynak dağıtımını sağlandığına ait düşüncelerini vurgular. Çalışanlar örgüte getirdikleri ile aldıklarının oranındaki algısı denkliği belirler. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgüte katkılarının karşılığında örgütten spesifik sonuçlar beklerler (Akt: Oğul Selekler, 2007, s.21).

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımını, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2002, s.28).

Dağıtımsal adalet çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkindir (Cohen, 1987, Akt: Demircan Çakar ve Yıldız, 2009, s.70). Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005, Akt: Yeniçeri ve ark., 2009, s.85). Bu odaklanma daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir.

Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında

iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir. Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtımını ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yperen, 2000, Akt: Yeniçeri ve ark., 2009, s.85).

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002, Akt: Özmen ve ark., 2007, s.21). Dağıtımsal adalet, çalışan tarafından elde edilen değerlerin adaletliliği ile ilgili olan algılar bütünü olup, oransal payların belirli standartlara, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Moorman, 1991, Akt: Ceylan ve Dinç, 2008, s.126). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasında paylaşılır. (Cohen, 1987, Akt: Özmen ve ark., 2007, s.21).

Nesnellik bağlamında tartışmaya açık olsa da, çalışanlar örgütsel dağıtımın sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerine moral ve etik boyutu da dâhil etmektedirler. Bu çerçevede farklı referansların dikkate alınmasının yansımaları da farklı tepkilerin gelişmesine neden olabilmektedir. Aynı iş karşılığında farklı maddi çıkarlar elde edilmesi, çalışanların adalet algısında yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Yıldırım, 2007, s.257).

#### **2.1.4.6. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)**

Etkileşimsel adalet prosedürlerin uygulanması esnasında yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki çekim kuvveti olarak değerlendirilmekte, örgütsel işlemler uygulanırken bireylerin karşılaştığı tutum ve davranışların biçimi olarak tanımlanmıştır (Greenberg ve Cropanzano, 2000, Akt: Ceylan ve Dinç, 2008, s.127).

Etkileşim adaleti, prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir. Bu çerçeve etkileşim adaleti adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket,

dürüstlük ve saygı kapsamında gelişmektedir (Tyler ve Bies, 1990, Akt: Demircan Çakar ve Yıldız, 2009, s.71).

Çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002, Akt: Özmen ve ark., 2007, s.22).

Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını bekler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kişilerarası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu 2003, s.79).

Etkileşimsel adaleti etkin kılmamanın dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kwak, 2006, Akt: Yeniçeri ve ark., 2009, s.87):

1. **Saygılı olmak:** Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,
2. **Gerekçeleme:** Açıklama yapmaya özen göstermek,
3. **Uygunluk:** Yanlış söylemlerden kaçınmak,
4. **Açık sözlülük:** Samimi ve doğru sözlü olmak.

Bu dört boyut daha sonra duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında şekillenmiştir. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade eder. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara nakledilen bilgiye dayalı açıklamalara odaklanır (Greenberg, 1990, s.561).

Örgüt içerisinde çalışan tutumunu etkileyen sıra dışı davranışların oluşumunda etkileşimsel adalet algısının belirleyiciliğinin diğer örgütsel adalet türlerine göre daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Ceylan ve Dinç, 2008, s.127).

### 2.1.5. Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri

Dağıtımsal adalet algısı ile prosedürel adalet algısı arasındaki fark deneysel olarak da ortaya koyulduktan sonra bu adalet boyutlarının önemli örgütsel değişkenlere ne şekilde etki ettikleri de incelenmiştir (Greenberg, 1990, Akt: Demircan Çakar ve Yıldız, 2009, s.71). Dağıtımsal adaletle ilişkin olumsuz algılamalar çalışanların iş performansının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine ve verimsiz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987, Akt: Demircan Çakar ve Yıldız, 2009, s.71). Prosedürel adaletle ilişkili olumsuz algılamalar ise, çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları bağlılığı azaltmakta ve yine düşük performans sergilemelerine neden olmaktadır.

Adalet algısının örgütsel faaliyetler ve sonuçlar üzerindeki etkilerini deneysel olarak araştıran çalışmalar, her iki adalet algısının da birbirlerinden farklı davranışları ortaya çıkarabileceğini göstermektedir. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, s.72).

Chegini (2009) yaptığı araştırma sonuçlarında kurumsal adalet tipleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna göre; insanların adaletle güvenmeleri için, kaynaklar ve ödüller, eşit biçimde dağıtılmalıdır. Politikayı adil bir biçimde yapmak, bireylerle iyi iletişim kurmak daha iyi olacaktır. Nezaket, konum, güven olguları, bireyler rahat hissetmelerini sağlar. Dolayısıyla, kişisel ya da kişiler arası adalet arttıkça, birey davranışları da olumlu yönde artış gösterir (Chegini, 2009, s.174).

## 2.1.6. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar

### 2.1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Brief ve Motowidlo, 1986, Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.264). Daha sonra bu davranış, prososyal davranış, iyi asker davranışı ve örgütsel gönüllülük olarak tanımlanmıştır.

Prososyal davranış, bireyin etrafındaki çalışanların, grubun ya da örgütün refahını sağlamak amacıyla sergilediği olumlu davranışlar olarak ifade edilir (Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.264). Ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, prosedürel olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir. Örgütlerde çalışan bireylerin niçin ekstra rol davranışı sergileyecekleri veya niçin iyi birer vatandaş olacakları örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003, s.118). Örgütsel gönüllülük ise, örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.264).

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşir. Beklenen davranışların ötesini ifade eder. Temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ayrılır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar (Özdevecioğlu, 2003, s.119).

Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek

düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır (Özdevecioğlu, 2003, s.119).

Örgütlerde var olan adil uygulamalar çalışanlar için sosyal değişimin göstergesidir. Bu anlamda çalışanlar sosyal değişim ilişkileri içerisinde fazladan, gönüllü rol davranışı sergilerler. Çalışanlar doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bilseler de, adil uygulamalar karşısında verilecek en iyi yanıtın örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu düşünürler (Demir, 2009, s.201).

Örgütsel adalet ve onun vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi, başarılı örgütlerin, en temel ve en önemli konularından biridir. Bu rekabetçi dünyada, bireyler için örgütsel adaleti sağlamak, hem işlevsel kabiliyeti, hem de örgütsel birey davranışlarını olumlu yönde etkiler (Chegini, 2009, s.171).

Yöneticilerin çalışanlara adil bir şekilde muamele göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışın sergilenmesinde önemli bir faktördür. Konovsky ve Pugh'a göre; ödül ve algılanan adaletten daha çok çalışanlara gösterilen muamele örgütsel açıdan gerekli davranışların sergilenmesinde daha önemli olabilir. Çalışanlarına adil bir şekilde davranan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış sergilemelerinde önemli ölçüde rolleri olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, örgütlerinde vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli atmosferin yaratmak adına yöneticiler, astlarıyla ilişkilerinde adalet ilkesini yerleştirmelidirler (Konovsky ve Pugh, 1994, 656, Akt: Ölçüm Çetin, 2004, s.66).

Yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilemektedir. Lind ve Earley işlemsel adaletin çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Geliştirdikleri etkileşim modeline göre adil süreçlere ve davranışlara verilen değer sonuçların dağıtılmasının adil olmasıyla ilgilidir. Bu yüzden işlemsel adaletin rolü dağıtılan adaleti mümkün



kılmaktadır. İşlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, dağıtılan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yoluyla yorumlanabilir. Bu çalışmadan farklı olarak işlemsel adaletin etkilerini dağıtılan adaletten bağımsız olarak ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Moorman'a göre işlemsel ve dağıtılan adalet birbirinden ayrı bir biçimde değerlendirildiğinde, işlemsel adalet vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilerken, dağıtılan adalet bunu sağlayamamaktadır. Aynı zamanda Folger ve Konovsky çalışmalarında işlemsel adalet ile örgütsel bağlılığı ve yönetime güveni içeren iş tutumları arasında ilişki bulunurken, dağıtılan adaletin ise sadece ücret tatmini ile ilişkisini ortaya koymuşlardır (Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.270).

Tansky adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Konovsky ve Pugh'a göre adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Adaletin vatandaşlık davranışını etkilemesinde, güven aracı bir değişken olarak görülebilir. Eğer çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa, kendilerini tatmin olmuş hissetmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda olumlu eğilim göstermektedirler. İşlemsel adalet çalışanı vatandaşlık davranışını sergilemeye yönlendirir ve kendi yöneticisine ve örgüte olan güvenini pekiştirir (Akt: Arslantaş ve Pakdemir, 2007, s.270).

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatabilir. Adalet duygusu hakim olduğunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütle olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık göstermelerini isteyen yöneticilerin, çalışanların kendilerine adil davranıldığını gördüklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin artacağını dikkate almaları gerekir. Başka bir anlatımla, işgörenlerin kendilerine adil

davranıldığına ilişkin algılarındaki iyileşmeye bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir (Akt: Sezgin, 2005, s. 327).

### 2.1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Porter et al, 1974, s.603). Çalışanların yetiştirilmesi şirketler için çok zor olmakta ve şirketler çalışanları yetiştirmek için para ve zaman harcamaktadır. Bu yüzden işten ayrılma şirketler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Gül ve ark., 2008, s.3.). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett ve Meyer, 1993, s.259.). İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır. İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999, s.479).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatmini kavramları ile ilgili bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık genel olarak işten ayrılma modellerinde ara değişken olarak incelenmiştir (Gaertner, 1999, s.480).

Meyer ve diğerlerinin araştırmasında, örgütsel bağlılıkla işten ayrılma oranı arasında negatif ilişkili bulunmuş olup, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır (Meyer et al, 2001, s.21). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettiklerinden ayrılmayı düşünmemektedirler.

Dailey ve Kirk'in yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre adalet iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde merkezi bir rol oynadığı için yöneticilerin örgütsel adaletin sağlanmasına özen göstermesi gerekmektedir (Akt: Eker, 2006, s.36).

Konovsky ve Cropanzano (1991), Dittrich ve Carell (1979) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel adalet ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve ayrılması arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Akt: Eker, 2006, s.36).

Örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Yapılan araştırmalarda sürekli olarak, dağıtım adaleti algıları ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak işlemsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye daha az rastlanmıştır. Araştırmacıların büyük çoğunluğu hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adaletin işten ayrılma niyetine etki ettiği konusunda ortak karara varmışlardır. Fakat dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmiştir (Franz, 2004, Akt: Eker, 2006, s.36).

İşten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan bir çok model, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmışlardır. Çalışanların adalet algıları tarafından etkilenen sonuçların en çok öne çıkanlarından bir tanesi, işten ayrılma niyetidir. Örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireyin adaleti ortaya çıkan sonuçlara göre değerlendirmesi onun güdülenme düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkisi, çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışana sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisine sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010, s. 68).

### **2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık**

Bireylerin davranışları, değerlerinin ve inançlarının bir fonksiyonudur. Bağlılık kişilerin inançları ile davranışları arasındaki paralelliği öngören bir his halidir. Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir. Bireyler, bir karar aldıktan sonra, tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar (İşcan ve Naktiyok, s.184).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisi ile biçimlenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış biçimi

olarak tanımlamaktadırlar (Akt: Ceylan ve Dinç, 2008, s.127). Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır (Akt: İşcan ve Naktiyok, s.186).

İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkiler, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal rolünü iyi oynayan işgörenlerin performansları yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetlerin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.10).

#### **2.1.6.4. İş Tatmini**

Çalışanların kişisel beklentileri ile iş yeri arasındaki ilişkinin uygunluk derecesine iş tatmini denir (McKenna, 2005, s.276). Başka bir tanıma göre iş tatmini, “kişinin, işinden ve çalışma hayatındaki rolünden memnun olması ve işini arzularak, yani coşku ile yapmasıdır.” Olarak tanımlamaktadır. Davis (1998, s.181) ise iş tatminini şu şekilde açıklamaktadır; “iş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliktir. İşin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğunda iş tatmini ortaya çıkar.”

Tanımlardan yola çıkarak iş tatminini; çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşkesi sonucunda duygusal durum olarak ifade etmek mümkündür. Bu duygusal durumun çalışanın işyerindeki memnuniyeti ile yakın bir ilgisinin bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar: (Çetin, 1999, s.614-615)

- İş zenginleştirme ve iş rotasyonu.
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış,
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi,
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade ettiğini ve işverene yön veren bir olgu olduğunu savunmaktadır. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Personelin işten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen hala örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. (Çekmecioğlu, 2005, s.28)

İş tatminini etkileyen temel faktörlerden biri ücrettir. Ücret çalışanların yaptıkları işlerden ötürü farklılık göstermektedir. İşgörenin işinden beklediği ücreti alabilmesi iş tatminini artırır iken, ücretin adaletli şekilde dağıtılmamasının bir tatminsizlik sebebi olduğu bilinmektedir. Ücret düzeyi üzerinde yapılan araştırmalarda erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için ise bekârlardan daha ehemmiyetli olduğu ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 1996, s.239).

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Terfi, kişinin başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağını tatmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Telman ve Ünsal, 2004, s.42). Terfi imkânının sunulduğunu bilen çalışan işine daha sıkı sarılmaktadır.

Yapılan araştırmalar özellikle dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların ücret ve terfi imkanlarına karşı tutumları büyük ölçüde bu imkanların adil dağıtımına dayalıdır. Dağıtımsal adalet algısı çerçevesinde çalışanlar elde ettikleri ücret ve ödülleri örgüte olan katkılarına dayalı olarak değerlendirmekte ve kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır (akar ve Yıldız, 2009, s.7).

#### **2.1.6.5. Güven**

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşiğimiz gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerleme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Kalemci Tüzün, 2006, s.95).

Rotter (1967) yaptığı tanımda güveni; “kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi” olarak tanımlamıştır. Lewis ve Weigert’a (1985) göre güven; “objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.” Bromiley ve Cummings’e (1992) göre ise güven; “kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancıdır” (Akt: Kalemci Tüzün, 2006, s.97).

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Güven unsuru, örgütsel adaletin etkilediği tüm sonuçlarda etkin bir rol oynamaktadır. Örgütsel desteğin daha fazla algılanması, örgüte duygusal bağlanma ve yükümlülük hislerindeki artışla sonuçlanmaktadır (Allen et al, 2003, s.100, Akt: Söyük, 2007, s.26). Rhoades, Eisenberger ve Armeli güvenin prosedür adaleti, örgütsel ödüller ve duygusal bağlılık arasında aracılık rolü yaptığını ifade etmektedirler. Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla

geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir (Rhoades et al, 2001, s.830, Akt: Söyük, 2007, s.26). Karar verme süreçlerine ilişkin prosedürler de bu ipuçlarından biridir. Var olan prosedürlerin adilliği gelecekteki uygulamaların adil olacağı düşüncesini doğurmaktadır.

Knovsk ve Pugh'un çalışmaları çalışanların prosedür adaletiyle ilgili olumlu algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların prosedür adaletine ilişkin adalet algıları arttıkça yönetici ve örgüte olan güvenleri de artmaktadır. Prosedürlere yönelik adalet, üste ve yönetime olan güveni dağıtım adaletine olan güvenden daha çok etkilemektedir (Knovsky ve Pugh, s.660, Akt: Söyük, 2007, s.26).

## **2.2. BİREYSEL DEĞERLER VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ**

Değerleri, arzu edilebilir ya da arzu edilemez davranış biçimleri ya da varlığın son haline ilişkin genel inançları biçiminde tanımlamak mümkündür. Bir başka anlatımla değer, ideal davranış biçimi ya da amacı şeklinde kalıcı bir inançtır (Özmen ve ark., 2007, s.23).

Bireysel değerlerle ilgili araştırmaların temel amacı, değerlerin etkilediği tutum, davranış, sosyal deneyim ve roller arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır (Ros vd., 1999, s.50). İş değerleri; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, performans vb. örgütsel çıktılar üzerinde etkilidirler. Bu etkilerinden dolayı yönetim ve örgütsel davranış alanında pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda bireysel değerler ile iş değerlerinin birlikte inceleme konusu yapıldığı da görülmektedir.

Felsefe alanında adaletin kavramsal analizi uzun yıllardır yapılmaktadır. Ancak, adalete ilişkin fikirlerin önemli görülen değerlerle yakın ilişkisi olmakla birlikte, psikoloji alanında değerler ile adaletin ilişkisi pek az sorgulanmıştır. Aslında değerlerin, süreçlerin kabul edilebilirliği (işlevsel adalet) ve kaynakların dağıtımını (dağıtım adaleti) ile ilgili algılar üzerindeki rolü önemlidir. Bu nedenle değerlerin

adalet algıları üzerindeki etkileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına gereksinim vardır (Akt: Özmen ve ark., 2007, s.24).

Mueller ve Wynn (2000) adalet ile ilgili çalışmasında yer alan kuramsal ve gözleme dayalı pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının ‘insanların adaletle kayıtsız olmadıkları’ yani ‘adaletle değer verdikleri’ varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Jasso ve Wegener (1997), adalet analizine ilişkin dört temel soruyu irdelemişlerdir. Dördüncü soru ‘algılanan adaletsizliğin davranışsal ve sosyal sonuçları nelerdir?’ olmasına karşın, bu soru da bireylerin ‘adaletle değer verdikleri’ varsayımını içermektedir. Mueller ve Wynn’nin (2000) belirlemiş oldukları tek istisna Markovsky’nin (1985) ‘adaletle kayıtsızlığın’ bireylerin adaletle veya adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamakta önemli olduğunu belirten çalışmalarıdır. Kaldı ki, bireylerin adaletle değer veriyor olmaları, her bireyin aynı değeri veriyor oldukları ya da aynı adalet biçimini değerli buldukları anlamını da taşımamaktadır (Akt: Özmen ve ark., 2007, s.24).

Yakın geçmişte, değerler ve adalet ilişkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, bireylerin ‘ahlaki değerler’i ve ‘sosyal değer yönelimi’ adaletle ilgili çalışmalara konu olmuştur. Lippopen vd. (2004) yapmış oldukları araştırmada, benzer bir çıkış noktasından hareketle, algılanan örgütsel adalet ile sonuçları (grup kıvancı, grup içi saygı, işten ayrılma isteği) arasındaki ilişkide, değerleri moderatör olarak ele almışlardır. Ancak bu çalışmalarda ‘değer’ boyutunun ele alınış biçimi, bireylerin ‘değer hiyerarşisi içinde adaletle atfedilen değerlerin yeri’ni sorgulamamaktadır (Akt: Özmen ve ark., 2007, s.24).

### **2.3. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI**

Bireylerin örgüt içerisindeki uygulamalarıyla ilgili adalet algılamaları işbirliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, stres, saldırganlık,



tükenmişlik, güven, işten ayrılma niyeti gibi tutumların belirleyicisi olduğu daha yapılan birçok çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Kray ve Lind (2002) yaptığı bir araştırmada bir adaletsizlik olayının diğerleri tarafından yorumlanmasının çok yönlü bir adalet yargısı gerektirdiğini ortaya koymuştur. Adaletsizliğe uğrayan kişi ile kurulan empati mağdurun deneyimlerine dayanırken, mağdurun da suçlu bulunması mağdurun değerlendirilmesine dayanmaktadır. Kişilerin başkalarının yaşadığı haksızlıkları fark ettikleri fakat adaletsizliğin aktarılmasının mağdurun algılanması üzerinde olumsuz etki yapabildiği saptanmıştır (Akt: Oğul Selekler, 2007, s.41).

