

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ
PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ
ARACILIK ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ahmet Gümüş

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih Güney

Mart, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ
PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ
ARACILIK ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ahmet Gümüş
(Y1012.640081)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih Güney

Mart, 2019



01/03/2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1012.640081 numaralı öğrencisi Ahmet GÜMÜŞ' ün "ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ARACILIK ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28/01/2019 tarih ve 2019/02 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından ~~onaylanmıştır.~~ ile Doktora tezi olarak ~~KARAR~~ edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye (TİK)	Doç. Dr. Erginbay UĞURLU	
Üye	Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ	
Üye	Doç. Dr. Güven ORDUN	

Tezin Savunulduğu Tarih : 01/03/2019

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Ulusal Kùltürün alışanların Örgùtsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgùtsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (...../...../2019).

Ahmet GÜMÜŞ



ÖNSÖZ

Doktora tezimin fikir aşamasından yazımına kadarki geçen süreçte bana sabır, ilgi ve anlayış çerçevesinde yol göstererek, bilgi birikimini paylaşma hususunda desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme üyesi olarak tez jürimde yer alan Prof. Dr. Akın MARŞAP'a gösterdiği ilgi, samimiyet ve olumlu motivasyonuyla çalışmama yaptığı katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ön deneme ve anket araştırmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bugün burada olmamda büyük katkısı olan, tüm eğitim yaşamım boyunca benden yardımlarını eksik etmeyen, özverili şekilde bana destek veren değerli annem ve babam Nurten ve Ünal GÜMÜŞ ile kardeşim Halide GÜMÜŞ AYNA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mart, 2019

Ahmet GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xviii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
2.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Temel Öğeleri ve Örgüt Kültürüyle İlgili Sınıflandırmalar	5
2.1.1 Örgüt kültürü kavramı ve tanımı	5
2.1.2 Örgüt kültürünün önemi.....	7
2.1.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi	8
2.1.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi	9
2.1.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi.....	11
2.1.3 Örgüt kültürünün özellikleri.....	12
2.1.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları	13
2.1.5 Örgüt kültürünün temel öğeleri.....	15
2.1.5.1 Değerler	17
2.1.5.2 İnançlar	18
2.1.5.3 Normlar.....	19
2.1.5.4 Seremoniler.....	21
2.1.5.5 Liderler ve kahramanlar.....	21
2.1.5.6 Semboller ve simgeler	23
2.1.5.7 Dil	25
2.1.5.8 Efsaneler (mitler) ve hikâyeler	25
2.1.5.9 Ritüeller	27
2.1.6 Örgüt Kültürüyle İlgili Sınıflandırmalar	28
2.1.6.1 Parsons'un örgüt kültürü sınıflandırması	28
2.1.6.2 Quinn ve Mcgrath'ın örgüt kültürü sınıflandırması.....	29
2.1.6.3 Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırması	30
2.1.6.4 Denison'un örgüt kültürü sınıflandırması.....	32
2.1.6.5 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması	33
2.1.6.6 Schein'in örgüt kültürü sınıflandırması	35
2.1.6.7 Ouichi'nin örgüt kültürü sınıflandırması	36
2.1.6.8 Schneider'in örgüt kültürü sınıflandırması.....	37
2.1.6.9 Harrison'un örgüt kültürü sınıflandırması	38
2.1.6.10 Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması	39

3. ÖRGÜTSEL ADALET	43
3.1 Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci, Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı, Önemi, Çeşitleri	43
3.1.1 Adalet düşüncesinin gelişim süreci.....	43
3.1.1.1 Aristo'nun adalet felsefesi	43
3.1.1.2 Faydacılık ve Rawls'in adalet anlayışı	45
3.1.2 Örgütsel adalet kavramı ve tanımı	48
3.1.3 Örgütsel adalet kavramının önemi	50
3.1.3.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi	51
3.1.3.2 Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından önemi.....	52
3.1.3.3 Örgütsel adalet kavramının işletmeler açısından önemi.....	53
3.1.4 Örgütsel adaletin çeşitleri.....	54
3.1.4.1 Dağıtım adaleti.....	54
3.1.4.1.1 Adams'ın eşitlik kuramı	55
3.1.4.1.2 Deutsch'un dağıtım kuramı.....	57
3.1.4.1.3 Levanthal'ın adalet yargı kuramı	57
3.1.4.1.4 Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı	58
3.1.4.2 Prosedür adaleti	59
3.1.4.2.1 Bireysel çıkar modeli	60
3.1.4.2.2 Grup değer modeli.....	61
3.1.4.2.3 Prosedür tercih modeli	62
3.1.4.3 Etkileşim adaleti	62
3.2 Örgütsel Adaletin İlişkili İlişkili Olduğu Temel Kavramlar ile Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	64
3.2.1 Örgütsel adaletin ilişkili olduğu temel kavramlar	64
3.2.1.1 Örgütsel bağlılık	64
3.2.1.2 Mesleki bağlılık	65
3.2.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	67
3.2.1.4 İş tatmini	69
3.2.1.5 İş sağlığı ve güvenliği.....	70
3.2.1.6 İşgücü devri	72
3.2.1.7 İşten ayrılma niyeti	74
3.2.2 Örgütsel adaleti etkileyen faktörler.....	75
3.2.2.1 Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler	76
3.2.2.1.1 Demografik faktörler.....	76
3.2.2.1.1.1 Cinsiyet	76
3.2.2.1.1.2 Yaş	77
3.2.2.1.1.3 Medeni durum	77
3.2.2.1.1.4 Eğitim düzeyi	78
3.2.2.1.1.5 Örgütte çalışma süresi (kıdem)	79
3.2.2.1.1.6 Gelir	80
3.2.2.1.1.7 Unvan	80
3.2.2.2 Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler.....	81
3.2.2.2.1 Örgüt yapısı.....	81
3.2.2.2.2 Liderlik davranışları	83
3.2.2.2.3 Örgüt içi iletişim	85
3.2.2.2.4 Kararlara katılma.....	85

3.2.2.2.5 Örgüt düzeyi.....	86
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	89
4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Türleri	89
4.1.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı.....	89
4.1.2 Örgütsel bağlılık kavramının önemi	92
4.1.2.1 Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından önemi.....	92
4.1.2.2 Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler açısından önemi.....	94
4.1.2.3 Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi	95
4.1.3 Örgütsel bağlılık türleri.....	97
4.1.3.1 Duygusal bağlılık.....	97
4.1.3.2 Devam bağlılığı	99
4.1.3.3 Normatif bağlılık	100
4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	102
4.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	102
4.2.1.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler.....	102
4.2.1.1.1 Demografik özellikler	102
4.2.1.1.1.1 Cinsiyet	103
4.2.1.1.1.2 Yaş	104
4.2.1.1.1.3 Medeni durum	105
4.2.1.1.1.4 Eğitim düzeyi	105
4.2.1.1.1.5 İstihdam durumu	106
4.2.1.1.1.6 Örgütte çalışma süresi (kıdem)	106
4.2.1.1.1.7 İşverenden beklentiler	107
4.2.1.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler.....	108
4.2.1.2.1 Kararlara katılma ve merkezleşme.....	108
4.2.1.2.2 Örgüt içi iletişim	109
4.2.1.2.3 Yönetim kademeleri	110
4.2.1.3 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler	110
4.2.1.3.1 Yeni iş bulma olanakları	110
4.2.1.3.2 Profesyonellik	111
4.2.1.3.3 İşsizlik oranı	111
4.2.1.3.4 Sektörün durumu	112
4.2.2 Örgütsel bağlılık yaklaşımları.....	113
4.2.2.1 Tutumsal yaklaşım.....	113
4.2.2.2 Davranışsal yaklaşım	114
4.2.2.3 Normatif yaklaşım	115
4.2.3 Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalar	116
4.2.3.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması	117
4.2.3.2 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	117
4.2.3.3 Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	118
4.2.3.4 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	118
4.2.3.5 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	119
4.2.3.6 Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	120
4.2.3.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	120
4.2.3.8 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflandırması	122

4.2.3.9 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	122
4.2.3.10 Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	124
4.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	125
4.2.4.1 Düşük örgütsel bağlılık.....	125
4.2.4.2 Orta örgütsel bağlılık	126
4.2.4.3 Yüksek örgütsel bağlılık	127
5. İŞ PERFORMANSI	129
5.1 İş Performansı Kavramı, Tanımı, Önemi, Amaçları, Boyutları ile İş Performansı Değerlendirme Süreci, Yöntemleri ve İş Performansını Etkileyen Faktörler	129
5.1.1 İş performansı kavramı ve tanımı	129
5.1.2 İş performansının önemi	131
5.1.3 İş performansının amaçları	133
5.1.4 İş performansının boyutları.....	134
5.1.4.1 Görev performansı	134
5.1.4.2 Bağlamsal performans	135
5.1.5 İş performansı değerlendirme süreci.....	136
5.1.6 İş performansı değerlendirme yöntemleri	138
5.1.6.1 Objektif iş performansı değerlendirme yöntemleri.....	142
5.1.6.2 Subjektif iş performansı değerlendirme yöntemleri	143
5.1.6.3 İş performansı ile ilgili diğer değerlendirme yöntemleri.....	144
5.1.6.3.1 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemleri.....	144
5.1.6.3.2 Karşılaştırmalı iş performansı değerlendirme yöntemleri.....	147
5.1.7 İş performansını etkileyen faktörler	147
5.1.7.1 Moral.....	148
5.1.7.2 Motivasyon	148
5.1.7.3 Ödül	149
5.1.7.4 Ceza	149
5.1.7.5 İş sağlığı.....	150
5.1.7.6 İş güvenliği	151
5.1.7.7 Yönetim tarzı	152
5.1.7.8 Çalışma şartları	153
6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	155
6.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı, Tanımı, Önemi ve İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	155
6.1.1 İşten ayrılma niyeti kavramı ve tanımı	155
6.1.2 İşten ayrılma niyetinin önemi	159
6.1.2.1 İşten ayrılma niyetinin çalışanlar için önemi.....	159
6.1.2.2 İşten ayrılma niyetinin işletmeler açısından önemi	161
6.1.3 İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler.....	162
6.1.3.1 Düşük ücret	163
6.1.3.2 Yönetim tarzı	164
6.1.3.3 Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan iletişimsizlik	165
6.1.3.4 İşin kendisi.....	166
6.1.3.5 Çalışma koşulları	167
6.1.3.6 İş yükü	168
6.1.3.7 İş tatminsizliği	169

6.1.3.8 Düşük moral ve motivasyon	171
6.1.3.9 Çalışma şartlarının fazlalığı	173
7. YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ULUSAL KÜLTÜRLER İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	175
7.1 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi	175
7.2 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi	177
7.3 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi	179
7.4 Ulusal Kültürle İlgili Yapılmış Çalışmalar	181
8. ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ARACILIK ROLÜYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....	183
8.1 Araştırmanın Yöntemi	183
8.1.1 Araştırmanın amacı	183
8.1.2 Araştırmanın önemi	183
8.1.3 Araştırmanın modeli	184
8.1.4 Araştırmanın çalışma evreni ve örnekleme	188
8.1.5 Araştırmada kullanılan veri toplama araçları	189
8.1.6 Araştırmanın sınırlılıkları	191
8.1.7 Ön denemeyle ilgili bulgular	191
8.1.8 Araştırmayla ilgili bulgular	192
8.1.8.1 Demografik bilgilerle ilgili bulgular	194
8.1.8.2 Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler	196
8.1.8.2.1 Ulusal kültür ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	196
8.1.8.2.2 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	197
8.1.8.2.3 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	197
8.1.8.2.4 İş performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	198
8.1.8.2.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	198
8.1.8.3 Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	198
8.1.8.3.1 Ulusal kültür ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ..	200
8.1.8.3.1.1 Ulusal kültür ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri	200
8.1.8.3.1.2 Ulusal kültür ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizi	204
8.1.8.3.2 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	206
8.1.8.3.2.1 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri ..	206
8.1.8.3.2.2 Örgütsel adalet ölçeği maddelerine ilişkin güvenilirlik analizleri	210
8.1.8.3.3 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	211

8.1.8.3.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeğine ait keşfedici faktör analizi.....	212
8.1.8.3.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi....	215
8.1.8.3.3.3 Örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizi	218
8.1.8.3.4 İş performansı ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri.	220
8.1.8.3.4.1 İş performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri ..	220
8.1.8.3.4.2 İş performansı ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizi	222
8.1.8.3.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri	223
8.1.8.3.5.1 İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri.....	223
8.1.8.3.5.2 İşten ayrılma niye ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizleri.....	225
8.1.8.4 Ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi	226
8.1.8.4.1 Ulusal kültür ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	226
8.1.8.4.2 Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	227
8.1.8.4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	229
8.1.8.4.4 İş performansı ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	230
8.1.8.4.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	230
8.1.8.5 Ulusal kültür ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile incelenmesi	231
8.1.8.6 Ulusal kültür ve ulusal kültürün alt boyutları ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi.....	233
8.1.8.6.1 Ulusal kültürün örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi.....	235
8.1.8.6.1.1 Ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi.....	235
8.1.8.6.1.2 Ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi	238
8.1.8.6.1.3 Ulusal Kültürün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi.....	240
8.1.8.6.2 Ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi.....	243

8.1.8.6.2.1 Ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi	243
8.1.8.6.2.2 Ulusal kültür alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi ...	248
8.1.8.6.2.3 Ulusal kültür alt boyutlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi.....	251
9. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	259
9.1 Sonuç	259
9.2 Tartışma	267
9.3 Öneriler.....	269
9.3.1 Yöneticilere Öneriler	269
9.3.2 Akademisyenlere Öneriler	274
KAYNAKLAR	277
EKLER	339
ÖZGEÇMİŞ	347

KISALTMALAR

AGIL	: Adaptasyon, Amaç Gerçekleştirme, Entegrasyon, Meşruluk
AMOS	: Analysis of Moment Structures
BK	: Belirsizlikten kaçınma
BT	: Bireycilik-toplulukçuluk
DE	: Dişillik-erillik
GM	: Güç mesafesi
ILO	: Uluslararası İstihdam Örgütü
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İP	: İş Performansı
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
SPSS	: Social Packag for the Social Sciences
TKGM	: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
UK	: Ulusal Kültür
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Örgüt Kültürünün Boyutları	36
Çizelge 2.2: Quichi'nin Kültürel Değerler Yaklaşımı Çerçevesi	37
Çizelge 3.1: Örgütsel Adaletin Çeşitleri	63
Çizelge 4.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	128
Çizelge 7.1: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisiyle İlgili Yapılan Araştırmalar	176
Çizelge 7.2: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisiyle İlgili Yapılan Araştırmalar	178
Çizelge 7.3: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisiyle İlgili Yapılan Araştırmalar	180
Çizelge 7.4: Ulusal Kültürle İlgili Yapılan Araştırmalar	181
Çizelge 8.1: Demografik Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	195
Çizelge 8.2: Ulusal Kültür Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	196
Çizelge 8.3: Örgütsel Adalet Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	197
Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	197
Çizelge 8.5: İş Performansı Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	198
Çizelge 8.6: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	198
Çizelge 8.7: Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği İndeksi Değerleri	199
Çizelge 8.8: Ulusal Kültür Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	202
Çizelge 8.9: Ulusal Kültür Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	203
Çizelge 8.10: Ulusal Kültür Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlilik Analizi	204
Çizelge 8.11: Ulusal Kültür Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	206
Çizelge 8.12: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	208
Çizelge 8.13: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	209
Çizelge 8.14: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlilik Analizi	210
Çizelge 8.15: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	211
Çizelge 8.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	213
Çizelge 8.17: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Maddelerinin Faktör Yükleri ile Varyans Açıklamaları	214
Çizelge 8.18: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	217
Çizelge 8.19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	217
Çizelge 8.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	218

Çizelge 8.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	219
Çizelge 8.22: İş Performansı Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	221
Çizelge 8.23: İş Performansı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	221
Çizelge 8.24: İş Performansı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi ..	222
Çizelge 8.25: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	222
Çizelge 8.26: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları.....	224
Çizelge 8.27: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	224
Çizelge 8.28: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenirlik Analizi	225
Çizelge 8.29: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	225
Çizelge 8.30: Ulusal Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı	227
Çizelge 8.31: Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı	228
Çizelge 8.32: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı	229
Çizelge 8.33: İş Performansı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı	230
Çizelge 8.34: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı	231
Çizelge 8.35: Ulusal Kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyonlar	232
Çizelge 8.36: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	236
Çizelge 8.37: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	237
Çizelge 8.38: Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar	237
Çizelge 8.39: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları	239
Çizelge 8.40: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	239
Çizelge 8.41: Ulusal Kültürün İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar	240
Çizelge 8.42: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları.....	241
Çizelge 8.43: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	242
Çizelge 8.44: Ulusal Kültürün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar	242

Çizelge 8.45: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları.....	244
Çizelge 8.46: Yol Analizindeki Değişkenlerin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	246
Çizelge 8.47: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar	247
Çizelge 8.48: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları.....	249
Çizelge 8.49: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	250
Çizelge 8.50: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar	250
Çizelge 8.51: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları.....	253
Çizelge 8.52: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	254
Çizelge 8.53: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar.....	254
Çizelge 8.54: Hipotezlerin Sonuçları	256

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	15
Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	16
Şekil 2.3: Parsons'un AGIL Modeli	29
Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılığın Türleri	101
Şekil 4.2: Tutumsal Yaklaşım Olarak Örgütsel Bağlılık	114
Şekil 4.3: Davranışsal Açından Örgütsel Bağlılık	115
Şekil 5.1: İş Performansı Değerlendirme Süreci	137
Şekil 5.2: Performans Değerlendirmenin Örgütsel Kullanımları ve Etkileri.....	141
Şekil 5.3: Objektif İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri	143
Şekil 5.4: 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yönteminin İçindeki Geri Bildirim Kaynakları ve Çeşitleri	146
Şekil 6.1: İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı.....	156
Şekil 6.2: İşgören Devri Modeli	158
Şekil 8.1: Araştırmanın Modeli	184
Şekil 8.2: Araştırmada Yapılan İstatistik Analizler.....	193
Şekil 8.3: Ulusal Kültür Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	201
Şekil 8.4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması....	207
Şekil 8.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Yamaç-Birikinti Dağılımı	213
Şekil 8.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	216
Şekil 8.7: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	220
Şekil 8.8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	223
Şekil 8.9: Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi.....	235
Şekil 8.10: Ulusal Kültürün İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi.....	238
Şekil 8.11: Ulusal Kültürün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi	240
Şekil 8.12: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi.....	243
Şekil 8.13: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi.....	248
Şekil 8.14: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi.....	252

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ARACILIK ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada ulusal kültür ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bir kamu kurumunun merkez ve Ankara I. Bölge Müdürlüğüne bağlı birimlerinde çalışan 642 katılımcıdan oluşan bir örnekleme yapılan anket araştırması sonucu ulusal kültürün örgütsel adaleti, örgütsel bağlılığı ve iş performansını anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Başka bir ifadeyle ulusal kültürdeki güçlenme oranı, örgütsel adalet, bağlılık ve iş performanslarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı ve iş performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada ulusal kültürün örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne bakılmıştır. Yapısal eşitlik modeli kurularak yapılan yol analizinde, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin aracılık etkilerinin anlamlılığı da bootstrapping metoduyla test edilmiş ve bootstrapping sonuçlarıyla da anlamlılığı desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Ulusal Kültür, Belirsizlikten Kaçınma, Örgütsel Adalet, Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Aracılık Etkisi, Bootstrapping Metodu.*

**THE MEDIATION ROLE OF THE ORGANIZATIONAL JUSTICE
PERSPECTIVE OF THE MANAGERS IN THE EFFECT OF THE
NATIONAL CULTURE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT,
JOB PERFORMANCES, INTENTION TO LEAVE OF THE EMPLOYEES
AND A RESEARCH**

ABSTRACT

In this study, it has been aimed to investigate the relations amongst the national culture and organisational justice understandings of the managers, the organisational commitment of the employees, the work performances, and their intention to leave the job.

As the result of a survey research made on a sample size consisting of 642 participants working in the central and Ankara 1st Region Directorates of a public institution, it has been determined that the national culture effects the organisational justice, commitment, and the job performance significantly. However, it has been determined that the organisational justice, has got negative effect on the intention to leave the job. In this research, the mediation role of the organisational justice has been considered at the effect of the national culture on the organisational commitment, job performance and the intention to leave the job. At the way analysis carried out by establishing the structural model of equation, it has been determined that organisational justice has got the full mediation effect on the relation between the national culture and intention to leave the job. It has been determined that there exists partial mediation role of the organisational justice at the relation between the national culture and organisational commitment. It has been determined that the dimension to avoid from the uncertainty has got the mediation role of the organisational justice at the relation amongst the organisational commitment, job performance, and intention to leave the job. The relevance of mediation effects of the organisational justice has been tested by the bootstrapping method, and it has also been supported by the result of bootstrapping.

Keywords: *National Culture, Uncertainty Avoidance, Organizational Justice, Commitment, Job Performance, Intention to Leave, Mediation Effect, Bootstrapping Method.*

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden, bilgi toplumuna ve en sonunda da yapay zekâ, akıllı robotlar ve telefonlar, bulut teknolojisi, sanal gerçeklik, üç boyutlu yazıcılar, elektronik ticaret, big data, nesnelerin interneti, robotik kodlama gibi kavramlarla adını sık duyduğumuz teknolojinin dijital dönüşümü de denilen, endüstri 4.0 diye adlandırılan bir çağa girmiş bulunmaktayız. Bu değişim ve dönüşüm sadece teknolojilerle sınırlı kalmamakta, ekonomiden, işletmelere, ticarete, toplumsal ve kamusal yaşama kadar hemen her şeyi etkileyebilmektedir. İşletmeler bu teknolojik devrime ayak uydurabilme ve küresel rekabetle başedebilmek için yeni teknolojik stratejiler ve ar-ge faaliyetlerine ağırlık vermek zorunda kalmışlardır. İnsan kaynaklarından, lojistiğe, satın almadan pazarlamaya ve yönetim bilgi sistemleri gibi pek çok işletme fonksiyonu ve bölümleri bu dönüşümden dolayı kendilerini güncelleme gereksinimi hissetmişlerdir.

Yönetim alanında da pozitif örgütsel davranış olarak adlandırılan pozitif psikolojiden etkilenecek ortaya çıkan yepyeni paradigma değişimi yaşanmaktadır. “İyi düşün iyi olsun” yaşam felsefesinden hareket edilen bu yeni dönemde iş performansı, örgütsel adalet, bağlılık, güven ve vatandaşlık gibi çalışanların güçlü yönlerine vurgu yapan kavramlar ön plana çıkmaktadır. Burada işletme yöneticilerinin asıl odaklanması gereken noktanın çalışanların iş mutluluklarını, memnuniyetlerini, örgütsel adalet, güven, bağlılık ile iş performansı algılarını artırmaya ve işgören devri gibi istenmeyen davranışlarını azaltmak olduğudur. Bu anlayışta klasik yöneticilik özellikleri işletmeleri etkin yönetebilmek için yeterli olmamakta; koçluk, mentorluk, takım çalışması, yaşam boyu öğrenme, güçlendirme gibi değerlere ve özelliklere odaklanan liderlik becerilerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Kuşkusuz bu teknolojik devrimin getirdiği yeni yönetim modelinden kamu sektöründe hizmet veren kurumlar da etkilenmektedir. Burada kurumlar vatandaşlara ve paydaşlarına daha etkili ve hızlı hizmet verebilmek için teknolojik altyapılarına yatırım yapmakta, internet üzerinden online olarak akıllı tablet ve telefonlardaki uygulamalarla ana faaliyetlerinin bir kısmını yürütmeye

başlamışlardır. Vatandaş yerine müşteri, sıfır hata prensibi, iç kontrol sistemi, toplam kalite gibi kavramlar kamu alanında da adını sık sık duyurmaya başlamış, örgütsel anlamda çalışanların sürekli eğitim, uzmanlaşmalarına ve gelişimlerine önem veren bir yönetim modeli şekillenmiştir.

Örgütler insanlardan oluşan bir bütündür. Bir anlamda örgütler insanlardan oluşan canlı bir organizmadır. Her ne kadar her örgütün kurumsal bir takım imajı, yasal mevzuatı ve yapısı olsa da örgüt faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmek için yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada da insan kaynağını etkin bir şekilde kullanarak ona yön vermede yöneticilerin fonksiyonu önemlidir. Yönetici örgütteki kuralları, kaideleri, normları uygulayarak çalışanları yönlendiren kişidir. Bu anlamda yöneticinin çalışanlarına olan tutumu, davranışları ve anlayışı örgütsel adalet kavramında görülebilmektedir.

Kurallar, normlar, yasal mevzuatlar, bireysel değerler gibi yazılı ve yazısız kurallar bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünü bizzat uygulamak ve örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanları faaliyetleri yönlendirme görevi de yöneticilerindir. Bu kurallar, kaideler ve yasal mevzuatların herkese eşit oranda uygulanıp uygulanmadığını anlamak için de örgütsel adalet kavramına bakmak gerekir. Bu kavram çalışanların işlerini yerine getirirken yöneticileriyle ilgili olarak edildiği olumlu ve olumsuz duygu ve algılarıdır. Kuşkusuz bu algıların çalışanlara birtakım sonuçları olması beklenir. Bu sonuçların iş tatmini, yöneticiye güven, örgüte güven, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri gibi kavramlarda görülebilmektedir.

“Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma” adlı tez çalışması toplam dokuz bölümden oluşmaktadır. İlk yedi bölümde çalışılan konumdaki değişkenlerle ilgili daha önce yapılmış çalışmalar varken, sekizinci bölümde tez çalışmamda ele aldığım değişkenlerle ilgili olarak yaptığım anket araştırması ve anketten topladığım verilerle ilgili analiz ve bulgular yer almaktadır.

Birinci bölümde giriş bölümü yer almaktadır.

İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün tanımı, önemi, özellikleri, fonksiyonları ve temel öğeleri ile örgüt kültürüyle ilgili sınıflandırmalar ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde adalet düşüncesinin gelişim süreci, örgütsel adalet kavramı ve tanımı, önemi, örgütsel adaletin türleri, ilişkili olduğu temel kavramlar ve örgütsel adaleti etkileyen faktörler incelenecektir.

Dördüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın sonuçları irdelenecektir.

Beşinci bölümde iş performansı kavramı ile iş performansı kavramının tanımı, iş performansının önemi, amaçları, boyutları, değerlendirme süreci ve yöntemlerinin yanı sıra iş performansını etkileyen faktörler ele alınacaktır.

Altıncı bölümde ise, işten ayrılma niyeti kavramı, tanımı, önemi ve işten ayrılma niyetine neden olan faktörler incelenecektir.

Yedinci bölümde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa, iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi ve ulusal kültürle ilgili literatürde yapılmış çalışmalardan söz edilecektir.

Tez çalışmamın sekizinci bölümünde ise, araştırmada esas alınan yöntemden bahsedilecektir. Buna göre araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yöntem kısmında araştırmanın amacı, önemi, modeli, çalışma evreni ve örneklemeden, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarından ve sınırlılıklarında bahsederek, ön deneme ve araştırmayla ilgili bulgulardan bahsedilecektir.

Dokuzuncu bölüm olan sonuç bölümünde de ulaşılan sonuçlara, sonuçlardaki bulgularla ilgili tartışmaya ve bu sonuçlarla ilgili olarak akademisyenlere, yöneticilere birtakım önerilerde bulunulacaktır.



2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir örgütün yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü toplamı örgüt kültürü kavramıyla ifade edilebilmektedir. Her örgütün birtakım kuralları, kaideleri ve normları vardır. Ancak kişilerin nasıl karakterleri birbirinden farklıdır, aynı şekilde örgütler de öyledir. Bir örgütün diğerinden farkını ortaya koyan gösterge ise o örgütün kültürüdür.

2.1 Örgüt Kültürünün Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Temel Öğeleri ve Örgüt Kültürüyle İlgili Sınıflandırmalar

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün tanımı, önemi, özellikleri, fonksiyonları ve temel öğeleri ile örgüt kültürüyle ilgili sınıflandırmalar ele alınacaktır.

2.1.1 Örgüt kültürünün tanımı

Kültür kavramı, sosyal bilimlerde adından sıklıkla söz ettiren bir kavram olup, her zaman için araştırmacıların ilgisini çeken konulardan birisi olmuştur. Bu sebeple, örgütsel davranış literatüründe bu konu üzerinde sürekli çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Perspektife ve amaca bağlı olarak birçok şekilde tanımlanabilmesine ve kültürün öğrenme ile elde edilen her şeyinin ortak bir terimi olarak görülmesine rağmen yine de kültürü net bir kavram olarak tanımlamak zordur (Nam & Kim, 2016: 1107). Kültür kavramı, temel olarak etik üzerine yapılan araştırmalardan ve çeşitli sosyal bilim çalışmalarındaki doğal farklılıklardan gelmektedir (Acar, 2012: 219). Kültürden sadece iş başarısını veya hataları düzenlemek için faydalanılmaz. Pozitif örgüt kültürünün kurumlar için dikkate değer bir rekabet avantajı sağladığını belirtmek gerekmektedir (Mohelska & Sokolova, 2015: 1012). Özetle kültür, örgütler için olumlu etkisi olup, rekabet avantajı elde etmek için gerekli bir unsurdur.

Bir başka açıdan ise kültürün, örgütsel davranışa etki eden değerler, inanışlar ve tutumlar modeli olduğu söylenebilir (Aktaş, Çiçek & Kıyak, 2011: 1561). Örgüt kültürü kavramının kökleri kültürel antropolojiye uzanmaktadır. Kurumun dış çevre duyarlılığını genellikle kültür yansıtmakla birlikte, örgüt kültürü ve stratejisini bütünleşik olarak kabul etmek gerekmektedir (Genç, 2013: 526). Örgüt kültürü, örgütün dış çevrelere karşı imajına olumlu katkılar yapabilen bir kavramdır.

Örgüt kültürüyle ilgili aşağıdaki tanımlamalar da yapılmıştır:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, örgüt fonksiyonlarını anlamalarında, düşünce ve davranışlarına yol göstermede yardımcı olmak üzere paylaşılan birtakım değerleri olarak tanımlanmaktadır (Martins & Terblanche, 2003: 65).
- Örgüt kültürü, örgütteki bireylerden bağımsız bir örgütsel özellik olarak kabul edildiğinden, toplumsal sistem düzeyinde bir yapıdır (Kwantes & Boglarsky, 2007: 205).
- Örgüt kültürü, içinde örgütün ana unsurlarını barındırdığından, örgütün yapıtaşı yani DNA'sı olarak da tanımlanmaktadır (Demir & Öztürk, 2011: 19).
- Örgüt kültürü, yöneticilerin ve teorisyenlerin özel katılımının olduğu örgütsel etkinin parçalarından birisidir (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah & Sepehri 2011: 1920).
- Örgüt kültürü, yapı, hiyerarşik insan ilişkileri, örgütsel yönetim, performans yöntemleri ve tutumları ile örgüt üyelerinin göz önüne alınması gibi örgütsel süreçlerin kaynağı olarak kabul edilir (Shakibaei, Khalkhali & Nezgad, 2012: 2886).
- Örgüt kültürü, örgütün çevresel koşullarına ve içsel olarak bütünleşen üyeleriyle haberleşen, üyelerine yol gösteren ve üyelerini transfer eden, sorun çözme çerçevesi veya kılavuzu olarak çalışan, örgütün karar alma süreci, performansı, etkinliği ve rekabet pozisyonunun işlevini yükselten bir araçtır (Lacatus, 2013: 422).
- Örgüt veya kurum kültürü, açıkça söylenmeyen, örgütteki insanların davranışlarını oluşturan, işlerin iyi gitmesini sağlayan, çeşitli değerler örneği, normlar, inançlar, tutumlar ve varsayımlardır (Yeşil & Kaya, 2013: 429).

- Örgüt kültürü, çalışanlara ve iş kaynaklı faktörlere etki ederek kullanılan bağlamsal bir faktördür (Taştan & Türker, 2014: 944).
- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak onu benzersiz yapan bir model ya da yaşam biçimi örgüt kültürü olarak tanımlanabilir (Somprach, Prasertcharoensuk & Ngang, 2015: 1039).
- Örgüt kültürü, bilgi yaratma kapasitesinde bir katalizördür (Rahman, Voon & Firdaus, 2016: 86).

Bir örgütün doğal üyeleri olan çalışanların ayrı ayrı kültür faktörlerinin birleşimi örgüt kültürü kavramında hayat bulduğundan, örgüt kültürü örgüt çalışanlarının benimsediği kültürel öğelerin sistematik bir karmasıdır.

2.1.2 Örgüt kültürünün önemi

Örgüt kültürü kavramı, 1980'li yıllarda Japonya'da örgütsel bağlılığın öneminin anlaşılması üzerine ortaya çıkmıştır. Bu kavram misyon ve vizyon yoluyla örgütün kurumsal imajını etkilemekle birlikte, örgüt içinde, üyeler arasındaki dayanışmanın, işbirliğinin ve takım çalışması gibi mekanizmaların sağlıklı işleyebilmesinde önem arz etmektedir.

Örgüt kültürü ilk bakışta farkedilecek bir şey olmasa da, detaylı olarak incelendiğinde örgütteki davranış veya kültür gözlemlenebilir (Urban, 2015: 729). Kısaca örgüt kültürü, fark edilmesi dikkat ve detay isteyen bir kavramdır.

Misyon, strateji, yapı, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları örgütsel kültürün önemli öğeleridir. Örgüt kültürünün yüksek seviyede olması, görevleri yerine getirmede, amaçlara ulaşmada ve işlerini tatmin edici seviyede yapabilmeye örgüte yardımcı olur (Körner, Wirtz, Bengel & Göritz, 2015: 2). Kültür, yalnızca ticari başarı veya başarısızlığa ait bir öğe olmamakla birlikte, olumlu kültür, önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Mohelska & Sokolava, 2015: 1012). Özetle örgüt kültürü, örgütsel hedefleri ve amaçları gerçekleştirmede ve örgütü başarıya ulaştırmada oldukça etkili bir olgudur.

Örgüt kültürü, bir grubun dünyadaki yeri ve fonksiyonu hususunda kompleks varsayımlar sağlayan modeller oluşturur. Örgüt kültürü, örgütün etkinliği ve performansı ile doğrudan ilişkilidir. Ne kadar güçlü bir örgüt kültürü varsa, o kadar verimli bir örgüt hayata geçer (Lapiņa, Kairiņa & Aramina, 2015: 771). Örgüt

kültürü, örgütün fonksiyonlarının daha işlevsel olabilmesinde katkı sağlayan bir modeldir.

Örgüt kültürü olgusu, iş tatmini, profesyonel sözleşme, işgören devri veya hedeflerin başarısıyla ilişkili olduğundan, örgütsel araştırmalarda önemli bir öge olmuştur (Saillour-Glénisson, Kret, Sibe, Dumond, Michel, 2016: 2). Örgüt kültürü, örgüt ile işgörenlerin daha verimli çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

2.1.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi

Örgütler maddi bir yapı olmaktan ziyade, içinde insanların yaşadığı ve çeşitli faaliyetler ile hizmetlerin yürütüldüğü canlı birer organizma olarak nitelendirilmektedirler. Her organizmanın da kendisine has yönetim paradigması, sistemi ve yapısı mevcuttur. Saydığımız bütün bu etkenler ise örgüt kültürünün temelini oluşturan mekanizmalardır. Bu mekanizmaların sağlıklı işleyebilmesi için örgüt kültürünün çalışanlarca doğru, hızlı ve etkili bir şekilde anlaşılabilir olması gerekir. Aksi halde işgörenler çalıştıkları örgütlerden zamanla soğuyarak ayrılabilir düşüncesi içerisine girebilirler.

Kültürün antropolojik tanımı ise düşünme yollarının bir örneği olmasıdır (Parmelli, Flodgren, Beyer, Baillie, Schaafsma & Eccles, 2011: 1). Örgüt kültürü, değerleri, inançları ve davranışsal normları işaret etmesi ve örgütte karşılaşılan olaylara anlam vermesinden dolayı, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler (Tsai, 2011: 1). Toplumsal kültürün etkisinden mahrum bir örgüt kültürünün gelişmesi düşünülemez bir husustur.

Dünya literatüründe örgüt kültürü, örgüt aktivitesinin gerçek bir ürünü, karmaşık çok düzeyli bir sistem olması açısından yönetimin bir unsuru olarak tanımlanmaktadır (Yu, Ardashkin Igor & Kabanova Natalia, 2015: 247). Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin iletişim yollarına etki eder (Madanchian & Taherdoost, 2016: 1077-1078). Bu açıdan, örgütler, üyelerini, örgütün desteklediği stratejik davranışlara doğru yönelmeye teşvik ederler (Huang, 2012: 1825). Çalışanlar içinde buldukları kültür tarafından etkilendiklerinden dolayı örgüt kültürü, çalışan davranışlarına yol gösteren önemli bir öğedir (Bingöl, Şener & Çevik, 2013: 222). Çalışanlara yaptığı önemli katkılar sebebiyle bu kavram, örgüt için kritik bir unsur olarak görülmektedir.

Güçlü bir kültür, insanların nasıl davrandığını ayrıntılı olarak açıklayan kurallar sistemine sahiptir. Güçlü kültürü olan organizasyonlar, sahip oldukları ortak değerler ve davranış kılavuzları yoluyla çalışanlarına görevlerini yerine getirmede ve amaçlarını başarmalarında yardımcı olabilmektedirler (Tsai, 2011: 2). Güçlü örgüt kültürü, üyelerin davranışlarını yönlendirmek ve dengelemek için güvenilir bir pusula görevi görür (Abdullah, Shamsuddin, Wahab & Hamid, 2014: 142). Bir örgütte çalışanların, yaptıkları işler ve çalıştıkları kurumlar ile ilgili besledikleri hisleri açıklamak gibi önemli bir görevi de yine örgüt kültürü üstlenmektedir (Balay, 2014: 151). Örgüt kültürünün zengin olması çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarına rehberlik eden önemli bir etkidir (Bingöl et al, 2013: 222). Genel itibariyle örgüt kültürü, örgütün entelektüel ve etik sınırlarını belirleyerek, örgüt üyeleri arasında özdeşlik hissi yaratır (Omidı & Khoshtinat, 2016: 428). Örgüt üyeleri arasında tekrarlanan etkileşimler oluşturarak, ortak inanışları ve kişilerin birlikte oluşturduğu değerleri kazandırır (Cucu-Ciuhan & Guita-Alexandru, 2014: 448). Çalışanların yüksek bağlılık algılarının olması ve örgütleriyle özdeşleşmelerinde fayda sunan bir kavram örgüt kültürüdür.

Örgüt literatüründe, örgüt kültürü, bireysel düşünme ve davranış oluşumunun adresini gösteren bir yapıdır (Mohammadi, Yeganeh & Rad, 2010: 1841). Çalışanlar arasındaki etkileşimin ve örgütsel iletişimin kalitesi, örgüt kültürünü kurmada büyük önem arz eden faktörlerdendir (Cucu-Ciuhan & Guita-Alexandru, 2014: 449). Aynı zamanda örgüt kültürü kavramı örgütsel ortamları açıklamak için kullanılan antropolojik bir mecazdır (Parmelli et al, 2011: 1). Ayrıca kültür, çalışanlara yol gösterecek, onların tutum ve davranışlarını oluşturacak duyguları üretmede bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır. Gerekli kuralları koyarak çalışanlara ne söylemeleri ve yapmaları gerektiğine dair bilgiyi verebilmeyi sağlar ve bu yolla da örgütü bir arada tutar (Panagiotis, Alexandros & George, 2014: 416). Örgüt kültürü, çalışanlara örgüt içersindeki faaliyetlerin yürütülmesinde yol gösterebilecek bir kavram olarak kabul edilmektedir.

2.1.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi

Yöneticiler açısından bakıldığında, güçlü bir örgüt kültürünün çalışanlara ve örgüte getirileri yadsınamaz derecede önemlidir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürünün

oluşumundan, yönetimine ve denetimine kadarki süreçte yöneticiler aktif bir rol üstlenirler. Yani, örgüt kültürü yöneticiler tarafından yaratılmakla birlikte, onun yönetimi ve denetim yetkisi de bizzat yöneticilerdedir. Bu sebeple de yöneticinin onayı olmadan bir örgüt kültürünün ortaya çıkması beklenmemelidir.

Kültürün, yönetim için bir belirleyici unsur olduğuhususunda genel bir kanı mevcuttur (Gale, Shapiro, McLeod, Redwood, & Hewison, 2014: 2). Örgüt kültürü, her türlü yönetim desteğiyle birlikte, bilgi paylaşımını ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi teşvik eder. Bu yüzden bireysel ve örgütsel davranışa da etki etmektedir (Sensuse, Cahyaningsih & Wibowo, 2015: 486). Bu kavram örgüt içerisinde bilginin iletilmesi ve etkileşim sağlanmasına katkı yapabilmektedir.

Örgüt kültürüne sahip olmak, örgüte karar verme konusunda ve işletme sonuçlarının gelişiminde katkı sağlayacaktır (Yoel, 2015: 534). Üst düzey yönetim kültürü, yöneticilerin inançlarını ve ideallerini yansıtırken, çalışanların kültürü ise işin gerçeklerini ortaya koyar (Zamini, Zamini & Burzegary, 2011: 1964).

Örgüt kültürünü, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeye en yüksek tesiri olan faktör olarak kabul etmek gerekmektedir (Allameh, Zamini & Davoodi, 2011: 1225). Örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak, işletmedeki projelerin nasıl üstlenildiğini etkilediğinden, en iyi yol, mevcut örgüt kültürü ve proje yönetimi uygulamalarının işbirliğini sağlayarak konuları analiz etmektir (Silva & Gomes, 2015: 2015: 678). Örgüt kültürü, çalışanların proje üretebilmeleri ve öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesinde yararlı olabilmektedir.

Etkin örgüt yönetimini değerlendirmede tercih edilecek doğru bir araç, örgüt kültürünü kullanmaktır. Bu aracın etkinliği, düşük maliyetlerle yönetim durumunu tanımlayabilmesinde görülür (Yu et all, 2015: 253). Örgüt kültürünün, yönetim yeniliği, örgütsel gelişme ve yeniden yapılanma vb. anlamlarında da kullanıldığı anlaşılmaktadır (Nam & Kim, 2016: 582). Netice olarak örgüt kültürü, örgütsel değişim ve gelişime açık bir kavram olarak yönetime fayda sağlayabilmektedir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, örgüt için temel değerleri belirleyerek bir örgüt kültürü oluşturmak ve onu yönetmektir. Hatta bazı akademisyenler bir örgütte yüksek performansı sağlamanın, değerlerin belirlenerek bu doğrultudaki amaçların elde edilmesi yoluyla gerçekleşebileceğini saptamışlardır (Ahmady, Nikooravesh & Mehrpour, 2016: 388). Yöneticilerin üzerindeki kültür etkisi, iç ve

dış çevrede ne olduğuyula ilgili algılarını etkilemekte ve bunlar nihai tepkilerini şekillendirmektedir (Sweeney & Hardaker, 1994: 5). Örgütsel verimlilik ve performansa yaptığı olumlu katkılar sebebiyle örgüt kültürü üzerinde yöneticilerin önemle durması gerekmektedir.

Örgütün başarısı, örgüt üyelerini bir arada tutan örgüt kültürüne bağlıdır. Aynı zamanda örgüt kültürü örgütte çalışanlara dirilik ve yeni bir ruh da aşılır. Yöneticiler bu konunun öneminin farkına varabilmeli ve örgüt için uygun kültürü oluşturabilmelidir (Albayrak & Albayrak, 2014: 256). Kültür, yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırmalarında büyük bir rol oynar.

2.1.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi

Her işletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü anlayışı vardır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, işletmelerin kimliğini ve yapıtaşını oluşturur. Bu yapıtaşı ne kadar güçlü ve sağlamısa ve işletmenin kendi kültürüne olan bağlılığı ne kadar kuvvetliyse toplam örgütsel performansları da o derece yüksek olacaktır. Bu yüzden de işletmeler açısından örgüt kültürünün geliştirilmesi stratejik bir önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü bir örgütün genel fonksiyonları üzerinde önemli bir role sahiptir. Örgütün etkinliği ve performansında önemli bir parametreyi oluşturur (Panagiotis et all, 2014: 416). Ne kadar güçlü bir örgüt kültürü varsa, o kadar etkin bir örgüt meydana gelir (Lapina et all, 2015: 771). Bir örgütün faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesinde örgüt kültürünün rolününün belirgin olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü örgütle, çevresi arasındaki uyum yeteneğini ve eşitliği artırabilecek stratejik bir varlıktır (Aktaş et all, 2011: 1561). Birçok araştırmacı ve uygulamacının üzerinde anlaştığı tanımda da belirtildiği gibi kültürün, örgütün her seviyedeki performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Avnet, 2015: 589). Örgütün her kademesindeki çalışanların varlığını, verimlilik ve performansa bağlılığını etkileyebilmektedir (Yahya, Yean, Johari & Saad, 2015: 254). Örgütün çevresindeki değişim ve gelişmeler örgüt kültürünü de etkileyebilmekle birlikte, örgüt kültürünün değişime uyum sağlayabilme yeteneği bulunmaktadır.

Her örgütün bir kültürü vardır. Örgütün görevleri ve amaçları, iş çevresi, yönetim tarzı, örgütsel uygulamaları ve politikaları, işe alınma ve kariyer gelişimi etkin bir kurum kültürünün ana parçalarıdır (Tidor, Gelmereanu, Baru & Morar, 2012: 711).

Örgüt kültürü soyut bir kavram olmasına rağmen, teşebbüs içindeki çalışanları ve örgütsel süreçleri etkilediğinden, işletmelerde belirgin bir şekilde hissedilir (Mohelska & Sokolova, 2015: 1011-1012). Pozitif kültürel özellikler, ancak örgüt için gerekli unsurlarla yenilikler yapmakla elde edilebilir. Kültür, örgütteki tüm çalışanların bağlılığını sağlamada ve örgüte başarı kazandırmada oldukça önemlidir (Szczepanska-Woszcyna, 2015: 397). Örgüt kültürü çalışanlara, örgüte ve yöneticilere faydası olabilecek bir kavramdır.

Örgüt kültürü, örgütsel başarının yükseltilmesi için vazgeçilmezdir ve bu başarı da örgütte uygun kültürün geliştirilmesi veya şekillendirilmesiyle elde edilebilir (Abdul Rashid, Sambasiva & Johari, 2003: 713). Örgütün başarısı, örgütteki belirsizlik düzeyinin azaltılması, kamu emirlerine uyulması, dürüstlüğün sağlanması, insanlarda ortak bir nedene ve örgüte bağlılık hissinin oluşturulması ve geleceğin vizyonunu yaratmak gibi çeşitli örgütsel yeteneklere bağlıdır (Kokina & Davidova, 2013: 448). Örgüt kültürünün kalitesi, bir örgüt ile diğerleri arasında üstünlük oluşmasını sağlar (Panagiotis et al, 2014: 416). Örgütün diğer unsurlarla rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için örgüt kültürü hayati bir fonksiyondur.

2.1.3 Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürü bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye ve örgütten örgüte değişkenlik gösterebilir. Bununla birlikte, literatürde kavramla ilgili birtakım özelliklerden bahsedilmiştir. Örgüt kültürünün literatürde geçen bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Guldenmund, 2000: 222-225; Trice & Beyer, 1993: 5-7):

- Örgüt kültürünün bir yapısı vardır.
- Örgüt kültürü, göreceli olarak sabittir.
- Örgüt kültürünün birçok boyutu bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, insan grubu tarafından paylaşılmaktadır.
- Örgüt kültürü, çeşitli görünümlerden oluşur.
- Örgüt kültürü, uygulamaları yürürlüğe koyar.
- Örgüt kültürü, işlevseldir.
- Örgüt kültürü, kolektiftir.
- Örgüt kültürü, duygusal şekilde yüklenilmiştir.
- Örgüt kültürü, tarihsel tabanlıdır.
- Örgüt kültürü, doğuştan semboliktir.

- Örgüt kültürü, dinamikdir.
- Örgüt kültürü, doğal olarak belirsizdir.

Davranışsal yaklaşım açısından ise örgüt kültürünün yedi özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler ise şunlardır (Thomson & Luthans, 1990: 328-336):

- Kültür, kapsamlı bir terimdir.
- Kültür öğrenilebilir olma özelliğine sahiptir.
- Her bireyin, kurum kültürünün yorumlanmasını şekillendiren yatkınlıklar taşımasıdır.
- Örgütsel uygulamalarda çoklu güçlendirmelerin ve güçlendiren etkenlerin bulunmasıdır.
- Kültür davranışsal etkileşimler modeli sayesinde iletilebilmektedir.
- Güçlendirici faktör ve hedefler arasında ortak yaşam ilişkilerinin bulunmasıdır.
- Belirlenen bir kültürün değiştirilmesinin zor olmasıdır.

Örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olması onun doğasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kültür, barındırdığı öğelerle beslenen bir olgudur. Bu olgularında farklı özelliklerde olması beklenir.

2.1.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları

Kültür, insanoğlunun birtakım ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu sebeple de kültürün fonksiyonları insanların beklentilerinin bir ürünü olup, bu beklenti ve arzuların karşılanması noktasındaki görevini yerine getirir.

Kültürün örgütte çeşitli fonksiyonları vardır ve bu kavramın davranış literatüründe bahsedilen birtakım fonksiyonları aşağıda belirtilmiştir (Robbins & Judge, 2008: 250-251):

- Kültürün, bir örgütle diğerleri arasında sınırları belirleyen ‘sınır tanımlama rolü’ vardır.
- Kültür, örgüt üyelerine kimlik ruhu verir.
- Kültür, kişinin kendi bireysel çıkarlarından daha büyük bir şeye bağlılık duymasını kolaylaştırır.
- Kültür, toplumsal sistemin istikrarını artırır.
- Kültür, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir mantık yaratma mekanizması olarak hizmet eder.

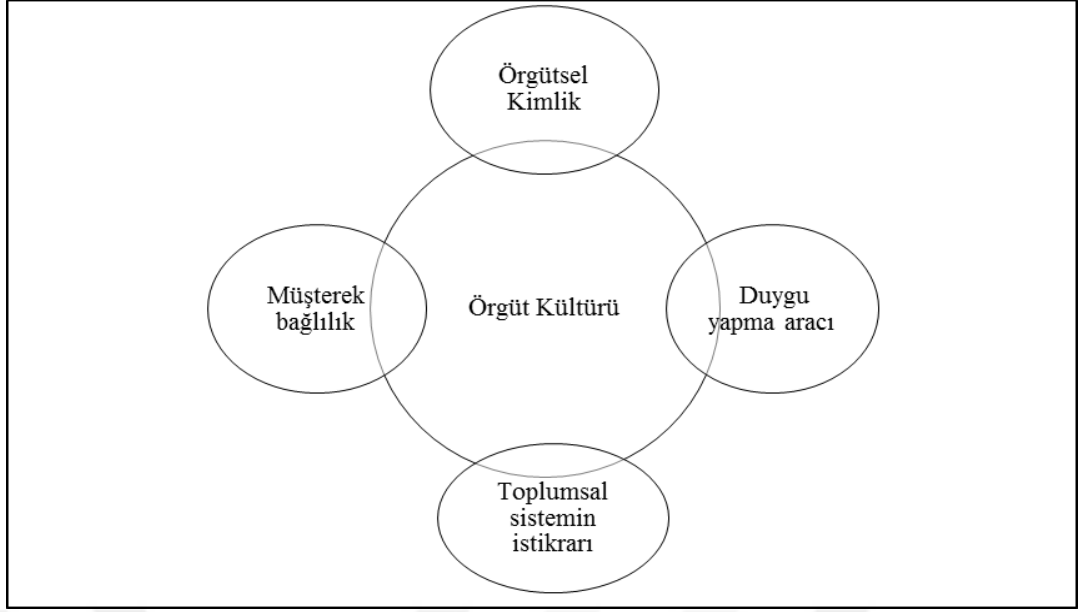
Belirtilen son fonksiyon, davranış bilimcilerin en çok ilgilendikleri kültür fonksiyonudur. Buna göre her örgütün günlük iş ve işleyişlerini düzenleyen, çalışma kurallarını belirleyen kendisine has birtakım varsayımları, değerleri, tutumları ve davranış kalıpları vardır. Örgüt üyeleri olan çalışanlar, örgüte yeni gelenler ve her kademedeki yöneticiler bu kültür normlarına, prosedürlerine uyum sağlayamazlarsa örgütten dışlanma gibi birtakım cezai müeyyidelerle karşılaşabilirler. İşte bu sebeple kültürel kurallara uymak örgütün ödül ve cezalandırma sisteminin temelini oluşturur (Örücü & Ayhan, 2001: 91).

Genel itibariyle örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasındaki dayanışma ve işbirliği, yardımlaşma duygularını canlı tutarak, onları çevrelerine karşı daha duyarlı kılar. Örgütle özdeşleşmelerini ve örgütsel sadakatlerinin oluşmasını sağlar. Hepsinden önemlisi örgüt kültürünün bir bütün olarak toplumun kültürel değerlerinin korunması ve gözetilmesinde önemli işlevleri bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün, örgütlerde üstlendiği role ilişkin fonksiyonlar dörde ayrılır. Bu fonksiyondan şu şekilde bahsedilebilir (Kreitner & Kinicki, 2001: 73-75; Nelson & Quick, 1995: 494; Yahya et all, 2015: 255):

- Üyelere örgütsel bir kimlik verir.
- Müşterek bağlılığı kolaylaştırır.
- Toplum sisteminin istikrarını yükseltir.
- Üyeleri aracılığıyla çevrelerindeki duyguları anlamalarına yardımcı olacak davranışları oluşturur.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarını Şekil 2.1 üzerinde incelenebilir:



Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kaynak: (Kreitner & Kinicki, 2001: 74).