Terri Scandura (1997)'de 14 kurum ve 197 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, destek alan bireylerin almayan bireylere göre, daha avantajlı olduğu sonucunu çıkarmıştır. Adaletsizlik ve vicdansızlık, kötü tutum ve davranışlara sebep olmaktadır (Akt: Kristic ve Emelo, 2007, s.5).

Onlarca yöneticiyle yapılan görüşmelerde, iki kademeli ya da katmanlı yaklaşımda işgücünde kızgınlıktan kaynaklanan azalmalar olabileceği düşüncesine varılmıştır. Henüz kesin sonuçlu çalışmalar yapılmamış olsa da, şu açıkça görülebilir ki; yalnızca çalışan sınıf odaklı rehberlik programlarının, örgütsel adalet sorunları için yansımaları olacaktır (Kristic ve Emelo, 2007, s.5).

Örgütsel adalet örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algılarının çok sayıda sonuç değişkeniyle ilişkisi vardır (performans, işten ayrılma niyeti, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, örgütsel güven, saldırganlık vb.). Örgütsel adalet bu örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Örgütsel adalet algılarının olumsuz etkilerini azaltmak için örgüt yöneticilerinin iletişim, performans değerlendirme sistemi, ücret yapısı, terfi, ödüllendirme sistemi, kararlara katılım, şeffaflık vb. konularda adaleti sağlamaları ve bir takım çalışmalar yapmaları gerekir. Bunun için, kaynak, ödül ve cezaların çalışanlar arasında adil dağıtımının sağlanması, terfilerin liyakat esasına göre yapılması, çalışanlara güvenme ve onlarla iletişim kurma, çalışanlara saygı, sevgi gösterme, takdir etme, kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması, çalışanlara verilen kararlara itiraz edebilme ve düzeltirebilme fırsatının

tanınması, kararların ön yargıdan tamamen uzak, etik kurallara uygun olarak verilmesi, her türlü ayrımcılıktan uzak durulması vb. çalışmalar yapılabilir. Örgütler eksikliklerini görebilmek için zaman zaman çalışanlarının adalet algılarını ölçmelidirler (Eker, 2006, s.114).

Büyük çoğunluğun aile şirketi olduğu Türkiye’de, yöneticiler genelde aile üyesi olup, yönetim kadroları daha sonra gelen kuşaklarca doldurulmaktadır. Bir çok araştırmada Türkiye’de ki şirketlerin kurumsallaşamamasının temel sorunu olarak da yönetim kadrolarının başarılı personelden ziyade aile üyelerine teslim edilmesi gösterilmektedir. Yeterli donanıma ve tecrübeye sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmesi de adalet algısını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Adaletsizliğin temel bazı sonuçları ise stres, tükenmişlik ve saldırganlık başlıkları altında toplayabiliriz.

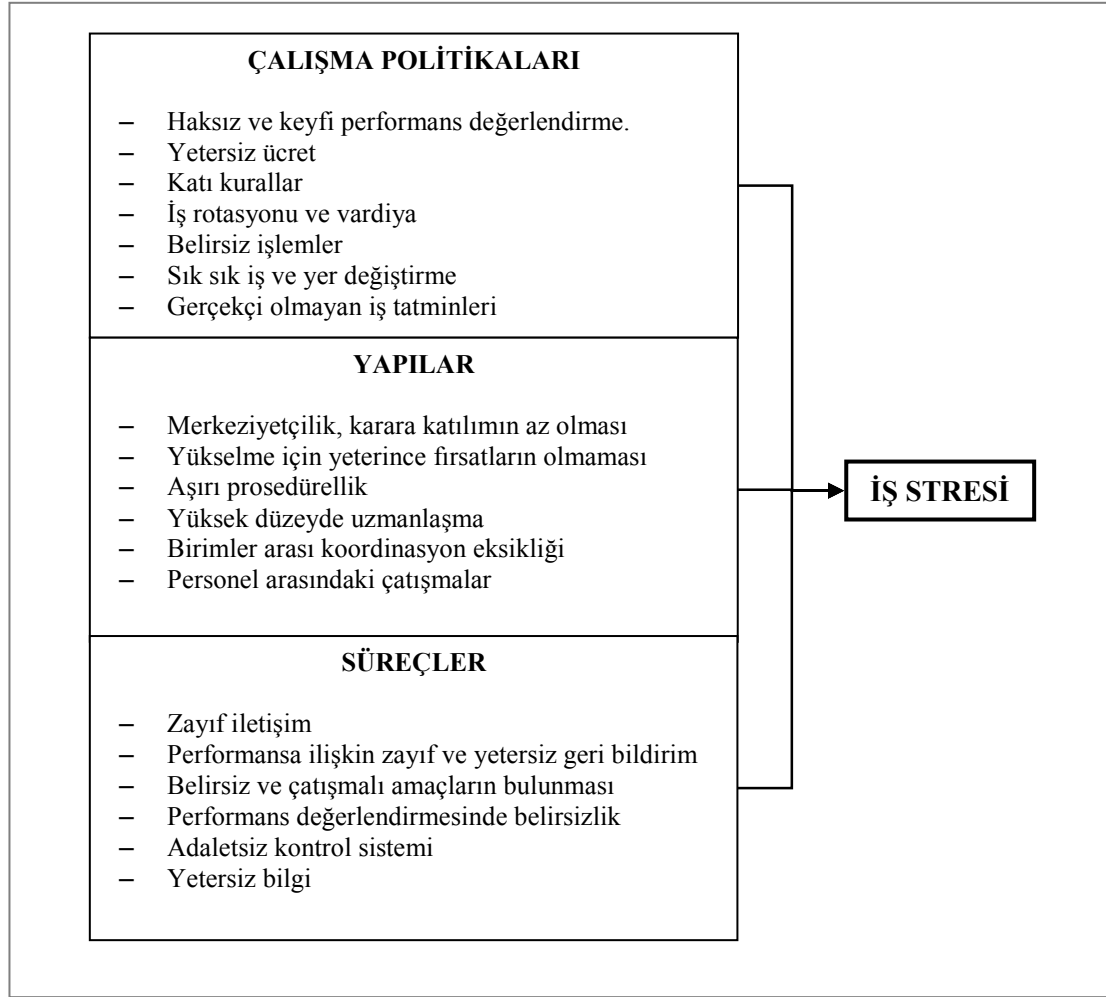
### **2.3.1. Stres**

Stres; tüm çevresel, kişisel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ivancevich ve Matteson stresi şöyle tanımlamışlardır; “birey üzerinde özel fiziksel veya/ve psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir” (Akt: Güney, 2000, s.428).

Hans Selye’ye göre stres, “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olma an tepkidir. İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir, Stres kaynağı değişik olabilir, ama biyolojik tepki daima aynıdır” (Akt: Güney, 2000, s.428).

Örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan çalışanlardan yöneticilere kadar herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Çalışanlarda örgütsel stres kaynaklarının etkisi,

çevresel faktörlere göre daha fazla ve etkilidir. Örgütsel stres kaynakları toplu olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Güney, 2000, s.433).



**Şekil 2.1. Örgütsel Stres Kaynakları**

Yapılan incelemelerde çok küçük değişikliklerin bile, birer olumsuz stres kaynağı olabileceği saptanmıştır. Öyle ki sanıldığı gibi aksine sadece birey tarafından istenmeyen olaylar değil, istenilen, arzulanen olaylarda stres kaynağı olabilmektedir. Örneğin, işini kaybetme endişesi, arkadaşın olumsuz davranışının zihne takılması, işe zamanında yetişememe ihtimali gibi istenilmeyen yüzlerce sebep ya da yeni bir işe başlamak, kişisel başarı, tatil gibi istenilen olaylarda birer stres kaynağıdır (Güler, 2001, s.2).

“İş yerinde stres” araştırmalarında, De Frank ve Ivancevich, işyerindeki stres ve miktarı hakkında bazı değerler açıklamıştır. Örneğin; yapılan ankette çalışanların

%79'u; önceki yılın, geçirdikleri en sıkıntılı yıllardan biri olduğunu ve bunun da tamamen işteki stresten kaynaklandığını söylemiştir. Çalışmalar incelendiğinde de, mevcut ve geçmişte çalışanlarının ortak şikâyetlerinin; işyerindeki stres olduğu görülmüştür. Araştırmacılar; “iş yerindeki stressin etkileri, iş yeri ve çalışan için o kadar önemlidir ki, yöneticiler; çalışanların başarılı olabilmesi ve yapılan işteki stresi minimum düzeye indirmek için, onlara adeta muavinlik yaparlar” şeklinde açıklamalar yapmışlardır (Judge ve Colquitt, 2004, s.395).

Strese sebep olan iş deneyimleri; “stres yapıcı” olarak adlandırılmıştır. Bu konuda yapılan geçmiş araştırmalar, stres yapıcıların; çalışan tutumunun rolü, belirli iş talepleri ve bunların nitelikleri ve fiziksel çalışma ortamını içeren birkaç türünü incelemiştir. Yapılan araştırmalarda açıkça görülmüştür ki; örgütsel adalet ve belirli stres yapıcılar arasında kavramsal bir ilişki vardır. Adalet ve stres arasındaki ilişkinin, teorik (kuramsal) sebepleri de vardır. Thibaut ve Walker'ın yardımcı modeli; prosedürel adaletin değerli olduğunu, çünkü onun, uzun süreli sonuçların, daha tahmin edilebilir ve daha kontrol edilebilir olmasını sağladığını savunur. Benzer olarak, belirsiz yönetim teorisi, adalet türlerinin hepsinin değerli olduğunu, çünkü hepsinin belirsiz iş durumlarını idare etmek için bilgi sağladığını söyler (Akt: Judge ve Colquit, 2004, s.396).

Bütün bu modellerde, adalet; stresin adeta ana unsuru olduğu kararsızlık ve kontrolsüzlüğü azalttığı vurgulanmaktadır. Aslında stres mekanizması, adaletin etki alanlarının çoğunda ortaya çıkar. Örneğin; tarafsızlık (eşitlik) teorisi, bireylerin; kaynak dağılımı adaletini, kendi gelirlerini, başkalarınınkiyle kıyaslayarak değerlendirdiğini vurgular (Judge ve Colquit, 2004, s.396). Walster, bu durumu: “insanlar, eşitsizliklerin olduğu topluluklarda bulduklarını gördüklerinde, kendilerini sıkıntılı hissederler; ilişkiler ne kadar taraflı olursa, stres o kadar artar” şeklinde açıklamıştır. Mowday ve Colwell'in (2003) daha yakın zamanda yaptıkları kısa bir eleştiriye baktığımızda şöyle bir özet görüyoruz: Haksız, adaletsiz davranışlar, gerilim ve strese sebep olur ve insanlar, bununla ilgili bir şeyler yapmak için harekete geçerler”. Bu yüzden, stres mekanizması, teorilerde ölçülmesine ve diğer değişkenlerle bazen birleştirilmesine rağmen, tarafsızlık teorisi, bir stres mekanizmasını içerir (Akt: Judge ve Colquit, 2004, s.396).

Adaletin diğer boyutlarının kuramsal davranışları, strese sebebiyet veren şeylere de atıfta bulunur. Örneğin; kastedilen biliş teorisi; prosedürel adaletsizliğin; aralarında; gücenme, kötü niyet, düşmanlık, zulüm gibi öğelerin de bulunduğu stresin birçok formunu oluşturduğunu savunur (Akt: Judge ve Colquit, 2004, s.396). Kararsız yönetim teorisi; istenmeyen yaşantı ve tecrübelerle stresin algılanması arasındaki bağlantıya dikkat çekmiştir. Toplumsal ve bilgilendirici adalet hakkında yapılan son tartışmalardan biri, bu yapıların çokluğunun, adaletten çok, adaletsizliğin tartışılmasından kaynaklandığıdır. Cahn; adaletin, ideal ilişkiler ve dengeli bir durumu akla getirdiğini; adaletsizliğin de; insanı saldırıya hazır hale getirebilecek duygular barındırdığını yazmıştır (Akt: Judge ve Colquit, 2004, s.396).

Adalet ve stres arasında birçok bağlantı vardır. Tepper, çalışmasında; (2000) kaynak dağılımı, prosedürel ve toplumsal adaleti; hüznün, keder ve yorgunluk duygularıyla ilişkilendirmiştir. Elovainio, Kivimaki ve Helkama, (2001); prosedürel ve toplumsal adaleti; mesleki gerilimle (öfke, depresyon, dikkat dağınıklığı) ilişkilendirmiştir. Diğer çalışma; sağlık problemleriyle, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında önemli bir ilişkiyi saptamıştır. (Akt: Judge ve Colquit, 2004, s.396) Bu sonuçlara dayanarak, örgütsel adaletin bu dört türü de (dağıtımsal, prosedürel, toplumsal ve bilgilendirici) stresle ters ilişkilidir.

### **2.3.2. Tükenmişlik**

Tükenmişliği, çalışma şartlarından doğan fiziksel ve duygusal çöküş olarak tanımlamak mümkündür (Barutçu ve Serinkan, 2008, s.541). Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach'a göre tükenmişlik "İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi" şeklinde tanımlanmaktadır (Akt. Budak ve Sürgevil, 2005, s.96).

Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.96) ve duygusal yönden yoğun çalışma temposunda olan kişilerin kendisini zorlaması ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmesi karşısında

bir tepki olarak ortaya çıkar (Işıkhan, 2004, s.51). Çünkü duygusal tükenme yaşayan kişi insanlara yardım ederken, kendisinden istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden enerji eksikliği ve duygusal kaynakların bittiği duygusuna kapılır. Bu duygusal yoğunluktaki kişi hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar özverili ve sorumlu davranmadığını, yetersiz olduğunu düşünerek gerginlik ve engellenmişlik duyguları yaşar.

Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.96). Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi diğer insanların sorunlarını çözmeye kendini güçsüz ve yetersiz hisseder. Taşıdığı duygusal yükü hafifletmek için sürekli kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla ilişkilerini işini yapmaya yetecek olan en alt düzeye indirir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Kişi bu aşamada diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurmaktan kaçınır. Ama hem işi gereği insanlarla yoğun ilişkide olup hem de mesafe koymak kolay değildir. Dolayısıyla birey başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalır (Işıkhan, 2004, s.51).

Düşük kişisel başarı duygusu ise; “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.96). Tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil eden düşük kişisel başarı hissi; yetersizlik, başarısızlık duygusu, iş veriminde azalma, düşük moral, üretkenlikte azalma, kişiler arası anlaşmazlık, öz saygıda azalma, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik gibi belirtiler içerir ve kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder (Işıkhan, 2004, s.51).

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinin önemi anlaşıldıkça, örgütsel adalet beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalara hız verilmektedir. Örgütün maddi bağlamda sağladığı çıkarlar, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltmede yetersiz kalmakta, bu çıkarların arka planındaki adalet algısını şekillendiren düzenleme, süreç ve uygulamalar daha önemli olabilmektedir (Jahangir ve ark., 2006, Akt: Yeniçeri, 2009, s.89).

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdiği tutum, davranış, enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005, s.97).

Örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe yol açan gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak çalışanların tükenmişlik duyguları değişecektir. Bu bağlamda tükenmişliğin en önemli kaynağının kişisel olmaktan çok durumsal olduğu söylenebilir. Bu durumda, tükenmişliğe çözüm üretmede sosyal boyutun dikkate alınması daha somut bir dayanak oluşturacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005, s.97-98).

Örgütsel adalete duyulan inanç kaybı ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik belirtilerdeki benzerlikler (Balçioğlu ve ark. 2008, s.100-101), bu iki olgu arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet işyeri stresini azaltmada etkili olmaktadır. Kwak'da (2006) çalışmasında, bulguların bu olguyu desteklediğine işaret etmektedir. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında da bu olgular arasındaki bağlantı ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir (Akt: Yeniçeri ve ark., 2009, s.90).

### **2.3.3. Saldırganlık**

Saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalardır. Saldırgan davranışların fiziki saldırı

şeklindeki türüne şiddet denilmektedir. Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda pek çok formda görülebilir. Bu formları kategorize etmek üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Bununla ilgili ilk sınıflandırma Buss tarafından yapılmıştır. Buss, saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç grupta incelemiştir (Neuman and Baron, 1998, Akt: Özdevecioğlu, 2003, s.80).

Birinci kategorideki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buradaki temel amaç düşmanlık duygularını ifade etmektir. İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışların çoğu pasif niteliklidir. Pasif, gizli, üstü kapalı saldırganlık davranışları ile bireyler başkalarına zarar vermeye çalışırken kendilerine gelecek zararlardan korunmayı hedeflerler. Bu tür davranışlar daha çok başkalarının işlerini yapmasına engel olmaya, onları üst yönetim karşısında zor duruma düşürmeye veya başarısız olarak göstermeye yöneliktir. Son kategoride açık saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Burada düşmanlık duygularını ifade etme ve engellemeden daha ziyade şiddete yönelik davranışlar bulunmaktadır. Örgütlerde görülme sıklığı düşüktür ama daha tehlikelidir (Özdevecioğlu, 2003, s.80-81).

Özdevecioğlu (2003) yaptığı çalışmada örgütsel adalet türlerinin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adaletin saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel desteğin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu davranışlar vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi davranışlar olmuştur. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı oldukça düşük bulunmuştur. Ayrıca Özdevecioğlu (2003) çalışmasında saldırgan davranışlara en fazla işlem adaletsizliklerinin neden olduğu görülmüştür. Saldırgan davranışlara neden olan ikinci adalet türü dağıtım adaleti (bireyin çabası sonucu elde ettiği çıktılarla ilgili) olarak bulunmuştur. Saldırgan davranışlara neden



olan üçüncü ve son adalet türü ise etkileşimsel adalet (dağıtım kaynağı ile birey arasındaki etkileşimle ilgili) olmuştur.

## **3. KİMLİKLENME**

### **3.1. KİMLİK KAVRAMI**

Kimlik, “ben kimim?” sorusuna verilen bir cevaptır ve bireyin, bulunduğu gruptaki sosyal rolüne, üyeliğine, karakter ve davranışlarına karşılık gelir (Korotov, t.y.).

Kimlikler birey tarafından hiyerarşik olarak organize edilir. Hiyerarşik olarak daha yüksek konumda bulunan kimlikler, kişilik için daha fazla anlam taşımaktadır. Bundan dolayı kimlikle ilgili davranışları çağrıştırmaları da olasıdır. Bunlara ek olarak, bu kimlikler birbirleriyle rekabet eder. Kendini kuvvetli çekiciliğe sahip özel bir kimliğe ait hisseden bireyler, o kimlikle bütünleşmiş davranışları başarıyla göstermeye çalışırlar. Örneğin öğrenciler bir üniversiteye ilk girdiğinde öncelikle çekici kimliklerle tutarlı organizasyonlara katılmaya çalışırlar (Ceylan ve Özbal, 2008, s.85).

### **3.2. KİMLİKLENME, SOSYAL KİMLİK VE ÖRGÜTLE İLİŞKİLERİ**

Grubun birey üzerindeki etkisi, bireyin benliğinin ait olduğu gruplara bağlı olarak şekillenmesinde kendini gösterir. “Ben kimim” sorusuna verilen cevapların büyük bir kısmı sosyal gruplara atıfta bulunur. Özellikle toplulukçu kültürlerde yaşayan bireylerin kimlik tanımlarının önemli bir kısmını gruplarla olan ilişkileri belirler. Öyleyse kim olduğumuzun cevabı büyük ölçüde hangi gruplara ait olduğumuzun cevabıyla çakışır. Kalabalıktaki insanlar kimliklerini kalabalıktan aldıklarını varsayarlar. Kişisel kimlikten kalabalığın bir üyesi olarak paylaşılan bir sosyal kimliğe doğru değişme söz konusudur (Ceylan ve Özbal, 2008, s.85).