Şekil 1.1’de örgüt kültürünün örgütsel kimlik, müşterek bağlılık, duygu yapma aracı ve toplumsal sistemin istikrarı olmak üzere dört adet fonksiyonu vardır. Bu şekil bütünsel bir bakış açısıyla örgüt kültürünün fonksiyonlarını daha somut bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlar.

Kısaca, örgüt kültürü örgüte ve çalışanlara olumlu etkisi olan bir kavramdır. Örgüt kültürü örgütü etkin ve verimli bir yapar. Böylelikle artan verimlikle birlikte çalışanların örgütüne olan sadakat duyguları da artar. Bunun olumlu bir şekilde yansımaları uzun vadede topluma olmaktadır. En sonunda da toplum bir bütün olarak refaha kavuşmaktadır.

2.1.5 Örgüt kültürün temel öğeleri

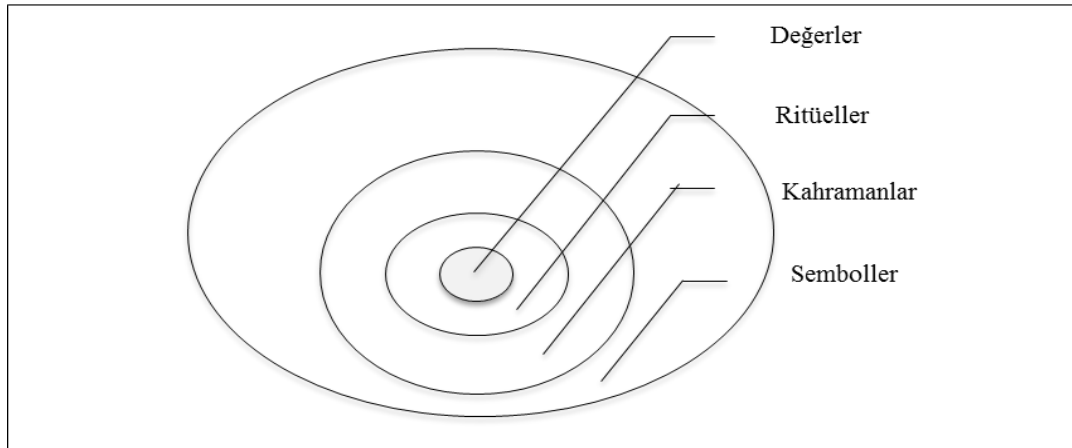
Örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünü meydana getiren, onu bir bütün halinde görülmesini sağlayan ana omurganın yapıtaşlarıdır. Bu yapıtaşlarını, değerler, inançlar, normlar, seremoniler, liderler, kahramanlar, semboller, simgeler, dil, efsaneler (mitler), hikâyeler ve ritüeller oluşturmaktadır. Bunlar örgüt kültürünün çalışanlarca daha etkin bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olur.

Kültür, örgütsel davranışı etkileyen normlar, değerler ve inançlar modelidir (Aktaş et al., 2011: 1561). Kültür literatürünün bütünü, hemen hemen tüm bilim insanlarının ve araştırmacıların organizasyon kültürünün temel bileşenlerinden

bazılarına yoğunlaşarak incelediklerini açıkça göstermektedir (Yahyagil, 2015: 507). Çoğu araştırmacı örgüt kültürünün temel birleşenlerini semboller, değerler, yönetim kuralları, ritüeller ve seremoniler olarak belirtmektedir (Istrate & Marian, 2012: 618). Örgüt kültürü örgüt üyelerinin ortak algısını gösterir ve böylelikle onların davranışını etkiler. Bu ortak kıymetler çalışanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve bunlara karşı nasıl tepki verdiklerini belirtir (Ahmady et all, 2016: 388). Yöneticilerin, şirketin kültürünü tanımlayan en önemli değerleri, inançları veya nitelikleri rapor etme konusundaki algılarını kullanmak, geçmiş örgüt kültürü çalışmalarında tipik bir yaklaşımdır (Tsui, Wang & Xin, 2006: 347). Örgüt kültürü çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını ve algılarını şekillendirmede etkilidir.

Örgüt kültürü, kişilerin inanç ve değerleri üzerinden, örgüt üyeleri arasında tekrarlanan etkileşimler üzerine kurulur (Cucu-Ciuhan & Guita-Alexandru, 2014: 452). Örgüt kültürünün elementlerini görünenler ve görünmeyenler olarak iki kısma ayrılabilir. Görünenler fiziksel çevre, semboller, seremoniler, ritüeller, gelenekler, hikâyeler, efsaneler ve kahramanlardır. Görünmeyenler ise jargonlar, düşünceler, değerler, inançlar, normlar, tutumlar, statüler ve roller şeklinde sayılabilir (Răducan & Răducan, 2013: 279). Özetle örgüt kültürü değerler, inançlar, normlar, semboller, efsaneler, ritüeller, seremoniler ve liderlerden oluşan bir bütündür.

Örgüt kültürünün temel öğeleri Şekil 2.2’de incelenmektedir:



Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Kaynak: (Sun, 2008: 139).

Değerler unsuru, kültürdeki en temel faktördür ve bu Şekil 1.2’de görülmektedir. Değerlerden sonra gelen kültürel öge ise ritüellerdir. Üçüncü kategoride ise

kahramanlar bulunur. En sonuncu kültürel öge ise semboller olup, semboller en dıştaki dairede bulunmaktadır.

Yukarıda genel bir çerçevede bahsedilen örgüt kültürünün temel öğeleri detaylı olarak aşağıda incelenmektedir.

2.1.5.1 Değerler

Değerler, işgörenlerin örgüt tarafından değerlendirilmesine yaramaktadır. Bir anlamda değerler, yöneticilerin ve işgörenlerin, üzerinde hemfikir olduğu düzenlemelerdir. Değerler, örgütün amaçları ve hedefleriyle eşdeğer nitelikte kabul edilmektedir.

Örgüt kültürünü tanımlamak için çeşitli yollar vardır. Bunlardan birisi örgüte hükmeden değerlerin bir araya getirilmesinin örgüt kültürünü oluşturacağıdır (Rajala, Ruokonen & Ruismäki, 2012: 541). Değerleri, örgüt kültürünün çoğu tanımında geçen bir öge olarak kabul etmek gerekmektedir. Örgütsel değerler, grup ürünü olarak kabul edilirler fakat grubun bütün üyeleri aynı değerleri savunmayabilirler. Genelde aktif üyelerin birçoğu, muayyen bir değere gösterilen desteğin farkındadır. Ancak güçlü örgütsel değerler ise hem yoğun hem de yaygın bir biçimde paylaşılır (Chatman, 1991: 459-460). Değerler, örgüt üyelerinin büyük bir kısmının üzerinde uzlaştığı örgüt kültürünü oluşturan temel düşüncelerdir.

Literatürdeki örgüt kültürü tanımlarının çoğu, değerlerin yön verme ve yönetme rolünü örgütün işleyişinin ve örgüt kültürünün ana parçası olarak kabul etmektedir (Jaskyte, 2010: 425). Bu kavram örgüt kültürünün en önemli temel öğelerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Değerler, tamamlayıcı araç olarak rol alarak, kişinin örgüte uyumunu sağlayan sosyalleşme ortamını sağlar. Böylelikle, bir kişinin değerleri ile bir organizasyonun değerleri arasındaki uyuşma, kişi-kültür uyumunun temelini de yansıtabilir (O'Reilly III, Chatman & Caldwell, 1991: 492). Değerler, bir grubun bireysel veya ortaklaşa düzenlenen sosyal etkileşim malzemelerinde insan varoluşunun temelini simgelemektedirler (Abdollah, Abdullah & Voon, 2016: 422). Değerler çalışanların örgüte uyum göstermesine ve ona yabancılik duymamasını sağlamaktadır.

Sosyal bir birimin üyeleri değerleri paylaştığında, bir örgüt kültürü veya değer sisteminin var olacağından söz edilir. Değerler, tipik olarak kültürün tanımlanan

elemanları olarak davranırlar ve normlar, semboller, ritüeller diğer kültürel faaliyetlerin oluşumunu etkilerler (Chatman & Jehn, 1994: 524). Değerler diğer kültürel öğelere nazaran örgüt kültürünün en temel elemanı olarak görülmektedir.

Değerlerin aynı zamanda, örgütsel etiği içeren örgütsel davranış üzerinde de etkisi vardır (Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004: 225). Zor ifade edilmesine ve değişmesine rağmen, müşterilere saygı duyabilmek için bireylere ilham veren çeşitli değerler, müşterilerle ilgili yararlı bilgiler yaratmada davranışları motive ederler (De Long & Fahey, 2000: 115). Müşterileriyle ilgili birtakım bilgi gereksinimi duyan işletmeler değerler sayesinde bu arzularını gerçekleştirir.

Değerler, kabul edilen davranışların tanınmasına dayalı olarak örgütteki sosyal kontrolü açık ve kesin bir şekilde ifade etmektedirler (Allameh et all, 2011: 1226). Sadece iş davranışına ve işletme anlaşmalarına değerlerin ilave edilmesiyle en düşük kültürel riskler sağlanmış olur. Böylelikle potansiyel çalışanlar için tamamıyla yaratıcılık ve performans sergileme imkânı açığa çıkmaktadır (Mohelska & Sololova, 2015: 1016). Buna göre bu öğenin örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerine olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir.

Kişisel algıları ve bir durumu yorumlamanın nasıl olacağını kültürel değerler belirler. Böylece davranış ve göreceli olarak kişisel motivasyon üzerinde etkili olurlar (Mataei & Abrudan, 2016: 96). Grubun duygusunun şekillendiren amaçlar ve yaklaşımlar neticede paylaşılan değerleri meydana getirirler (Wilson, 2001: 356). Değerler, örgüt kültürünün merkezinde yer alan temel bir unsurdur.

2.1.5.2 İnançlar

İnançlar örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle iletişimini kolaylaştırarak, kural ve yönergelerin oluşumuna zemin hazırlayan kültürel öğelerdir. İnançlar aracılığıyla çalışanlar örgüt içindeki faaliyetlerini daha kolay ve çabuk gerçekleştirirler. Başka bir ifadeyle inançlar, çalışanların gerçekleştirdikleri işler için iyi bir rehberdir.

Sosyologlar ve antropologlar topluluk organizasyonu kültürünün önemli bir yansıması olarak kültürel inançları ciddiyetle dikkate alırlar. Genel olarak kültürel inançlar, kültürün birleştiği toplumsallaşma süreci ile özdeşleşir ve onunla yaygınlaşır (Greif, 1994: 915). Diğer taraftan kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler modelidir. Bu inançlar ve beklentiler güçlü bir şekilde örgütteki bireylerin ve grupların formunu oluşturan normlar üretir

(Schwartz & Davis, 1981: 33). Kısaca inançlar, bireylerin sosyalleşebilmesi ve örgütle özdeleşebilmesinde etkili bir kültürel faktördür.

İnançlar, kültürün bir diğer temel birleşenidir. Bu, yalnızca basit bir şekilde ampirik olarak doğrulanabilir olmayan dini inançları değil, aynı zamanda prensipte test edilebilir olan davranışları da kapsar (Fernandez & Fogli, 2005: 2). İnançlar, insanın çekirdek, doğal ve gerçek algılarıdır (Nicholson, 1991: 2). İnançlar, bireylerin örgütle ilgili temel düşüncelerini oluşturabilmektedir.

Örgüt kültürünün incelenmesine, temel kılavuz inançlar ile günlük inançların birbirlerinden ayrılmasıyla başlanılır. Yol gösteren inançlar günlük yaşamın pratik inanç uygulamaları için gerekli şartları sağlarlar. Bir anlamda günlük ihtiyaçlara yol gösterirler. Günlük inançlar şirket kültürünün ayrıca bir parçasıdır ve gündelik davranışla ilgili kurallar ve duygular olarak da belirtilebilir (Maull, Brown & Cliffe, 2001: 4). Netice olarak bu kültürel öge, kişilerin işletme içersindeki günlük faaliyetlerini yürütebilmesine katkı sunabilmektedir.

İş inançları ve örgütsel uygulamaların, zorunlu olarak eş anlamlı olmadığı görülmektedir. İnançlar, çalışanlara neyin uygun olabileceğini ve uygun olmayan iş davranışları ile tutumlarını ifade ederler. Resmi olarak belirtilen, çalışan el kitapları veya işletme politikaları ile prosedür kitapçıklarında bulunan örgütsel ihtiyaçlardan ziyade, inançların davranışları daha güçlü bir şekilde harekete geçirici olduğu tespit edilmiştir (Hansen & Kahnweiler, 1997: 133). Doğal olarak çalışanların örgütle bütünleşebilmesinde inançların ciddi bir yeri vardır.

2.1.5.3 Normlar

Çalışma yaşamında örgüt üyelerinin örgüt içinde uymakla yükümlü olduğu kurallar, kaideler, yönetmelik ve yönergelerin bütününe normlar adı verilir. Bu sebeple her çalışanın normlara uygun hareket etmesi beklenmekte olup, normlara uygun hareket etmeyen çalışanların da örgüt tarafından çeşitli cezai müeyyidelerle karşılaşabileceği aşikârdır. Bundan dolayı normlar yadsınamayacak bir kültürel öge olarak kabul edilmektedir.

Normlar, toplumbilim, siyasal bilimler, iktisat, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi pek çok sosyal bilim dalının ilgi odağıdır. Sosyal bilimler normların ampirik çalışmalarıyla ilgilenir (Opp, 2015: 5). Kültür, kişilerarası ve grup ilişkilerini güçlü bir şekilde etkilediğinden, kültürün başlıca işlevi kişilerarası iletişim için gerekli

normları tanımlamaktır (Leonard, Van Scotter & Pakdil, 2009: 855). Pek çok farklı disiplin normlar konusuna ilgi duymuş, bununla ilgili araştırmalar yapmışlardır.

Normlar, uygun veya uygun olmayan tutum ve davranışlar hakkındaki beklentilerdir (O'Reilly, 1989: 12). Genellikle değerlerden türetilirler. Ancak, onlara göre daha iyi gözlemlenebildiklerinden, çalışanlar için daha kolay tanımlanabilirler. Bu sebeple de değişime karşı daha duyarlıdırlar (De Long & Fahey, 2000: 115). Normlar değerlerden ortaya çıkan kültürel öğelerdir.

Başka bir tanımla normlar, grup üyeleri tarafından göreceli olarak sabit olan ve tahmin edilebilen düzenli davranış kalıplarıdır (Chatman & Flynn, 2001: 956). Toplumsal çevrenin objektif özellikleri olarak da tanınırlar. Çoğu basit düzeydeki normlar, grubun inançları ve davranışlarında var olur (Morris, Hong, Chiu & Liu, 2015: 3). Normlar, çalışanların uymakla yükümlü oldukları kültürel kurallar dizisidir.

Normlar, hem kişisel düzeyde hem de bir faaliyet için toplu olarak kılavuzlar sağlamaktadırlar. Ayrıca insanların kişiliklerinden ve dünya görüşlerinden oluşurlar. Oyunun kurallarını tanımlayarak davranışları kontrol ederler (Farrell, 2005: 1). Kültürel kurallar, genelde ikna yoluyla ya da kurumsallaşmanın bilimsel süreciyle değil, güç ve yetki ile tesis edilir (Finnemore, 1996: 340). Normlar, örgüt çalışanlarına iş yaşamında yol gösteren resmi düzenlemelerdir.

Hangi davranışlar ve tutumların gösterilmesinin üyeler için uygun olduğunu tanımlayan sosyal kontrolün bir formu olarak sosyal normlar, örgüte sonradan katılacak şirket üyelerinin davranışları üzerinde de etki sahibidir (Alavi, Kayworth & Leidner, 2005: 194). İşletme yönetimi açısından söz konusu kültürel normları bilmek ve bunları yönetimin prensipleriyle bağdaştırmak önemli bir zorunluluktur (Köse, Tetik & Ercan, 2001: 225).

Örgüt kültürü, örgütün bütün alanları karşısında homojen değildir. Normların bazıları bütün örgütte geçerli iken, örgütteki farklı gruplar kendi alt kültürlerini geliştirebilirler (Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001: 248). Sonuç olarak normlar, örgütte işleyişi sağlayan, çalışanların uymakla yükümlü olduğu birtakım resmi, yönetmelik ve yükümlülüklerdir.

2.1.5.4 Seremoniler

Her örgütün gelenekselleşmiş törenleri, seremonileri bulunmaktadır. Bu törensel olgular, örgütün kuruluş yıldönümü gibi bazı önemli gün ve haftalarda çalışanların birlik ve beraberliğini sağlamaya katkı sunarlar. Bu seremoni ya da törenler ile geçmişte örgüt için önemli sayılan birtakım olayların güncelleştirilmiş temsilleri için çalışanlar ve paydaşlar bir araya getirilir.

Seremoni kelimesi bazı katılımcı gruplar tarafından kararlaştırılan zamanda ve yerde önceden planlanarak törenleştirilen olayları ifade etmektedir. Seremoniler örgüt içindeki çeşitli faaliyetlerden herhangi birini gerçekleştirdiğinden, kültürle birlikte meşrulaşmıştır (Dandridge, 1986: 163). Seremoniler, belirli zaman aralıklarında düzenli olarak örgüt çalışanlarının gelenekselleştirdiği birtakım kültürel törenlerdir.

Seremoniler, sıklıkla geleneğin ve basit varsayımların farkındalığını yansıtan resmi ve kutsal olaylardır. Aynı zamanda kültürel değerlerin kutlamaları, insanların zamanla hatırladığı, örgüt kültürünü yansıtan ve onurlandıran olaylardır (Istrate & Marian, 2012: 618). Örgüt kültürü, aslında örgüt içinde mevcut olan kolektif ilişkilerin, törenlerin ve ritüellerin sunumu olup; tüm bireylerin örgüt kültürünün yönünü şekillendirmede ayrılmaz rolü olduğu belirgindir (Hosseinkhanzadeh, Hosseinkhanzadeh & Yeganeh, 2013: 833). Seremoniler, çeşitli kültürel ifade şekillerinin bir olay içine pekiştirildiği, göreceli olarak ayrıntılı, dramatik, planlanan faaliyetler kümesidir (Harris & Sutton, 1986: 5). Örgütün geleneği ve göreneğine bağlı olarak belirli gün ve haftalarda sürekli bir şekilde düzenlenen resmî törenlerdir.

2.1.5.5 Liderler ve kahramanlar

Örgüt kültürünün oluşturulma noktasında liderler en önemli rolü üstlenirler. Liderin karizmatik oluşu ve izleyicilerini etkileme gücü sayesinde, örgüt kültürü, örgütün politika, hedef ve amaçlarıyla uyumlu olarak sürdürülebilir bir nitelik kazanır. Yani etkin ve verimli bir örgüt kültürü ortamını yalnızca liderin eşsiz ve kendine özgü gücü sağlayabilir. Bu da onu diğer örgüt üyelerinden farklı kılmaktadır.

Bir liderin örgütte yarattığı vizyon örgüt üyeleri tarafından benimsenmez, içselleştirilmez ve ifade edilmezse gayeye hizmet edemez. İletişimin ve kültür transferinin başarısı için liderler, sürekli olarak kültürün anahtar bileşenlerini,

davranışları ve planlamalarıyla daha da güçlendirmelidir (George, Sleeth & Siders, 1999: 557). Neticede bir kez daha örgüt kültürünün liderler tarafından yaratıldığı ve liderliğin en bariz işlevleri arasında bu yaratma ve yönetmenin olduğu söylenebilir (Sinha, 1995: 202). Liderler iletişim odaklı olarak, vizyoner bir anlayışla örgüt kültürünü oluşturan itici bir güçtür.

Formal olarak kültürel liderlik, liderliğin kültürel ideolojilerini ve ifade edilebilir davranışlarını etkileyen süreç olarak tanımlanabilir. Bu tip liderliği, örgütlerde liderin işin başarısına nasıl etki edebildiğiyle ilgilenen araçsal liderlikten ayırmak gerekmektedir (Bligh, 2006: 399). Liderliğe kültürel bir yaklaşımda bulunmak bu kavramın öte yanını da aydınlatabilmektedir. Bununla birlikte kültürel liderlik, karizmadan daha genel ve ortak bir olgudur (Trice & Beyer, 1991: 150-152). Kültürel liderlik, örgütsel başarının gerçekleşmesinin arkasındaki güçlü bir temel olarak kabul edilmektedir.

Kurum kültürü, örgütlerde yaratıcı davranışları motive etmede ve bu davranışları oluşturmada temel rol oynamaktadır. Örgüt liderleri inovasyonun gerçekleşmesini sağlayarak iş şartlarını tanımlar ve oluştururlar. Ayrıca inovasyonu artırarak örgüt kültürünün de gelişimi sağlarlar (Szczepanska-Woszczyzna, 2015: 396). Örgüt kültürünün yaratımı ve dönüşümü liderliğin en önemli işlevidir. Schein, liderin esas işlerinden birisi olarak kültürü kabul etmiştir (Shirvani & Shojaie, 2011: 2076). Örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde liderlerin dönüştürücü rolü yadsınamaz bir gerçek olarak görülebilmektedir.

Kahramanlar, örgüt çalışanlarının kendilerine idol olarak seçtiği kişilerdir. Sürekli öğrenme ve çalışma ile diğer çalışanların da o mevkiye gelebileceklerini gösteren örnek karakter konumundadırlar. Çalışanlar da işyerindeki örgütsel hedeflere ulaşmadaki faaliyetlerini bu kişileri örnek alarak gerçekleştirirler.

Yunanca Heros kelimesinden gelen kahraman kelimesi kutsallığın ve dinselliğin karizmasını yüklenen kişi manasına gelmekte olup tanrı adam demektir. Bundan dolayı kahramanlar sadece basit bir rol modeli olmayıp, karizmatik bir konumda bulunurlar (Porpora, 1996: 211). Bir örgütsel hikâye, kurumsal hikâyeden oluşan olayların eşsiz bölümlerini incelemektedir. Bu hikâyelerin kadın ve erkek kahramanları örgüt üyeleridir (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983: 439). Kahramanlar, bir örgütte yüksek takdir gören ve sıklıkla da çok kazanan kişiler

olma özelliğine sahiptir (Sun, 2008: 139). Kahramanlar örgüt çalışanlarının rol modeli olarak kabul ettiği kültürel elemanlarıdır.

Referans idol (örneğin, kültürel kahraman ya da kötü karakter) kavramı, kuramın gelişmemiş bir yönünü temsil etmektedir (McEvoy & Erickson, 1981: 113). Efsanevi kahramanlar koruyucu ve günlük yaşamın savunucusu olarak hizmet etmekte ve sıradan insan ile tanrı arasında bağlantı kurmaktadır. Kahramanların, insanlar için pratik bir fonksiyona hizmet ederek tanrının koruyucu gücünü dünyada sergileme ve insanüstü bir varlık olma ihtimalini dile getirme olarak iki amacı bulunmaktadır (Boon, 2005: 302). Kahramanlar, kültürün kulaktan kulağa ve nesilden nesile aktarılması için elzem olabilen temel varlıklarıdır.

2.1.5.6 Semboller ve simgeler

Örgüt kültürünü vurgulayan özel işaretler sembollerle belirtilir. Başka bir deyişle semboller, iş yaşamı ve ortamında çalışanların görüşlerini ifade eden temalar ve öğelerdir. Soyut etkenler olarak kabul edilen değerler ve normlar, semboller aracılığıyla çalışanların somut bir şekilde anlayabileceği şekle dönüşür. Bir bakıma semboller, örgüt kültürünün logosudur.

Marka işareti, direkt işaret, imaj, nesne, kavram, fikir uyandırma, var oluş ve hissetme manalarına gelen sembol, Latin kökenli dillerden gelmektedir. Sembol öğesi, örgütsel olgu ile değişik seviyelerdeki çeşitli belirtileri karakterize etmek için kullanılmaktadır. Semboller sıklıkla diğer kültürlerle ilgili bazı benzerlikleri açığa vurmak için de kullanılabilir (Doina, Calin, Anisoara, Elena-Adriana & Nicoleta, 2012: 1619). Semboller, örgütün diğerlerinden kolayca ayırt edilmesini sağlayan öğeleridir.

Semboller sloganlar, logolar, anekdotlar ve özel ifadelerden oluşan sözlü semboller ile mimarlık, ofis, mobilya, giysi gibi materyal semboller olarak sınıflandırılabilir (Istrate & Marian, 2012: 618).

Ürünler ve servisler kültürün önemli bir göstergesidir. Onların kültürel anlamı sıklıkla semboller aracılığıyla ifade edilmektedir. Müşteriler, ürünlerden faydalanmaktan ziyade, onları kendilerini bir sembol yoluyla ifade etmek için satın alırlar (Chegini, Molan & Kashanifar, 2016: 191). Bu perspektiften bakıldığı zaman kültür ile insanların bilgi, güç, otorite, etki, erdem, güzellik, üstünlük gibi, çeşitli şekillerdeki bilgiyi yaymayı ve şifrelemeyi alışkanlık haline getirdiği gözlenebilir.

Ayriyeten bu sembolik elemanlar, bireylerin kimliğini saptayarak hangi türe ait olduğunu tespit eder ve diğerlerinden farklı oldukları konulara vurgu yapmaktadırlar (Peterson, 1990: 498). Semboller, örgüte özgü karakterini oluşturan yapı taşlarıdır.

Sembolleştirme ise, kişiliğe temel oluşturmayı, ideolojiyi ve bir örgütün değerler sistemini ifade eder. Sembolleştirmenin önemi, iletişim kurduğumuz çevrenin biçim değiştirmesine kadar sürebilmektedir. Sembollerin etkisi bizi şekillendirerek seçim baskısı yaratmaları, algıyı kurmaları ve güncel bir çevre yaratmalarından kaynaklanmaktadır (Holloway, 1981: 288). Diğer taraftan bütün faaliyetlerin, inançlar, duygular ve kişiliklerin oluşup değişebildiği çeşitli sembolik öğeler sayesinde sergilendiği görülmektedir. Bu sembolik durum bireyleri ayriyeten etkilemektedir. Ayrıca sosyal yapının meydana getirilmesinde, güçlendirilmesinde ve kişilerin daha geniş bir içtimai alan içerisine dâhil edilmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Islam & Zynphur, 2009: 114). Semboller, kişilerin örgütle bütünleşebilmesinde örgüt ortamına olumlu katkılar sağlayan öğelerdir.

Örgüt kültürü tam olarak görünür olmamakla birlikte bir gözlemci, kültürel davranış ve sembollerin doğrudan farkına varabilir (Urban, 2015: 729). Genel olarak sembollerin, nesnelere, kişileri veya nitelikleri, bireylere ve topluluklara gösteren öğeler olduklarını söyleyebilir (Hayward, 2012: 113). Semboller, bir örgütün tanıtımında önemli rol oynayan ve onun kısa kimliğini gösteren detay olarak nitelenebilir.

Simgeler, çeşitli paylaşılan şeyler aracılığıyla kültüre katkı yapan önemli öğelerdir. Farklı disiplinler içerisinde çok çeşitli simgeler yer almaktadır. Bununla birlikte, soyut veya somut birçok konuyla ilişkin simgelerin de örgüt yaşamında kullanıldığını söylemekte fayda vardır.

Simge sözcüğü, Latince Signum'dan türetilmiş olup grafiksel, matematiksel, geleneksel ve dilbilimsel olarak pek çok farklı anlama sahiptir (Doina et al, 2012: 1619-1620). Kültürler, simgeler aracılığıyla paylaşılabilen şeyleri üretir. Kelimeler, ifadeler, madeni paralar, bir çocuğun bulguları ve sessizlik gibi birçok şey çok çeşitli simge oluşturabilir (Jensen, 2005: 470). Buna göre simgenin, sözlü ve yazılı olarak dile getirilen çeşitli kültürel etkenler olduğu söylenebilir.

2.1.5.7 Dil

Her örgütün kendine özgü bir kültürel dili vardır. Dil, örgüt kültürünün, örgüt üyelerince anlaşılıp benimsenmesi görevini üstlenmektedir. Başka bir deyişle, örgüt kültürü dil aracılığıyla örgüt üyelerine ulaşmaktadır. Bundan dolayı dilin, üyelerin ortak paylaşımları, faaliyetleri ve etkileşimlerinde önemli rol oynayan bir kültürel öge olduğunu söylenebilir.

Dil, iletişim için araç, algılama ve düşünme için de bir sistem sağlamaktadır. Çoğu öğrenci dili, insanların fiziksel ve sosyal dünyayla ilgili nesnelere ve fikirleri belirtmek için kullandıkları bir iletişim aracı olarak görmektedir. Buna göre dilin, çeşitli kurallar tarafından bağlanan kelime toplulukları olduğu rahatlıkla söylenebilir. İnsanlığa has bir olgu olan dil, kültürden ayrı incelenemez. Kültür topluluğunun ne düşündüğü iken, dil insanların nasıl düşündüğünü göstermektedir (Bennett, 1997: 16). Dil kişilerin düşünce ve fikirlerini hayata geçiren bir araçtır.

Bütün örgütlerin kendi kültürleri içerisinde özel anlamları ifade eden farklı dilleri vardır. Bunlar pek çok jargon, argo tabir, işaret, espri, dedikodu, fıkra, söylenti, metafor, atasözü ve slogandan oluşmaktadır (Trice & Beyer, 1993: 128). Çoğu örgüt ve birim üyelerinin kültürünü ve alt kültürünü tanımlamak için dili bir yol olarak kullanmaktadır. Bu dilin öğrenilmesiyle, üyeler kendi kültürlerini kabul ederek onu korumaya yardımcı olurlar. Zamanla örgütlerin araçları, büroları, anahtar personelleri, sağlayıcıları, müşterileri veya işletmeyle ilgili olan bütün verileri tanımlamak için eşsiz terimler geliştirdikleri görülür (Robbins & Judge, 2008: 258). Sonuç olarak dil, kültürü, kültürel olguları ve nesnelere anlamada bize yardımcı olur.

2.1.5.8 Efsaneler (mitler) ve hikâyeler

Efsaneler, olduğu gibi kabul edilerek, taraflarca sorgulanmayan öyküsel betimlemelerdir. Mübalağalı olarak görülmekle birlikte efsaneler, çalışanlara yol gösteren çeşitli fikirleri temsil ederler. Böylece efsaneler, çalışanları etkileyerek onları örgütsel faaliyetlere çekici bir rol üstlenmektedirler.

Biçimsel yapının birçok unsuru, ileri derecede kurumsallaşmıştır ve bunlar efsane işlevi görürler. Meslekler, programlar ve teknolojiler bununla ilgili çeşitli örnekleri içermektedir. Modern toplumlarda, resmi örgütsel yapıyı oluşturan efsanelerin çeşitli toplumsal amaçları teknik olarak tanımlayan, akılcı, kişisel olmayan

talimatlar olması ve son derece kurumsallaşmış olması şeklinde iki önemli özelliği vardır. (Meyer & Rowan, 1977: 343-344). Efsaneler, örgütlerin mevcut biçimsel şeklinin oluşmasının arkasında yatan mitolojik anlatılardır.

Kültürel efsaneler, bir dizi ideolojik arabulucu işlevini üstlenmektedirler (Humpry, 2014: 351). Daha önce de belirtildiği gibi, bir topluluk veya kültüre önemli bir anlam ve yön duygusu veren birbiri içine geçmiş öyküler, ritüeller, ayinler ve gelenekler dizisidir (Wines & Hamilton III, 2009: 440).

İş yerlerine ait olan efsaneleri çalışmak iş sosyologlarının temel faaliyeti değildir. Fakat iş yerlerine ait efsaneler iş yapısının her düzeyinde var olmaktadır. Uzmanların istihdam edildiği kompleks örgütlerde, iş normları ile işveren örgüt arasında çeşitli çatışmaların yaşanması muhtemeldir. Bu gibi çatışmalarla ilgili olarak herhangi bir örgütteki uzmanın otoriteye uyum sağlamasına efsanelerin katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Ritzer, 1971: 13). Çalışanların örgütle özdeşleşebilmelerinde efsaneler önemli rol oynamaktadır.

Çoğu birey efsanelerin aşağılayıcı olduğunu düşünür. Efsanelerin ilkel kabilelere ait olduğuna ve sivil düşünceyle bağdaşmayan, geçmişimizden kalıntılar taşıdığına dair ve temelsiz düşüncelerden ibaret olduğuna inanmaktadırlar (Masland, 1983: 161-162). Her ne olursa olsun efsaneler, örgütlerin kurumsallaşma modellerine katkı yapabilmektedir.

Hikâyeler örgüte bağlılığı ve dayanışmayı güçlendirerek çalışanların sadakatini arttıran etkenlerdendir. Örgütsel yapı, sistem ve faaliyetler ile hikâyelerle paralel olmak zorundadır. Bu sebeple örgütsel yapıya ve sisteme aykırı hikâyelerin örgüt üyelerine aktarılması düşünülemez.

Örgüt kültürü, bir hayli parlak hikâyelerden ve rekabeti tasvir eden çeşitli canlandırmalardan oluşurlar. Örgütte anlatılan hikâyeler, araştırmacılara ve uygulamacılara, örgüt kültürünün değişimiyle ilgili çeşitli bilgileri de taşımaya çalışır. Hikâyeler hem kalbe hem de akla hitap eder. Çalışanların kim olduğunu, burada niye bulunduğunu ve neye değer biçmesi gerektiğini anlamasına yardımcı olurlar (Driscoll & McKee, 2007: 206). Hikâyeler, örgütsel değişime kulak veren bir kültürel bir öğelerdir.

Hikâyeler, paylaşılan değerlerden, normlardan ve inanç sistemlerinden türetilmiştir. Tüzel bağlamda, işgörenlerin çalışma ortamına uygun hareketler sergilemelerine

yardımlar ederler. Hikâyeler nadiren gerçek olaylardan da alınmış olabilirler. Gerçekte hikâyeler, insanlarda inandıkları şeylerin doğru olması gerektiği duygusunu oluşturmaktadırlar (Hansen & Kahnweiler, 1997: 120). Hikâyeler, çalışanların örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken uyumlu davranışlar sergilemelerine yardımcı olabilmektedir.

Hikâyeler bize bir örgütün yapısını keşfetmeye olanak tanımaktadırlar (Quong, Walken & Bodycott, 1999: 443). İş grupları ortak temada farklı hikâyeler anlatabilirler. Bu hikâyelerden bir tanesi ilk başta tersane çalışanları arasında anlatılmış olabilir. Sonrasında ise eşzamanlı olarak otomobil işçileri, demiryolu mekanikçileri ve askerler tarafından ortaklaştırılarak tekrar tekrar anlatılır hale gelmiştir (Trice & Beyer, 1993: 102). Özetle aynı hikâyelerin, çok çeşitli mesleklerde paylaşılabilirdiği ve dönemden döneme çeşitli nesillere aktararak unutulmadığı görülmektedir.

2.1.5.9 Ritüeller

Ritüeller, gerek sembolik gerekse de pratik olarak örgüt kültürü faaliyetlerinin sahnelenmiş haline verilen isimdir. Örgüt kültürünün örgüt üyelerince öğrenilmesi ve özümsemesinde ritüeller önemli rol oynarlar. Bu sebeple ritüeller, yönetici pozisyonundaki kişilerden ziyade çalışanların faydalanması amacıyla oluşturulur.

Efsaneler gibi ritüeller de sağlamlaştırma ve grupları düzenleme gibi birçok işlevi yerine getirirler. Ritüeller, efsanelerle ilişkilendirilebilir ve efsanevi hedefleri olabilir. Ancak bu her zaman da gerçekleşmeyebilir. Ayrıca ritüeller, belirsiz hadiselerin açıklanarak kavranabilmesini de sağlarlar. Bilinmeyenle yüzleştirildiğinde ritüeller, sorunları ve resmileşen davranışlar tarafından oluşturulan belirsizlikleri azaltır (Masland, 1983: 164). Ritüelin gerçekleşmesiyle gövde, çevrenin kurallarını özümser. Ayrıca diğer durumlar da kullanılabilen farklı planlar meydana getirirler (Flores-Pereira, Davel & Cavedon, 2008: 1015). Ritüeller, belirsizlikle baş edebilmede ve örgütsel problemleri çözebilmede faydalıdır.

Toplumsal ilişkilerin gelenekleştirilmesi, sadeleştirilmesi ve emredilmesi, kısmi olarak ritüeller sayesinde mümkün olur. (Pettigrew, 1979: 576). Resimli veya ikonik şeklin bir türü olarak çalışır (Silverstein, 2004: 626). Bir ritüeldeki duygusal içerikli planlı faaliyet, örgüt kültürünün farklı ifade yollarının birleştirilmesi ile

sonuçlanır. Sembolik olmasının yanı sıra uygulama amacı da taşıyabilir. Bir örgütteki ritüeller yeni bir kişinin girmesiyle veya çıkmasıyla da sergilenebilir. Emeklilik seremonilerindeki gibi amaca ulaşıldığı anlarda madalya, sertifika, rozet ve bunun gibi önemli sembollerin sağlanmasını kapsamaktadır (Istrate & Marian, 2012: 618). Örgüt içerisinde belirli zamanlarda birtakım nedenlerle ortaya çıkan törenleştirilmiş faaliyet dizileri ritüellerde karşılık bulabilmektedir.

Ritüeller, tekrarlanan davranışların nispeten basit birleşimleridir ve çoğu kez de fazla düşünülmeden yürütülür. Ayrıca genellikle süreleri de oldukça kısadır. İnsan ritüelleri gibi, bu görüntüler seyircilere, belirli fiziksel tutum veya durum koşullarını ifade eder (Trice & Beyer, 1993: 107). Ritüeller, efsanelerle birlikte anılmakta ve örgütün önemine vurgu yapan bir öge durumundadırlar. Ritüeller, kurum içi organizasyonların anahtar değerlerini ifade eden, güçlendiren ve tekrarlayan dizilerdir (Robbins & Judge, 2008: 258). Ritüeller, örgüt kültürünü sağlamlaştırarak onu çalışanlar için cezbedici yapabilmektedir.

Özetle, örgüt kültürünü bütünüyle bir ağaç, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeleri de bu ağacın gövdesi, dalları, budakları, yaprakları olarak tasvir etmek mümkündür. Bir ağacın uzun süre yaşayabilmesi için de kendisini oluşturan temel öğelerinin sağlam ve birbiriyle uyumlu olması gerekir. Bir anlamda herhangi bir örgütün uzun süre ayakta kalabilmesi, kendisini oluşturan temel öğelerin birbirleriyle uyum göstermesine bağlıdır. Bu uyum da örgüt kültürünün dilinin sadeliğinde gizlidir. Örgütün doğal üyeleri olan çalışanlar, o kültürün temel öğelerini çok fazla gayret göstermeden kolay bir şekilde anlayabiliyorlarsa dayanışma içerisinde hareket ederek ileride çatışmaya yol açılabilecek sorunların da üstesinden geleceklerdir.

2.1.6 Örgüt kültürüyle ilgili sınıflandırmalar

Örgüt kültürü konusunda farklı isimlerin, farklı sınıflandırma çalışmaları olmuştur. Bu sınıflandırmalardan belli başlı olanları aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.1.6.1 Parsons'un örgüt kültürü sınıflandırması

Parsons, sistem yaklaşımının kurucusu olarak bilinen bir örgüt kültürü araştırmacısıdır. Sistem yaklaşımı, değerlerin bir sosyal sistem olarak örgütlerin oluşumu ve varlıklarını sürdürmelerinde önem arz eden bir etken olduğunu

varsaymıştır. Başka bir ifadeyle örgütlerin, çok hızlı bir şekilde ortaya çıkan teknolojik devrim ve gelişmelere, temel kültürel etkenleri olan bu değerler yoluyla kendilerini adapte ederek, faaliyetlerini devam ettirebildikleri söylenebilir.

Talcot Parsons tarafından ortaya atılan sınıflandırmaya (adaptation, goal attainment, entegration ve legitimacy) “AGIL Modeli” denmektedir. AGIL Modeli, sistemin devam edebilirliğini sürdürmek amacıyla uyum, adaptasyon, amaç gerçekleştirme, entegrasyon ve meşruluk şeklinde dört fonksiyondan oluşmaktadır (Yolcu, 2016: 4507). Parsons modelini sistem yaklaşımı perspektifinde ortaya atmış bir araştırmacıdır.

Parsons’un AGIL Modeli, kültürel değerlerle ilgili ortaya atılan ilk çalışmalardan biridir. Bireylerin toplumsal yapılarda ayakta durabilmesi ve ona uyum sağlayabilmesi, amaca erişebilmeleri, bütünleşmeleri ve genel olarak herkesçe yasal olarak kabul edilebilmelerine bağlıdır (Özkalp & Kirel, 2011: 165). Parsons’un AGIL Modeli, kültürel değerler konusunda oluşturulan ilk örgüt kültürü sınıflandırma biçimidir.

Parsons’un AGIL Modeli Şekil 2.3’de gösterilmiştir:

Adaptasyon Çevrenin değişimine uyum sağlama yeteneği	Amaç Gerçekleştirme Sistemin hedeflerini açıkça ifade etme ve erişebilme yeteneği
Entegrasyon Farklı sistem bölümlerine entegre olma yeteneği	Meşruluk Hayatta kalmak ve kabul edilebilmek için doğruluğu sağlamak

Şekil 2.3: Parsons’un AGIL Modeli

Kaynak: (Moorhead & Griffin, 1989: 502).

Yukarıdaki Şekil 1.3’de Parsons’un AGIL Modeli yer almaktadır. AGIL Modeli, adaptasyon, entegrasyon, amaç gerçekleştirme ve meşruluk olmak üzere dört kısımdan oluşmaktadır.

2.1.6.2 Quinn ve Mcgrath’ın örgüt kültürü sınıflandırması

Örgüt kültürü konusunda geliştirilen bir diğer sınıflandırma da Quinn ve Mcgrath tarafından yapılmıştır. Quinn ve Mcgrath sınıflamalarını dört farklı kategoride ele alarak öne sürmüştür. Bunlar şu şekilde detaylandırılabilir:

Quinn ve Mcgrath örgüt kültürünü, klan kültürü, inovasyon, hiyerarşi ve başarı varsayımları olarak sınıflamıştır. Buna göre klan kültürü, üyelikle ilişkilendirilen

normlar ve değerlere dayanmaktadır. Burada liderlik daha katılımcıdır ve üyeler arasındaki etkileşim artırılmıştır. Bireyler tarafından paylaşılan katılım hissinden ve bağlanmadan dolayı motivasyon artmaktadır. İkinci özellik ise inovasyona odaklanır. Değişim ve esneklik değerleri temeldir. Bu boyuttaki motivasyonel süreç, büyüme fırsatlarını, çeşitlendirme teşviklerini ve yaratıcılığı içermektedir. Bu özelliğe sahip liderlik tarzı vizyoner, girişimci ve idealisttir. Üçüncü hadise bürokratik değerler üzerinde kurulu hiyerarşidir. Liderliğin, ölçülü tarzda, riskten sakınan ve operasyonel sorunlarda yerine getirildiği görülür. Dördüncü husus ise başarının varsayımları olarak adlandırılan rasyonelliktir. Motivasyonun getirdiği performans inanç üzerine kuruludur. Rekabet ve aşırı akılcılık örgütleri daha da bireysel yapmaktadır (Machado & Carvalho, 2008: 7-8). Görüldüğü gibi Quinn ve Mcgrath'ın sınıflaması, yukarıdaki dört farklı konudan oluşmaktadır.

2.1.6.3 Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Konuya oldukça farklı bir bakış açısı getiren yaklaşımlardan birisi Handy'nin örgüt kültürü sınıflamasıdır. Handy örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin fikir ve tutumlarının oluşumunda etkili olan normlar silsilesi olarak değerlendirmektedir. Antik Yunan Medeniyeti tanrılarında olan Zeus, Apollo, Athena ve Dionysus'un isimleri, Handy'nin örgüt kültürü sınıflamasının temelini oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü teorisinin yıllar boyunca biriken bir tecrübe sonucunda gelişmiş olduğu bilinmektedir. 1960'larda, örgütleri geliştirecek bir araç olarak biraz isteksiz görünmesine rağmen rekabet avantajı olarak görülmemiştir. 1980'lerde zaten organizasyonel teoride yeni modellere yol açan bir yönetim stratejisi ve rekabet gücü değişkeni olarak görülmüştür. 1990'larda ise, örgüt kültürlerinin tipolojileri, şirketlerin stratejik analizince pragmatik bir şekilde özümsemiştir (Russo, Tomei, Linhares & Santos, 2013: 13-14). Kısaca örgüt kültürü sürekli gelişmiş ve kendini değişim stratejilerine adapte edebilmiştir.

Handy'nin, yönetimin ve örgüt kültürü çeşitlerinin sembolleri olarak antik Yunan tanrıları olan Zeus, Apollo, Athena ve Dionysus'u kullandığı yukarıda belirtilmiştir. Apollo, rol kültürünün sembolüdür. Gücü ve güzelliğini karakterinden aldığından, rol kültürü sembolünün temsil etme amacı Yunan tapınağından gelmektedir. Tapınaklar, işlevleri ve bölümleri ifade ederler. Bu kültür tipinde çalışanların görevleri ve rolleri açık olarak tanımlanmıştır. Apollo kültürü psikolojik olarak

güvenli olarak kabul edilir. Bu kültür çeşidi genellikle işin tanımında çalışanların kişiliklerinin önemli olmadığı bürokratik faaliyetleri ifade etmektedir (Moradi, Safari & Torkestani, 2013: 96; Handy, 1996: 18; Sofu & Ammirato, 2012: 273). Apollo kültürü, kişilerin örgüt içerisindeki faaliyetlerde oynadığı rollere etkisi olabilecek bir boyuttur.

Zeus kültüründe ise durum daha farklıdır. Her şeyi yöneten ve örgütsel yaşamın bütün görüşlerine karar veren kurumun yöneticisiyle, büyük şekilde merkezileşmiş yapı aracılığıyla karakterize edilir. Handy bu kültürü ifade etmek için örümcek ağı metaforunu kullanmıştır. Genellikle Zeus kültürü önceden bilinemez. Son derece bireyseldir ve hatta bencildir. Zeus tanrıların kralıdır ve irrasyonelliğiyle ataerkil geleneği, hayırseverlik gücünü, düşünmeden hareket etmeyi ve karizmayı temsil eder. Tarihsel olarak kulüp kültüründe ve küçük girişimcilerin yer aldığı örgütlerde çok sık bulunur. Kulüp kültürü, kararın hızlı alınması için kusursuz bir mekanizmadır (Dorczak, 2011: 50; Handy, 1996: 14-15; Russo et all, 2013: 15). Zeus kültürü, kulüp kültürü olarak da bilinen yöneticilerin etkin ve daha hızlı karar almalarını sağlayabilecek bir husustur.

Değişime uyum sağlayacak modern zamanla karşı karşıya kaldıklarında Apollo kültürü, Athena kültürüne doğru gidecektir (Do Carmo Silva, Castro, Fontes & Gomes, 2015: 507). Athena kültürü, mantığa aykırı görünen bir senaryoya sahiptir. Yönetim sürekli olarak sorunların en mükemmel şekilde çözümüyle ilgilidir. Athena'yı dolduran gençlik, enerji ve yaratıcılık görev kültürüyle ilişkilendirilmiştir (Gainey, Kelley & Hill, 1999: 7; Bourantas, Anagnostelis, Mantes & Kefalas, 1990: 267). Bu kültürel boyut, kişilerin yaratıcı düşünme süreçleri geliştirmelerine olumlu katkılar verebilmektedir.

Dionysus kültürü, çalışmak için görkemli mekânlar sağlamaktadır. Bu kültür grubu özellikle profesyoneller tarafında tercih edilir. Profesyoneller, iş güvenliğine, tahsis edilmiş özel bölgelere ve birtakım hususlardaki bağımsızlık garantisine sahiplerdir. Varoluşsal kültür, dünyanın daha yüksek bir amacın parçası olmadığını varsayar. Bütün diğer ülkelerde kişiler örgütlerin emrindedir ancak Dionysus kültüründe kişiler örgütlerde kendi amaçlarına ulaşmak için çalışmaktadır ve bu örgütler de kişilere bireysel amaçlarını başarmalarına yardımcı olmak için var olmaktadır (Handy, 1996: 26; Bourantas et all, 1990: 267). Handy'nin bu sınıflandırma

şeklinin, mitolojik Yunan tanrılarına yapılan atıflarla oluşturulan aktif bir model olduğu görülmektedir.

2.1.6.4 Denison'un örgüt kültürü sınıflandırması

Geniş bir zaman diliminde ve çok sayıdaki örgütten katılımcılarla yapılan bu kültürel sınıflama çeşidini Denison'un literatüre kazandırdığı görülmektedir. Denison bu modeli, ilişki, görev, tutarlılık ve uyma yeteneği şeklinde dört farklı kategoride ele almıştır. Bu modelden aşağıda detaylıca bahsedilmektedir.

Denison'un örgüt kültürü modeli, on beş yıllık bir zaman diliminde binin üzerindeki örgütte ve 40.000 katılımcıyla çeşitli çalışma serilerine dayanarak geliştirilen, performans temelli bir örgüt kültürü çerçevesidir (Abdullah et all, 2014: 142). 1980'li yıllardan önce, kültür perspektifi orijinal bir kavram olarak örgütsel çalışma sahnesine çıktığında, literatür birçok ilginç aşamadan geçerek gelişmiştir (Denison, 1996: 619). Özetle bu kültürel sınıflandırma, yıllar boyunca yapılan araştırmaların sonucuna bağlı olarak ortaya çıkan kültürel bir sınıflandırma yaklaşımıdır.

Denison Modeli, ilişki, tutarlılık, uyma yeteneği ve görev olarak dört kültürel özellikten oluşmaktadır. Ayrıca bu modelde her özellik üç farklı indeks tarafından ölçülmektedir. Örneğin, ilişki özelliği, güçlendirme, takım oryantasyonu ve yetenek gelişim indekslerinden oluşmaktadır. Denison'a göre, katılım örneği üzerinde yüksek puan alan bir kültürel profil, örgütlerde mülkiyet ve sorumluluk hissi yaratarak kaynakların dahili entegrasyonunu sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültürün nispeten katı bir olgu olması ve değişmesinin epey zaman aldığı gerçeği, gözlemlenen ilişkilerin varsayımsal yönelimine olan güveni artırır. Denison'un teorisi, dört önemli kültürel özelliğin farklı mekanizmalar yoluyla şirket performansına üstün bir şekilde etki ettiğini söylemektedir (Yılmaz & Ergun, 2008: 292-293). Bu yaklaşımın dört boyutu örgütsel performansın artırılabilmesinde yöneticilere kılavuzluk edebilmektedir.

Denison'ın modelinde misyon, şirketin niçin var olduğunu ve doğrultusunun ne olduğunu bilme derecesidir. Uyma yeteneği, şirketin müşterilerinin ne istediğini ve hangilerinin dış güçlere ve taleplere cevap verdiğinin derecesini göstermektedir. Tutarlılık ise şirket sistemleri ve süreçlerinin hedeflere ulaşmada yeterliliği ve etkinliği destekleyebilme becerisidir (Fisher & Alford, 2000: 209). Denison'un

sınıflandırma modeli, işletmelere ve çalışanlara müşterilerden gelen istek ve taleplere etkili bir yoldan cevap verebilme ve karşılayabilme yeteneğine sahiptir.

Bu özelliklerden ikisi olan ilişki ve uyma yeteneği, esnekliğin, açıklığın ve hevesli olmanın bir göstergesidir. Aynı zamanda büyümenin kuvvetli bir tahmin edicisidir. Diğer iki özellik olan tutarlılık ve görev, entegrasyonun, yönetimin, vizyonun ve kârlılığın daha iyi birer tahmin edicisi pozisyonundadır. Ayrıca diğer özelliklerin her biri iş kalitesi, çalışan tatmini ve performans gibi diğer etkileyici kriterlerin önemli birer tahmin edicisidir (Denison & Mishra, 1995: 204).

İlişki özelliği için kullanılan göstergeler, güçlendirme, takım oryantasyonu ve kapasite geliştirmedir. Güçlendirme, kişilerin işlerini yönetirken otorite, girişim ve yeteneklerini ölçer. Takım oryantasyonu, ortak amaçlar doğrultusunda çalışan işgörenler arasındaki işbirliği derecesini ölçer. Kapasite gelişimi ise, rekabetçi olmak ve devam eden işin ihtiyaçları için örgütün sürekli olarak çalışanlarının yeteneklerini geliştirme yatırımlarının derecesini ölçer (Cheung, Wong & Wu, 2011: 36). Görüldüğü gibi Denison'un sınıflandırması, uzun bir zaman diliminde çok fazla katılımcının katkısını zaruri kılar.

2.1.6.5 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması

Örgüt kültürüyle ilgili bir diğer sınıflandırma şekli de Cameron ve Quinn tarafından ortaya atılmıştır. Cameron ve Quinn'in geliştirdiği model Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'dir. Bu sınıflandırma modeli, karar alma pozisyonundakilere örgütün karmaşıklık derecesini anlamada farklı bir bakış açısı sunar.