Kimliklenme, kişinin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur. Pratt (1998), örgütle kimliklemenin bireyin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini belirtmiştir. Kimliklemenin bütünsel bir kavram olarak ele alınması sosyal kimlik teorisinin gelişiminden ileri gelmektedir (Akt: Tüzün ve Çağlar, s.1013).

II. Dünya Savaşı'nda Fransa'da ve Almanya'da esir kamplarında yaşamış olan Henri Tajfel, grup çatışması hakkında oldukça önemli deneyimler edinmiştir. Tajfel, din ve ırk grupları gibi büyük örneklemlerle gruplarla ilgili psikolojik süreçlerle ve gruplararası çatışmanın sonuçlarıyla ilgilenmiştir. Paris'teki Moscovici'den ve Bristol Üniversitesi'ndeki arkadaşlarından destek alan Henri Tajfel ve John Turner, birlikte yürüttükleri çalışmalar sonucunda 1970'li yılların ortalarında Sosyal Kimlik Kuramı'nı geliştirmişlerdir. Bu iki kuramcı, grup süreçlerine ve sosyal algıya ilişkin çalışmaları "gruplararası" bakış açısına taşımışlar ve "sosyal kimlik" kavramını ortaya atmışlardır (Demirtaş, s.128).

Sosyal kimlik, bireyin, sosyal bir gruba üyeliğinden kaynaklanan, sahip olduğu görüştür. Eğer birey birçok grubun üyesi olursa, birçok sosyal kimliğe de sahip olmuş olur (Korotov, t.y.). Sosyal kimlik belli bir insan topluluğuna ilginin algılanmasıdır. Sosyal kimlik "ben kimim" sorusuna yanıt oluşturur. Bireylerin sosyal kimlikleri yalnızca örgütlerden kaynaklanmaz, kişinin dâhil olduğu iş grubu, bölümü, yaş grubu gibi diğer unsurların da sosyal kimlik üzerinde etkisi söz konusudur. Tajfel'e göre (1982), sosyal kimlik, bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır (Akt: Demirtaş, s.130).

Sosyal kimlik kuramı gruplarla özdeşleşmenin psikolojik önemini inceler. Bu kuramda üzerinde durulan konu; insanların tutumlarının ait oldukları grupların fikir ve davranış özelliklerinden etkilenmesidir. Kişinin kendi hakkında sahip olduğu fikirler, benlik kavramı ya da başka bir deyişle kim olduğu ile ilgili düşünceleri de, özdeşleştiği gruplardan etkilenir. Sosyal kimlik kuramının temel tezlerinden biri de, insanların özgüvenlerini ve imajlarını korumaya güdülenmiş olmalarıdır. Örneğin

kendimizi kimliklediğimiz bir grup (futbol takım, siyasi parti, sınıf vs.) başarılı olursa, biz de gururlanırız (Ceylan ve Özbal, 2008, s.83).

Bu kuram, bireylerin, ben kavramlarının bir parçası olan sosyal kimliklerini belirli bir sosyal grubun üyesi olmalarına ilişkin bilgilerinden, buna yükledikleri anlamdan ve bu üyeliğe yönelik duygularından yola çıkarak oluşturdukları varsayımı üzerine kuruludur. Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, insanlar, çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak hareket ederler. Bu durum da, insanların belirli bir toplumsal yapı içinde, kendilerinin ve diğerlerinin yerlerini tanımlamalarına yardımcı olur. İnsanlar, ben tanımlamalarını önemli sosyal sınıflara üyeliklerinin bilinciyle türetirler (Demirtaş, s.129).

Sosyal Kimlik Kuramı, oldukça “özgül” bir yaklaşımla yola koyulmuş gibi görünse de, kendi içinde oldukça engin ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Birçok farklı kavramla ve kuramla doğrudan ilişkili açıklamalar içermekte, bu kuram ve kavramlara yeni ve kendine özgü bir bakış açısı getirmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarını maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Demirtaş, s.129-130):

- Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırır, bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur.
- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (iç-grup/dış-grup karşılaştırması) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler, ... ).
- İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu

sürece içgrup kayırmacılığı adı verilir. Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmuştur.

- Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır. Yukarıda sözünü ettiğimiz süreçler, grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür. Bu durum, sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu duyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir.

Kişiler, kişisel kimliklerini bireysel düzeyde özgüven ihtiyaçları yüzünden koruma ya da savunmaya güdülenirler. Bireyler, örgütlerde özgüvenlerini koruma isteği içindedirler ve bu durum genellikle var olan kimliği korumaya yönelik faaliyetleri içerir (Brown ve Starkey, 2000, Akt: Kalemci Tüzün, 2006, s.45).

Grup kendi içerisinde tartışırken aynı konuda tartışan bir başka gruba karşılaştığında grubun üyelerinin kimliği ön plana çıkar. Bu da grup içi normların öteki grubun normlarından daha belirgin bir şekilde farklılaşmak için abartılı bir hale gelmesine yol açar (Arkanoc, Grup İlişkileri, <http://simaybirce.net>).

Sosyal sorumluluk sahibi kuruluşlar, örgütsel kimlik yöntemine karşı davetkâr bir tutum sergiler. Çalışanlar, başkalarının; örgütlerini prestijli, başarılı, iyi bir ün sahibi gördüklerinde, örgütlerini daha iyi tanırlar ve kendisiyle daha iyi özdeşleştirir. Ve araştırmalar göstermiştir ki, bir firmanın ünü ve prestiji; onun sosyal refah aktiviteleriyle direkt olarak ilgilidir (Jones, 2007, s.2).

Bireyler, örgütlerinin kendileriyle aynı değerleri paylaştığını gördüklerinde, örgütsel kimlik anlayışı güçlenir. Bu yüzden, sosyal sorumluluk sahibi ve fedakâr bireyler, örgütlerinin prestiji için de çok önemlidir. Bu durum, örgütsel sosyal sorumluluk şeklinde açıklanır.

Büyük bağış yapanlarla ilgili yapılan bir çalışmada Hunter (1968), kolej ya da üniversiteye 1 milyon dolar ve üzerinde bağış yapan otuz bağışçıyla görüşüp,

insanların eğitim için bu kadar büyük bağışlar yapmasının, nedenini beş temel sebep şeklinde açıklamıştır. Bunlar (Young, 1981, s.81);

1. Kurumun yararı için bunu yapmaya mahkûm olma
2. Kurumun amaç ve planları
3. Kurumun verimliliği
4. Kurumun liderliğinin yetkinliği
5. Vergi avantajlarıdır.

Lindemann'ın (1983) belirttiğine göre, duygusal bağlılık ve sadakat; bağışçıların, güvenilir mezunlarına yaptıkları bağışların temel sebeplerindedir. Okullar ve mezunları arasındaki bu ilişki, örgütsel bir kimliğin yapılanması şeklinde algılanabilir. Örgütsel kimlik, bir örgüte aitlik ve onunla bütünleşmek anlamına gelir ve birey kendisini, üyesi olduğu örgüt çerçevesince tanımlar. Böylece birey kendisini hep kurumla bağlantılı hisseder; kurumun başarı ve başarısızlıklarını, kendi başarı ve başarısızlığı olarak görür. Bu durum, iyi bir kurum üyesi olmanın göstergesidir (Caboni, 2003, s.5-6)

“Kurumla oluşan kimlik bağı” düşüncesi, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ve Bhattacharya, Rao ve Glynn (1995) tarafından; “bireyin kurum içindeki kimliği” anlayışını daha iyi görebilmek için daha da mükemmelleştirilmiştir. Bu, örgütsel faktörleri, üyelerin bağlılık durumlarını ve üyelerin faaliyetlerini içermektedir. Bu faktörler; kurumsal prestijin kabulü, kurumla tanımlanma, organizasyonlarda yer almak ve kurumsal memnuniyeti içermektedir ( Bhattacharya, et al. 1995, Akt: Caboni, 2003, s.6).

### **3.3. ÖRGÜTSEL KİMLİKLENME**

Bireyin, bir örgüte bağlılığının şekillerinden biri olan örgütsel kimliklenme, sosyal kimliğin belirli bir şekli olarak; bireyin kendisini, kurumun bir parçası olarak görmek anlamına gelir (Bartel, 2003, Akt: Korotov, t.y.).

Kimliklenmenin yararı; kişiye, değer verdiği kimselere benzeme, onlar gibi olduğunu düşünme duygusunu sağlamasıdır. Herhangi bir sosyal etki, kişi tarafından kurala uymaya itici olarak kullanılabilir. Bunun sonucunda, kişi ödüllенmek ya da cezalandırılmamak için ya da etkinin kaynağı olan kimseye benzeyebilmek için etkiye uyma davranışı gösterir (Ceylan ve Özbal, 2008, s.83).

Bhattacharya, Rao ve Glynn (1995) kimliklenmeyi diğer örgütlerden yalıtılmış bir kişi ve bir örgüt arasındaki iki taraflı basit bir ilişki olmadığını; ama rekabetçi bir ortamda ortaya çıkan bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt: Ceylan ve Özbal, 2008, s.83).

Örgütsel kimliklenme, bireyin kendine özgü kabullerini, kuruma göre ayarlama ve bireyin, kendisini, bir kurumun üyesi olarak gösterme isteği ve gönüllüğünü gösteren sürekli bir durumdur (Haslam, 2001, Akt: Korotov, t.y.).

Örgütsel kimliklenme; çalışanın, çalıştığı kurumda yalnızlık hissetmemesini açıklayan kavramdır. İnsanlar, üyesi oldukları kurum içinde, kendilerini; nasıl bir insan olarak gördüklerini açıklarlar. İyi bir imaj izlenimi istenildiği için, bireylerin kurumların hakkında; “başarılı”, “iyi bir üne sahip” şeklindeki düşünceleri, çok önemlidir. Bu inanışlar, kendisini kurumuyla bir gören bireyler için, onur vericidir. Bireyin, kurumuyla onur duyması, daha güçlü bir örgütsel kimliklenme için, en önemli faktördür. Yöneticiler, kurumları hakkında müzakereler yaptıklarında, örgütsel kimliklenme, daha da güçlenecektir (Jones, 2007, s.1)

Chreim'e (2001) göre, bireyin, örgütle oluşan kimliğinin gücü, bireyin kavramsal, duygusal ve davranışsal gücüyle karşılaştırılır. Birey, grubun başarı ve başarısızlıklarını kendisinin gibi görür, grubun tutum ve değerlerini de kendi değerleri gibi algılar. (Feldman, 1995, s.223, Akt: Korotov, t.y.)

**Tablo 3.1: Örgütsel Kimliklenmenin Kavramsallaşması Hakkında Bir Özet**

Yazar	Tanıtım-nereden kaynaklı	Ana içerik-özellikler
Brown (1969)	Kimlik, bireyle kurum arasında kurulan sabit bir ilişkidir.	İçeriğin 4 yönü: -Kuruma katılma -Kurumsal ve bireysel amaçların tutarlılığı -Kuruma bağlılık -Kendini kurumsal üyeliğe adanmak
Lee (1969-1971)	Örgütsel kimliklenme, bireyle kurum arasındaki ilişkinin derecesi olarak görülür.	İnsanların aitlik duygusu yaşaması. Kurum için bir şeyler yapmaktan mutlu olmak. Kendini değerli ve anlamlı hissetmek.
Patchen (1970)	-	Üyelerin, birbirleriyle aynı amaçları, aynı değerleri paylaşması. Kurumla dayanışma içinde olmak.
Hall (1970) ve Schneider (1971)	Örgütsel kimliklenme, üyenin ve kurumun amaçlarının ortak olduğu bir süreçtir	Amaç ve değerlerin kabulü Duygusal olarak bağlanma
Cheney	“Kimlik”, bireyin kendisini sosyal bir çevreyle bağdaştırması aşamasıdır.	Birey, bir hedefe odaklanır; aile, grup vs. ve belli amaç ve değerlere odaklanır; Böylece bir yere ait olma duygusu gelişir.
Ashforth ve Mael	Örgütsel kimlik, toplumsal kimliğin belirli bir formudur.	Sosyal kimlik unsurları: Bireyin kendini sınıflaması. Böylece bağlı olduğu kurumun amaç ve değerlerini rahatlıkla paylaşabilir.
Dutton	Bireyin, kurumuna duyduğu bağlılığın derecesidir.	-Bireyin kimliği, diğer alternatif kimliklere göre daha göze çarpıcıdır -Bireyin, bağlı olduğu kurumla birçok ortak yönü mevcuttur.
Pratt	Örgütsel kimliklenme, birey kendini kurumla özdeşleştirebildiği zaman ortaya çıkar.	Bireyin, kurumuyla bütünleşmesini ifade eder.
Rousseau	Örgütsel kimliklenme, bireyin kendisini bütünü bir parçası olarak görmesini sağlayan psikolojik bir durumdur	Kimliklenme, bireyin kendisini, kurumun parçası olarak idrak etmesidir.
Van Dick	Ashforth ve Mael gibi, sosyal kimlik teorisiyle, kendini sınıflandırma teorisini birleştirir.	Duygusal öge: gruba duygusal bağlılık Bilişsel öge: Üyeliğin farkında olmak -değerlendirme: kurumu takdir etme -Davranışsal öge: Kuruma katılım

Yakın tarihte örgütsel kimliklenme tanımlarına bakıldığında; bu kimlik, bireyle örgüt arasında psikolojik bir bağ şeklinde açıklanmıştır. Örgütsel kimliklenme, üç ana unsurunu kapsamaktadır. Birincisi; öz sınıflandırmadır. Bu kavram, bireylerin kendilerini kurumun üyesi olarak benimsemeleri anlamına gelir. Birey, kendini kurum çerçevesinde tanıttıkça, üyesi olduğu örgütle de özdeşleşir. Bu

konu, sosyal kimlik teorisi kapsamında Ashforth ve Mael, Dutton ve arkadaşları ve Van Dick tarafından “Örgütsel kimliklenmede ilişkiler” şeklinde ele alınmıştır (Edwards and Peccei, 2007, s.31).

İkinci kapsam, amaç ve değerleri paylaşmaktır. Bu, bireylerin üyesi oldukları kurumun amaç ve değerlerini paylaşmaları ve bu değerleri kendi hayatlarında uygulamaları anlamına gelir. Yine aynı şekilde, birey amaç ve değerleri ne kadar benimserse, kurumla o kadar özdeşleşmiş olur. Yine bu konu da, konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Elbette farklı görüşler vardır. Örneğin; Pratt (1998); bu paylaşımın, bir rekabet ortamında oluşacağını düşünürken, Rousseau; örgütün değerlerinin paylaşmanın, derin bir kimlik anlayışında mümkün olduğunu savunur. Ancak, bütün bu farklı görüşlere rağmen, genel kabul; bireylerin; kurumun değer ve amaçlarını paylaşmasının üyeliğin esaslarından olduğudur (Edwards and Peccei, 2007, s.31).

Üçüncü kapsam ise; bireyin, kuruma bağlılık ve aitlik duygusudur. Birey, kuruma ne kadar bağlıysa, onunla o derece özdeşleşmiş olur. Yine bu konu daha önceki yazarlar tarafından incelenmiştir. Bireyin değerleri benimsemiş olması; kurumun değerlerini yansıtmayı kolaylaştırır şeklinde ortak bir görüş vardır (Edwards and Peccei, 2007, s.31).

Özet olarak, bu üç unsur da incelenmiş ve üçünün de çok yeni olmadığı görülmüştür. Bu üç kavram birleştirildiğinde, kimlik tanımının kapsamı genişler. Özellikle bu kavramlar, örgütsel kimliklenme kavramının sınırlarını çizmek açısından çok işe yaramıştır.

### **3.3.1. Örgütsel Kimliklenme Kavramının Özellikleri**

Whetten ve Godfrey, örgütsel kültürün, örgütsel kimliklenme kavramıyla ilişkisini açıklamada “kimliğin şekillenmesi, yeniden şekillenmesi, tartışılması, değişmesi, bozulması kültür bağlamında gerçekleşir” ifadesini kullanmıştır (Whetten ve Godfrey, 1998, s.72)



Curry (2002) liderliğin, örgütsel kimliğin oluşumundaki etkisini tartışmıştır. Örgütlere gelen liderlerin örgütsel kimliğe yeni katkıları bulunduğunu, örgütlerden ayrılan liderlerin de kimliğin bazı kısımlarını yanlarında götürdüklerini belirtmiştir (Curry, 2002).

### 3.3.2. Örgütsel Kimliklenme Modelleri

#### 3.3.2.1. Hatch ve Schultz Modeli

Hatch ve Schultz (2002), örgütsel kimliğin örgüt içi ve örgüt dışı tanımlarının nasıl olduğunu anlayabilmek için, örgütsel kimliğin kültür ve imaj ilişkisinin kuramsallaştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmalarında kimliği, kültür ve imaj ile bağıntılı açıklayan dört süreçle modelleştirmişlerdir. Örgütsel Kimliklenme Dinamikleri adını verdikleri bu modelde söz edilen dört süreç şunlardır;

- İkizleme (mirroring), diğerlerinin imajında kimliğin ikizlenme süreci,
- Yansıtma (reflecting), kültürel anlayışa kimliğin içerikle süreci,
- Açıklama (expressing), kültürün kimliğin iddialarıyla kendini biliniyor yapma süreci,
- Etkileme (impressing), kimlik ifadesinin diğerlerini etkileme süreci.

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel imajın, örgütsel kimlikte ikizlendiğinde, kültürel anlayışa içerilmiş varolan örgütsel benlik tanımlama ilişkisiyle yorumlanacağını söylemiştir. Böyle olduğunda, yansıma süreci tarafından etkinleştirilen kimlik ile derin kültürel değerler ve varsayımların ilişkisi, kimliği değiştirir veya kuvvetlendirir. Örgütsel kimliğe yansıma, örgüt üyelerinin yükledikleri değerler ve varsayımları tetikleyerek kimliği örgüt kültürüne içertir. Böylece kültür kimlik ve kimliğin örgütün logosu, kimlik ifadesi, ismi gibi çeşitli görünümüleriyle yakından ilişkilendirilir. Başka bir ifadeyle örgütsel kimliklenme dinamiklerinin yansıması, örgüt üyelerinin örgüt olarak, örgütsel kimliği nasıl anladıkları ve açıkladıkları süreci olarak görülebilir.

### 3.3.2.2. Algılanan Örgütsel Kimliklenme ve Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi, örgütsel kimlik özellikleri ile ilgili algılamalardır (Haslam ve ark., 2003).

Algılanan örgütsel kimliğin kişinin özdeşleşme düzeyini ne kadar etkilediği, örgütsel kimliğin kişide oluşturduğu çekicilik imajına göre değişir. Bu durum öznel bir değerlendirme gerektirir. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği üyenin özdeşleşmesini güçlendirir (Dutton ve ark., 1994).