Rekabet Eden Değerler Çevresi örgüt kültürü araştırmalarında yaygın olarak kullanılan en önemli modellerden birisidir. Cameron ve Quinn, Rekabet Eden Değerler Çerçevesi teorik modelinde örgüt kültürüne farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu çerçeve bir örgütün dâhili ve harici herhangi bir baskın odak noktasının olup olmadığını ayrıca esneklik, bireysellik, sabitlik ve kontrol için çaba sarf edip edilmediğini ifade eder. Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, örgüt yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı sorunların neler olduğunu ele almaktadır. Yönetim ve insan kaynakları konularının örgüt gündemine alınmasını önermektedir. Quinn ve onun takipçileri içe karşı dış, kontrole karşı esneklik ve bunların her birinde yatan rekabet baskılarının değerler aracılığıyla oluşturulmasını savunmuşlardır (Aktaş et al., 2011: 1561; Dastmalchian, Lee & Ng, 2000: 391).

Kısaca bu sınıflandırma yaklaşımı, insan kaynağının ve etkili yönetimin önemini savunmaktadır.

Kültürel Değerler Çerçevesi, kültürün zorluk derecesini iç/dış ve sabitlik/esneklik olmak üzere iki ana boyutta kabul etmiştir. Bu iki boyutta da klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört kültür şeklini ifade eden dört çeyrek daire yer almaktadır. Klan kültürü insanların birbirleriyle birçok şeyi paylaşabileceği ve çalışmak için arkadaşça bir yer edinebileceği mekân olarak karakterize edilir. Liderler ile örgütlerin başındakiler, mentor hatta birer ebeveyn şahsiyet olarak kabul edilirler. Örgüt sadakat ve gelenek aracılığıyla bir arada tutulur. Bağlılık yüksek olup, başarı, müşteri ve insanların fikirlerine hassasiyet yönünden tanımlanır (Wiewior, Trigunarsyah, Murphy & Coffey, 2013: 1165; Hooijberg & Petrock, 1993: 30-31). Bu sınıflandırma modelinde klan kültürü boyutu, örgütsel bağlılık ve sadakatin önemini vurgulanmaktadır.

Adhokrasi, üyeler arasında risk alma ve yenilikçiliği destekleyen, inovasyon üzerinde şirketin büyümesine odaklanan bir kültür çeşididir. Yöneticiler çoğunlukla iş adamları ve mucitler gibi hareket ederler. Bu kültürde, örgütün dinamik, girişimci ve çalışmak için yaratıcı bir yer olduğu vurgulanır (Panagiotis et all, 2014: 417; Bingöl et all, 2013: 223).

Hiyerarşi kültürü, çalışmak için resmi ve yapısal bir yer sağlar. Resmi kurallar ve politikalar örgütü birada tutar. Burada liderler iyi koordinatör ve organizatör olmaları sebebiyle kendileriyle gurur duyarlar. Hiyerarşi kültüründe üyeler iç kontrol sayesinde birbirine bağlıdır ve başlıca prosedürler tarafından idare edilir (Hoojberg & Petrock, 1993: 31; Wiewiora et all, 2013:1165). Hiyerarşi kültüründe bahsedildiği üzere çalışanlar liderlerin önderliğinde örgütsel kural ve politikalara uyumu sağlayabilmektedir.

Pazar kültürü, iç yönetim yerine örgütün dışarıdaki çevreyle olan ilişkilerini inceler. Örgütsel amaç, pazarlama rekabeti sayesinde yüksek kâr elde etmektir. Bu kültür sonuç odaklıdır ve örgüt üyeleri arasında bağlılığa önem verir (Yu & Wu, 2009: 38; İşcan & Timuroğlu, 2007: 124). Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'nin, insan kaynakları departmanlarına ve örgütlere rehberlik eden kültürel bir sınıflama modeli olduğu görülmektedir.

2.1.6.6 Schein'in örgüt kültürü sınıflandırması

Örgüt kültürüyle ilgili bir sınıflandırma modeli kurucusu olarak Schein, literatürde adından sıklıkla söz ettirmiştir. Schein, örgüt kültürünü eserler, değerler ve temel varsayımlar üzerine şekillendirmiştir. Bu modelden aşağıda detaylıca bahsedilmektedir.

Schein, aysbergi örgüt kültürü metaforu olarak geliştirmiştir. Bu görüşe göre eserler, bizim bir örgütte gözlemlediklerimizdir. Teknolojiyi, binaları, mobilyaları insanların masalarında ne olduğu, odaların dekorasyonları, sanat eserleri, duvarlardaki posterler, insanların davranışları, neyi ve nasıl söyledikleri, toplantıları nasıl yönettikleri, kararları nasıl verdikleri ve örgütün resmi olarak nasıl yapılandığı gözlemlenebilmektedir. Eserler bir gözlemcinin gördüğü ve işittiği bütün nesnelere ile davranışlardır (Kitchin, 2010: 26; Schein, 2015: 924). Bir aysberg olarak eserler, örgüt kültürünün görünmeyen yüzeyindeki özelliklerdendir.

Eserler, örgütün belirli özelliklerinin açığa vurulmasıyla ortaya çıkar. Kültürel eserler, örgütün içindeki ortamı dışarıdakilere veya yeni gelenlere aktarır. Buna göre bir örgütte altı tip eserin olduğu söylenebilir. Diğerlerine nazaran en fazla anılan birinci eser, örgütün kullandığı sembollerdir. Onlar kültürün en fazla görünen ve erişilebilir olan seviyesidir. İkincisi, kültür hakkındaki sloganlar ve deyişlerdir. Bunlar organizasyonun yönetiminin aramak zorunda bulunduğu olumlu sonuçlardır. Üçüncü eser örgütteki yaygın dilin formudur. Dördüncüsü, ritüeller ve rutinler aracılığıyla örgüt kültürünü analiz edebilmektir. Beşinci eser, örgüte gelenlere kültürün nasıl davrandığıdır. Kültürün sonuncu eseri ise, yıllar boyunca yenilenen kahramanların örgütteki çeşitli hikâyeleridir (Campbell & Craig, 2005: 488; Nelson & Quick, 1995: 488).

Schein'in ikinci kültürel boyutu değerlerdir. Değerler, davranışlar ve eserlerden daha az görünmektedir. Kültürün ikinci seviyesi olan değerler, üyelerin birbirleriyle ve çevresiyle nasıl etkileşim içerisinde olduklarını ve üyelerin dürüstlük, bütünlük ve kârlılık gibi konulardaki paylaşımlarını yansıtır (Lim, 1995: 16; Frontiera, 2010: 72). Üçüncü boyut ise değerlerin daha şiddetli işaretleri olan örgütün doğası hakkındaki temel varsayımlardır. Şüphesiz kültürün incelenme süreci doğrudan gözlemlenemediği ve ölçülenemediğinden, bu son seviye daha zordur

(Marcoulides & Heck, 1993: 211). Schein'in sınıflandırma şeklinin literatürde çok fazla yer bulan bir kültürel model olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün üç boyutu olan, eserler, değerler ve temel varsayımlar Çizelge 2.1'de gösterilmiştir:

Çizelge 2.1: Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt Kültürünün Boyutları		
Eserler Görünen Örgüt Yapıları ve Süreçler (Çözülmesi güç olan şeyler)	Değerler Stratejiler, Amaçlar, Felsefeler (Benimsenen gerekçeler)	Temel Varsayımlar Değerlerin ve faaliyetlerin nihai kaynağı

Kaynak: (Schein, 1990: 9a).

Çizelge 2.1'de görüldüğü üzere eserler en üstte yer alan boyut olmaktadır. İçeriğinde ise görünen örgüt yapıları ve süreçler yer almaktadır. Bu katmanın altında ise stratejiler ve felsefelerden oluşan değerler boyutu bulunmaktadır. En son boyut ise temel varsayımlar boyutudur. Bu katman, değerlerin ve faaliyetlerin son kaynağı olarak da kabul edilmektedir.

2.1.6.7 Quichi'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Quichi'nin örgütler için geliştirdiği kültür sınıflandırması, literatürde ve uygulamada çok ses getirmiş bir yaklaşım tipidir. Bu kültürel yaklaşım, işletmelerin çalışanlarına karşı bakışını da değiştirmiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin çalışanlarla ilgili olarak istihdam, bağlılık, kariyer, sorumluluk, karar vermedeki rol ile kontrol ve değerlendirilmelerle ilgili öne sürdüğü klasik düşünce anlayışı terk edilmiştir. Bu eski düşünce yerini daha modern bir anlayışa terk ederek işletmeler ve yönetimler tarafından benimsenmesini sağlamıştır.

Quichi Amerikan şirketi, Japon şirketi ve Z tipi Amerikan şirketi olarak karakterize ettiği üç sınırlı örgütsel kültür grubunu analiz etmiştir. Quichi Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerinin tipik Amerikan şirketlerinden çok farklı olduğunu ileri sürmüştür. Quichi'ye göre Japon tipi ve Amerikan tipi şirketler, çalışanlarını korumak için çabalarken aynı zamanda kültürel değerleri paylaşır. Bundan dolayı, bu tip şirketler, çalışanlarını zorda kalmadıkları müddetçe işten çıkarmazlar. Bazı Japon şirketlerinde çalışmaya başlayan bir kişi hiçbir zaman işten çıkarılmayacağına dair gerekli güvenceye sahiptir. Buna yaşamboyu istihdam denilmektedir. Birleşik

Devletlerdeki Z tipi şirketlerde de bu kültürel değer, uzun dönem istihdam olarak adlandırılmaktadır (Moorhead & Griffin, 1989: 503). Quichi'nin kültürel modelinde, başarının anahtarı Z tipi şirketlerdeki gibi bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile gerçekleştirilebileceği aşikârdır.

Çizelge 2.2'de Quichi'nin kültürel değerler yaklaşımı çerçevesi yer almaktadır:

Çizelge 2.2: Quichi'nin Kültürel Değerler Yaklaşımı Çerçevesi

Kültürel değerler	Japon şirketleri	Z tipi Amerikan şirketleri	Tipik Amerikan şirketleri
Çalışanlara bağlılık	Yaşamboyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve kalitatif	Yavaş ve kalitatif	Hızlı ve kalitatif
Kariyer	Çok genel	İlımlı genel	Sınırlı
Kontrol	Kesin ve informal	Kesin ve informal	Belirgin ve resmi
Karar verme	Grup ve oybirliği	Grup ve oybirliği	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
İnsanlarla ilişki	Bütünsel	Bütünsel	Kısıtlı

Kaynak: (Moorhead & Griffin, 1989: 503).

Çizelge 2.2'de Quichi, kültürel değerler yaklaşımı çerçevesini Japon Şirketleri, Z tipi Amerikan şirketleri ve tipik Amerikan şirketleri olarak üç kısımda incelemiştir. Buna göre bu üç ayrı tip şirketi de çalışanlara bağlılık, değerlendirme, kariyer, kontrol, karar verme, sorumluluk ve insanlarla ilişki boyutlarında karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmaya göre de en keskin ayrım çalışanlara bağlılık, kariyer ve kontrol boyutlarında ortaya çıkmıştır.

2.1.6.8 Schneider'in örgüt kültürü sınıflaması

Schneider, örgüt kültürüyle ilgili sınıflamasını dört farklı boyutta ele almıştır. Bunlar, işbirliği, kontrol, yetiştirme ve yetenek boyutlarıdır. Aşağıda bu boyutlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Schneider liderliği, otoriteyi, karar vermeyi, yapıyı, ilişkileri, personel sağlamayı ve performans yönetiminin yönlerini inceleyen kültürel analiz modelini inşa etmiştir. Buna göre askeri, ailevi, dini ve üniversite tipi olarak dört çeşit örgüt yapısı kültürü öngörmüştür. İşbirliği kültürü, insanlara statükonun devamı yönünde baskı yapar. Buna karşılık kontrol kültürü, kişisel olmayan ve günümüze yönelik olarak kategorize edilmiştir. Bu durum, bu kültürün mevcut durumu korumaya çalışırken, insanların üzerindeki görevleri önemseydiğini göstermektedir (Machado & Carvalho,

2008: 9). Harrison kültürel sınıflandırmasını işbirliği ve kontrol boyutu biçiminde açıklarken, görevlerin ve insanlar arası işbirliğinin önemine değinmiştir.

Bu kültür kesinlik hakkında ve örgütsel amaç elde etmeye odaklıdır. Bu epistemolojide temel konu, iyiliği koruma, üretme, sağlama ve nihayetinde örgütün başarısıdır. Üçüncü kültür boyutu ise, yetenektir ve tümüyle üstünlük üzerinedir. Bu kültür boyutu, kavramsal amaçları gerçekleştirmeye odaklıdır. Dördüncü kültür boyutu işbirliğidir ve tümüyle sinerjiden oluşmaktadır. Buradaki temel husus, deneyim ve gerçeklik arasındaki bağlantıdır. Bu kültür, eşsiz amaçları gerçekleştirmeye odaklıdır. Sonuncu kültür boyutu ise, yetiştirme olup tamamen kuvvetlendirme ile ilerideki ideallerin gerçekleşmesi ile alakalıdır. (Schneider, 2000: 27). Görüldüğü gibi bu sınıflama modeli, dört temel kültürel faktörden meydana gelmektedir.

2.1.6.9 Harrison'un örgüt kültürü sınıflandırması

Örgüt kültürü literatüründe her ne kadar Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasıyla karıştırılmasına rağmen, Harrison'un kültürel sınıflandırmasını da anmak gerekmektedir. Her iki sınıflama şekli de örgüt kültürünü dörde ayırarak incelemiştir. Ancak Harrison, Handy'den farklı olarak kültür boyutlarında antik Yunan tanrılarının isimlerini kullanmamıştır.

Harrison örgüt kültürünü, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü (kişi uyumu) şeklinde dörde ayırarak sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki olan güç kültürü, ilerleme ve avantaj için değişmez olan rekabetteki içsel, kişilerarası çatışmalar olarak tarif edilmektedir. Harrison ayrıca bu kategoriye yardımsever otokrasi tarafından hükmedilen paternalist örgütleri de eklemiştir. Harrison'ın sistemine göre rol kültürü, özellikle de bürokratik örgütlerde kural ve prosedürlerin, meşruluğuna ve sorumluluğuna, ayrıca hiyerarşilerine, statülerine ve rütbelerin derecelerine işaret etmektedir (Hebden, 1986: 55).

Görev kültürü iş ve projelere uyumludur. Görev kültüründen, grubun gücünü etkin olarak geliştirmek ve örgütün hedefiyle ilgili kullanılacak kişileri belirlemek için faydalanılır. Bu kültür son derece uyarlanabilir bir yapıya sahiptir. Gruplar, proje takımları ve görev güçleri belirli bir amaç için oluşturulabilir ve yeniden düzenlenebilir. Dördüncü örgüt kültürü boyutu ise, kişi kültürüdür. Bu kültürde kişiler merkezi noktadadır. Eğer ortada bir yapı veya örgüt varsa kişi kültürü sadece

burada bulunan kişilerle birlikte görev yapmak ve yardımcı olmak için de var olabilir (Handy, 1986: 193-194; Pheysey, 1993: 16). Harrison'un sınıflandırma şekli, geçerliliğini halen koruyan önemli bir kültürel modeldir.

2.1.6.10 Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Kültürlerarası yönetimde en önde gelen teorilerden birisi Hofstede'nin kültürel boyutluluk teorisidir. Hofstede işle ilgili değerler konusunda 1967-1973 yılları arasında IBM işverenlerinin çalıştığı 40 farklı ülkedeki 117.000 şirkette analiz ettiği anket verilerini inceleyerek ulusal kültürle ilgili beş boyut bulmuştur. Hofstede'nin çok boyutlu kültürel araştırması, kültürle ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yol göstermek üzere, kültürün ülkeler arasındaki farklılıklarına vurgu yapmıştır. Bu çerçevede aralarında Türkiye'nin de yer aldığı çeşitli ülkelerde çok boyutlu bir ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır.

Ulusal kültür, insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran zihinlerin ortak bir şekilde programlanmasıdır (Kim, Urunov & Kim, 2016: 967). Örgüt kültürünü etkileyen önemli bir faktör ulusal kültürün karakteristiğidir. Ulusal kültür, özellikle planlama, kontrol ve proje yönetimini etkileyen önemli bir faktördür (Lut, 2016: 78; Rodrigues, Costa & Gestoso, 2014: 1048).

Yazında örgüt kültürü kavramı hakkında farklı görüşler vardır. Açıklama tarihçileri, ulusal kültürün bu alanının dil ve ahlak, edebiyat ve gelenekler, güzel sanatlar olduğunu, ancak psikolojik mekanizmaları hedef alan ulusal kültürün yerleştiğini göstermektedir (Lut, 2016: 78).

Hofstede ulusal kültürü güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik olarak dört boyutta sınıflandırmıştır. Daha sonra ulusal kültürün bu boyutlarına Hofstede & Bond (1988) beşinci bir boyut olan Konfüçyüs dinamizmi/uzun dönem uyumunu adapte etmiştir. Güç mesafesi, ülkeler arasındaki güç dağılımının farklılıklarını ifade eder. Başka bir ifadeyle güç mesafesi, otoritenin merkezleşmenin ve otoriter liderliğin derecesidir. Güç mesafesi yüksek olduğunda, hiyerarşik emirlerin genel kabul edilmesi kuvvetlenir. Düşük güç mesafesi ise, dik örgüt yapısını ve düşük güç merkezini gösterir (Locker, Vos & Boonstra, 2016: 290; Drogendijk & Slangen, 2006: 362; Hofstede, 1983: 81; Lu, Hsu & Lee, 2016: 76). Kısaca güç mesafesine bağlı olarak örgütte merkezleşme ve otoriterliğin de doğru orantılı bir şekilde artabilecektir.

Belirsizlikten kaçınma, herhangi bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve tereddütlerden rahatsızlık duyma derecesi olarak tarif edilebilir. (Hofstede, 1984: 83). Belirsizlikten kaçınma ise dogmatizm, otoriterizm ve batıl inançla ilişkilendirilir. Avusturya, İrlanda, İtalya ve Japonya gibi yeni demokrasiler ile Kanada, Büyük Britanya, Hollanda ve ABD gibi eski demokrasilerde yüksek puana sahiptir. Yüksek derecede belirsizlikten kaçınma isteği, kültürlerin geleceği kontrol etmeye çalışmayı sevdiğini göstermektedir (Hofstede, 1984: 390). Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu kültürler etkin, saldırgan, duygusal, güvenlik arayışı içerisinde ve hoşgörüsüdür. Öte yandan, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerin ise düşünceli, sakin, duygusal olmayan, kişisel riskleri kabul edebilen ve nispeten hoşgörülü olduğu söylenebilir (Vitell, Nwachukwu & Barnes, 1993: 754). Belirsizlikten kaçınma boyutu ülkelerin ulusal kültürel perspektiflerinin duygusallık ve hoşgörü anlayışlarına olan duyarlılıkları ile saldırgan ve etkin bir anlayışları doğrultusundaki yatkınlıklarıdır.

Üçüncü olarak sınıflandırılan boyut erilik/dişilliktir. İncelenen önemli bir konu toplumdaki cinsiyetler arasında gerçekleşen ayrımın rolüdür. Bütün toplumlar insanlığın bir yarısının dişi ve diğer yarısının erkek olduğunu bilmektedir. Eril kültürler, erkekler ve dişiler için farklı sosyal roller tanımlamak amacıyla iki cinsiyetin biyolojik mevcudiyeti üzerine yorumlar yapmaktadırlar. Eril kültürlerin maddiyatta başarılı olma gayretinde; her şeyin büyük, güçlü ve hızlı olması; konusunda da kendinden emin, hırslı ve rekabetçi olması beklenmektedir. Diğer taraftan dişilikle ilgili kültürler, cinsiyetler konusunda ne erkeklerin ne de kadınların hırslı ve rekabetçi olmalarını gerektiren nispeten örtüşen roller önermektedirler. Bir başka açıdan bakıldığında dişil kültürler kişilerarası ilişkiler gibi niteliklere değer verir ve zayıflarla ilgilenirken, eril kültürler ise maddi başarıya ve iddialı olmaya önem vermektedirler (Hofstede, 1984: 390). Bu boyut kültürel özelliklerin maddiyat ya da maneviyata verdikleri değere göre gösterdikleri davranış ve tutumları belirtir. Buna göre dişil kültürel özelliklerin baskın olduğu toplumlarda bireyler arası ilişkiler ve iletişim önemliken, eril özelliğin belirgin olduğu toplumlarda ise, maddi gücün, hırslı etkisi hissedilmektedir.

Dördüncüsü ise, bireycilik/toplulukçuluk boyutudur. Bireyselcilik, kolektivizme karşıdır. Bireyci kültürler, bireylerin önce kendisi sonra da yakınlarının menfaatlerini gözettiklerini varsaymaktadırlar. Kolektivist kültürler ise doğum

yoluyla veya daha sonraki olaylar sayesinde bir veya daha fazla gruba yakın olduklarını varsayarlar. Bu vaziyet ise kişilerin gruplara kaynaştırılma derecesini belirtmektedir. Bireycilik söz konusu olduğu zaman toplumlarda kişiler arasındaki bağların gevşek olduğu görülmüştür. Bu gruptaki insanlardan sadece kendisiyle ve yakın ailesiyle ilgilenmesi beklenir. Toplulukçuluk söz konusu edildiği zaman ise insanların doğumdan itibaren güçlü ve birbirine bağlı gruplarla kaynaştığı saptanmıştır. Bir başka ifadeyle toplulukçuluk, kişilerin akraba, kabile veya diğer gruplarla ilgileneceği, alternatif ve sıkıca kaynaştırılan toplumsal yapılar kuracağı bir içtimai tercihtir. Buradaki toplulukçuluk kelimesinin siyasi bir anlamı yoktur. Durumu sadece bir grubu ifade etmektedir (Hofstede, 1984: 390; Handy, 1986: 201; Hofstede, 1983: 83; Hofstede & Bond, 1988: 10-11; Imm Ng, Anne Lee & Soutar, 2007: 167). Bu boyut ulusal kültürlerin bireyci ya da toplulukçu bir anlayışı benimsediklerini gösterir. Buna göre bireyci özellikteki toplumlar gruptan ziyade ben merkezli bir anlayışla kişisel çıkarları, toplulukçu kültürlerde ise, bireyden ziyade grubun çıkarları daha önemlidir.

En nihayetinde bu sınıflandırmanın sonraki versiyonlarında uzun dönem/kısa dönem ayrımı ulusal kültürün beşinci boyutu olarak ilave edilmiştir (Koops, Coman, Bosch-Rekvelde, Hertogh & Bakker, 2015: 118). Bu boyut türü insanların uzun dönem ya da kısa dönemlere göre gösterdikleri kültürel eğilimleri ifade etmektedir (Altay, 2004: 306). Dürüstlük, uyum, öğrenme, sorumluluk ve öz disiplin gibi kültürel değerler uzun dönemde görülen özelliklerdir. Uzun dönem boyunca birlikte çalışanlar ve yöneticiler genel itibarıyla birbirlerine benzer duyguları taşırlar. Kısa dönemli kültürlerde haklar, özgürlükler, kendini düşünme ve başarı gibi kültürel değerler görülebilmektedir. Kısa dönemde yöneticilerin tek amacı kâra odaklanmaktır (Çiftçi, 2016: 28). Ülkelerin zaman değişkeni doğrultusunda gösterdikleri birtakım özellikleri bu boyut ihtiva etmektedir. Bu özellikler bu boyut noktasına göre farklı olabilmektedir.

Bu boyutlar açısından değerlendirildiğinde Hofstede'nin ülkelerarası ulusal kültür farklılıklarını ortaya koyduğu araştırmasına göre, Türkiye güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek, bireycilikten çok toplulukçu ve dışılığın daha belirgin olduğu bir ülke olarak kabul edilmektedir (Ülgen, Aktaş & Aslan, 2017: 32-33). Hofstede'nin modeli, ülkelerarasındaki ulusal kültür farklılıklarına vurgu yapmaktadır. Bu modele göre Türkiye, Batı ülkelerinden daha çok Japonya,

Güney Kore gibi Asya ülkelerinde görülen kültürel özelliklere sahiptir. Bu özellikler, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, dişillik ve toplulukçuluk kültürün hâkim olmasını içermektedir.



3. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet subjektif bir unsur olarak görülmektedir. Bu sebeple de herkesin kendine has bir adalet anlayışı vardır. Bu yönetim ve uygulamalarında da böyledir. ‘Yöneticilerin çalışanlarına olan tavrı ve davranışları adil midir, adil değilse de neden değildir?’. Bu ve bunun gibi soruların cevapları adalet ve onun örgütsel formu olan örgütsel adalet kavramında yatmaktadır.

3.1 Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci, Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı, Önemi, Çeşitleri

Bu bölümde, adalet düşüncesinin gelişim süreci, örgütsel adalet kavramı, tanımı, önemi ve çeşitlerinden bahsedilecektir.

3.1.1 Adalet düşüncesinin gelişim süreci

Adalet düşüncesi geçmişten bu yana aşama aşama gelişmiştir. Bu süreç zarfında düşünürler bir öncekinde ortaya atılan düşüncelere karşı ya da onların öne sürdüğü görüşleri destekleyici adaletle ilgili çeşitli görüşler ortaya atmışlardır. Adaletin gelişim süreci, Aristo'nun adalet felsefesi'nin yanı sıra faydacılık ve Rawls'in adalet anlayışı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

3.1.1.1 Aristo'nun adalet felsefesi

Aristo, adalet kavramının tanımını yapıp, sistematik olarak bölümlerini belirleyip, sosyal kurumlar için gerekli olduğuyla ilgili görüşlerini ortaya koyan bir düşünürdür. Aristo'nun savunduğu adalet anlayışı, günümüzde hala geçerliliği olabilen bir görüştür. Onun ortaya attığı bu düşünce yapısı üzerinde birçok disiplin onun bu görüşlerinden bahsetmiştir. Bu durum da örgütsel adaletin dağıtım boyutunun temelini oluşturmuştur.

Adaleti, toplumun her üyesinin, topluluğun eş üyelerine karşı ahlaki mükellefiyetini yerine getirmesi şeklinde açıklayabiliriz (Hamedi, 2014: 1165). Adalet olgusu ilk defa geniş çaplı bir tanıma ve muhteva çeşitliliğine Aristo sayesinde kavuşmuştur.

Böylelikle Aristo'nun biçimsel adalet prensipleri, düşünürlerin ilgilerinin merkezlerinden biri olmuş ve günümüze kadar geniş bir kabul bulmuştur (Gillon, 1985: 201; Öktem, 1974: 392). Adalet kavramının geniş bir şekilde ifade edilebilmesi Aristo sayesinde olmuştur.

Aristo, herhangi bir sosyal olgunun, adillığe aykırı bir şekilde ortaya çıkan adaletsizlik kavramıyla birlikte adaleti ele almanın gerekliliğini dile getirerek, bu kavramın en yüksek fazilet olduğuna vurgu yapmıştır (Güney, 1998: 2; Karapınar, 2010: 34). Ayrıca Aristo, adalete, eşitlikten yola çıkılarak ulaşılabileceğini söylemektedir. Adaletin sağlanabilmesi için bir toplumda bulunan tüm insanlara adil davranılmasından ziyade, hukuk sisteminin güçsüzleri korumasının daha öncelikli olarak uygulanmasının gerekliliğini vurgulamıştır (Arpacı & Arman, 2016: 103-104). Aristo ayrıca bireylerin kendi haklarını almasını, işlerini, fiillerini müdahale olmaksızın özgürce gerçekleştirmesini adalet olarak ifade etmiştir (Özgüven, 2003: 36). Aristo için adalet insanlara hak ettiğini vermek, kimsenin hakkını yememektir. Genel olarak da eşit olan bireylere eşit şeylerin verilmesidir (Sandel, 2009: 187). Adalet Aristo'yla büyük bir fazilet olarak görülerek, literatürde geniş bir çerçevede incelenme olanağını bulmuştur. Çalışmada bu olgulara derinlemesine yer vermeye çalışılacaktır.

Aristo'nun adalet felsefesi kendi içinde özel ve genel adalet olarak iki kısımda incelenebilir. Bu kavramlar şu şekilde ifade edilebilir:

Genel adalet, erdemin tamamıdır. Özel adalet, bireyin hak ettiği payından ne fazla ne de azına sahip olmasını sağlar. Bu adalette önemli olan sadece iyi şeylerin değil, aynı zamanda kötü şeylerin de eşit paylaşımıdır (Heidt, 1990: 350-351). Özel adalet kendi içinde dağıtıcı ve düzeltici adalet olarak ele alınır (Kar, 2012: 62). Aristo adalet anlayışını genel ve özel adalet olarak iki kısma ayırmıştır.

Dağıtıcı ya da paylaştıracı adalet, devlet ile kişi arasındaki bağı güçlendiren bir köprü vazifesini üstlenmektedir (Fendoğlu, 1993: 136). Bu adalet anlayışının kısaca söylenebilecek en önemli belirleyicisi kişinin toplumdaki statüsü yani yeridir. Bir anlamda kişi toplumda sahip olduğu statüsüne göre bu adaletten faydalanır (Topakkaya, 2009: 630). Düzeltici adalet ise, vatandaşların insan hakları ve cömertlik içindeki eşitliği şeklinde tanımlanmaktadır (Ghoreyshi, Nazhat & Rezace, 2015: 441). Bu adalet anlayışında kişilerin birbirinden farklı nitelikleri dikkate

alınmaksızın mutlak eşitlik esas alınmakta ve eşit oranda paylaşım söz konusu olmaktadır (Topuzkanamış, 2013: 112-113). Düzeltici adalette geometrik orantı söz konusu iken, dağıtıcı adalette aritmetik orantının esas alınması her iki adalet türü arasında önemli bir farkın olduğunu göstermektedir (Topakkaya, 2008: 42). Özel adalet kavramı dağıtıcı ve düzeltici adalet olarak iki kısımda ele alınmakta olup, dağıtıcı adaletin belirleyicisi kişinin toplumdaki konumu iken, mutlak eşitliğin ise düzeltici adalette önemli olduğu görülebilmektedir.

Aristo'nun adalet anlayışında kişilere toplumda yer aldıkları katmana göre haklarının verilmesi öngörülür. Bu durum kişiler arasındaki gelir dağılımında eşitsizliğe de yol açabilmektedir (Kılıç & Tok, 2014: 215; Ward, 2010: 5). Görülüyor ki Aristo'nun adalet anlayışında paylaştırıcı adalet kişilerin toplumdaki statüleri, yetenekleri esas alınarak mutlak eşitliği (aritmetik eşitlik); düzeltici adalet ise toplumdaki kişilerin bireysel farklılıklarına ve statülerine bakılmaksızın orantılı eşitliği (geometrik eşitliği) ifade etmektedir.

3.1.1.2 Faydacılık ve Rawls'in adalet anlayışı

Faydacılık liberal siyaset düşüncesi etrafında gelişen bir felsefi akımdır. Bu düşüncenin özünde insanların gerçekleştirdiği tüm eylemlerinde faydacılığı esas almaları yatar. Rawls'in adalet anlayışı, örgütlerin temel değer olarak adaleti ön plana almalarını şart koşmaktadır. Bu anlayışla Rawls örgütlerin organik yapısını meydana getirmeye çalışmıştır. Böylece Rawls genel manada tüm toplum için geçerli ve pratik olarak uygulanabilir olan ana adalet prensiplerini ortaya koyma amacını benimsemiştir.

Faydacılık, aydınlanma felsefesinin ortaya çıkardığı temel kavramlarından biridir ve insan odaklı felsefi bir yaklaşım olarak insanın mutlu olmasına önem vermektedir (Ak, 2015: 40; Mönkü, 2015: 24). Faydacılık düşüncesinde bireycilik esas alınarak, eğitim ve öğretimin öneminden bahsedilir. Ayrıca bireysel faydayla adalet, fazilet ve iyilik denk olarak kabul edilir (Akgüner, 1974: 629). Etiksel olarak faydacı yaklaşım, en fazla doğru aracılığıyla en çok iyiyle sonuçlanabilecek eylemlerin oluşturulması fikrini savunur (Tütüncü, 2014: 479). Ortak bir görüşe göre faydacılık, en büyük topluluklar için en büyük iyilik olarak tanımlanır. Bu sebeple de bu kavram en büyük mutluluk prensibi olarak da bilinir (Yoon, 2011: 2402). Faydacılık yaklaşımı, hümanist bir anlayışla insanın mutluluğu ve faydasını gözetmektedir.

Faydacılık teorisi, her durumu koşullu meselelere göre hesap eden sonuç odaklı bir felsefedir (Dolan, 2001: 67). Faydacılığın merkezinde kuruluşlar ve onların faaliyetlerinin tüm dünyadaki mutlulukları artıracak fikri bulunmaktadır (Crisp, 1997: 7). Bir ahlak kuramı olarak yararcılığın avantajı, eylem yararcılığının birçok kişinin aklına yatkın gelmesi ve etik akıl yürütme konusundaki bilimsel yaklaşımıdır. Bunlar açıklık, tutarlılık, kapsamlılık, basitlik, açıklama gücü, meşruiyet sağlama gücü ve kapsamı gibi sorunları içerir. Faydacılığın avantajı, özellikle eylem yararcılığı şeklindeki sezgisel cazibesinde ve akıl yürütmek için onun açık bilimsel yaklaşımında yatar (Robertson & Walter, 2007: 2). Netice itibarıyla, faydacılıkta ahlaki bir teorinin gerekliliği ön plandadır.

Geleneksel ve modern görüşler faydacılık anlayışının iki ayrı kolunu teşkil etmektedir. Geleneksel faydacılık anlayışı refah, sonuç ve toplancı olmak üzere üç temel kategoride değerlendirilir. Bu görüşe göre toplumun sahip olmayı hedeflediği toplam fayda seviyesine yakın veya uzak oluşu adaletsizliğin olup olmadığını belirlemektedir (Sunal, 2011: 293). Bu fayda seviyesi geleneksel yaklaşımın özünü oluşturan bir çerçevedir.

Modern faydacılık anlayışı ise İngiliz bilim adamı John Stuart Mill'in 'Utilirism' adlı eserini yazmasıyla başlayan bir süreçte ortaya çıkmıştır. Mill etiğin temelini yarar veya mutluluğun oluşturduğunu dile getirerek, kişinin iş ve faaliyetleri gerçekleştirirken hissettiği mutluluk oranında o olguyu iyi kabul eder. Haz ve acının bulunmayışını mutluluk olarak, mutluluğun karşıtı olan nesnelere de kötü olarak değerlendirmektedir (Tüzen, 2014: 42-43). Hukuki mutabakat terimi John Stuart Mill'in savunduğu adalet görüşünün altyapısını oluşturmaktadır. Bu ilkeye uyulmadığı takdirde de adaletsizlik olarak tabir edilen durumlar görülebilmektedir. Bu çerçevede Mill, temel amacının mutluluğun tespit edilmesi olduğunu belirterek faydacılığa yeni bir katkı yapmıştır. Böylelikle Bentancı bir anlayıştan daha çok Aristotocu bir anlayışı benimsemiştir (Aydın, 2013: 165). Faydacılık klasik anlayışla başlayıp, modern bir çerçevede süregelen bir felsefi yaklaşımdır.

Rawls'in ortaya koyduğu adalet teorisi yalnızca tek bir unsurla açıklanacak kadar basit değildir. Onun teorisi hürriyet, eşitlik ve birlikte yaşama öğelerini kapsayan bir kuram niteliğindedir (Aydın, 2015: 91). Rawls, şekli adaletten daha çok, sosyal adalet ve insan hakları gibi, maddi adaletin prensiplerini vurgulamıştır (Uygur, 2004: 29-30). Rawls'in amacı, akılcı bireylerin adalet ilkelerini katı tarafsızlık koşullar

altında nasıl seçeceklerinin belirleneceği bir adalet teorisi düzenlemektir (Michelbach, Scott, Matland & Bornstein, 2003: 524). Rawls'in öne sürdüğü teori esasında eşit, özgür ve rasyonel bir bireyin, hareket alanını belirleyen çerçeveye sahiptir.

Locke, Rousseau, Hobbes, Kant, Marx ve Mill gibi filozoflardan ilham alan Rawls, belirli bir toplulukta hakların ve gelirin adaletsiz dağılımını iyileştirerek, toplumsal ve siyasi kurumlar konusunda elinden geldiğince adalet sağlamaya çalışmıştır (Kanatlı, 2015: 303). Ancak Locke'den farklı olarak Rousseau, kaleme aldığı toplum sözleşmesini siyasal ve toplumsal olarak daha eşitlik taraftarı olacak şekilde düzenlenmiştir. Rawls, kendi düşüncesi olan toplumsal sözleşmenin daha çok Rousseau'nun fikri olduğunu kabullenmiştir. Eşitsizliğin kaynağı ve sonuçları hakkında Rousseau'nun gerçekleştirdiği tartışmalar ile toplumsal eşitsizlikleri kontrol etmenin önemi ve hükmetmeyi önlemenin Rawls'in politik düşüncesinde büyük yeri vardır (Nitu, 2013: 143). Rawls adaletle ilgili ortaya koyduğu teorilerini, Rousseau'nun görüşlerinden faydalanarak oluşturmuştur.

Rawls, dağıtım adaletini hesaplamak için tarihsel olmayan ilkeler geliştirmiştir. Rawls'in yapısı ilk vaziyette buluşan kişiler yoluyla yapılmış adalet prensiplerin tespitini ve bu prensiplerin topluma uygulanmasını gerektirir. Bu adalet prensipleri asıl sözleşmenin mevzusu olur ve bu prensiplere gelecekteki uyum ve uygunluğunu gerektirir (Chan, 2000: 70). Rawls, kendisinden önceki filozoflara kayıtsız kalmamış, onların düşüncelerinden etkilenmiş, ancak bunlar içerisinde Rousseau'nun savunduğu görüşlerin etkisi daha fazla olmuştur.

Rawls, adaletin egemen kılındığı bir toplum fikrinin düzenlenebilmesi düşüncesinin şartlarını oluşturarak, bir cemiyette en fazla ihtiyaç duyulan adalet kavramına ve bu kavramın Aristocu bir anlayışla nizamı gerçekleştirdiğine vurgu yapmıştır (Öztürk, 2007: 67; Tosun, 2010: 90-93). Bu bağlamda birtakım adalet prensiplerinin yer alması gerektiğini ve adalet olgusunun birinci derecede önem arz eden bir nitelik taşıdığını belirtmiştir (Özbay, 2014: 38). Bu prensiplerden birincisi her bir bireyin basit haklar ve özgürlükler düzeni içinde eşit haklara sahip olmasıdır. İkincisi ise tümü adil olan eşitlik fırsatı koşulları altında bireylerin örgütlere ve pozisyonlara bağlı olmaları ve en az avantajlı olan topluluk üyelerinin en fazla yararı sağlamalarında sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin oluşmasıdır (Rawls, 1985: 227). Bu iki prensipten birincisi özgürlük, ikincisi ise farklılık olarak anılmaktadır

(Gülcan, 2007: 89). Rawls toplumsal kurumlar için adaletin önemine değinerek, araştırmacıların tüm dikkatlerini bu kavrama verebilmesine sağlamıştır.

Rawls kendi adalet teorisini, faydacılık ve rasyonel sezgicilik görüşlerinin savunduklarından daha nitelikli genel geçer bir adalet teorisi oluşturmak ve önceki kuramların bahsettiği birtakım kurallara nazaran adaptasyonu daha iyi olan bir sınırlı adalet ilkesi tespit etmek amacıyla ortaya atmıştır (Balı, 2001: 151). Rawls'un teorisi, eşitsizlikleri en az avantajlı konumda olan kişiler için, herhangi bir eşitlik durumunda sahip olacaklarından daha fazla gelir ve zenginlik sağlamak, ayrıca saygınlık için gerekli tüm toplumsal şartları kazandırmak için gerekli olan eşitsizlik durumlarıyla sınırlı tutması nedeniyle çoğunlukla eşitlikçi olarak tanımlanmaktadır (Donald Moon, 2015: 41). Netice olarak Rawls, adalet kavramına Aristocu bir bakış açısıyla bakmış, onun düzeni sağlayan nitelik olduğunu belirtmiştir.

3.1.2 Örgütsel adalet kavramı ve tanımı

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli işlerde çalışmak zorundadırlar. Günümüzün tam istihdamlı çalışanlarını ele aldığımız zaman, kişilerin en çok zamanlarını geçirdikleri yerler işyerleri olmaktadır. Bu durumdan dolayı çalışan kişilerin de en fazla yakındıkları konular adil olma, adalet, eşitlik gibi hususlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Adalet ve onun uygulamaları insanın doğuştan getirdiği temel ihtiyaçlarındandır (Lotfi & Pour, 2013: 2074). Adaleti rgtsel manada ele alıp, onu yapılan çalışmaların merkezi konumuna getirerek ve örgüt psikolojisi, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi disiplinlerin teması yapan kavrama örgütsel adalet denilmektedir (Yelboğa, 2012: 172). Adalet, kişilerin temel gereksinimlerinden biri olup, bu kavramın örgütsel topluluklardaki karşılığı ise örgütsel adalettir.

Örgüt içinde bulunan bireylerin, kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı hususunda bir karara varmaları durumunda örgütsel adalet algısı gerçekleşmiş olur (şeşen, 2010: 71). Bireylerin çalıştıkları işyerlerini ailevi bir ortam olarak hissetmelerine ve işlerine bağlanmalarına örgütsel adalet algısı katkıda bulunmaktadır (Atalay & zler, 2013: 248). Örgütsel adalet kavramı, yöneticilerin kararlarıyla ve faaliyetleriyle ilgili olarak çalışanların ne ölçüde adil olduklarını algılamasını ifade eder (Yean & Yusof, 2016: 798-799). Örgütsel adalet, örgütün

doğal üyesi olan çalışanların iş ve faaliyetleri gerekleştirildiklerinde yöneticilerin kendilerine takındığı davranış ve tutumların bir göstergesidir.

Örgütsel adalete ilişkin literatürde aşağıdaki tanımlar yapılmıştır:

- z itibariyle adalet, adil bir sistem şemsiyesi altında toplumsal mutluluğu ifade etmektedir (een, 1975: 97).
- Bu kavram bir toplumda eşit sayılmayan kimselerin diğerlerine göre farklı işlem görmelerini dile getiren eşitlik için adalet kavramının kısmi bir ifadesidir (Keyman, 1978: 32).
- Adalet anlayışı bir ulustan bir ulusa değişiklik göstermektedir. Buna karşın adalet, ülke vatandaşlarında saygınlık ve güven tesis eden bir mekanizmadır (zgven, 2003: 36).
- Çalışma ortamıyla ilgili adalet algısı ya da çalışma ortamına adalet algısının etkisi, örgütsel adalet olarak bilinmektedir (Polat & Celep, 2008: 309).
- Adalet, herkese eşit ve doğru davranmak, hakkaniyetli ve rasyonel bir biçimde dengeyi gözetmek, kimseyi haksızlığa uğratmamak demektir (Bağdemir, 2009: 287).
- Çalışanların iş yerinde adil olarak davranıldıklarını algılamalarını ve bu algılarının diğer işe bağlı değişkenleri nasıl etkilediğini tanımlayan kavram örgütsel adalet terimidir (Tulubas & Celep, 2012: 1223).
- Antik ağlardan günümüze kadar geçen süreçte, adalet hakkında yapılan sıcak tartışmalara rağmen, kavramın kati bir tanımı yapılamamış olup, adalet, hukuk, hak ve haklılık ile birlikte anılan, aslı Arapça olan bir kelimedir (akar, 2013: 262-263).
- Örgütsel düzenlemelerde çalışanların dürüstlük algısı olarak bilinen örgütsel adaletin, bireyler, örgütsel süreçler ve sonuçlar için birçok farklı etkileri vardır (Yeşil & Dereli, 2013: 199).
- İş yerindeki sosyal etkileşimlerin kalitesi örgütsel adalet olgusu olarak tanımlanır (Sert, Elçi, Uslu & şener, 2014: 1187-1188).
- Eşitlik ve eşitsizliğin aynı zamanda ve doğru birleşimi sonunda adalet olarak isimlendirilir (Kornienko & Syryamkina, 2015: 123).
- Örgütsel adalet, çalışanlara işlerinde adaletli bir şekilde davranıldığında ve bu sonuçların işe bağlı olarak, diğer değişkenlere etkisinin nasıl olduğu

sonuçlandırıldığında ortaya çıkan, işyerindeki eşitlik veya doğruluk şeklinde ifade edilebilir (Manurung, Suhartadi & Saefudin, 2015: 1066).

Özetlemek gerekirse örgütsel adalet, çalışan ve yönetici ilişkisinde oluşan birtakım karşılıklı beklentilerin sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütsel adaleti, işgörenlerin yaptığı işte etkin ve verimli bir şekilde çalışırken mutlu ve memnun olmasını sağlayan bir kavram olarak ifade edebiliriz.

3.1.3 Örgütsel adalet kavramının önemi

Küreselleşmeyle birlikte modern yönetimden post modern yönetim ve liderliğe, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine kadar pek çok olguda yaşanan hızlı değişimin etkisi görülebilmektedir. Bu değişimle birlikte rakibine göre daha hızlı rekabet etme stratejisi geliştirme, yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlama, toplam kalite yönetimi, iç kontrol sistemi gibi uluslararası standartlarda hizmet etmeye dönük faaliyetler işletmelerin olduğu kadar bireylerin de gündemine yerleşmiştir. Bununla birlikte insanın kurulmuş makineden öte bir psikolojik varlık olduğu da tartışılmaz gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple insanların özel hayatlarına oranla daha fazla zaman geçirdiği işyerlerinde, çalışanların yakındıkları ve talep ettikleri şeylerin özünde örgütsel adalet olgusunun yatması konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüz örgütleri açısından insan kaynakları yönetimi tüm dünya çapında, özellikle de rekabet avantajı kazanmada çok önemlidir. Örgütsel strateji oluşturmada ve yürütmeye insan kaynakları önemli bir rol üstlendiğinden, herhangi bir organizasyonun stratejik varlığı onun işgücünden gelmektedir (Çınar, Karcıoğlu & Aslan, 2014: 429). Örgüt ve birey açısından performansı yüksek ve mutlu çalışanlar büyük önem arz etmektedir. Örgütsel adalet, gelecekte çalışan davranışlarının incelenmesi açısından kullanılacak önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır (Irak, 2004: 40). Bu kavram, işletmelerin stratejik karar ve eylemlerinde sahip olduğu nitelikli işgücünü etkin olarak kullanabilmesini sağlamaktadır.

Bireyler, örgütsel yaşamlarının hemen hemen her gününde çeşitli kararların öznesi konumunda yer alırlar. Bu kararlardan bazıları, kişilerin kazandığı maaşlarla ilgili, bazıları icra ettikleri projelerle ilgili ve bazıları ise hizmet ettikleri sosyal düzenlemelerle ilgilidir. Bu yüzden bireylerin örgüt içerisinde kendileri hakkında verilen kararlara ilgili olarak sordukları ilk sorulardan biri adil olunmayla ilgilidir

(Colquitt, 2001: 386). Örgüt içersindeki işlerle ilgili yürütülen faaliyetlerin büyük çoğunluğundaki temel tema kişiler olduğundan, kişilerin de üzerinde durduğu önemli konulardan biri de adalettir.

İşletme örgütlerinde, çatışan grupları bir arada tutan ve sabit sosyal yapılar oluşturan adalet unsurudur. Örgütlerde adaleti dikkate alma çatışan tarafları birleştirebilme ve istikrarlı sosyal yapılar meydana getirebilme gibi özellikler nedeniyle yöneticileri, çalışanları ve diğer örgütsel paydaşları cezbetmektedir (Konovsky, 2000: 489). İnsanlar üç sebepten ötürü adaletin gerçekleşmesi için emek verirler. Birincisi, performansın etkinliği içindir. Adalet düşüncesi, çalışanlardaki makul tutumu ve böylece performansı olumlu şekilde etkileyerek ortaya çıkar. Bu adaletin yardımcı yaklaşımını ifade etmektedir. İkincisinde ise adalet, insani bir algı temin eder. Sonuncusu ise, toplulukta doğru bir algı sağlar. Adaletin bu üç hedefini takip etmek, örgüt üyeleri arasında kişilerarası ilişkilerin ve örgütte olumlu davranışların gelişmesine yardımcı olur (Beugré, 1996: 18).

Adaletsizlik insanları birbirinden uzaklaştırırken, adalet insanları bir araya getirir (Rita Silva & Caetano, 2014: 23). Örgütlerde adalet hakkındaki bilinen sorunlardan hareket ederek, adaletin örgütler için sosyal erdem olduğunun iddia edilmesine şaşırılmamalıdır (Greenberg, 1990: 399). Diğer taraftan adalet, resmi kuralların uygulanmasını gerektirir. Bu kurallar sadece herhangi bir durumla ilgili birkaç temel özelliği saptadığından, bir karar en az ertelemeye yapılabilmiş olur (Taylor, 1998: 480). Adalet iş dünyasında mutlu, işinden tatmin olarak üstün performans gayreti gösterecek çalışanlar ve yöneticiler için bir arayıştan öte gerekliliktir.

3.1.3.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların kendilerine atfedilen görevleri yerine getirirken en çok bahsettikleri kavramlardan birisidir. Bu sebeple de adil olmayan bir iş ortamı şartları altında çalışanların da olumlu iş davranışları gösteremeyeceği aşikârdır. İş tatmini sağlamayan koşullarda çalışan örgüt personellerinin, bu husustaki talepleri karşılanmadığı müddetçe zamanla örgütlerine karşı bağlılıkları azalacak, işte devamsızlıkları ve işten ayrılma eğilimi düşüncelerini artacak, bu kişiler farklı birçok olumsuz tepkiler içerisinde görülecektir.

Çalışanlar açısından örgütsel adalet olgusunun önemi kişisel çıkar modeli ile araçsal model ve ilişkisel model veya grup değeri modelinin içerisinde gizlidir. Araçsal

model, çalışanların bireysel çıkarlarını en çok arttırdığı modeldir. Bu modele göre adalet, çalışanların bireysel çıkarlarını en çok arttırdığı bir nesnedir. İkinci model de ise adaletin sözde değerine vurgu yapılarak, çeşitli psikolojik çıkarımlar yapılır. Bir toplulukta statü güçlendiği ölçüde, çalışanların kişisel değer görüşü de güçlenir (İçerli, 2010: 69-70). Bu iki modelde dikkat çeken bir husus, birinci modeldeki hak edişlerin adil bir şekilde paylaşımının olması, ikincisinde ise, adaletin sembolik bir anlam ifade etmesidir (Keklik & Us, 2013: 146). Bu iki model, çalışanlar için adalet kavramının sosyal kurumlarda niçin önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet çalışanlar için oldukça önemlidir. Adaletli davranıldığını hissettiklerinde, çalışanlar daha az stresli ve daha sağlıklı olurlar. Bunun yanı sıra işlerinde daha da olumlu davranışlar gösterirler (Cropanzano, Massaro & Becher, 2016: 733). Bir çalışan her gün yöneticisinden talimatlar alır ve bu emirlerin gereğini yerine getirir. Onun bu emirlerini çalışanın adil veya adaletsiz olarak algılaması işten ayrılma niyeti, iş tatmini, mesleki bağlılık gibi davranışlarında ve görevlerini yerine getirme başarısında etkili olduğundan, bundan sonra sergileyeceği davranışlarını etkileyebilir (Yean & Yusof, 2016: 799). Çalışanlar açısından adaletin önemi, adalet kavramının hem sembolik bir değer taşıması ve hem de kazanımların adil dağılımını sağlamasından kaynaklanmaktadır.

3.1.3.2 Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından önemi

İnsan unsuru örgütlerin tümünde önemli bir faktördür. Örgütler cansız bir yapı gibi gözükmeye karşın, her örgütü oluşturan ve ona süreklilik ile değer katan içerisindeki insanlar yani çalışanlardır. Bu sebeple bir örgütteki çalışanlar da mutlu, huzurlu adil ve haksızlıkların olmadığı bir iş ortamında işlerini yapmak isterler. Bundan dolayı örgütsel adalet çalışanların gerek psikolojik gerekse de fiziksel olarak işlerinden tam anlamıyla tatmin olmalarında örgütün uygulayıcıları tarafından dikkate alınması gerekli bir kavramdır.

Yöneticiler çalışma hayatında adaletin sağlanmasından sorumludur ve bu mükellefiyetin çalışanlarca yorumlanması onların bazı davranışları göstermesine sebep olur (Şahin & Taşkaya, 2011: 89). Bundan dolayı da yöneticiler açısından örgütsel adalet kavramının önemi çalışanların idarecilerini adil veya adil olmayan şeklinde değerlendirmelerine göre anlaşılabilir.

Daha önce yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların adalet algısının artmasının en önemli yansıması onların olumlu tutum ve davranışlar göstermesinde ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve vatandaşlık davranışları, yüksek örgütsel adalet algısının varlığı halinde görülebilir. Tam tersi durumda ise çalışanların örgütlerinin veya idarecilerinin uygulamalarının adaletsiz olduğu kanaatine varırlar. Bu gibi durumlar çalışanların hırsızlık, güvensizlik, bireyler arasında çatışma, düşük müşterek davranış gibi arzu edilmeyen davranışlar göstermesine sebep olmaktadır (Yürür, 2008: 308; Çetin, Basım & Karataş, 2011: 74; Beugré, 2002: 1092). Bu sebeplerden ötürü, örgüt yöneticileri bunun gibi çalışanlarla aralarında çatışmaya neden olacak ve ortaya çıkacak bu gibi bir olumsuz tablonun boyutunu hesaba katarak hareket etmelidir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010: 199; Özdevecioğlu, Sucan & Akın, 2014: 141). Örgüt içerisinde uyumu ve birlikteliği bozacak davranışların ortaya çıkmasının önlenmesi, yöneticilerin örgütsel adalete verdiği öneme bağlıdır.