Örgütsel kimlik, çalışanların örgütü nasıl tanımladıkları ve örgütle özdeşleşmelerine katkıda bulunan örgüt özelliklerini hangi derecede merkezi, süregelen ve farklı olarak algılamaları ile ilgilidir (Gioia ve Thomas, 1996). Örgütsel kimliğin doğasının ve niteliklerinin bireysel yoruma açık olduğu bir gerçektir. Bu çalışmada örgütsel kimlik, algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına açıklık kazandırmaya çalışılmasına rağmen, kesin çizgilerle bu kavramları birbirinden ayırmak pek mümkün gözükmemektedir. Örgütsel kimliklenme hiçbir zaman tarafsız olamaz, örgütsel kimliğin örgüt üyelerinin yorumlamasına açık bir unsurdur. Örgütsel kimliklenme ve özdeşleşmenin ne kadar bütünleşik kavramlar olduğu bu modelden görülmektedir. Bu modelin örgütsel kimliklenme modellerinden biri olarak tanımlanmasının nedeni ise özdeşleşmenin belirleyicisi olarak, algılanan örgütsel kimlik özelliklerinin belirtilmiş olmasıdır. Bu nedenle, çalışmada bu model örgütsel özdeşleşme modeli olarak değil, örgütsel kimliklenme modeli olarak benimsenmiştir.

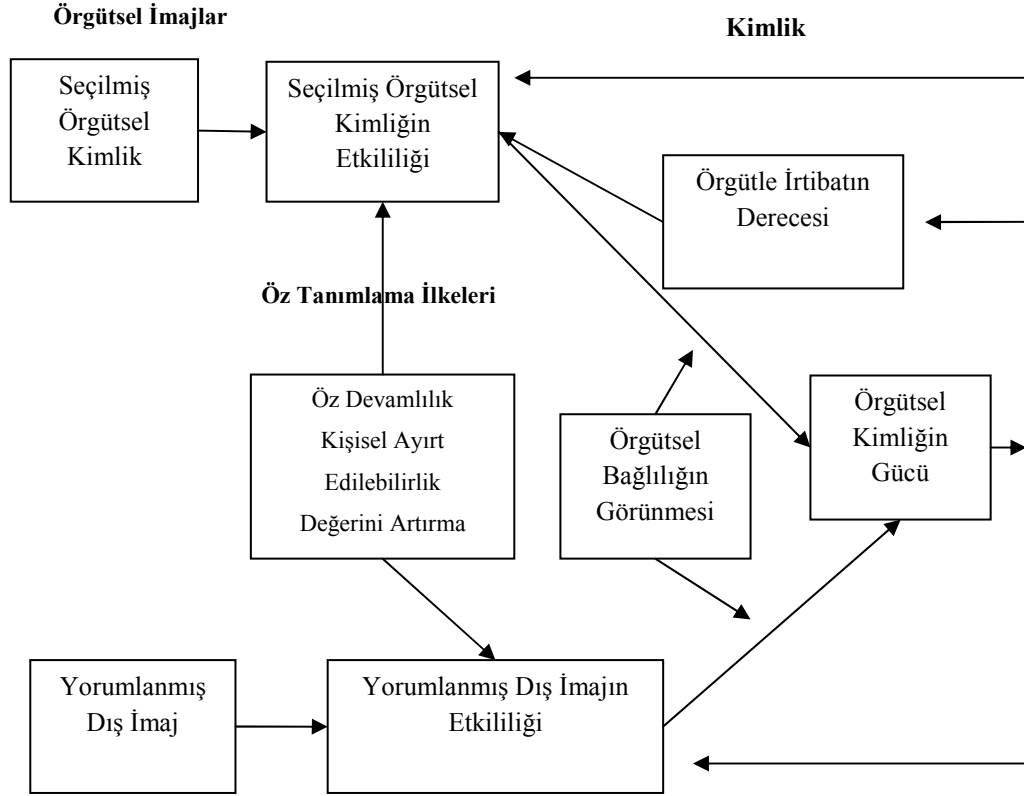
## 3.4. ÖRGÜTÜN İMAJI VE ÜYE KİMLİĞİ

Üyeler, kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmelerine bağlı olarak değişkenlik gösterirler. Kendilerini örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştirdiklerinde, örgütlerini de kendileri gibi ifade ederler (Garbett, 1988, s.2).

Örgütün imajını iki şekilde adlandırmak mümkündür. Birinci imaj; kişinin inandıkları şeyler; kurum için, hususi, belli başlı kurumsal kimliğidir. İkinci imaj ise, kişinin, başkalarının; kurumuyla ilgili düşündüklerini içerir ki, buna; dış imaj olarak adlandırılır. Bireyin algısı, örgütün hedefleriyle aynı olduğunda, bu bilişsel bağlantı; örgütsel kimliklenme olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; A şirketinde çalışan satıcı, kendisini yenilikçi ve başarılı olarak tanımladığında, örgütünün kimliğini yani, A şirketini anlatır. Diğer kimlik alternatiflerine göre daha göze çarpıcı bir üyeliği olduğunda, ya da örgütü de kendisinde var olan karakteristik özellikleri taşıdığına, kendisini örgütle daha iyi bağdaştırır (Dutton ve ark., 1994. s.239).

Örgütlerin, geniş bir organizasyon yelpazesi vardır. Bunlar; törenler, kutlamalar şeklinde gerçekleşir. Bu organizasyonlar, örgütsel kimliklenme için oldukça önemlidir ve üyelerin birbirleriyle ilişkilerini güçlendirir. İnsanlar, olumlu bir sosyal kimliği sürdürmek isterler. Çünkü olumlu sosyal kimlikler, sosyal imkânlar için olumlu bir benlik duygusu geliştirilmesini sağlar. Örgütsel imajla kimliğin gücü arasındaki ilişki, insanların çalıştıkları örgütlere bağlılıklarına bağlıdır. Eğer birey, örgütüne gerçekten bağlıysa, etki her zaman daha fazla olacaktır. İnsanlar, örgütleri için görülebilir şeyler yaptıklarında, işlerinin hakkını verdikleri duygusunu yaşarlar (Dutton ve ark., 1994. s.243-252).

Aşağıdaki şekilde üye kimliğini hangi faktörlerle bağlantılı olduğunu özetlemek mümkündür (Dutton ve ark., 1994, s.253).



**Şekil 3.1: Örgütsel kimliklenmeyi güçlendirmek için, seçilmiş örgütsel kimlikle dış imajı birleştirmek**

İnsanlar kendilerini örgütleriyle tanımladıklarında, kendi mücadelesiyle örgütün mücadelesi birbiriyle bağlantılı devam eder. Bunun en az iki etkisi vardır. Birinci etki; kişiler arası dinamikleri içerir. Ortak bir örgüte üye oldukları için, üyeler arasında ilişkilerin güçlenmesini sağlar, üye olmayanlarla da rekabet ortamı oluşturur. İkincisi ise; üyeler, örgütlerini ve yöneticilerini memnun etmek için, ek çaba harcarlar. Örgüte bağlılık güçlendikçe, bireyin iç ve dış dinamiklerde kendine bir model oluşturması kolaylaşır. Örgütsel kimlik, örgüte fayda sağlayacak ilgi alanları ve tutumlarla, bireylerin ilgi alanları ve tutumlarını sıralar ve güçlü örgütsel kimlikler, üyelerine; örgüte daha çok ve daha sık katkıda bulunma imkânı sağlar (Turner, 1978, s.28).

### 3.5. KİMLİKLENMEDE LİDERLİĞİN ETKİSİ

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir.

#### 3.5.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır. Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir. Diğer taraftan, dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütsel adalet konusuna gereken önemin verilmemesi liderin gücünü sarsacak ve bu durumda dönüşümcü liderin özelliklerini sergileyebilmesi için uygun bir ortam söz konusu olmayacaktır. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim göstermektedirler. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.262).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (İşcan, 2006, s.164).

Dönüştürücü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır. Dönüştürücü liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlerin önemli davranış kalıplarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (İşcan, 2006, s.164).

**Tablo 3.2: Dönüşümsel Liderlerin Karakteristikleri**

<b>İdeal Etki</b>	Misyon ve vizyon duygusu sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven duygusu kazanır.
<b>İlham Verme</b>	Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanılması için semboller kullanır, önemli amaçları basit şekilde ifade eder.
<b>Zihinsel Teşvik</b>	Zekayı, mantığı, ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder.
<b>Bireye Önem Verme</b>	Birseyssel önem verir, her bir çalışanla ayrı ilgilenir, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.

Kaynak: (Bass, 1990, s.22)

### 3.5.2. Etkileşimci Liderlik

Araştırmalar dönüşümsel liderleri etkileşimsel liderlerden ayırt etmeye odaklanmışlardır. Bu tip liderler amaçlar doğrultusunda rolleri ve görev gereksinimlerini belirleyerek izleyicilerine rehberlik yapar ve motive eder. Dönüşümsel liderler ise, izleyicilerin kendi ilgilerinin üstünde organizasyonun iyiliği için ilham verir ve izleyicileri üzerinde sıra dışı ve derin etki kapasitesine sahiptirler. İzleyicilerinin bireysel gelişim ihtiyaçlarına ve ilgilerine özen gösterirler, izleyicilerin sorunlarla ilgili farkındalıklarını artırırlar eski problemlere farklı yollardan bakmalarını sağlayarak heyecanlandırabilirler, harekete geçirebilirler ve telkin edebilirler. Aşağıdaki tablo bu iki tip liderin karakteristiklerini özet olarak tanımlamaktadır.

**Tablo 3.3.: Etkileşimsel Liderlerin Karakteristikleri**

<b>Koşullu Ödüllendirme:</b>	Çabalara karşılık ödüller için anlaşır, iyi performansı ödüllendireceğine söz verir, başarıları takdir eder.
<b>İstisnalarla Aktif Yönetme:</b>	Standartlardan ve kurallardan sapmaları araştırır ve gözler, düzeltici aksiyonlar alır.
<b>İstisnalarla Pasif Yönetme:</b>	Ancak standartlar sağlanmadığında müdahale eder.
<b>Tam Serbesti Tanıma:</b>	Karar almaktan kaçınır, sorumluluk almaktan çekinir.

Kaynak: (Bass, 1990, s.22)

Etkileşimci Liderler çalışanların rol ve görev gereksinimlerini netleştirmeye ve izleyicilerine performansa bağlı pozitif ve negatif ödüller sağlamaya odaklanır. Bunlara ek olarak, amaçları belirleme, amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi takip etme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi temel yönetsel aktiviteleri yerine getirirler. Bu tanımdan, etkileşimci liderliğin verimliliği arttırmak için dış motivasyona dayandığı anlaşılır.

Etkileşimci liderlerin pasif davranışları olan tam serbesti tanıma ve istisnalarla pasif yönetme davranışlarını sergileyen liderler, beklentileri ve yanlış anlamaları netleştirmez, net amaçlar ve performans standartları belirlemezler. Bu tarz liderlik, bireysel, grup ve organizasyonel sonuçlar üzerinde çok ciddi negatif etki oluşturur. Sonuçlar genellikle beklenenin tam tersidir. Bu nedenle bu durum, liderliğin olmadığı durum olarak belirtilir.

### **3.6. KİMLİKLENME VE STOCKHOLM SENDROMU İLİŞKİSİ**

1973'te İsveç Stockholm'un kenar mahallelerinden birinde gerçekleşen bir banka soygununda beklenmedik bir olay yaşanmıştır. İki soyguncu dört kişiyi rehin almış ve yaklaşık bir hafta boyunca tutmuştur. Bu süre içerisinde rehinelere kendilerini serbest bırakmaya çalışan polisten ziyade onları rehin alanlarla duygusal olarak özdeşleşmeye başlamışlardır. Sosyal bilimciler bu sadakat aktarımını Stockholm Sendromu olarak adlandırmışlardır. ABD'de gerçekleşen ve nispeten

daha yeni ve daha çok bilinen olayda ise Patty Hearst sözde Symbionese Liberation Army adlı örgütün teröristleri tarafından kaçırılmıştır. Hearst teröristlerle özdeşleşip onlara faaliyetlerinde yardım ederek klasik Stockholm Sendromunu belirtilerini göstermiştir (Bates, 2006).

Günümüzde, neredeyse her örgütün satış ekibi müşteriler için fiyatlarda indirim yaparak hemen hemen aynı davranışı sergilemektedir. Satışçılar fiziksel olarak kaçırıldıklarından dolayı değil, müşterilerle güçlü bir özdeşleşme içerisine girerek etkilendikleri için böyle davranmaktadırlar (Bates, 2006).

Bu tip bir ilişkiyi örgütsel kimliklenme açısından değerlendirecek olursak, çalışanlar kendilerine yapılan haksız ve katı muameleleri şirketin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli olduğunu düşünerek bunlara karşı bir tepki vermez. Şirketin değerlerini içselleştiren personel, sonunda şirketin başarısını kendi başarısı gibi göreceğinden kötü koşullara direnç gösterir. Buradaki bir diğer unsurda kendini üstleriyle özdeşleştirir ve onların yerinde olsa kendinin de bu şekilde davranabileceğini düşünür. Bu duygusal sentez sonucu yüksek bir kimliklenme ve örgütsel vatandaşlık görülür.

### **3.7. ÖRGÜTSEL KİMLİKLENMENİN SONUÇLARI**

Örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlığı gibi gören çalışanlar, örgütün başarıları için iyi şeyler yapmaya daha fazla motive olur. Çünkü bu durumun sonucu muhakkak onlara da yansiyacaktır (Dutton ve ark., 1991, Akt: Jones, 2007, s.1).

Örgütsel kimliklenmenin, birey üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Bazen onur ve gurur duygularıyla yaşanırken, bazen de utanç, endişe duyguları hâkim olmaktadır (Dutton, 1994, s.242).

Araştırmalar; örgütüyle kendini daha iyi özdeşleştiren çalışanların; işlerinde daha başarılı, işleriyle daha ilgili, örgütü için daha çok etkinliğe katılan bireyler olduğunu göstermiştir (Riketta, 2005, Akt: Jones, 2007, s.2 ). Bu bireylerin işe



katılımları da oldukça fazladır. Daha güçlü örgütsel kimliklenme, daha çok işbirliğine dayalı davranışlarla bağlantılıdır. Bu yüzden, örgütsel kimliklenmeyi güçlendirmek isteyen yöneticiler, çalışanlarını yaptıkları işler karşısında kutlar, ödüllendirir. Güçlü örgütsel kimliklenme anlayışına sahip bireyler, örgütün amaçları için, diğer bireylere bazen stres yaparlar. Dolayısıyla, “örgütsel kimlikler” daha hızlı yayılabilir.

### **3.8. ÖRGÜTSEL ADALET İLE KİMLİKLENME İLİŞKİSİ**

Örgütlerin başarısı ve değeri günümüzde maddi unsurlardan ziyade örgütlerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Bilgi, güven, dayanışma, yetenek, takım çalışması ve kültür gibi ölçülmesi zor ve sosyal açıdan karmaşık unsurlar örgütlere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu da insan faktörünün örgütün başarısındaki rolünü göstermektedir. Yetenekli, iyi yetişmiş, sorumluluk alabilen çalışanları istihdam etmek, bunların örgüt içindeki performansını daha yukarılara çekmek ve bunu örgütsel amaçlar için değerlendirmek yöneticilerin öncelikli görevidir.

Adalet algıları iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çeşitli önemli iş sonuçları ile bağlantılıdır. Ayrıca adalet algısı ve örgütsel tanımlama arasında birliktelik olduğuna dair bazı kanıtlar bulunmaktadır. Öyleyse neden örgütsel adalet algıları örgütsel odak ile birlikte çalışan kimliği ile bağlantılandırılmalıdır? Tyler ve Blader (2000, 2003) tarafından geliştirilen grup aidiyeti modelinin çizgisini takip edersek, adalet algılarının bilinen olumlu sosyal bir kimlik olan örgütsel kimliklenmeyi etkilemesi gerektiğini iddia eder; ilgili bilgi adaletin bireylere iletildiği yönündedir. Daha spesifik olarak adalet bireylere grupları arasında saygı duyulan bireyler olduklarını ve grup üyeliklerinden gurur duyabileceklerini ifade etmesidir. Ayrıca, bu saygı ve gurur duyguları ile olan bağlantıları vasıtasıyla grup içinde arttırılmış kimliklenme ile daha fazla ilgili olmalıdır. Bundan dolayı örgütsel adalet algılarının örgütsel kimliklenme ile olumlu

olarak ilişkilendirilmesi makul görülmektedir (Akt: Olkkonen and Lipponeni, 2006, s.204).

Ancak, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel kimliklenme ile benzer bir şekilde ilişkilendirilebileceği kesin değildir. Literatürdeki örgütsel adalete ilişkin son çok odaklı araştırmanın tanımlama gibi çalışanların adalet algılarının örgütü bütünsel olarak ve yönetici olarak değerlendiren çoklu odaklara sahip olduğunu varsaymak olasıdır. Ayrıca, örgütlerin sıklıkla karar verme prosedürleri için genel prensipler ortaya koyduğu varsayılırsa, prosedürlere ilişkin adaletin örgüte bütünsel olarak odaklandığı geleneksel olarak varsayılır. Diğer taraftan yöneticilerin genellikle kişiler arası davranışları oldukça bağımsız olarak yönettiği varsayılırsa, etkileşimsel adalet algılarının ilk yöneticiye odaklanması öngörülür. Bundan dolayı prosedüre ilişkin adaleti örgüt odaklı olarak ve etkileşimsel adaleti yönetici odaklı olarak kavramsallaştırmak makuldür (Olkkonen and Lipponeni, 2006, s.205).

Örgüt yönetimine, örgütteki prosedür ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven, çalışanların örgüte bağlılık duymasını ve örgütsel kimlik algısının yükselmesini sağlar. Hak ettiği değeri gördüğünü düşünen, aidiyet duygusu gelişen, kimliklenme algısı yüksek bireyler, örgütsel amaç ve değerleri paylaşır, kendini kurumun bir parçası olarak düşünür.

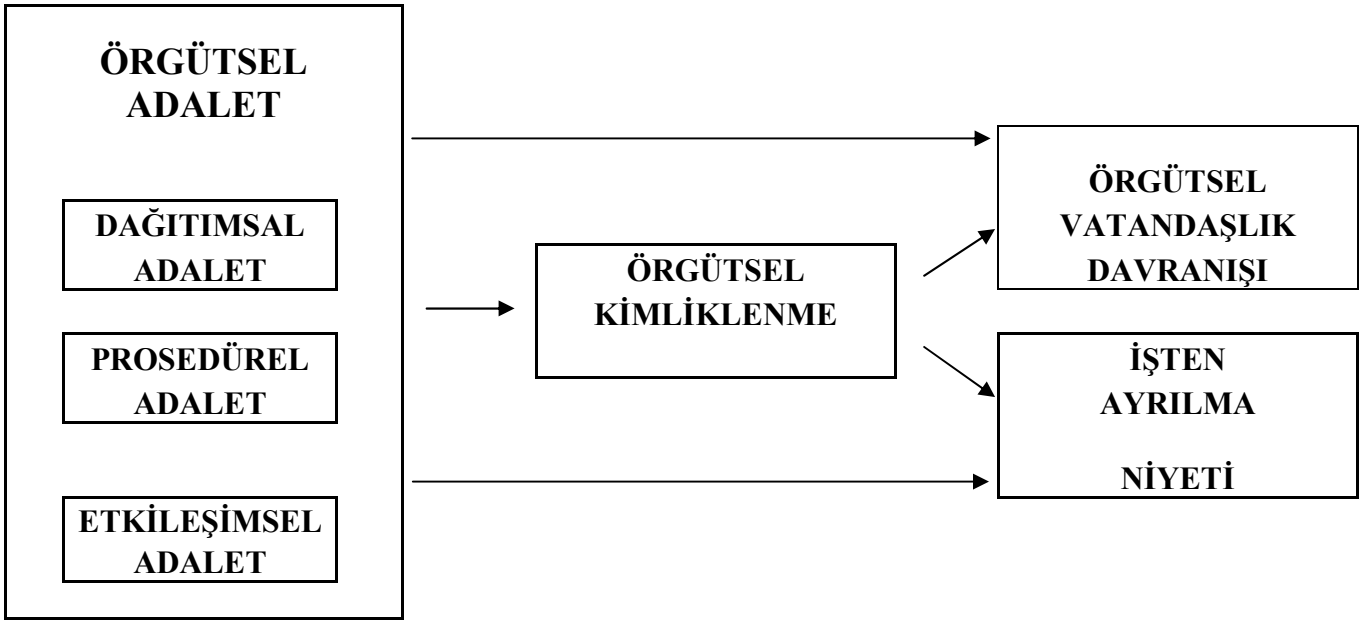
## 4. ÖRGÜTSEL ADALET VE KİMLİKLENME ARASINDAKİ İLİŞKİ

### 4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri çözümlemesinde kullanılan teknikler hakkında bilgi verilecektir.

#### 4.1.1. Çalışmanın Modeli

Araştırmada beş farklı model kullanılmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken örgütsel kimliklenme, bağımsız değişken ise dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmuştur. Bu model ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel kimliklenmeyi ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmiştir. İkinci modelde bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık bağımsız değişken ise dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmuştur. Bu model ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmiştir. Üçüncü modelde ise bağımlı değişken işten ayrılma niyeti, bağımsız değişken ise dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmuştur. Bu modelde de dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmiştir. Dördüncü modelde bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık bağımsız değişken ise örgütsel kimliklenme olmuştur. Bu model ile örgütsel kimliklenmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmiştir. Beşinci modelde bağımlı değişken işten ayrılma niyeti bağımsız değişken ise örgütsel kimliklenme olmuştur. Bu model ile örgütsel kimliklenmenin işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmiştir. Son olarak da örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisine ilişkin bulgular sunulmuştur. Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



**Şekil 4.1: Araştırma Modeli**

Araştırmada, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen model olan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Yukarıda kullanılan modelde de dağıtimsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin örgütsel kimliklenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile arasındaki ilişki ayrı ayrı tanımlanmaya çalışılmış, ayrıca örgütsel kimliklenmenin de örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile arasındaki ilişki ayrı ayrı tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### 4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu, özel va katılım bankalarında çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu bankalardan çalışan 387 kişi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan 387 sayısını belirlemek için istatistiksel formüllerden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamındaki bankalarda çalışan personel sayısı bilinmiyor olarak ele alınırsa örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formül kullanılır (Baş, 2003, s.43):

$$n = t^2 pq / d^2$$

Formüldeki; **n**: Örneklem alınacak birey sayısı, **t**: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, **p**: İncelenen olayın görülüş sıklığı, **q**: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı, **d**: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır.

$t=1,96$ ;  $d=0,05$  hata oranı ile ve  $p$ 'nin  $0,05$  değerini almasına göre örneklem alınacak birey sayısı 384 kişi ile yeterlidir.

### 4.1.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Vatandaşlık” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeklerinden oluşan anket kullanılmıştır. Anket banka çalışanlarına yönelik hazırlanan 5 demografik sorudan ve 5’li Likert özellikli 60 sorudan oluşmaktadır.

Öncelikli olarak soruların Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmıştır. Bu değerler  $0,70$ ’den büyük bulunmuştur, bu da soruların iç tutarlılığının yüksek ve analiz yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Adalet ölçeği Niehoff, B.P. ve Moorman, R. H. (1993) tarafından yapılan çalışmadan aynen alınmıştır. 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği kendi içinde 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. 25 soruda oluşan örgütsel kimliklenme ölçeği Bullis ve Tompkins(1989) tarafından yapılan çalışmadan aynen alınmıştır. 9 sorudan oluşan örgütsel Vatandaşlık davranışı ölçeği Motowidlo&Van Scotter (1994) ve Lee&Allen (2002) tarafından yapılan çalışmalardan adapte edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ise 6 sorudan oluşmaktadır ve Shore ve Martin (1989) tarafından yapılan çalışmadan adapte edilmiştir. Ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmış ve araştırma sorunsalının çözümlenmesine geçilmiştir.

**Tablo 4.1: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktörler		
	Dağıtimsal Adalet	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Çalışma saatlerim adil	0,623		
Ücret seviyemin adil olduğunu düşünüyorum	0,826		
İş yüküm bence gayet adil	0,788		
Genel anlamada buradan elde ettiğim kazancım uygun	0,805		
İşe ait sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	0,752		
İşe ait kararları, müdür tarafsız bir tutumla verilir		0,815	
Müdür karar vermeden önce çalışanlara ait bütün endişelerin dinlendiğinden emin olur.		0,757	
Resmi iş kararları alınırken, müdür kesin ve eksiksiz bilgi toplar.		0,807	
Müdür kararları açıklar ve çalışanların isteğine bağlı olarak ek bilgi sağlar.		0,765	
Bütün iş kararları, karardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde başvurularak alınır.		0,757	
Çalışanlara müdür tarafından alınmış kararlara itiraz veya temyiz izni verilir.		0,687	
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana nazik ve düşünceli davranır.			0,843
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana saygılı ve itibarlı davranır.			0,850
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.			0,773
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benimle samimi bir biçimde ilgilenir.			0,842
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benim bir çalışan olarak haklarım için endişe duyar			0,670
İşimle ilgili endişe verici kararlarda, müdür kararın benim üzerimdeki etkilerini tartışır.			0,660
Müdür işimle ilgili kararlarda haklı gerekçeler öne sürer			0,564
İşimle ilgili kararlar alınırken, müdür bana da mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.			0,528
Müdür işimle ilgili alınan herhangi bir kararı çok açık bir biçimde bana anlatır.			0,570
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,838</b>	<b>0,937</b>	<b>0,964</b>
<b>KMO = 0,938</b>			
<b>Bartlett's Test of Sphericity p=0,000&lt;0,05</b>			

Varimax metodu ile döndürülmüş temel bileşenler analizi sonuçlarına göre 20 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği 3 bileşene ayrılmıştır. Bu bileşenler literatürle uyumlu olarak; dağıtimsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Her üç boyutun Cronbach's alpha değeri sosyal bilimlerde önerilen minimum eşik değer olan 0,70'den oldukça büyüktür. Bunun anlamı üç boyutunda iç tutarlılığının yüksek olduğu ve alt boyutlardaki soruların homojen dağıldığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.2: Örgütsel Kimliklenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Örgütsel Kimliklenme</b>
Paraya ihtiyacım olmasa bile büyük ihtimalle şirketim için çalışmaya devam ederim	0,712
Genel olarak bütün şirket personeli aynı amaç doğrultusunda çalışıyor.	0,420
Şirketimde çalışmaktan gurur duyuyorum	0,872
Şirketimin toplumdaki imajı beni iyi ifade ediyor.	0,820
Kendimi başkalarına çoğu zaman “..... için çalışıyorum” ya da “ben ....’ danım diyerek tanıtırım.	0,617
Hareketlerimin şirketim için sonuçlarını değerlendirerek iş başında kararlar almaya çalışırım.	0,621
Şirket olarak bizle aynı işi yapanlardan farklıyız.	0,674
Başka bir şirkette çalışmaktansa burada çalışmayı seçtiğim için çok memnunum.	0,873
Arkadaşarımla konuşurken şirketimin çalışmak için harika bir yer olduğunu söylüyorum.	0,854
Genel olarak, şirketimin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.	0,699
Şirketimin başarılı olmasına yardımcı olabilmek için, kendimden beklenenin üstünde bir performans göstermeye istekliyim.	0,773
Başkaları çalıştığım şirketi eleştirince rahatsız olurum.	0,657
Şirketimin çalışılabilecek bir yer olduğuna dair samimi hislerim var.	0,864
Kariyerimin kalanını şu an çalıştığım şirkette geçirmeye istekliyim.	0,842
Şirketimin bana özen gösterdiğini hissediyorum.	0,798
Şirketimin şöhreti, işine kendini adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneği.	0,785
Şirket çalışanları olarak oldukça fazla ortak noktamız var.	0,595
Benle ilgisi olan önemli şirket kurallarını kabul etmekte zorlanıyorum.	0,747
Şirketle birlikteliğim kimliğimin küçük bir parçası.	0,683
Başkalarına şirketimin üzerinde çalıştığı projelerden bahsediyorum	0,583
Benim ve şirketimin değer yargılarının çok benzer olduğunu gördüm.	0,728
Şirketime çok az bir bağlılık duyuyorum	0,684
Şirketimi; çoğu üyesinin aidiyet duyduğu geniş bir “aile” olarak tarif edebilirim.	0,776
Kendimi şirketimle kimliklendirmeyi rahat buluyorum	0,835
Şirketimin geleceğini önemsiyorum.	0,776
<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>0,948</b>
<b>KMO = 0,951</b>	
<b>Bartlett’s Test of Sphericity p=0,000&lt;0,05</b>	

Varimax metodu ile döndürülmüş temel bileşenler analizi sonuçlarına göre 25 sorudan oluşan örgütsel kimliklenme ölçeği tek boyut olarak ele alınmış ve bu ölçeğe ait Cronbach’s alpha değeri 0,948 bulunmuştur. Cronbach’s alpha değeri sosyal bilimlerde önerilen minimum eşik değer olan 0,70’dan oldukça büyük olduğundan ölçeğin iç tutarlılığı yüksek ve ölçek analiz yapmaya uygundur. Ölçekten soru çıkarmaya veya eklemeye gerek yoktur.

**Tablo 4.3: Örgütsel Vatandaşlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktörler	
	Örgütsel Vatandaşlık	İşten Ayrılma Niyeti
Çalışma saatlerimi başkalarının dinlenme isteyeceği zamanlara göre ayarlarım	0,720	
İşe gelmeyenlerin işlerinin yapılmasına yardım ederim	0,810	
En sabrımın tükendiği zamanlarda bile iş arkadaşlarıma gerçekten alaka ve nezaket gösteririm.	0,440	
Şirketin fonksiyonelliğini geliştirmek için fikirler öne sürerim	0,765	
Şirkete sadakatimi gösteririm.	0,740	
Şirketimi potansiyel tehditlerden korumak için harekete geçerim.	0,708	
Şirketin imajına ilgi gösteririm	0,680	
Teknik problemlerde, bir yetkiliden yardım istemeden önce bunları belirleme ve çözüme inisiyatif alırım.	0,691	
Gönüllü olarak, işimin gerektirdiğinden daha çok iş yaparak, başkalarına yardım edebilir ve ya düzenin fonksiyonelliğine katkıda bulunabilirim.	0,680	
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu şirketten ayrılırım		0,854
Sık sık işi bırakmayı düşünüyorum		0,792
Gelecek yıl itibariyle kendimi hala bu şirkette çalışıyor görüyorum		0,703
İşten ayrılmak ile ilgili olumlu düşüncelerim var.		0,836
Eğer tamamen seçme şansını bana bırakılsaydı ben yine de bu şirkette çalışmayı seçerdim.		0,807
Kariyerimi şu an çalıştığım şirkette noktalamak benim için önemli.		0,740
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,816</b>	<b>0,894</b>
<b>KMO = 0,871</b>		
<b>Bartlett's Test of Sphericity p=0,000&lt;0,05</b>		

Varimax metodu ile döndürülmüş temel bileşenler analizi sonuçlarına göre 15 sorudan oluşan bölüm ikiyayı ölçeğin sorularını içermektedir. Bu ölçeklerden biri ilk dokuz soruyu kapsayan örgütsel vatandaşlık ölçeği diğeri ise son altı soruyu kapsayan işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Her iki ölçeğinde Cronbach's alpha değeri sosyal bilimlerde önerilen minimum eşik değer olan 0,70'den oldukça büyüktür. Yani her iki ölçeğin iç tutarlılığı yüksek ve alt boyutların kapsadığı sorular homojen olarak dağılmıştır. Bu iki ölçekten de soru çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur.



#### 4.1.4. Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler

Araştırmada kullanılan anketten elde edilen veriler araştırmacı tarafından bilgisayara yüklenmiş ve SPSS paket programında analizleri yapılmıştır. SPSS 15.0 istatistiksel paket programı ile sorulara verilen yanıtların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Sorular 5’li Likert özelliği taşımakta ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri içermektedir. Sorulara verilen cevaplar sonucunda ortalama değerler bireylerin ilgili sorulara eğilimini göstermektedir. Ortalama değeri aşağıdaki şekilde yorumlamak mümkündür.

- $1,00 \leq \text{Ortalama} < 1,50$  ise “Kesinlikle Katılmıyorum”
- $1,50 \leq \text{Ortalama} < 2,50$  ise “Katılmıyorum”
- $2,50 \leq \text{Ortalama} < 3,50$  ise “Kararsızım”
- $3,50 \leq \text{Ortalama} < 4,50$  ise “Katılıyorum”
- $4,50 \leq \text{Ortalama} \leq 5,00$  ise “Kesinlikle Katılıyorum”

3 farklı ölçeğin bulunduğu anket faktör analizi uygulanarak alt boyutları tespit edilmiş ve toplamda 6 ölçek elde edilmiştir. Faktör analizi uygulanırken rotation varimax metodundan yararlanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik ve iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach’s alpha değerleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2009, s.405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma modeli için oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi uygulanarak elde edilen tablolar çalışmaya dâhil edilerek yorumlanmıştır. Regresyon analizinde anlamlılık sütunundaki değere göre kurulan hipotezin red mi yoksa kabul

mü edildiğine karar verilmektedir. Buna göre anlamlılık sütunundaki değer  $p < 0,05$  ise değişkenler arasındaki ilişki anlamlı kabul edilmektedir (Kalaycı, 2009, s.203). Daha sonra tablodaki Beta değerlerine bakılarak etkinin yönü ve kuvveti değerlendirilmektedir.

Çalışanların yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi ile ölçekler arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu tespit etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

## 4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLARI

### 4.2.1. Kişisel Özelliklere Ait Bulgular

**Tablo 4.4: Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı**

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
21-29 Arası	204	52,7
30-39 Arası	137	35,4
40-49 Arası	40	10,3
50 ve Üzeri	6	1,6
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların %52,7'si 21-29 yaş arası, %35,4'ü 30-39 yaş arası, %10,3'ü 40-49 yaş arası ve %1,6'sında 50 ve üzeri yaştadır.

**Tablo 4.5: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	222	57,4
Kadın	165	42,6
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların %57,4'ünü erkekler oluştururken %42,6'sını kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4.6: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise	29	7,5
Yüksek Okul	30	7,8
Üniversite	263	68,0
Yüksek Lisans ve Doktora	65	16,8
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre dağılımı; %7,5 ile lise mezunu, %7,8 ile yüksek okul mezunu, %68 ile üniversite mezunu, %16,8 ile yüksek lisans ve doktora mezunu şeklindedir.

**Tablo 4.7: Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı**

Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
2 Yıldan Az	80	20,7
2-5 Yıl Arası	170	43,9
5 Yıl ve Üzeri	137	35,4
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı; %20,7 ile 2 yıldan az, %43,9 ile 2-5 yıl arası ve %35,4 ile 5 yıl ve üzeri şeklindedir.

**Tablo 4.8: Çalışanların Çalıştığı Bankanın Yapısına Göre Dağılımı**

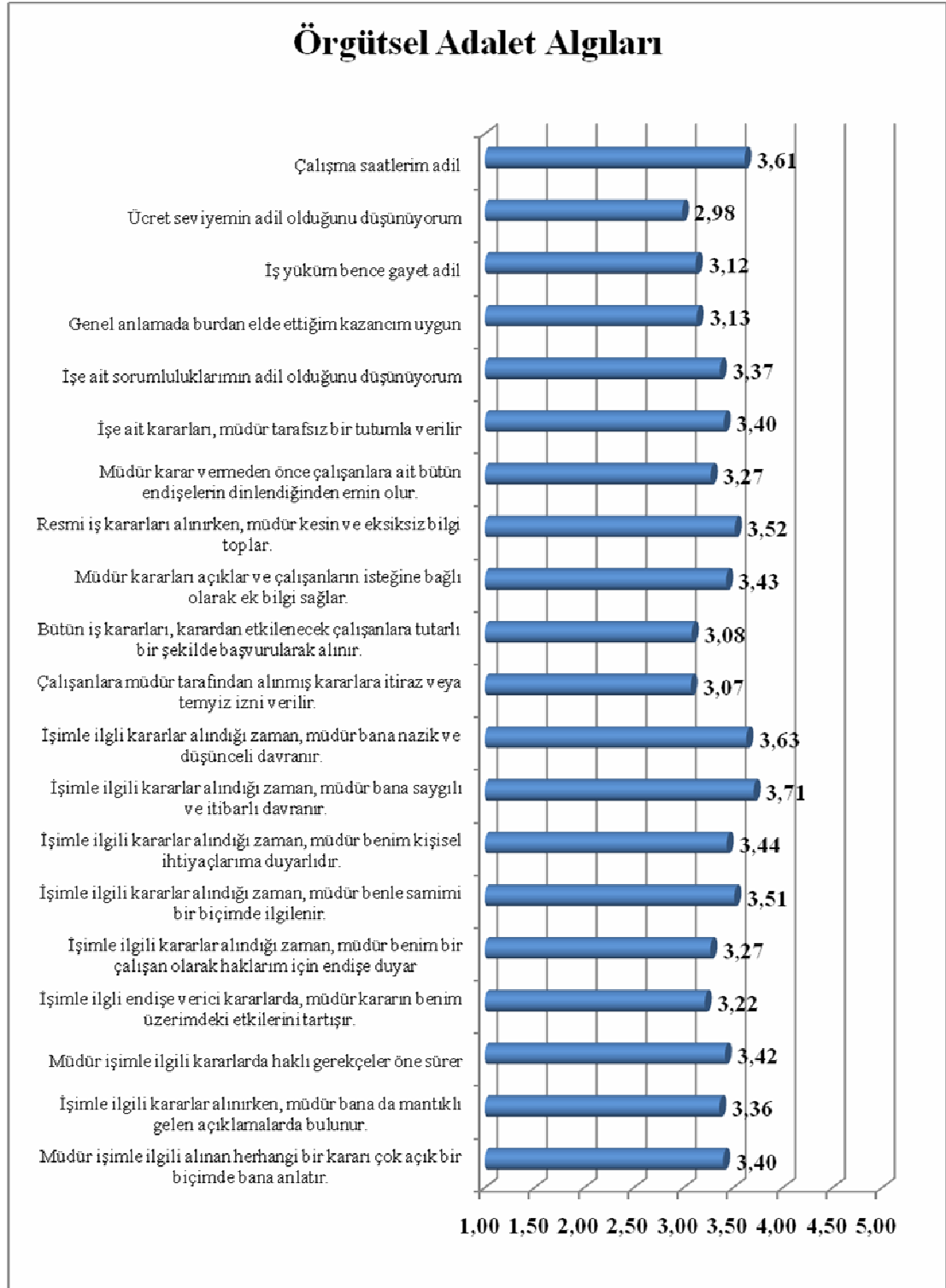
Çalıştığımız bankanın yapısı	Kişi Sayısı	Yüzde
Kamu/Devlet Bankası	76	19,6
Katılım Bankası	63	16,3
Özel Banka	248	64,1
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların %19,6'sı kamu/devlet bankasında, %16,3'ü katılım bankasında ve %64,1'i özel bankada çalışmaktadır.