Yöneticiler için çalışanların işe alınma, seçilme, maaş ve promosyon gibi insan kaynakları kararlarını nasıl tecrübe ettiği önemlidir. Değişen demografiğe tepki olarak bu kararlar doğrudan performansı veya adalet yönündeki sonuçları etkileyebilir Bundan dolayı örgütler bir toplumda grup içi ilişkilerin kalitesinden sorumlu hale gelmektedir (Gonzales & Denisi, 2009: 38). Anlaşıyor ki, örgütsel adaletin varlığı veya yokluğu durumu, çalışanların davranış ve tutumlarına yansiyacak, bu sebepten ötürü gelişecek negatif etkileri azaltmada yöneticilerin daha hassas davranmaları gerekecektir.

3.1.3.3 Örgütsel adalet kavramının işletmeler açısından önemi

Örgütlerin yapı taşları içindeki doğal üyeleri olan çalışanlardır. Çalışanların adil bir örgüt ortamı içerisinde bulunmak istemesi de onların en doğal hakkıdır. Bu yüzden işletmeler açısından örgütsel adalet, çok hızlı gelişen rekabet ortamında insana verdikleri değer oranında örgütsel verimliliği arttırmada önemli bir faktördür.

Çalışanlar hayatlarını büyük oranda işyerlerinde geçirdiğinden, günümüzdeki hızlı rekabet çerçevesinde varlığını sürdürmeye çalışan örgütler için mutlak başarının elde edilebilmesi ancak çalışanlarının mutluluğunun sağlanabilmesi ile mümkündür. Örgütsel başarının temelinde de örgüt çalışanlarının adalet algısı yatmakta ve bu koşulun oluşmasıyla örgütün etkinliği ile çalışan tatmini gerçekleştirilmektedir (İşcan

& Sayın, 2010: 195). Örgütsel verimlilik ve başarının arkasında psikolojik etkenlerde yer almaktadır. Başka bir ifadeyle huzurlu ve çatışmalardan uzak bir çalışma ortamının gerçekleşebilmesi, kişilerin örgütsel hedefleri tamamiyle gerçekletirirken psikolojik durumlarının da göz önüne alınmasıyla mümkündür.

Çalışanlar arasında görülebilecek sorunlar ile adaletsiz koşullar örgütün amaçlarına ters düşmekte ve çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Güneş & Buluç, 2012: 414). Bu sebeple, örgütlerdeki insan kaynakları politikaları ile proaktif bir yaklaşım benimsenerek adaletsizliğin oluşumunu önceden görerek, yaşanabilecek negatif sonuçların görülmemesini sağlama yönünde adımlar atılmalıdır (Yürür & Demir, 2011: 312). Örgütsel adaletsizliğin yaşanmaması noktasında önleyici birtakım tedbirlerin alınması gerekli olabilmektedir.

Örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladığı, örgütsel performans, çalışan ve işveren arasındaki güven tarafından oluşturulan başarı, takım çalışmasının gelişimi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişimi ve işveren ile çalışan arasındaki çatışmalar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu unsurların bir örgüt için çok büyük önem taşıdığı aşikârdır (Yean & Yusuf, 2016: 799). Adalet algısı, yüksek düzeyde iş ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli yer tutmaktadır (Erdoğan & Liden, 2006: 3). Örgütteki adaletsiz koşullar, örgütsel verimliliğin sağlanabilmesini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

3.1.4 Örgütsel adaletin çeşitleri

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti örgütsel adaletin çeşitleri olarak sayılabilmektedir. Bu çeşitler aşağıda detaylıca ele alınacaktır.

3.1.4.1 Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların prim, maaş ve ikramiye gibi örgütten kendi elde ettikleri kazanımları, diğer kişilerin elde ettikleriyle karşılaştırması sonucu vardıkları kanı veya algının bir ifadesidir. Örgütten elde ettikleri kazanımlar için kişiler, diğer kişilerin kazanımlarıyla yaptıkları karşılaştırma sonucu durumun adil olup olmadığını sezinleyebilir ve buna yönelik algılar oluşturabilirler.

Dağıtım adaletiyle ilgili pek çok kuram yapılmıştır. Bunları Adams'ın "Eşitlik Kuramı", Deutsch'un "Dağıtım Kuramı", Levantel'in "Adalet Yargı Kuramı" ve

Crosby'nin "Göreceli Yoksunluk Kuramı" olmak üzere dört kısma ayırarak incelenebilmektedir. Şimdi bunlardan aşağıda bahsedilecektir.

Adalet veya hakkaniyet meselesi, gerçekte tüm bireyler için anahtar bir ilgidir (Judge & Colquitt, 2004: 395). İşgörenlerin tevzi edilen işletme kaynaklarından adil bir biçimde hisse dağıtılacağını sezinlemesi, dağıtım adaletinin temelini oluşturur (Özdevecioğlu, 2003a: 78). Dağıtım adaleti, çalışanların aldığı fark edilen tazminat tutarlarının adilliğini ifade eder (Folger & Konovsky, 1989: 115). Dağıtımsal adalet, adalet ve eşitlik gibi örtük normlarla sonuçların tutarlı olduğu zaman büyür (Colquitt, 2001: 386). Dağıtım adaleti, ödüller, cezalar gibi performans girişleriyle ilgilidir. Dağıtım adaleti yaklaşımı, Adams'ın 1963'teki eşitlik teorisiyle ilişkilidir (DeConinck & Bachmann, 1994: 89). Bu kavram, işletmenin kaynaklarını her bir çalışan için eşit oranda dağıtılmasını öngörmektedir.

Dağıtım adaleti, meslektaşlarıyla kıyaslandığında maaş, takdir gibi sonuçlarla, iş çabaları, kapasiteleri gibi yatırımlar arasında eşit orana sahip olma olarak ifade edilmektedir (Ybema, Meer & Leijden, 2016: 645). Dağıtım adaleti, belirlenmiş bir görev için hakkaniyetli sonuçları ilgilendirir. Adalet veya eşitlik şeklindeki dağıtımsal adaletin üst seviyesi genel olarak sonuçların iyi tanımlanmış kurallar üzerinden dağıtıldığı zaman algılanır (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005: 1171). Maaş artışları, terfiler ve işle ilgili görevleri başarmak dağıtım adaletinin sağlandığına yönelik güzel örneklerdir (Scandura, 1999: 28). Genel itibarıyla dağıtım adaletine dair araştırmalar, daha çok sonuçların ne ölçüde adil olduğuyla ilgilidir. Kişilerin tatmin, bağlılık ve ücret artışları vasıtasıyla genel adalet algılarını etkilemek için dağıtım adaleti kavramı keşfedilmiştir (McMillan-Capehart & Richard, 2005: 46). Sonuç itibarıyla dağıtım adaletinin sağlanmasında hakkaniyet ve eşitlik esas alınmaktadır.

3.1.4.1.1 Adams'ın eşitlik kuramı

J. S. Adams'ın eşitlik kuramı, kişilerin kendilerini örgüte girerken gördüğü eğitim, edindiği tecrübe gibi girdileriyle, ücret, takdir, kariyer ilerlemesi ve saygınlık gibi örgütün bireye verdikleriyle karşılaştırılması sonucu ulaştıkları tatmin olma veya olmama durumuna vurgu yapmaktadır. Eğer kişinin yaptığı karşılaştırmada girdi ve çıktıları eşit görüyorsa işinden tatmin olmuştur denilebilir. Ancak eğer kişinin girdileri çıktılara eşit değil, yani girdileri çıktılardan düşükse, kişi işinden tatmin

olmamıştır sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bu kuram temel motivasyon kuramlarından biri olarak da kabul edilmektedir.

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar, J. S. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden esinlenerek oluşturulmuştur (Poyraz, Kara & Çetin, 2009: 76). Eşitlik teorisi, işveren ve çalışanlar arasında takas edilip adalete atfedilen süreçleri sorgular ve telaffuz eder (Adams, 2008: 4). Eşitlik teorisi ve buna ilişkin diğer görüşler yaygın olarak insanların aldığı sonuçların adilliği üzerine odaklandığından, dağıtımsal adalet teorisi olarak ifade edilir (Van Den Bos, 1999: 561). Eşitlik teorisine göre çalışanlar sonuçlar gibi ödül düzeylerini girdiler gibi işlerine eşdeğer katkıda bulunan iş arkadaşlarında daha yüksek veya düşük alırlar (Greenberg, 1988: 606). Eşitlik tipik olarak örgütlerde en uygun tahsis normu olarak görülmesine rağmen, kuramlar diğer normlarında bazı durumlarda adil olarak görülebileceğini önerir (Colquitt, 2012: 1). Bu teorinin ana temasını, çalışanların aynı işi yaptıkları meslektaşlarıyla yaptıkları karşılaştırma sonucu ortaya çıkan algıları oluşturmaktadır.

Eşitlik teorisine göre, adaletsizlik hali ödeme yapılmamış kişilerde endişeye neden olur. Böylece bu kişiler bunları davranışsal veya psikolojik uyum yoluyla gidermeye çalışırlar. (Scandura, 1997: 60). Anlaşılacağı üzere eşitlik teorisi aynı işi yapan çalışanlar arasındaki eşitliği öngörmektedir.

Eşitlik Teorisi, bir kişinin girdilerinin diğerleriyle karşılaştırıldığı sırada onun tepkilerini inceler (Beugré, 1998: 2). Eşitlik teorisi, finansal tazmin için uygun ve büyük bir formüleştirmedir. Bu kuramın güncel hali, girdilerin ve çıktılarının içeriğini, sosyal karşılaştırma sürecinin doğasını, eşitliğe veya eşitsizliğe götüren koşulları, eşitsizliğin olası etkilerini ve eşitsizliği azaltmak için verilebilecek tepkileri dikkate alır (Pritchard, 1969: 176). İnsanlar eşitsizlikten üzüntü duyduklarında, aşağıdaki yollardan birine veya hepsine tepki verebilirler. Birincisi aldıkları sonuçlarla tutarlı olduğuna inandığı bir seviyeye girdilerini sınırlayabilirler. İkinci olarak ise, yöneticileri ile sözlü olarak daha iyi bir anlaşma zemininde müzakere etmek için buluşabilirler. Üçüncüsü, eşitsizlik hissini üzüntüsü bazı çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olur. Yine de birçok yönetici, eşitsizlik hissettikleri zamanlarda çalışanlarıyla nasıl bir iletişim kurulacağını hâlâ bilmemektedir (Bell & Martin, 2012: 107).

3.1.4.1.2 Deutsch'in dağıtım kuramı

Deutsch'un Dağıtım Kuramı, eşitlik teorisinin genişletilmiş bir versiyonudur. Bu kuramda eşitliğin kapsamı tüm bireyleri içine alacak şekilde genişletilmiştir. Bireylerin gereksinim duyacağı tüm mallar Deutsch'un ilgi alanına girmiştir. Böylece bireylerin mutlu olması amaçlanarak, onların ihtiyaçlarının karşılanması da hedeflenmiştir.

Diğer dağılım kurallarının göreceli katkısının dağıtım adaletine yol açabilme olasılığının sağlanması Deutsch'un eşitlik teorisinin ana fikridir. Eşitlik teorisine ilaveten Deutsch, eşitliğin kurallarını (bütün bireylerin girdiler ne olursa olsun eşit bir şekilde ödüllendirilmesi gerektiği) ve gerekli ihtiyaçları (ödüllerin göreceli ihtiyaçlara dayandırılması gerektiği) tavsiye etmiştir (Gilliland, 1993: 696). Deutsch'un çalışmasında görüleceği üzere, dağıtım adaleti, sadece ekonomik mallar ile ilgilenmemiş, psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal imkânları içeren malların dengeli dağılımının da mutluluğa yol açtığını söylemiştir (Kabanoff, 1991: 417). Sonuç olarak Deutsch, teorisini geliştirirken sadece ekonomik imkânların iyileştirilmesiyle yetinmemiş, psikolojik, sosyal ve fiziksel olanaklarla da insanları mutlu etmenin gerekliliğini vurgulamıştır.

3.1.4.1.3 Leventhal'in adalet yargı kuramı

Eşitlik kuramının, belirli birtakım şartlar oluştuğu durumlarda göz ardı edilebileceği hususu, bu kuramda ileri sürülmüştür. Bu şekilde bir ihlalin de adil olabileceği Leventhal'in adalet yargı kuramında savunulmuştur. Başka bir deyişle Leventhal'in Adalet Yargı Kuramı, kişilerin elde ettiği kazanımların ihtiyaçlarına göre veya eşit bir biçimde tahsis edilmesinin adil olacağını iddia etmektedir.

Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi, kişilerin bilinçli bir biçimde adalet kriterlerini belirli birtakım şartlara göre yürürlüğe koyacağını öne sürmektedir (Atalay, 2007: 11). Eşitlik teorisine temiz bir alternatif sunan Adalet Yargı Kuramı, çok boyutlu bir adalet teorisi organize etmiştir. Adalet Yargı Teorisi, bireylerin adalet algılarının, adalet kurallarına temel oluşturduğunu varsayar. Adalet kuralları, dağıtım kuralları ve işlem kuralları olmak üzere ikiye ayrılır. Dağıtım kuralına göre kişinin inancının adil ve uygun olarak görülebilmesi, ödüller, cezalar ve kaynakların belli kriterlere göre uyum içinde dağıtılmasına bağlıdır. Adalet yargı modelinin ana ilkesi kişinin dağıtım kurallarını seçerek başvurması ve farklı zamanlarda farklı kuralları takip

etmesidir. Bundan dolayı, adaletin sağlanabilmesinde bireylerin temel kriterleri bazı durumlarda değişebilmektedir. Buna göre Adalet Yargı Kuramı bir kişinin, başkasının ve kendisinin ödülleri ile cezalarını bireysel olarak değerlendirdiği dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört bölüm ağırlıklandırma, ilk tahmin, kural kombinasyonu ve çıktı tahminidir (Leventhal, 1980: 4-5). Bu teoride her zaman ve her yerde geçerli birtakım ilkelerin olmadığı varsayılmıştır. Çünkü adalet kriterleri kişiye göre değişebilmektedir.

Leventhal, uzun dönemde tüm ilgili taraflar için yararlı olacağından, insanların bazen proaktif olarak eşit ödül dağıtımını oluşturmak için çabaladığını iddia etmektedir (Greenberg, 1987: 12). Leventhal verimliliği elde etme amacıyla katılım kuralları temelindeki dağıtım kurallarına işaret etmektedir. Buna göre dağıtıcının amacının toplumsal uyumu muhafaza etmek olduğunda, eşitlik kuralının kullanıldığını ve hedefin kişisel refahı sağlamak olduğunda ise ihtiyaç kurallarının kullanıldığını bildirmektedir (Chan, 2000: 73). Buna göre Adalet Yargı Kuramı'yla ilgili olarak Eşitlik Teorisi'nin daha geniş kapsamlı bir alternatifi olduğu söylenebilir.

3.1.4.1.4 Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı

Yapılan araştırmalarda kişilerin içinde buldukları sosyal sisteme karşı birtakım tepkiler verdikleri görülmüştür. Bu tepkilerin özellikle hiyerarşik olarak üst basamaklardaki çalışanlarla yapılan karşılaştırmalar neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda kişilerin elde ettikleri ödüllerin, hak ettiklerini düşündüklerinden daha az olması durumunda, göreceli yoksunluk haline düşecekleri tespit edilmiştir.

Crosby tarafından yapılan geniş ölçekli araştırmalarda, özellikle prestijli işlerde çalışan kadınların, bu şartlarda çalışmayanlara nazaran daha fazla avantajlara sahip olsalar bile, göreceli olarak, erkeklerle kıyasladıkları zaman daha az avantaja ve onlardan daha fazla mağdur olma potansiyeline sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu tür araştırmalar günümüzde Göreceli Yoksunluk Teorisi şeklinde adlandırılmaktadır. Adaletsiz ödül dağıtımlarını insanların nasıl algıladıklarını ve buna karşı nasıl tepki verdiklerini incelediğinden, Göreceli Yoksunluk Teorisi açıkça reaktif kapsam teorileri içerisinde tanımlanabilir (Greenberg, 1987: 12). Genel olarak göreceli yoksunluk araştırmaları, düşük mevkideki insanlar tarafından yapılan üstünlük karşılaştırmalarıyla uğraşır. Göreceli yoksunluğun sonucunda ortaya çıkan siyasal

itiraz, isyan ve ihtilal gibi sosyal sistemlerdeki dışarıdan güdümlü davranışsal tepkileri incelemiştir (Cowherd & Levine, 1992: 304). Netice olarak bu kuram, kişilerin iş yaşamında sahip olduğu pozisyonlarının kadınlar ve erkekler açısından yapılan kıyaslamalara göre farklı biçimde algılanabileceğini belirtmektedir.

Göreceli Mahrumiyet Teorisi, kişilere tahsis edilen ödüllerin bir sonucu olarak çeşitli kıyaslamalara yönelebileceğini, bu kıyaslamalar neticesinde de hissettiği adaletsizlik algısının kişiyi hoşnutsuzluktan depresyona, hatta şiddet eylemleri başkaldırmalara kadar itebileceğini belirtmektedir (İçerli, 2010: 73). Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi, güçlü olandan ziyade zayıf ve güçsüz durumdaki kişilerle ilgili adalet prensiplerini öne sürmektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi'ni karşılaştırdığımızda birbirinden ayrılan çeşitli noktalar bulunmaktadır. İlk olarak aynı seviyedeki işgörenler arasında yapılacak bir karşılaştırmanın Eşitlik Teorisi'nde konu edildiğini ve değişik kategorilerdeki çalışanların ise, Göreceli Yoksunluk Teorisi'nde ele alındığı görülmektedir (İyigün, 2012: 56). Her iki kuram arasındaki nüans, eşitliğe bakış açısından yatmaktadır.

3.1.4.2 Prosedür adaleti

Prosedür adaleti, Kişilere yapılacak tahsisat esnasında uygulanacak metodun adil olup olmamasıyla ilgili bir husustur. Prosedür adaletinin dağıtımsal adaletle iç içe ve bu iki adalet boyutu arasında da kesinlikle güçlü ilişkiler olduğu söylenebilir.

Adalet yazını, prosedürel adaletin, dağıtım adaleti konusuna bir tamamlayıcı olarak girişle daha nüanslı hale gelmiştir (Nowakowski & Conlon, 2005: 6). Prosedür adaleti, algılanan doğru karar verme işlemlerini ima etmektedir. Süreçler tutarlılık, önyargı bastırma, doğruluk, düzeltilebilme, ahlakilik, ön yargı bastırma, etiğe ait olma düzeyiyle ve girdilere ne ölçüde izin verdikleriyle ilgilenir. (Colquitt & Rodell, 2011: 1183). Bu gibi süreçlerin örnekleri çeşitli kararlarda çalışanların sesini yükseltmeye veya ön yargıları ile zorunlu sesleri azaltmayı tasarlamaktadır (Niehoff & Moorman, 1993: 534). Prosedür adaletinde, dağıtım adaleti yaklaşımının bir uzantısı olarak hukuk ve siyaset alanlarından esinlenilmiştir (Chen, Wu, Chang, Lin, Kung, Weng & Lee, 2015: 2). Örgütteki yöneticilerin uygulama neticeleri, prosedür adaleti olgusunda hayat bulur (Ülker, 2008: 198). Bu adalet boyutunun dağıtım adaletine katkı sunan bir rolü bulunmaktadır.

Prosedür adaleti literatürü, adalet süreçlerinin temelini oluşturan birtakım prensipler belirlemiştir. Prosedürler, istikrarlı, etik, önyargıdan uzak, tartışmaya müsait ve girdiler için fırsat yaratan bir yapıda olursa daha adaletli olma eğilimindedir (Gilliland, 2008: 275). Prosedür adaletinde, son teorik ve deneysel çalışmalar dağıtım sürecini olduğu gibi kabul etmez. Ancak onun yerine ödül tahsis etmede sürecin adalet anlayışı üzerinde açıklayıcı gücü olan bir değişken olarak görür (Randall & Mueller, 1995: 180). Prosedür adaletiyle örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin önyargı ve tutarsızlıklardan uzak, etik bir standarda oturtulması öngörülmektedir.

Yasal ve politik şartlar prosedür adaletinin değerlendirme sistemi veya kurumsal karakteristiklerle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Folger & Konovsky, 1989: 115). Örgütsel karar vermede yaşanan süreçlerin adil olması şeklinde tanımlanan süreç adaleti, bireyler açısından kontrolün önemli olduğu yönündeki tartışmalardan doğmuştur. Bu öğeler, kişilerin kendi görüşlerini ifade edebilmesi ve karar verme işleminde yüksek düzeydeki prosedür adaletini elde edebilme fırsatına sahip olma şeklinde sıralanabilir (Tenhiälä, Linna, Von Bonsdorff, Pentti, Vahtera, Kivimäki, & Elovainio, 2013: 806-807). Sonuç olarak, çalışanların yönetimin verdiği kararlara katılımını teşvik edici bir faktör olarak prosedür adaleti üzerinde önemle durmak gerekir.

Prosedür adaletiyle ilgili olarak geliştirilen çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bunlar bireysel çıkar modeli, grup değer modeli ve prosedür tercih modeli biçiminde üçe ayrılabilir. Prosedür adaletiyle ilgili olan bu üç görüş aşağıda incelenecektir.

3.1.4.2.1 Bireysel çıkar modeli

Prosedür adaletinin ileri sürdüğü bir yaklaşım Bireysel Çıkar Modeli'dir. Bireysel Çıkar Modeli, bir örgütte çalışan kişilerin diğer çalışanlarla kurduğu iş ilişkileri sonucu elde ettiği sonuç ya da kazançlarını maksimize etmeyi amaçlayan bir teorik çerçevedir. Bu model aşağıda ele alınacaktır.

Bireysel Çıkar Teorisi, bireyin diğerleriyle ilişkilerinden sağlayacağı kazançlarını en yüksek seviyeye getirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca prosedür adaletinin sebep olduğu sonuçları izah etmek için çaba gösteren kuramların tabanını da oluşturmaktadır (İyigün, 2012: 59). Bireysel Çıkar Modeli ya da Araçsal Yaklaşım, insanların kendi menfaatlerini maksimize etmek istedikleri için kararlar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalıştıklarını ileri sürer. Ancak, bireylerin belli sonuçları elde etmek için grup

oluşturarak başkalarıyla iş birliği yaptığı durumlarda, Bireysel Menfaat Modeli devreye girer ve karar kontrolünden ziyade süreç kontrolüne odaklanılır. Süreçler, adil veya avantajlı sonuçları elde etmede bir araç olarak kullanılır (Chan, 2000: 75). Netice olarak bu model, kişilerin ben merkezli olarak elde etmeyi düşündüğü menfaatlerinin çoklanması üzerine kuruludur.

Kişisel Çıkar Modeli'nde işgörenlerin zamana bağlı olarak heveslendikleri hak edişleri prosedür adaletinin yüksek olmasına bağlı olmakla birlikte işgörenlerin uzun zamanlı hak edişlerini sağlama noktasında da daha ümitli oldukları söylenilebilir (İçerli, 2010: 85). Kişisel Çıkar Modeli, kişilerin kendi yararlarını maksimize etmeyi arzuladığı bir adalet modelidir.

3.1.4.2.2 Grup değer modeli

Grup Değer Modeli, Bireysel Çıkar Modeli'nin devamı niteliğindedir. Bu modele göre, süreçlerin adil olarak yürütülmesinde Bireysel Çıkar Modeli'nin öne sürdüğü yaklaşım tarzının zamana bağlı olarak birtakım eksiklikleri ortaya çıkabilmektedir. Bir bakıma örgüt çalışanlarının ayrı ayrı menfaatlerini artırmasından ziyade, bu çıkarların bir bütün halinde grubun menfaatlerini gözeterek maksimize edilmesinden yanadır. Bu model şu şekilde ifade edilebilir:

Grup Değer Modeli, Kişisel Çıkar Teorisi'nin izinden devam eden bir teori niteliğinde olmakta birlikte, kişisel çıkarlar, prosedürlerin adil olup olmadıklarını belirlemede yeterli olmayabilmektedir. Başka bir ifadeyle grup üyelerinden kendi bireysel çıkarlarından ziyade bir bütün olarak gruba yararı olacak tutum ve davranışlar göstermeleri beklenmektedir (İyigün, 2012: 59). Grup değeri modeli, kontrol modelinde sunulduğundan daha geniş bir anlayışla prosedür adaletini savunur. Örgütteki insanların grupla uzun dönem işbirliği yapmalarını, topluluk otoritesini ve kurumsallaşmayı önermektedir. İnsanlar tarafsız karar verme yöntemlerini kullanan güvenli otoriteler tarafından verilmiş bir örgüt umarlar ve böylece bütün bu üyeler grubun üyeliğinden adil olarak yararlanır (Greenberg, 1990: 408). Grup Değer Modelinin, örgütteki bütün çalışanları kapsayan bir öneri geliştirdiği söylenebilir.

3.1.4.2.3 Prosedür tercih modeli

Prosedür adaletinin öne sürdüğü diğer bir teorik çerçeve Prosedür Tercih Modeli'dir. Bu model, Grup Değeri Modeli'nden ziyade Bireysel Çıkar Modeli'yle benzeşmektedir. Buna göre bireylerin kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yürüttüğü süreçlerin, herkes için aynı olamayacağını, yani bir anlamda organizasyonda farklı şekillerde etkili olacağı varsayılmaktadır. Bu model şu şekilde ifade edilebilir:

Prosedür Tercih Teorisi, adaletin sağlanması da dâhil olmak üzere kaynak dağıtıcıya hedeflerini elde etmeye yardım ettiği sürece tercih edilecektir. Bu kurama göre, kişilerin en çok tercih ettikleri sonuç kendi hedeflerinin gerçekleşmesidir ve bu hedeflere ulaşmada farklı süreçlerin farklı oranlarda etkili olacağı düşünülmektedirler. Karar verici aktörü seçmeye izin veren, tutarlı kuralları olan, doğru bilgiye dayanan, karar verme yetkisinin yapısını açığa çıkaran, ön yargılara karşı koruma sağlayan, itiraz mekanizmaları içeren, süreçlerin değiştirilebilmesine imkân tanıyan ve yaygın olarak kabul edilen ahlaki ve etik standartlara dayanan süreçler bunlardan bazılarıdır (Greenberg, 1987: 15). Prosedür Tercih Modeli, örgütteki iç düzenin adil işleyip işlemediğiyle ilgilenmektedir.