## 4.2.2. Ölçeklere Ait Analiz Sonuçları

**Tablo 4.9: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Verilen Yanıtların Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çalışma saatlerim adil	f	30	60	30	160	95	375
	%	8,0	16,0	8,0	42,7	25,3	100,0
Ücret seviyemin adil olduğunu düşünüyorum	f	54	78	90	122	29	373
	%	14,5	20,9	24,1	32,7	7,8	100,0
İş yüküm bence gayet adil	f	32	108	52	144	37	373
	%	8,6	29,0	13,9	38,6	9,9	100,0
Genel anlamda buradan elde ettiğim kazancım uygun	f	33	81	90	141	28	373
	%	8,8	21,7	24,1	37,8	7,5	100,0
İşe ait sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	f	21	67	68	188	29	373
	%	5,6	18,0	18,2	50,4	7,8	100,0
İşe ait kararları, müdür tarafsız bir tutumla verilir	f	25	61	76	160	51	373
	%	6,7	16,4	20,4	42,9	13,7	100,0
Müdür karar vermeden önce çalışanlara ait bütün endişelerin dinlendiğinden emin olur.	f	36	63	90	131	53	373
	%	9,7	16,9	24,1	35,1	14,2	100,0
Resmi iş kararları alınırken, müdür kesin ve eksiksiz bilgi toplar.	f	21	50	68	180	52	371
	%	5,7	13,5	18,3	48,5	14,0	100,0
Müdür kararları açıklar ve çalışanların isteğine bağlı olarak ek bilgi sağlar.	f	16	72	74	155	54	371
	%	4,3	19,4	19,9	41,8	14,6	100,0
Bütün iş kararları, karardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde başvurularak alınır.	f	39	88	82	127	35	371
	%	10,5	23,7	22,1	34,2	9,4	100,0
Çalışanlara müdür tarafından alınmış kararlara itiraz veya temyiz izni verilir.	f	51	66	94	125	35	371
	%	13,7	17,8	25,3	33,7	9,4	100,0
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana nazik ve düşünceli davranır.	f	21	26	79	187	58	371
	%	5,7	7,0	21,3	50,4	15,6	100,0
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana saygılı ve itibarlı davranır.	f	20	22	65	204	60	371
	%	5,4	5,9	17,5	55,0	16,2	100,0
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	f	23	54	84	157	52	370
	%	6,2	14,6	22,7	42,4	14,1	100,0
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benimle samimi bir biçimde ilgilenir.	f	19	53	77	163	59	371
	%	5,1	14,3	20,8	43,9	15,9	100,0
İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür benim bir çalışan olarak haklarım için endişe duyar	f	38	62	82	140	49	371
	%	10,2	16,7	22,1	37,7	13,2	100,0
İşimle ilgili endişe verici kararlarda, müdür kararım benim üzerimdeki etkilerini tartışır.	f	36	69	84	143	39	371
	%	9,7	18,6	22,6	38,5	10,5	100,0
Müdür işimle ilgili kararlarda haklı gerekçeler öne sürer	f	25	43	97	165	41	371
	%	6,7	11,6	26,1	44,5	11,1	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken, müdür bana da mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.	f	19	60	98	156	38	371
	%	5,1	16,2	26,4	42,0	10,2	100,0
Müdür işimle ilgili alınan herhangi bir kararı çok açık bir biçimde bana anlatır.	f	21	61	90	147	52	371
	%	5,7	16,4	24,3	39,6	14,0	100,0



**Grafik 4.1: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Dağılımı**

Yukarıdaki tabloda ve grafikte çalışanların örgütsel adalet ifadelerine verdiği yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Bu ifadelerden en yüksek eğilimi 3,71 puan

(Katılıyorum) ile “İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana saygılı ve itibarlı davranır.” ifadesine olmuştur. Çalışanlara “İşimle ilgili kararlar alındığı zaman, müdür bana saygılı ve itibarlı davranır.” ifadesi yöneltildiğinde çalışanların; %5,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kararsızım”, %55’i “Katılıyorum” ve %16,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

En düşük eğilim ise 2,98 puan (Kararsızım) ile “Ücret seviyemin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine olmuştur. Çalışanlara “Ücret seviyemin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi yöneltildiğinde çalışanların; %14,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,9’u “Katılmıyorum”, %24,1’i “Kararsızım”, %32,7’si “Katılıyorum” ve %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak bakıldığı zaman çalışanların örgütsel adalet ifadelerine verdiği yanıtlar 3,00-3,50 puan (Kararsızım) arasında değiştiği görülmektedir.

**Tablo 4.10: Çalışanların Örgütsel Kimliklenme İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Paraya ihtiyacım olmasa bile büyük ihtimalle şirketim için çalışmaya devam ederim	f	72	78	60	117	48	375
	%	19,2	20,8	16,0	31,2	12,8	100,0
Genel olarak bütün şirket personeli aynı amaç doğrultusunda çalışıyor.	f	29	76	92	154	24	375
	%	7,7	20,3	24,5	41,1	6,4	100,0
Şirketimde çalışmaktan gurur duyuyorum	f	14	32	59	168	102	375
	%	3,7	8,5	15,7	44,8	27,2	100,0
Şirketimin toplumdaki imajı beni iyi ifade ediyor.	f	14	46	58	150	107	375
	%	3,7	12,3	15,5	40,0	28,5	100,0
Kendimi başkalarına çoğu zaman “..... için çalışıyorum” ya da “ben ....’ danım diyerek tanıtırım.	f	26	66	58	173	52	375
	%	6,9	17,6	15,5	46,1	13,9	100,0
Hareketlerimin şirketim için sonuçlarını değerlendirerek iş başında kararlar almaya çalışırım.	f	1	19	35	229	91	375
	%	0,3	5,1	9,3	61,1	24,3	100,0
Şirket olarak bizle aynı işi yapanlardan farklıyız.	f	7	52	58	161	95	373
	%	1,9	13,9	15,5	43,2	25,5	100,0
Başka bir şirkette çalışmaktansa burada çalışmayı seçtiğim için çok memnunum.	f	19	41	88	132	93	373
	%	5,1	11,0	23,6	35,4	24,9	100,0
Arkadaşlarımla konuşurken şirketimin çalışmak için harika bir yer olduğunu söylüyorum.	f	28	72	82	107	83	372
	%	7,5	19,4	22,0	28,8	22,3	100,0
Genel olarak, şirketimin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.	f	19	54	71	171	58	373
	%	5,1	14,5	19,0	45,8	15,5	100,0
Şirketimin başarılı olmasına yardımcı olabilmek için, kendimden beklenenin üstünde bir performans göstermeye istekliyim.	f	4	33	40	175	121	373
	%	1,1	8,8	10,7	46,9	32,4	100,0
Başkaları çalıştığım şirketi eleştirince rahatsız olurum.	f	12	45	64	148	104	373
	%	3,2	12,1	17,2	39,7	27,9	100,0
Şirketimin çalışılabilecek bir yer olduğuna dair samimi hislerim var.	f	10	34	72	162	95	373
	%	2,7	9,1	19,3	43,4	25,5	100,0
Kariyerimin kalanını şu an çalıştığım şirkette geçirmeye istekliyim.	f	35	43	87	115	93	373
	%	9,4	11,5	23,3	30,8	24,9	100,0
Şirketimin bana özen gösterdiğini hissediyorum.	f	44	78	103	99	48	372
	%	11,8	21,0	27,7	26,6	12,9	100,0
Şirketimin şöhreti, işine kendini adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneği.	f	34	55	87	126	71	373
	%	9,1	14,7	23,3	33,8	19,0	100,0
Şirket çalışanları olarak oldukça fazla ortak noktamız var.	f	18	79	111	136	29	373
	%	4,8	21,2	29,8	36,5	7,8	100,0
Benle ilgisi olan önemli şirket kurallarını kabul etmekte zorlanıyorum.	f	42	160	88	67	14	371
	%	11,3	43,1	23,7	18,1	3,8	100,0

**Tablo 4.10: Devamı. Örgütsel Kimliklenme İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Şirketle birlikteliğim kimliğimin küçük bir parçası.	f	12	80	87	161	33	373
	%	3,2	21,4	23,3	43,2	8,8	100,0
Başkalarına şirketimin üzerinde çalıştığı projelerden bahsediyorum	f	52	100	71	124	26	373
	%	13,9	26,8	19,0	33,2	7,0	100,0
Benim ve şirketimin değer yargılarının çok benzer olduğunu gördüm.	f	20	85	99	140	29	373
	%	5,4	22,8	26,5	37,5	7,8	100,0
Şirketime çok az bir bağlılık duyuyorum	f	112	117	60	72	12	373
	%	30,0	31,4	16,1	19,3	3,2	100,0
Şirketimi; çoğu üyesinin aidiyet duyduğu geniş bir “aile” olarak tarif edebilirim.	f	22	80	69	138	63	372
	%	5,9	21,5	18,5	37,1	16,9	100,0
Kendimi şirketimle kimliklendirmeyi rahat buluyorum	f	20	73	79	140	61	373
	%	5,4	19,6	21,2	37,5	16,4	100,0
Şirketimin geleceğini önemsiyorum.	f	11	21	39	162	140	373
	%	2,9	5,6	10,5	43,4	37,5	100,0





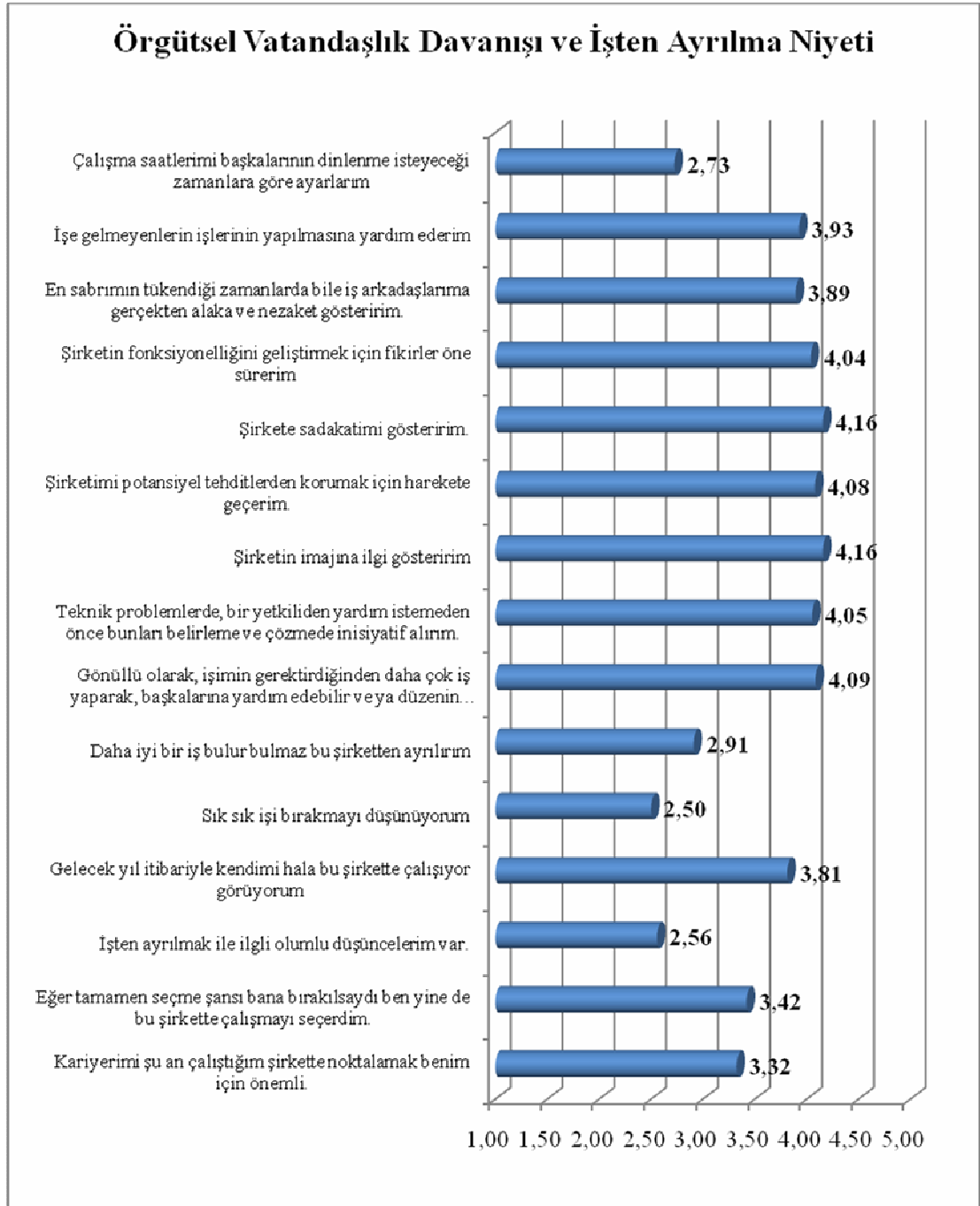
**Grafik 4.2: Çalışanların Örgütsel Kimliklenme Algılarının Dağılımı**

Yukarıdaki tabloda ve grafikte çalışanların örgütsel kimliklenme ifadelerine verdiği yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Bu ifadelerden en yüksek eğilim “Şirketimin geleceğini önemsiyorum” ifadesine olmuştur. Çalışanlara “Şirketimin

geleceğini önemsiyorum” ifadesi yöneltildiğinde çalışanların; %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,6’sı “Katılmıyorum”, %10,5’i “Kararsızım”, %43,4’ü “Katılıyorum” ve %37,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

**Tablo 4.11: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yanıtlarının Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çalışma saatlerimi başkalarının dinlenme isteyeceği zamanlara göre ayarlarım	f	42	134	91	76	21	364
	%	11,5	36,8	25,0	20,9	5,8	100,0
İşe gelmeyenlerin işlerinin yapılmasına yardım ederim	f	12	20	38	208	87	365
	%	3,3	5,5	10,4	57,0	23,8	100,0
En sabrımın tükendiği zamanlarda bile iş arkadaşlarıma gerçekten alaka ve nezaket gösteririm.	f	2	23	60	207	73	365
	%	0,5	6,3	16,4	56,7	20,0	100,0
Şirketin fonksiyonelliğini geliştirmek için fikirler öne sürerim	f	3	12	42	218	89	364
	%	0,8	3,3	11,5	59,9	24,5	100,0
Şirkete sadakatimi gösteririm.	f	5	6	30	210	114	365
	%	1,4	1,6	8,2	57,5	31,2	100,0
Şirketimi potansiyel tehditlerden korumak için harekete geçerim.	f	3	18	35	199	109	364
	%	0,8	4,9	9,6	54,7	29,9	100,0
Şirketin imajına ilgi gösteririm	f	3	18	24	194	126	365
	%	0,8	4,9	6,6	53,2	34,5	100,0
Teknik problemlerde, bir yetkiliden yardım istemeden önce bunları belirleme ve çözmeye inisiyatif alırım.	f	1	9	46	221	86	363
	%	0,3	2,5	12,7	60,9	23,7	100,0
Gönüllü olarak, işimin gerektirdiğinden daha çok iş yaparak, başkalarına yardım edebilir ve ya düzenin fonksiyonelliğine katkıda bulunabilirim.	f	3	14	42	195	110	364
	%	0,8	3,8	11,5	53,6	30,2	100,0
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu şirketten ayrılırım	f	62	83	99	68	53	365
	%	17,0	22,7	27,1	18,6	14,5	100,0
Sık sık işi bırakmayı düşünüyorum	f	94	118	61	60	32	365
	%	25,8	32,3	16,7	16,4	8,8	100,0
Gelecek yıl itibariyle kendimi hala bu şirkette çalışıyor görüyorum	f	25	17	63	152	104	361
	%	6,9	4,7	17,5	42,1	28,8	100,0
İşten ayrılmak ile ilgili olumlu düşüncelerim var.	f	93	95	85	55	33	361
	%	25,8	26,3	23,5	15,2	9,1	100,0
Eğer tamamen seçme şansı bana bırakılsaydı ben yine de bu şirkette çalışmayı seçerdim.	f	31	48	86	130	66	361
	%	8,6	13,3	23,8	36,0	18,3	100,0
Kariyerimi şu an çalıştığım şirkette noktalamak benim için önemli.	f	47	51	82	100	81	361
	%	13,0	14,1	22,7	27,7	22,4	100,0



**Grafik 4.3: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Eğilimlerinin Dağılımı**

Yukarıdaki tabloda ve grafikte çalışanların örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerle verdiği yanıtların dağılımı bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında en yüksek eğilim 4,16 puan (Katılıyorum) ile “Şirkete sadakatimi gösteririm” ve “Şirketin imajına ilgi gösteririm” ifadelerine olmuştur. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerde de en yüksek eğilim 3,81 puan (Katılıyorum”

ile “Gelecek yıl itibariyle kendimi hala bu şirkette çalışıyor görüyorum” ifadesine olmuştur.

### 4.2.3. Hipotez Testleri

**Tablo 4.12: Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Yaşına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi**

Ölçek	Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Dağıtımsal Adalet	21-29 Arası	194	3,0866	0,90544	6,769	0,000
	30-39 Arası	135	3,3096	0,87031		
	40-49 Arası	40	3,7400	0,75407		
	50 ve Üzeri	6	3,5333	1,04817		
	Toplam	375	3,2437	0,90027		
Prosedürel Adalet	21-29 Arası	192	3,1997	1,03336	2,235	0,084
	30-39 Arası	135	3,3309	0,92684		
	40-49 Arası	40	3,5917	0,99783		
	50 ve Üzeri	6	3,7222	0,56437		
	Toplam	373	3,2976	0,99193		
Etkileşimsel Adalet	21-29 Arası	192	3,3866	0,97177	0,881	0,451
	30-39 Arası	133	3,4440	0,92180		
	40-49 Arası	40	3,6417	0,97044		
	50 ve Üzeri	6	3,6296	0,75903		
	Toplam	371	3,4386	0,95087		
Örgütsel Kimliklenme	21-29 Arası	196	3,3501	0,79883	7,527	0,000
	30-39 Arası	133	3,5405	0,61760		
	40-49 Arası	40	3,8960	0,61147		
	50 ve Üzeri	6	3,8667	0,51887		
	Toplam	375	3,4841	0,73550		
Örgütsel Vatandaşlık	21-29 Arası	190	3,8009	0,57366	5,040	0,002
	30-39 Arası	131	3,9863	0,50098		
	40-49 Arası	38	4,0848	0,37917		
	50 ve Üzeri	6	4,0000	0,17213		
	Toplam	365	3,9003	0,53579		
İşten Ayrılma Niyeti	21-29 Arası	190	2,7781	1,06561	10,389	0,000
	30-39 Arası	131	2,4809	0,89649		
	40-49 Arası	38	1,8947	0,72537		
	50 ve Üzeri	6	1,8889	0,56437		
	Toplam	365	2,5648	1,00756		

Yukarıdaki tabloya göre;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

2. Çalışanların prosedürel adalet algıları yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
3. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
4. Çalışanların örgütsel kimliklenme algıları yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
6. Çalışanların işten ayrılma niyeti yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.13: Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T Testi**

Ölçek	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dağıtımsal	Erkek	218	3,2835	0,92652	1,008	0,314
	Kadın	157	3,1885	0,86239		
Prosedürel	Erkek	218	3,1827	1,01896	-2,674	0,008
	Kadın	155	3,4591	0,93210		
Etkileşimsel	Erkek	218	3,3295	0,97213	-2,659	0,008
	Kadın	153	3,5940	0,90018		
Örgütsel Kimliklenme	Erkek	218	3,4345	0,69573	-1,541	0,124
	Kadın	157	3,5530	0,78448		
Örgütsel Vatandaşlık	Erkek	214	3,8951	0,51443	-0,221	0,825
	Kadın	151	3,9077	0,56634		
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	214	2,6885	1,00198	2,817	0,005
	Kadın	151	2,3896	0,99254		

Yukarıdaki tabloya göre;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
2. Çalışanların prosedürel adalet algıları cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
3. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

4. Çalışanların örgütsel kimliklenme alguları cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
6. Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.14: Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi**

Ölçek	Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dağıtımsal	Lise	29	3,6483	1,10020	2,194	0,088
	Yüksek Okul	30	3,1533	0,92129		
	Üniversite	255	3,2204	0,89049		
	Y. Lisans ve Doktora	61	3,1934	0,79496		
	Toplam	375	3,2437	0,90027		
Prosedürel	Lise	29	3,7184	0,95546	1,990	0,115
	Yüksek Okul	28	3,3333	1,03737		
	Üniversite	255	3,2647	0,99714		
	Y. Lisans ve Doktora	61	3,2186	0,94012		
	Toplam	373	3,2976	0,99193		
Etkileşimsel	Lise	29	3,7203	1,07752	1,303	0,273
	Yüksek Okul	28	3,5615	0,87074		
	Üniversite	253	3,4185	0,95179		
	Y. Lisans ve Doktora	61	3,3315	0,91050		
	Toplam	371	3,4386	0,95087		
Örgütsel Kimliklenme	Lise	25	3,9904	0,74416	4,370	0,005
	Yüksek Okul	28	3,4132	0,62264		
	Üniversite	259	3,4493	0,73422		
	Y. Lisans ve Doktora	63	3,4578	0,72481		
	Toplam	375	3,4841	0,73550		
Örgütsel Vatandaşlık	Lise	23	4,2071	0,62668	3,495	0,016
	Yüksek Okul	28	3,9881	0,62951		
	Üniversite	251	3,8550	0,49839		
	Y. Lisans ve Doktora	63	3,9295	0,56947		
	Toplam	365	3,9003	0,53579		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	23	2,0580	0,95294	2,878	0,036
	Yüksek Okul	28	2,8750	1,02803		
	Üniversite	251	2,5744	1,01248		
	Y. Lisans ve Doktora	63	2,5741	0,95122		
	Toplam	365	2,5648	1,00756		

Yukarıdaki tabloya göre;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
2. Çalışanların prosedürel adalet algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
3. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
4. Çalışanların örgütsel kimliklenme algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
6. Çalışanların işten ayrılma niyeti eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.15: Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi**

Ölçek	Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Dağıtımsal	2 Yıldan Az	80	3,3575	0,93305	12,594	0,000
	2-5 Yıl Arası	164	2,9927	0,82414		
	5 Yıl ve Üzeri	131	3,4885	0,89620		
	Toplam	375	3,2437	0,90027		
Prosedürel	2 Yıldan Az	80	3,3438	1,12426	1,238	0,291
	2-5 Yıl Arası	162	3,2068	0,94076		
	5 Yıl ve Üzeri	131	3,3817	0,96576		
	Toplam	373	3,2976	0,99193		
Etkileşimsel	2 Yıldan Az	80	3,5111	1,02089	0,296	0,744
	2-5 Yıl Arası	160	3,4201	0,89043		
	5 Yıl ve Üzeri	131	3,4169	0,98291		
	Toplam	371	3,4386	0,95087		
Örgütsel Kimliklenme	2 Yıldan Az	80	3,5570	0,78103	5,654	0,004
	2-5 Yıl Arası	168	3,3464	0,69951		
	5 Yıl ve Üzeri	127	3,6204	0,72619		
	Toplam	375	3,4841	0,73550		
Örgütsel Vatandaşlık	2 Yıldan Az	76	3,9898	0,54710	1,343	0,262
	2-5 Yıl Arası	166	3,8782	0,52860		
	5 Yıl ve Üzeri	123	3,8748	0,53692		
	Toplam	365	3,9003	0,53579		
İşten Ayrılma Niyeti	2 Yıldan Az	76	2,4408	1,01533	12,424	0,000
	2-5 Yıl Arası	166	2,8363	0,95496		
	5 Yıl ve Üzeri	123	2,2751	0,98347		
	Toplam	365	2,5648	1,00756		

Yukarıdaki tabloya göre;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
2. Çalışanların prosedürel adalet algıları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
3. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
4. Çalışanların örgütsel kimliklenme algıları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
6. Çalışanların işten ayrılma niyeti çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.16: Çalışanların Anketteki İfadelere Olan Görüşlerinin Çalıştığı Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi**

Ölçek	Banka Türü	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Dağıtımsal	Kamu/Devlet Bankası	76	3,3368	0,83024	3,334	0,037
	Katılım Bankası	59	3,4678	0,74613		
	Özel Banka	240	3,1592	0,94581		
	Toplam	375	3,2437	0,90027		
Prosedürel	Kamu/Devlet Bankası	76	3,0219	0,97614	3,740	0,025
	Katılım Bankası	59	3,3672	0,88071		
	Özel Banka	238	3,3683	1,01116		
	Toplam	373	3,2976	0,99193		
Etkileşimsel	Kamu/Devlet Bankası	76	3,1608	0,95139	4,421	0,013
	Katılım Bankası	59	3,5904	0,73753		
	Özel Banka	236	3,4901	0,98337		
	Toplam	371	3,4386	0,95087		
Örgütsel Kimliklenme	Kamu/Devlet Bankası	76	3,3695	0,70251	1,248	0,288
	Katılım Bankası	59	3,5493	0,57199		
	Özel Banka	240	3,5044	0,77886		
	Toplam	375	3,4841	0,73550		
Örgütsel Vatandaşlık	Kamu/Devlet Bankası	74	3,7598	0,45387	3,325	0,037
	Katılım Bankası	59	3,9094	0,53636		
	Özel Banka	232	3,9428	0,55395		
	Toplam	365	3,9003	0,53579		
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu/Devlet Bankası	74	2,4550	1,00125	1,037	0,355
	Katılım Bankası	59	2,4774	0,96264		
	Özel Banka	232	2,6221	1,02032		
	Toplam	365	2,5648	1,00756		



Yukarıdaki tabloya göre;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
2. Çalışanların prosedürel adalet algıları çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
3. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
4. Çalışanların örgütsel kimliklenme algıları çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).
5. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).
6. Çalışanların işten ayrılma niyeti çalıştığı banka türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 4.2.4. Korelasyon Analizi

**Tablo 4.17: Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Ölçekler Arasındaki İlişki**

		Yaş	Eğitim Durumu	Çalışma Süresi
Dağıtımsal Adalet	r	0,216(**)	-0,096	0,092
Prosedürel Adalet	r	0,131(*)	-0,111(*)	0,027
Etkileşimsel Adalet	r	0,078	-0,101	-0,033
Örgütsel Kimliklenme	r	0,233(**)	-0,127(*)	0,057
Örgütsel Vatandaşlık	r	0,188(**)	-0,107(*)	-0,070
İşten Ayrılma Niyeti	r	-0,274(**)	0,059	-0,098

\*\* Korelasyon için anlamlılık  $p<0,01$

\* Korelasyon için anlamlılık  $p<0,05$

Yukarıdaki tabloda çalışanların kişisel özellikleri ile ölçekler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini gösteren korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Buna göre;

- Çalışanların yaşı arttıkça dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, örgütsel kimliklenme algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artış gözlenmiştir ( $r>0$ ,  $p<0,05$ ).
- Çalışanların yaşı arttıkça işten ayrılma niyetlerinde azalma gözlenmiştir ( $r<0$ ,  $p<0,05$ ).
- Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça prosedürel adalet, örgütsel kimliklenme algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma gözlenmiştir ( $r<0$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 4.18: Değişkenler Arası Korelasyon**

	1	2	3	4	5	6
1 Dağıtımsal A.	1					
2 Prosedürel A.	0,494	1				
3 Etkileşimsel A.	0,406	0,875	1			
4 Ö. Kimliklenme	0,643	0,568	0,534	1		
5 Ö.Vatandaşlık	0,217	0,316	0,333	0,527	1	
6 İ. A. Niyeti	-0,543	-0,387	-0,356	-0,810	-0,405	1

Tüm değişkenler arası korelasyon  $p<0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Faktörler ve boyutlar arası korelasyon katsayılarının  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı olması, bu kavramların birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.5. Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları

##### 4.2.5.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Kimliklenmeye Etkisi

Araştırma modelimiz doğrultusunda örgütsel adaleti 3 ayrı boyutta incelemiştik. Buna göre örgütsel kimliklenme ile ilişkisinde 3 ayrı hipotez kuruyoruz.

**H<sub>1</sub>** : Dağıtımsal adaletin örgütsel kimliklenmeye anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>** : Prosedürel adaletin örgütsel kimliklenmeye anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>** : Etkileşimsel adaletin örgütsel kimliklenmeye anlamlı etkisi vardır

**Tablo 4.19: Örgütsel Adaletin Örgütsel Kimliklenmeye Etkisi**

	Beta	t	p
Dağıtımsal (DA)	0,461	10,356	0,000
Prosedürel (BA)	0,203	2,400	0,017
Etkileşimsel (EA)	0,131	1,640	0,102
$R^2 = 0,453$ , $F = 101,976$ , $p = 0,000$			
Bağımlı Değişken: Örgütsel Kimliklenme			

Tablo 4.19’da dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin örgütsel kimliklenme üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değer olup, tabloda da görüldüğü üzere model ( $p < 0,05$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F = 101,976$ ,  $p = 0,000$ ).  $R^2$  ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür (Acar, 2004).  $R^2$  değeri 0,453 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü örgütsel kimliklenmeyi % 45,3 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adalet ( $p = 0,000$ ) ve prosedürel adalet ( $p = 0,017$ ) ile örgütsel kimliklenme arasında  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ( $p = 0,102$ ) ile örgütsel kimliklenme arasında  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** desteklenirken, **H<sub>3</sub>** desteklenmemektedir. Dağıtımsal adalet algısındaki 1 birimlik artış örgütsel kimliklenme algısında 0,461 birimlik artışa, prosedürel adalet algısındaki 1 birimlik artış örgütsel kimliklenme algısında 0,203 birimlik artışa neden olmaktadır.

#### 4.2.5.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

**H<sub>4</sub>** : *Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı etkisi vardır.*

**H<sub>5</sub>** : *Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı etkisi vardır.*

**H<sub>6</sub>** : *Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı etkisi vardır.*

**Tablo 4.20: Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi**

	Beta	t	p
Dağıtımsal (DA)	0,146	2,573	0,010
Prosedürel (BA)	0,178	1,656	0,099
Etkileşimsel (EA)	0,115	1,128	0,260

$R^2=0,133$ ,  $F=19,152$ ,  $P=0,000$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Tablo 4.20’de dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model ( $p<0,05$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F=19,152$ ,  $p=0,000$ ).  $R^2$  değeri 0,133 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü örgütsel kimliklenmeyi % 13,3 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adalet ( $p=0,010$ ) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ( $p=0,260$ ) ve prosedürel adalet ( $p=0,099$ ) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre **H<sub>4</sub>** desteklenirken, **H<sub>5</sub>** ve **H<sub>6</sub>** desteklenmemektedir. Dağıtımsal adalet algısındaki 1 birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışı algısında 0,146 birimlik artışa neden olmaktadır.

#### 4.2.5.3. Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

**H<sub>7</sub>** : *Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine anlamlı etkisi vardır.*

**H<sub>8</sub>** : *Prosedürel adaletin işten ayrılma niyetine anlamlı etkisi vardır.*

**H<sub>9</sub>** : *Etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine anlamlı etkisi vardır.*

**Tablo 4.21: Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

	Beta	t	Anlamlılık (P)
Dağıtimsal (DA)	-0,462	-9,168	0,000
Prosedürel (BA)	-0,137	-1,431	0,153
Etkileşimsel (EA)	-0,041	-0,447	0,655

$R^2=0,313$ ,  $F=55,031$ ,  $P=0,000$

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 4.21’de dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model ( $p<0,05$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F=55,031$ ,  $p=0,000$ ).  $R^2$  değeri 0,313 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü örgütsel kimliklenmeyi % 31,3 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden dağıtimsal adalet ( $p=0,000$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ( $p=0,655$ ) ve prosedürel adalet ( $p=0,153$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre **H<sub>7</sub>** desteklenirken, **H<sub>8</sub>** ve **H<sub>9</sub>** desteklenmemektedir. Dağıtimsal adalet algısındaki 1 birimlik artış işten ayrılma niyetinde 0,462 birimlik azalışa neden olmaktadır.

#### 4.2.5.4. Örgütsel Kimliklenmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi

**H<sub>10</sub>** : *Örgütsel kimliklenmenin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı etkisi vardır.*

**Tablo 4.22: Örgütsel Kimliklenmenin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi**

	Beta	t	Anlamlılık (P)
Örgütsel Kimliklenme	0,597	14,191	0,000
$R^2=0,355$ , $F=201,391$ , $P=0.000$			
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık			

Tablo 4.22’de örgütsel kimliklenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model ( $p<0,05$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F=201,391$ ,  $p=0,000$ ).  $R^2$  değeri 0,355 olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel kimliklenme örgütsel vatandaşlık davranışını % 35,5 oranında açıklayabilmektedir.

Örgütsel kimliklenme ( $p=0,000$ ) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre  $H_{10}$  desteklenir. Örgütsel kimliklenme algısındaki 1 birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı algısında 0,597 birimlik artışa neden olmaktadır.

#### 4.2.5.5. Örgütsel Kimliklenmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

$H_{11}$  : *Örgütsel kimliklenmenin işten ayrılma niyetine anlamlı etkisi vardır.*

**Tablo 4.23: Örgütsel Kimliklenmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

	Beta	t	Anlamlılık (P)
Örgütsel Kimliklenme	-0,800	-25,397	0,000
$R^2=0,639$ , $F=644,989$ , $P=0,000$			
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			

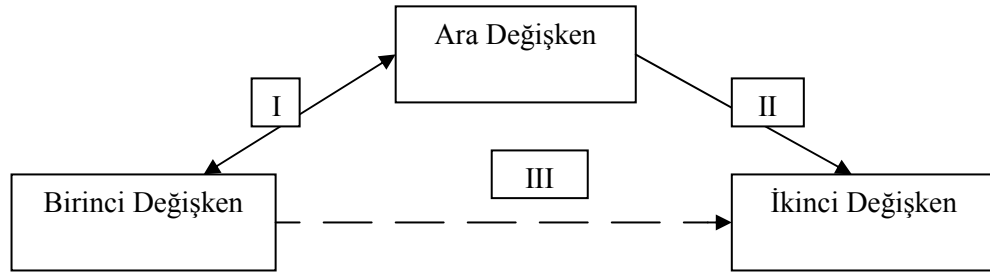
Tablo 4.23’de örgütsel kimliklenmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model ( $p < 0,05$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F=644,989$ ,  $p=0,000$ ).  $R^2$  değeri 0,639 olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel kimliklenme örgütsel vatandaşlık davranışını % 63,9 oranında açıklayabilmektedir.

Örgütsel kimliklenme ( $p=0,000$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre  $H_{11}$  desteklenir. Örgütsel kimliklenme algısındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerine 0,80 birimlik azalışa neden olmaktadır.

#### 4.2.5.6. Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisine Ait Bulgular

Ara değişken etkilerinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen metot ve analizlerden faydalanılmıştır. Yazarlara göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmek için, Şekil 3’de gösterilen I, II ve III ilişkilerinin ayrı modellerde anlamlı olarak bulunması ve ara değişkenin modele dâhil edilmesinden sonra III ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Ara değişken modelinin geçerliliğinin değerlendirilebilmesi için gereken dört kriter aşağıda sıralanmıştır.

1. Bağımsız değişken, araya giren değişkenle anlamlı olarak korelasyon içinde bulunmalıdır (I ilişkisi).
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (III ilişkisi).
3. Bağımsız değişken ve araya giren değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, araya giren değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (II ilişkisi).
4. Bağımsız değişken ve araya giren değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, araya giren değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisi, bağımsız değişkenin etkisinden daha fazla olmalıdır ya da bağımsız değişkenin etkisini ortadan kaldırmalıdır (Akt: Acar, 2008, s.150).



**Sekil 4.2: Ara Değişken İlişkileri (Baron and Kenny, 1986)**

Öncelikli olarak örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisini inceliyoruz.

**Tablo 4.24: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisi**

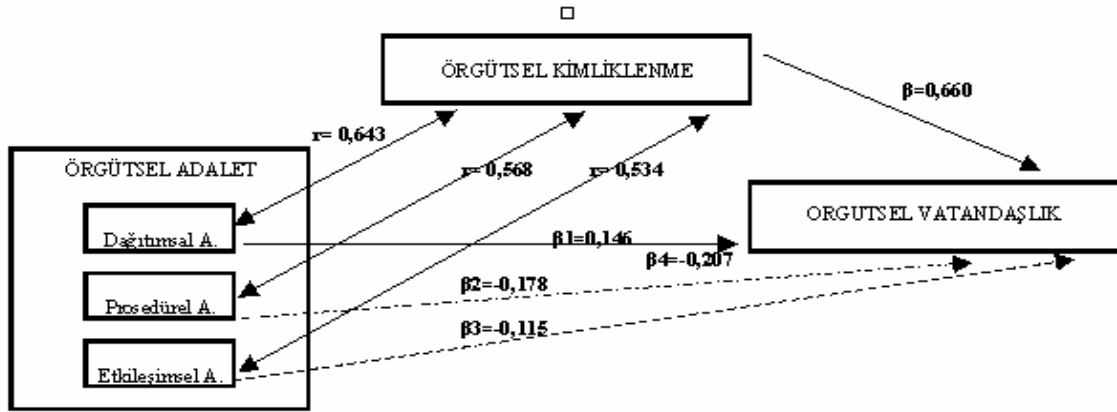
Model A	Beta	t	Anlamlılık (P)
Örgütsel Kimliklenme	0,660	11,876	0,000
Dağıtımsal (DA)	-0,207	-3,731	0,000

$R^2=0,299$ ,  $F=83,485$ ,  $P=0,000$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığa etkisini araştırdığımızda, dağıtımsal adalet ( $\beta:0,146$ ,  $p<0,001$ ) örgütsel vatandaşlıkla anlamlı ilişkiye sahip tek örgütsel adalet boyutuydu. Örgütsel kimliklenmenin modele eklenmesiyle (Model A) bu etkinin ( $\beta=-0,207$ ,  $p<0,001$ ) düştüğü görülmektedir. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlıkla anlamlı bir ilişkisi olmadığı için, ortak regresyonda bu iki değişken yer almamaktadır. Örgütsel kimliklenmenin dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde **kısmi ara değişken** olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet örgütsel vatandaşlığı hem doğrudan hem de örgütsel kimliklenme aracılığı ile etkilemektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisine ilişkin bulguların gösterildiği yapısal model aşağıda sunulmuştur.





**Şekil 4.3: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisi**

İkinci olarak örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisini inceliyoruz.

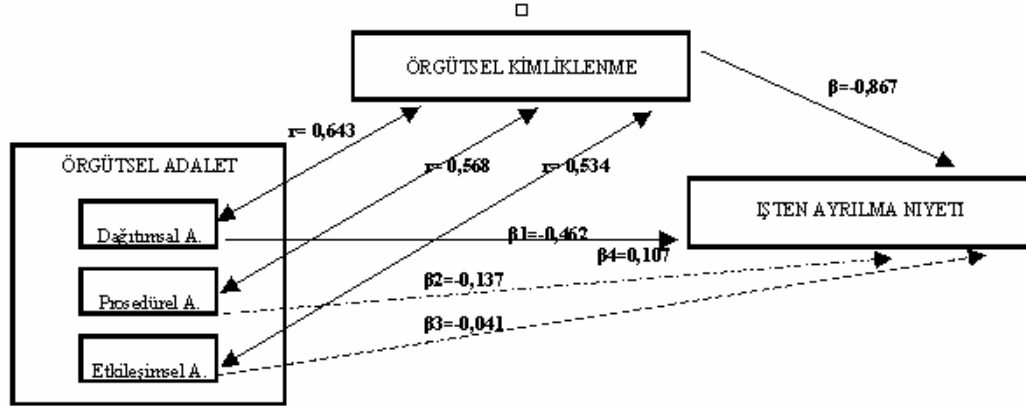
**Tablo 4.25: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Kimliklenmenin Ara Değişken Etkisi**

Model B	Beta	t	Anlamlılık (P)
Örgütsel Kimliklenme	-0,867	-24,752	0,000
Dağıtım sal (DA)	0,107	3,043	0,003

$R^2=0,662$ ,  $F=378,787$ ,  $P=0,000$   
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

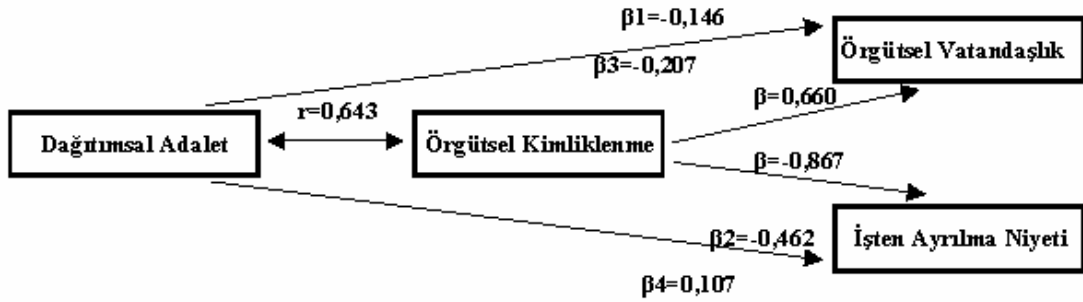
Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini araştırdığımızda, dağıtım sal adalet ( $\beta:-0,462$ ,  $p<0,001$ ) işten ayrılma niyetiyle anlamlı ilişkiye sahip tek örgütsel adalet boyutuydu. Örgütsel kimliklenmenin modele eklenmesiyle (Model B) bu etkinin ( $\beta=0,107$ ,  $p<0,01$ ) düştüğü görülmektedir. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı için, ortak regresyonda bu iki değişken yer almamaktadır. Örgütsel kimliklenmenin dağıtım sal adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde **kısmi ara değişken** olduğu görülmektedir. Dağıtım sal adalet işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de örgütsel kimliklenme aracılığı ile etkilemektedir. Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel

kimliklenmenin ara değişken etkisine ilişkin bulguların gösterildiği yapısal model aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4.4: Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisi

Yukarıdaki bulgular neticesinde modelimizdeki ara değişken ilişkisine ait nihai yapısal model Şekil 4.5 de sunulmuştur.



Şekil 4.5: Örgütsel Kimliklenme Faktörünün Ara değişken ilişkisine ait nihai yapısal model

## SONUÇ

Örgüt içlerinde uygulanan adalet algılamaları hem bireylerde hem de örgütlerde birçok sorun oluşturabilir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel adaletsizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarında, örgütsel bağlılıkta, işten ayrılma eğilimlerinde ve birçok tutumda önemli belirleyici olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel adalet bu algılar üzerinde olumlu veya olumsuz etki gösterebilmektedir.

76 kamu bankası personeli, 63 katılım bankası personeli ve 248 özel banka personeli olmak üzere toplam 387 kişiye örgütsel adalet, örgütsel kimliklenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden oluşan sorular yöneltilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel kimliklenme ile dağıtımsal ve prosedürel adalet arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gözlenmiştir. Bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Yani, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları arttığı zaman örgütsel kimliklenme algılarında da artış gözlenmiştir. Olkkonen ve Lipponen (2006) çalışmalarında benzer bulguları elde etmişlerdir. Örgüt ve birimlerin kimliklenmelerini inceledikleri çalışmada dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel kimliklenme ilişkisi anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulunurken, etkileşimsel adalet ile anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu araştırmanında Olkkonen ve Lipponen (2006) çalışmasıyla benzer bir şekilde hizmet sektöründe yapıldığını düşünürsek, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel kimliklenmesinde etkileşimsel adaletin bir rolü olmadığını söyleyebiliriz. Prosedürel adalet sistem elemanları ile ilgiliyken, etkileşimsel adalet her bir çalışanın diğerine karşı davranış biçimiyle ilgilidir (Dixon vd., 2000: 101-104, Akt: Ceylan ve Dinç, 2008, s.15). Adaletli çıktıların oluşturulması ve yöntem sistem adilliğinin sağlanması örgütsel kimliklenme sürecinde olumlu olmaktadır. Bu arada etkileşimsel adaletin de adalet boyutları içinde etkisiz olduğu düşünülmemeli, işe ait tutumların gelişmesindeki etkisinin de bir çok araştırmada geçtiği unutulmamalıdır.

İşten ayrılma niyeti ile dağıtımsal adalet arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin ( $\beta=-0,462$ ) olduğunu bulunmuştur. Çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Çalışanların işten ayrılma kararını alırken, kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına daha duyarlı olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Özer ve Günlük (2010) muhasebecilerle ilgili yaptıkları çalışmada dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında benzer bir şekilde ters yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulmuşlardır. Fakat bu etki bizim bulduğumuz dağıtımsal adalet ( $\beta=-0,462$ ) etkisinden daha düşük olup  $-0,192$  düzeyindedir. Bu fark da kuvvetle muhtemel Özer ve Günlük (2010) çalışmasında muhasebe firmalarında çalışanlara anket uygulanmışken, bizim çalışmamızda aynı yıl içinde örgütsel kimliği daha kuvvetli olabilecek bir kurum olan bankaların mensuplarına anket uygulamamızdan kaynaklanmaktadır. 2009 yılındaki finansal kriz ortamından Türkiye genelindeki bankaların diğer sektörlerle ve uluslararası alandaki benzerlerine oranla yaşanan son ekonomik krizden daha kuvvetli çıkmış olması, banka çalışanlarının bu kriz sonrası işten ayrılma niyetlerine ters yönde bir katkı yaptığını düşünebiliriz.

Yapılan analizler sonucunda adalet algısında dağıtımsal adalet dominant gözükmektedir. Günümüzün zor ekonomik şartlarını düşündüğümüzde, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yüksek olması normal karşılanabilir. Yöneticilerin de adaletin dağıtımsal boyutuna gerekli özeni göstermesi gerekmektedir.

Örgütsel kimliklenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir ayrıca, örgütsel kimliklenme ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgular benzer çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Özellikle örgütsel kimliklenmenin işten ayrılma niyetine etkisi ( $\beta=-0,800$ ) oldukça yüksek bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel kimliklenme ilişkisi özellikle 40 yaş üstü anket katılımcıları arasında ortaya çıkmaktadır. 40 yaş üstü katılımcıların örgütsel kimliklenme algıları oldukça yüksekken, işten ayrılma niyetleri de oldukça düşüktür.

Lise mezunlarının örgütsel kimliklenme algısı diğerlerine göre daha yüksek ve işten ayrılma niyetleri de oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Lise mezunluğunun günümüzde neredeyse bir standart haline gelmesi bunun belli başlı sebebi olabilir.

Anket çalışmasının banka çalışanlarına uygulanması ve banka çalışanı olmanın bir statü haline gelebildiğini düşünürsek, lise mezunlarındaki kimliklenme algısının yüksek oluşunu daha iyi anlayabiliriz. Beş yıl ve üzeri çalışanlarda da kimliklenme algısı daha yüksektir. Fakat bu konuda bir yanlış içine düşebiliriz, şöyle ki; kimliklenme algısı yüksek personel mi beş yılın üzerinde çalışmaktadır yoksa 5 yıllık çalışmanın sonucunda mı kimliklenme algısında yükselme sağlanmıştır, bu ayrı bir araştırma konusudur. Temelde ise iki tipin de mevcut olabileceğini düşünmemiz daha akla yatkındır.

Örgütsel kimliklenme, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti, ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara değişken etkisine sahiptir. Örgütsel kimliklenme, örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlığı ve işten ayrılma niyetini etkilemesine hem vasıta olmakta hem de örgütsel vatandaşlığı ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Dağıtımsal adalet de işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlığı hem örgütsel kimliklenme vasıtasıyla hem de doğrudan etkilemektedir.

Dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel kimliklenmenin ara değişken etkisi, dağıtımsal adalet algısına bağlı olarak örgütler için olumlu sonuçlar verebilmekte, işten ayrılma niyetinin düşmesini kısmen etkileyebilmektedir. Fakat örgütsel kimliklenme algısının yüksek olduğu örgütlerde dağıtımsal adalet algısındaki olumsuzluklar işten ayrılma niyetini, örgütsel kimliklenme algısının düşük olduğu örgütlere oranla daha fazla etkileyecektir.

Bankacılık sektörü ülkemizde gitgide önemli hale gelmektedir. Bir çok krizden ders alan bu sektör, son finansal krizde de gördüğümüz gibi, uluslararası benzerlerine göre daha sağlam yapıya kavuşmuştur. Geçmişte yaşananların aksine bugün mudiler için güven teşkil eden bankalar aynı zamanda çalışanlar içinde bir cazibe merkezi haline gelmiştir. İş güvenliği ve sosyal haklar açısından pek çok avantaj ve aynı zamanda personeline toplumda bir prestij sağlayabilmektedir.. Anketimizin sadece bankacılık sektörüne uygulanmış olması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışanların algıladıkları kimliklenmenin işten ayrılma niyetine negatif ve örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif bir etkisi olması ve bunun yanında dağıtımsal adalet ile bu kavramlar arasında kısmi ara değişken rolü olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiş olması çalışmamızın önemli bir sonucudur. Böyle bir bulgunun yerli literatürde de ilk olmuş olmasının bundan sonraki çalışmalar için de faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan analizlerde büyük oranda beklenen sonuçlar alınmış ve hipotezlerin çoğu doğrulanmıştır. Örgütsel adalet ve kimliklenme arasındaki anlamlı ilişki en başta bize örgütlerin adalet kavramına verecekleri önemin değer ve amaçları içselleştiren, kurumuyla bütünleşik çalışanların sayısını arttırabileceğini göstermektedir. Kimliklenmenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla da aynı yönlü, güçlü bir ilişkisi olması ayrıca işten ayrılma niyetiyle de ters yönlü ve güçlü bir ilişkisi olması, örgütsel adalet ve örgütsel kimliklenme kavramlarının örgütlerin verimliliği ve yetiştirilmiş elemanların elde tutulması açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, çalışanlara örgüt için değerli olduklarını adil uygulamalara önem vererek göstermelidirler. Algılanan örgütsel adalet, örgütsel kimliklenme algısının oluşmasında ve artmasında gerekli olacaktır. Kimliklenme hem adaletin bir sonucu olarak hem de başka faktörlerin gelişmesinde örgütler için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

## KAYNAKLAR

ACAR, A. Z. (2008), “ Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

ACAR, A. Z., (2004), “ Büyüme Stratejileri İzleyen İşletmelerin Örgütsel Yetenekleri ile İşletme Performansı Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

ARKANOÇ, S. “Grup İlişkileri”, <http://simaybirce.net>

ARSLANTAŞ, C. ve PAKDEMİR, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.261-286.

BALCIOĞLU, İ., ve ark. (2008), “Tükenmişlik Sendromu”, **Dirim Tıp Gazetesi**, Sayı: 83, s.99-104.

BARON R. and KENNY D. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research”, **Journal of Personality and social psychology**, 51, 1173-1182

BARUTÇU, E. ve SERİNKAN, C. (2008), “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 8, Sayı: 2.

BASS, B.M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision”, **Organizational Dynamics**, 1990.

BAŞ, T. (2003), **Anket**, Ankara, Seçkin Yayıncılık

BATES, A. D. (2006), “Sales Force Pricing: The Stockholm Syndrome”, **WF&FSA**, Vol: 15, No: 1.

BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, s.95-108.

BULLIS, C. and TOMPKINS, P.K. (1989). "The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practises and Identification", **Communication Monographs**, 56, s. 287-306.

CABONI, T. C. (2003), "Organizational Identification and The Voluntary Support of Higher Education"

CEYLAN, A. ve DİNÇ, A. (2008). "Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar", s.125-139.

CEYLAN, A. ve ÖZBAL, S. (2008). "Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, s.81-89.

CHEGİNİ, M. G. (2009). "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", Department of Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Iran, Cilt: 1, Sayı: 2, s.171-174.

CURRY, B.K. (2002), "The Influence of the Leader Persona on Organizational Identity", **The Journal of Leadership Studies**, Cilt: 8, Sayı: 4, s.33-42.

ÇAKIR, Ö. (2006), **Ücret Adalet İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 6.

ÇETİN, C.(1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Basım.

DAVIS, K. (1998), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev., Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

DEMİR, N. (2009). "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 31, s.197-208.

DEMİRCAN ÇAKAR, N. ve YILDIZ, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, s.68-90.



DEMİRTAŞ, H. A. (t.y.). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, s.124-144.

DOĞAN, H. (t.y.), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, s.71-78.

DUTTON, J. et al. (1994), “Organizational Images And Membership Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı: 34, s.239-263.

EDWARDS, M. R. and PECCEİ, R. (2007), “Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 16, No: 1, p.25-57.

EKER, G. (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

ERDOĞAN, İ. (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.

GAERTNER, S. (1999), “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, **Human Resource Management Review**, Vol: 9.

GARBETT, T. (1988), **How to Build a Corporation’s Identity and Project Its Image** Lexington, MA: D.C. Heath

GIOIA, D.A. and THOMAS, J.B. (1996), “Identity, image and issue interpretation: Sense making during strategic change in academia”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı: 40, s.370-403.

GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, **Journal of Management**, Cilt. 16, Sayı:2, s.399-432.

GREENBERG, J. (1996). **The Quest For Justice On The Job: Essays and Experiments**, Thousand Oaks: Sage Publications.

GÜL, H. ve ark. (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış**, Sayı: 15.

GÜLER, Z. (2001), **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

GÜNEY, S. (2000). **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayın.

HASLAM, S.A et al. (2003), “More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible”, **British Journal of Management**, Sayı: 14, s.357-369.

HATCH, M. And M. SCHULTZ (2002), “The Dynamics Of Organizational Identity”, **Human Relations**, Cilt: 55, Sayı: 8, s.989-1005.

İÇERLİ, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), s: 67-92.

İŞIKHAN, V. (2004), **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Ankara: Sandal Yayınları.

İŞCAN, Ö. M. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 11, s.160-177.

İŞCAN, Ö. M. ve NAKTİYOK, A. (t.y.). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi **SBF Dergisi**, s.181-201.

JAHANGIR, N., et al. (2006), “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, **ABAC Journal**, Vol: 26, No: 3, p.21-36.

JONES, D. A. (2007), “Employee Treatment and the Engaged Workforce: Reciprocation and Organizational Identification Processes”, **Reciprocation and Organizational Identification**

JUDGE, T. A. and COLQUİTT, J. A. (2004). “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No: 3, p.395-404.

KALEMCI TÜZÜN, İ. (2006), “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

KOROTOV, K. (t.y.), “İdentity and İdentification: An Organizational Perspective”

KRİSTİĆ, I. F. and EMELO, R. (2007), **Mentorig and Organizational Justice**, 2. Baskı.

LEE, K. and ALLEN, N. J. (2002), “Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions”, **Journal of Applied Psychology**, 87, s.131–142.

MEYER, J. et al. (2001), “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 61.

MCKENNA, E. (2005), *Business Psychology and Organizational Behavior*, 3 rd. Edition, New York: Psychology Press Ltd.

MOTOWIDLO, S. and Van SCOTTER, J. (1994), “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”, **Journal of Applied Psychology**, 79, s. 475-480.

NIEHOHH, B. P. and MOORMAN, R. H. (1993), “Justice as a Mediator of The Realtionship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 36(3), s. 527-556

OĞUL SELEKLER, Z. (2007). “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

OLKKONEN, M. E. and LİPPONEN J. (2006), “Relationships Between Organizational Justice, İdentification Withorganization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, No: 100, p.202–215.

ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, Sayı: 21, s.77-96.

ÖZER G. Ve GÜNLÜK M. (2010), “Örgütsel Adaletin Muhasabecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi”, Sayı: 9, s. 459-485

ÖZMEN, Ö. ve ark. (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 7, Sayı: 1, s.17-33.

PORTER, L. et al. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 59.

ROBINSON, K. L. (2004). “The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables”, **A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies**, San Diego: Alliant International University, s.1-156.

ROS, M., et al. (1999), “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 48, No: 1, p.49-71.

SEZGİN, Ferudun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1 (2005) 317-339

SHORE, L.M. and MARTIN, H. J., (1989), “Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions”, **Human Relations**, 42, s. 625-638.

SOMERVILLE, J. (1992). **Temel Britannica Ansiklopedisi**, İstanbul: Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica, Cilt: 1.

SÖYÜK, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

TDK, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınları.

TETT, R.P. and MEYER, J.P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, Vol: 46.

- TİTREK, O. (2009). “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, s.551-573.
- TÖREMEN, F , TAN Ç. (2010) “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14, s. 58-70
- TURNER, R. H. (1978). “The Role and The Person”, **American Journal of Sociology**, No: 84, p.1-23.
- TUTAR, Y. (2007). “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, s.97-120.
- TÜZÜN, İ. K. ve ÇAĞLAR, İ. (t.y.). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 3, Sayı: 9, s.1011-1027.
- WHETTEN, D and P.C. GODFREY (1998). **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU İ.G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, s. 3-16.
- YENİÇERİ, Ö. ve ark. (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, Sayı: 16.
- YILDIRIM, F. (2002). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji)Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- YILDIRIM, F. (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi, **SBF Dergisi**, Cilt: 62, Sayı: 1, s.254-279.
- YOLAÇ, S. (2009), “Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 31, s.157-166.
- YOUNG, C. F. (1981), “Interests and Motives of Nonalumni Givers”, **Handbook for Educational Fund Raising**, San Francisco, p.73-81.

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında İstanbul Kadıköy’de doğan Mahmut Uğurcan Gülşen, 1993 yılında girdiği Kadıköy Anadolu Lisesi’nden 2001 yılında mezun olmuştur. 2005 yılında İstanbul İktisat Fakültesi Maliye Bölümünü bitirip, 2006 yılında GebzeYüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisansa başlamıştır. 2006 yılından beri finans sektöründe görev yapmaktadır.