3.1.4.3 Etkileşim adaleti

Çalışanların örgütle ilgili uygulamalar esnasında karşılaştıkları davranış ve tutumlar etkileşim adaleti kavramında hayat bulmaktadır. Bu kavram kişilerarasındaki ilişkilerin kalitesine vurgu yapmaktadır. İlk önce tek boyutta değerlendirilen kavram, araştırmacıların çalışmaları sonucu kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmeye başlanmıştır. Bu model şu şekilde ifade edilebilir:

Çalışanların birbirleri ile iş yapmaları durumunda ortaya çıkan kişilerarası etkileşimleri sonucunda görülen adalet türüne etkileşim adaleti denir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 73). Etkileşim adaleti, örgütsel adaletin toplumsal yönüdür ve bireyler arasındaki ilişkileri geliştirmek için yapılan yatırımların sonucudur (Liu, Wang, Shen, Li & Wang, 2015: 3). Netice olarak etkileşim adaletinde çalışanların birbiriyle olan ilişkileri temel alınmaktadır.

Etkileşim adaleti, üç birleşenden en basiti olup, birinin diğerine nasıl davrandığından bahsetmektedir. Etkileşim adaletinin iki durumu bulunmaktadır. Birincisi bilgisel adalet olarak bilinen kısımdır. Bu kısım, kişinin doğru söze sahip olduğuna ve işler

kötü gittiğinde uygun gerekçeler gösterebilmesine değinmektedir. Kişilerarası adalet olarak da bilinen ikinci kısım ise, birinin diğerine saygılı ve haysiyetli olarak nasıl davrandığını dile getirmektedir (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005: 1168-1169). Etkileşim adaleti üst ve meslektaşları içeren, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin kalitesini belirtir (Alias & Rasdi, 2015: 128). Etkileşim adaleti, kişilerin çalışma yerlerinde yaptıkları işler sırasında ilişkide oldukları insanlarla yaşadığı etkileşimleri içeren adalet türüdür.

Örgütsel adaletin çeşitleri dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak Çizelge 3.1’de görülebilmektedir:

Çizelge 3.1: Örgütsel Adaletin Çeşitleri

1. Dağıtım Adaleti: Kazanımların uygunluğu	3. Etkileşim Adaleti: Otorite sembollerinden uygun davranışın sağlanması.
<ul style="list-style-type: none">• Adalet: Çalışanları katılımları oranında ödüllendirme.• Eşitlik: Her çalışana tahminen aynı ücreti sağlama.• İhtiyaçlar: Kişinin kişisel gereksinimlerine yönelik bir yarar sağlama.	<ul style="list-style-type: none">• Kişilerarası adalet: Çalışana haysiyetli, nezaketli ve saygılı davranma.• Bilgisel adalet: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşılması.
2. Prosedür Adaleti: Dağıtım sürecinin uygunluğu.	
<ul style="list-style-type: none">• Tutarlılık: Bütün çalışanlara aynı şekilde davranılması.• Doğruluk: Kararların doğru bilgiye dayandırılması.• Bütün düşüncelerin temsili: Uygun ilgililerin girdilerinin sonuçlanması.• Düzeltme: Yanlış düzeltmede temyiz süreci veya diğer mekanizmaların bulunması.• Etik: İhlal edilmeyen profesyonel normlar.	

Kaynak: (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007: 36).

Çizelge 2.1’de örgütsel adaletin çeşitleri açıklanmıştır. Bu çizelgede görüldüğü üzere örgütsel adalet dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel çeşitten oluşmaktadır. Eşitlik, ihtiyaçlar ve adalet alt türleri dağıtım adaletinde yer almaktayken, prosedür adaletinde ise, tutarlılık, doğruluk, bütün düşüncelerin temsili, düzeltme ve etik alt türleri bulunmaktadır. Etkileşim adaletinde ise, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet alt türleri yer almaktadır. Kişiler arası adalette çalışana saygılı, hassasiyetli ve nezaketli davranma ön plandayken, bilgisel adalette ise ilgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasından söz edilmektedir.

3.2. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar ile Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel adaletin ilişkili olduğu temel kavramlar ile örgütsel adaleti etkileyen faktörler ele alınacaktır.

3.2.1 Örgütsel adaletin ilişkili olduğu temel kavramlar

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel adaletin birçok kavramla ilişkili olduğundan bahsedilmektedir. Bu kavramlar aşağıda detaylandırılmıştır:

3.2.1.1 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütüyle kurduğu ilişkilerin etkinliğini ve örgütteki konumlarına göre geleceklerini belirleyen önemli bir kavramdır. Buna göre tüm örgütler kendilerine uzun süreli ve emekli olana kadar sadakat gösterecek kişileri bünyelerinde çalıştırmak ister. Bu çerçevede bu kavram, uzun vadeli kurumsal gelişmenin ve örgütün sürekliliğinin kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ile özdeşleşme ve ona katılma derecesidir (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986: 847).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlanmalarının yönünü ve katkılarını gösteren devamlı bir süreçtir (Mahdi, Mohd & Almsafir, 2014: 1078).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal açıdan bağlanmaları olarak tanımlanabilir (Holagh, Noubar & Bahodor, 2014: 214).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işyerlerine psikolojik olarak bağlanmaları olarak ifade edilir (Ko & Ko, 2012: 822).

Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanların bireysel çıkarlarından ziyade, örgütsel hedef ve amaçlarıyla özdeşleşmelerinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık, kurumun amaçları, inanç ve hedeflerin ve değerlerin kabulü, çalışanların örgüt içinde gayret etme isteği ve burada kalmak için güçlü isteklerinin olması gibi değişik öğelerden oluşmaktadır (Stan, 2013: 673). Çalışanların adil olduğunu düşünmedikleri bir örgütte kendilerini ona bağlı görememesi ve onunla gene kendilerini özdeşleştirememeleri tehlikesi göz önüne alınırsa, örgütsel adalet ile bağlılık algıları arasındaki ilişkiler son derece önemlidir (Yazıcıoğlu & Topaloğlu,

2009: 7). Bu kavram, kişilerin adalete verdikleri önem derecesine göre örgüte duydukları sadatlerinin bir ifadesidir.

Günümüzde artık örgütlerin devamlılıklarında çalışanlarının gösterdikleri bağlılık, fedakârlık gibi davranışlar oldukça etkili olduğundan, adil bir perspektifteki örgütsel amaçlarla, kişisel amaçların birlikte sağlanabilmesi gerekmektedir (Cihangiroğlu, 2011: 9). Böylelikle bireyler, örgütteki kararların adil olarak alındığını bildikleri zaman, örgütle aralarında yüksek düzeyde bir bağın oluşmasını sağlayan ortama olumlu cevap verirler (Murpy, Wayne, Liden & Erdoğan, 2003: 65). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde prosedür ve dağıtım adaletinin etkisinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Lowe & Vodanovich, 1995: 99). Oluşan durumu göz önüne aldığımızda örgütsel bağlılık, adil örgüt içi uygulamalar ölçüsünde çalışanların üretim gücünü ve örgütün verimliliğini artırıcı bir rol üstlenmektedir.

3.2.1.2 Mesleki bağlılık

Mesleki bağlılık kavramının İngilizcedeki karşılığı ‘work commmitment’, ‘job committment’, ‘career commitment’ ve ‘professional commitment’ olup, kavram kişinin belli bir işte gene belli bir süre zarfında elde ettiği tecrübe ve uzmanlığa bağlı olarak gösterdiği bağlılık şeklinde nitelendirilmektedir. Mesleki olarak organizasyona bağlı kişiler, işlerini büyük bir sadakat ve görev hissiyle yaparlar. Onlar, o işte artık uzmanlaştıklarından, başka bir iş ve örgütte çalışmayı düşünmezler.

Mesleki yeterlilik ve etki içeren mesleki bağlılık, göreceli olarak yeni ve az çalışılan bir kavram olup, ilk defa 1980’lerin sonlarında üzerine değinilmiştir (Shah & Abualrop, 2012: 951). Mesleki bağlılık kavramı, çalışan ve örgüt arasındaki bağın gücünü aksettirmektedir (Magdalena, 2009: 148). Kişilerin işe girişinden uzmanlaşmasına kadar ki geçen süre zarfında örgütsel değerleri ve normları içselleştirdikleri bu kavramda belirtilmektedir.

Mesleki bağlılıkla ilgili aşağıdaki tanımlar yapılmıştır:

- Mesleki bağlılık, bir kişinin o işe inanması, seçtiği iş ya da işin çizgisinin değerlerinin kabulü ve bu işte kalmak için duyduğu istek olarak belirtilmektedir. Bu tanım örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğunu ima etmektedir (Irving, Coleman & Cooper, 1997: 445).

- Kişilerin zamana bağlı olarak çeşitli bilgi, beceri ve uzmanlıkları elde etme çabaları neticesinde icra ettiği mesleğin önemini idrak etmesi, mesleki bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu & Aktaş, 2007: 5).
- Mesleği sayesinde bir kişinin, kanıtladığı bir bağlılık, mesleki bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Mela & Zarefar, 2016: 508).

Çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerileri iş yaşamındaki faaliyetlerde gösterebilme gücü mesleki bağlılık olarak tanımlanabilir.

Akademisyenlerin duygusal bağlılıklarının mesleki olarak çok yüksek olduğunu, bu durumun ise bireylerin mesleklerini ne kadar benimsediğinin işareti olabileceğini ifade etmek gerekmektedir (Özmen, Özer & Saatçioğlu, 2005: 11). Bir bireyin kariyeri üzerindeki tavrı, kariyer bağlılığı olarak tanımlanır. Yüksek düzeyde kariyer bağlılığı olan bireyler örgütle ilgili oluşturdukları yüksek beklenti ve gereksinim seviyelerini gözler önüne sererler (Chang, 1999: 1258). Bu bağlılık türü, kariyere ve mesleğe duyulan sadakatin bir ürüdür.

Mesleki olarak bağlı kişiler istihdam aramaya meyillidirler. Bu da onları mesleki değer sistemine göre davranmalarını gerektirir. Mesleki bağlılık, ilk etapta devam bağlılığıyla ilişkili olmalıdır. Devam bağlılığından önce duygusal bağlılığın oluşması için kavramsal desteğin ortaya çıkması gerekmektedir. Ancak devam bağlılığı, düşük alternatiflerin kısmi bir sonucu olarak geliştiğinden, mesleki bağlılığın duygusal bağlılıktan daha güçlü bir şekilde devam bağlılığıyla alakalı olduğu görülmektedir (Cohen, 1999: 290-291). Bu kavram devam bağlılığı ve duygusal bağlılıkla ilişkili olarak görülmektedir.

Kariyer bağlılığının bütün türlerinde yapılan ampirik araştırmalarda bu kavramdan değişken olarak daha fazla yararlanır. Örneğin Protestan iş ahlakı, yetişkinlikte bir seviyeye kadar düzeltilebilen temel bir karakter özelliği olarak değerlendirilmektedir (Morrow, 1983: 497). Mesleki bağlılık, çalışan kişilerin işyerlerindeki davranışlarına olumlu etki etmektedir. Bu çerçevede işlerine bağlı olan bireyler mesleki yeteneğini ve niteliklerini geliştirme çabasına sahiplerdir (Çiftiçioğlu, 2011: 111). Kariyer bağlılığı ya da mesleki bağlılık, kişilerin mesleki beceri ve bilgileri elde etmesi ile kullanabilmesini belirtmektedir.

3.2.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütün bir bütün olarak performansı ve verimliliğine yaptığı olumlu etkileri sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt üyeleri arasındaki takım ruhunun geliştirilmesi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve çalışanlar için örgütün bir cazibe merkezi haline getirilebilmesi için gerekli bir olgu olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı türleri, ilk defa 1980'lerin ortalarında Dennis Organ tarafından öne sürülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kısaca takımlarla, örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini artırarak, hizmet kalitelerini geliştiren ve maliyetleri azaltan bir düşünce yapısı olduğu söylenebilir (Polat, 2009: 1591). Bu kavram, örgütsel faaliyetlerin belirlenen hizmet standartlarına göre yapılabilmesinde faydalıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yararlı ve isteğe bağlı halde uygulanan, direkt olarak ödül sistemi tarafından farkına varılamayabilen, özel türde iş davranışlarıdır (Sharma, Bajpai & Holani, 2011: 67-68).
- Kişisel ve örgütsel hedefler arasında, köprü vazifesini gören kavramın örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu söylenebilir (Sökmen, 2013: 381).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum düzenlemeleri, kural ve usullerinde sıralanan gerekliliklerin ötesine geçen, gönüllülük niteliği barındıran kurumsal davranışın kayıtlı olmayan kısmına ait çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir (Popescu, Deaconu & Popescu, 2015: 647).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçları arasında koordinasyon görevi üstlenen bir kavram olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel tercih hakkı ve çalışanların resmi olarak zorunlu tutulmadığı konulardan daha fazlasıdır (Khalid, Jusoff, Ali, İsmail, Kassim, & Rahman, 2009: 109). Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül alacak amaçları içermezken kurumsal başarıyı artıracak bir katkı niteliği taşır (Popescu et al, 2015: 647). Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktıları arasında performans değerlendirmeleri, yöneticilerin ödül tahsis kararları, işgören devri, maliyetler ve

kârlılık, verimlilik gibi çeşitli etkinlik hedefleri yer almaktadır (Podsakof, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009: 123).

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olduğu yazında dile getirilmiştir. Bu nedenle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, buldukları örgütteki adalet algılarına bağlı olarak doyuma ulaşabilmelerine bağlıdır (Arslantaş & Pekdemir, 2007: 270). Buna göre çalışanlarda, çalıştıkları işyerlerinin adaletli olduğu düşüncesinin hâkim olması halinde, gerçekleşmesi muhtemel olumlu çıktılardan birisi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Sökmen, 2013: 381). Kısaca adalet algısının belirgin olduğu örgütlerde çalışanların gösterebileceği pozitif davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını, herhangi bir bağlayıcılığı olmayacak biçimde, kendilerine atfedilen biçimsel rol ve görevlerin ötesinde örgütlerini sahiplendikleri, yardımsever oldukları, gönüllülük temelli ve birbirlerine kibar davranışlar göstermelerine olanak sağlayacak şekilde hareket ettikleri an örgütün rekabet edebilme kapasitesi artacaktır (Sökmen, Şahal & Söylemez, 2015: 83; Koçel, 2015: 530-531). Örgütsel vatandaşlık davranışları, verimlilik ve çalışanların katılımını geliştirir. Takım çalışmasını ve örgütiçi dayanışmayı teşvik eder (Taghinezhad, Safavi, Raiesifar & Yahyavi, 2015: 1). Bu kavram, çalışanların iş yapabilme kapasitesine ve örgütsel verimliliğe olumlu etkiler yapabilmektedir.

Literatürde örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu etkisi olacağı sıklıkla vurgulanmış olup, bu konuyla ilgili aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

Bir araştırmada, adalet algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre etkileşim adaletinden elde edilen kısmi adalet algıları, vatandaşlık davranışını tahmin etmede belirleyici rol üstlendiğinden, yöneticilerin adaletin yararlarının farkında olarak örgütün alt kademelerinde çalışanlara adil bir tavır göstermeleri gerekmektedir (Moorman, 1991: 854).

83 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının belirgin etkileri olduğu tespit edilmiştir (İnce & Gül, 2011a: 142).

Prosedür adaletinin algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutuyla da tamamen ilişkili bulunduğu tespit edilmiştir (Moorman, Blakely & Nieoff, 1998: 351). Katılımın yaptırıma bağlanmayıp

gönüllülüğü esas aldığı ve bu adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilediği görülmektedir.

3.2.1.4 İş tatmini

İş tatmini kavramı kişilerin işlerinden duyduğu memnuniyeti ve mutluluğu ifade eden göreceli bir kavramdır. Göreceli olması kişinin yaptığı iş ve faaliyetin yanında, çalışmadaki pozisyonuyla elde ettiği maaş ve sosyal imkân gibi kazanımlarının yer, bölge ve örgütsel olarak gösterdiği farklılıklardan kaynaklanır. Bu sebeple kişinin işinden tatmin olabilmesinin, yaptığı iş ve faaliyet sonucu kazanımlarının yüksek olabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet kavramı da bir anlamda kişinin örgütte elde ettiği ödül ve maaş gibi kazanımlarla ilgili olduğundan, bu kaynak ve hak edişlerin adil bir şekilde yönetilmesi ve tahsisi önem kazanmaktadır.

İş tatminiyle ilgili literatürde aşağıdaki tanımlamaların yapıldığı görülmektedir:

- İş tatmini, daha kaliteli bir iş yaşamının göstergesi olarak düşünülmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).
- Genel itibariyle iş tatmini, çalışanlar tarafından işe ilgi veya işyeri ikliminin pozitif çerçevesi olarak tanımlanır (Mincu, 2015: 685).
- Karmaşık kabul edilen bir görüşe göre, iş tatmini çalışanların asıl ve ikincil iş unsurlarının çeşitliliğiyle ilgili hisleridir (Dhurup, Surujlal & Kabongo, 2016: 488).

İş tatmini, çalışanların iş yaşam kalitelerinden duydukları memnuniyet algılarıyla ilgili bilgi veren bir kavramdır.

İş tatmininde, örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların çatışmayarak uyum sağlaması ve arzulanan kazanımlarla elde edilenlerin karşılaştırılması konuları ele alınmaktadır (İşcan & Sayın, 2010: 198). Bu arada işin doğası, ödeme ve promosyon, idare, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi çeşitli unsurlar iş tatmini bakımından ciddi rol oynamaktadırlar (Dhurup et all, 2016: 488).

İş tatmini, çalışan motivasyonu ve teşviki üzerinde daha iyi performans sağlanabilmesi için önemli bir öğedir (Raziq & Maulabakhsh, 2015: 718). İş tatmininin verimlilik, rekabet avantajı ve huzur üzerinde pozitif etkileri vardır (Abacı & Arda, 2013: 2241). Çalışanların sadakatinde, devamlılığında, katılımında ve iş verimliliğinde önemli bir faktör olan iş tatmini, belirli bir işe olumlu duygusal tepkiler verilmesi olarak görülebilmektedir (Kabak, Şen, Göçer, Küçüsöylemez &

Tuncer, 2014: 1168). Aslında iş tatmini, nadir durumlara genel duygusal tepkiler vermeyi gerektirir (Tepret & Tuna, 2015: 674). Bu kavram, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki dengenin bir ürünü olarak belirtilmektedir.

Literatürde örgütsel adaletin iş tatmini veya iş doyumuna olan pozitif etkisinden sıklıkla bahsedilmekle birlikte bu konuyla ilgili aşağıdaki çalışmaların yapıldığı görülebilmektedir:

Günümüz örgütlerinde çalışan verimliliğinin sağlanabilmesi amacıyla örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde etkin bir rol oynaması gerekmektedir (Tutar, 2007: 98). Daha insani bir iş ortamıyla, yüksek çalışma ve yaşam kalitesini sağlamada adaletin önemli bir işlevi bulunmaktadır. Bir anlamda, belirlenen örgütsel performanslara ulaşabilmek adına, çalışanları adil bir şekilde yönetmek ve iş tatminlerini artırmak gereklidir (Özer & Urtekin, 2007: 108). Örgütsel adalet, örgütsel etkileycilik süreçlerinin işlemesi ve çalışanların iş tatmini için ciddi bir temel oluşturmaktadır (Nojani, Arjmandnia, Afrooz & Rajabi, 2012: 2900).

Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışlarının öğretmenlerin iş tatminlerini etkilemede önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Böylelikle yüksek örgütsel adalet algılarının ve vatandaşlık davranışlarının iş tatminini artırabildiği görülmektedir (Fatimah, Amiraa & Halim, 2011: 120). Sonuca bakıldığı zaman, örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunduğu rahatlıkla söylenebilir.

3.2.1.5 İş sağlığı ve güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde artan iş kazalarının önlenmesi adına dikkate alınması gereken bir kavramdır. Gelişmiş ülkeler yıllar önce bu hususta akademik çalışmalarla birlikte birtakım iş mevzuatları ve uygulamaları oluşturmuştur. Buna karşın iş sağlığı ve güvenliği, ülkemizde yaşanan çeşitli maden ve inşaat kazalarında verdiğimiz kayıplar sonucunda ancak gündeme giren bir konu olmuştur. Bu konu örgütsel adaletin de önem verdiği konulardan birisidir. Adil bir örgüt ortamında işgörenlerin, iş sağlıklarının ve güvenliklerinin sağlanacağı düşünülür. Başka bir deyişle, örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının başarısı ve etkinliği daha fazladır.

İşin insan yaşamında önemli bir yeri vardır. İş kaynaklı faktörler ve bazı dezavantajlar psikolojik baskılar ve tahribatlar yaratarak strese sebep olabilirler.

Böylece bireylerin sağlıkları ve performansları olumsuz etkilenecek, kurumda işgören devrine, devamsızlığa ve işten ayrılma niyetine yol açabilir (Aytaç, 2015: 6422). İş sağlığı ve güvenliği, her insan için gerekli haklardan biridir. Sadece güvenli ve sağlıklı bir çevrenin sağlanması bile çalışanların fiziksel, zihinsel ve toplumsal anlamda iyi durumda olmasını ayrıca iş hayatında da verimli olmalarını sağlamaktadır (Dejanovic & Heleta, 2016: 439). İşgörenlerin işle ilgili faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi, fiziksel çalışma ortamının iyileştirilebilmesiyle mümkündür.

Çalışanların verimliliklerini geliştirmek, iş sağlığı ve güvenliği endüstrisinin en büyük ilgi alanına girmektedir. Uygun olmayan işyeri tasarımı, kötü yapılandırılmış işler, işçi yeteneğiyle uyuşmayan iş gereksinimi, olumsuz çevre, zayıf insan-makine tasarımı ve uygun olmayan yönetim programları bu endüstrilerin ortak özelliklerinden bazılarıdır (Shikdar & Sawaqed, 2003: 563). İş güvenliği ve sağlığı uzmanları, kişisel koruyucu aletlerin kullanımı, güvenlik kontrol listelerine bağlı kalma ve bunlara benzer şeyler gibi iş yerindeki güvenlik ve sağlıkla ilgili birtakım davranışların gelişimini olumlu yönde ilerletmek için çalışırlar (Cunningham, Galloway-Williams & Geller, 2010: 407). Çalışanların olumlu iş davranışları sergileyebilmesi, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının geliştirilmesinin bir sonucudur.

İş yerinde izlenen sağlık ve güvenlik, çalışanların mutluluğu için üstün önceliktedir ve bunun ihmal edilmesi birtakım büyük kayıplarla sonuçlanır (Acakpovi & Dzakumah, 2016: 331). Günümüzde birçok ülkede, sanayi çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusunda yaşanan kazalar temel meselelerden birini oluşturmaktadır (Ramnath, Kumar, Mohamed, Venkataraman, Elanchezhian & Sathish, 2014: 1789). İş sağlığı ve güvenliği, mühendisler, iş sağlığı ve güvenliği hekimleri, fizik ve biyoloji sahalarındaki bilim adamları, iktisatçılar ve istatistikçilerle sınırlı olmayan pek çok farklı disiplini bir araya getiren, mesleki uygulamanın adıdır (Annan, Addai & Tulashie, 2015: 146). İş sağlığı ve güvenliği, günümüzde tüm örgütlerin üzerinde durması gereken oldukça önemli bir konudur.

Uluslararası İstihdam Örgütü (ILO), işyerindeki sağlık ve güvenliği gerekli kanunlarla korumayı, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Deklarasyonu'na bağlı olarak tanımlamış ve bu da 1976'da Birleşmiş Milletler tarafından tasdik edilmiştir (Zwetsloot, Van Scheppingen, Bos, Dijkman & Starren, 2013: 188). İş güvenliği ve sağlığı konusu işin kalitesini ve süresini doğrudan etkilediğinden, proje sürecinde

önemle üzerinde durulan bir unsurdur (Saifullah & Ismail, 2012: 604). Dünya Sağlık Örgütüne göre (WHO) herhangi bir iş yerinde sağlıklı davranışları teşvik etmek, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi yaratmakla birlikte özgüveni, ahlaki gücü ve iş tatminini de artırmakta, ayrıca stresi dahi azaltmaktadır. İşletmeler içerisinde yönetilen sağlık ve güvenlik programları ile tatminkâr ve özenli bir bakış açısı oluşturulabilir. Bu programlar devamsızlığı, sağlık harcamalarını, para cezalarını ve birçok davanın açılmasını azaltabilirken, ciddi verimlilik artışı sağlamaktadır (Ulutaşdemir, Kılıç, Zeki & Beğendi, 2015: 504). Stres düzeyi düşük, huzurlu ve rahat bir örgüt iklimi işgörenlerin kişisel, ruhsal gelişimlerini olumlu olarak etkileyebilmektedir.

İşyerlerinde çalışan sağlığı ve iyiliğine potansiyel olarak yardımcı olabilecek adalet ile ilgilenen pek çok akademik disiplin bulunmaktadır. Bu disiplinler arasında kamu sağlığı (epidemoloji ve sağlık davranışı), psikoloji (endüstriyel/örgütsel ve sosyal psikoloji), işletme (örgütsel davranış, yönetim, idare ve insan kaynakları) ile iş sağlığı ve güvenliği yer almaktadır (Fujishiro & Heaney, 2009: 487). Buna bağlı olarak örgütsel adaletin iş sağlığı ve güvenliğine etkisinin olmasıyla ilgili sınırlı fakat pek çok farklı çalışma yapılmıştır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir:

320 Ganalı işçi ile yapılan araştırmada bir örgütteki adalet algı seviyelerinin, işyeri güvenlik algısıyla ve güvenlik için önemli diğer örgütsel faktörlerle yakından ilişkili olduğunun bilgisine ulaşmışlardır (Ayim Gyekye & Haybatollahi, 2014: 199).

Psikolojik çalışma ortamının çalışan sağlığına olan etkisinde adaletin rolünün olduğu saptanmıştır. Ayrıca stres faktörleri varlığı ihmal edildiğinde, çalışma ortamında adil davranmanın çalışan sağlığını tahmin ettiği tespit edilmiştir (Kivimäki, Ferrie, Head, Shipley, Vahtera & Marmot, 2004: 931). Örgütsel adalet, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini etkileyen önemli bir faktördür.

3.2.1.6 İşgücü devri

İşgücü devri, insan kaynakları yönetimindeki performans değerlendirme yollarından biridir. Bu kavram literatürde personel devir oranı olarak da adlandırılır. Bu kavram işletmeler için istenmeyen bir durum olup, gözle görülmeyen birçok maliyete sebep olabilmektedir. Yönetimin rolü ve etkinliği bu oranı azaltmak için izleyeceği strateji ve politikalarda gizlidir. Bir bakıma etkin ve güçlü bir liderlik sergileyen yöneticiler sayesinde işgücü devirleri azaltılabilmektedir.

İşgücü devri nitelik olarak geniş bir kavram olduğundan tanımlanması zordur. İşgücü devri, bir üretim faktörü olarak emeğin âtil bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2015: 317-318). Çalışanların işgücü devri, yetenekli işgücünün kaybedilmesi ile yeni işgücü istihdamının da eğitim maliyetlerini yükseltmekte, otaya çıkan bu durum da örgüt açısından bir sorun yaratmaktadır (Loi, Hang-Yue & Foley, 2006: 101). Yetenekli çalışanları kaybetmek örgütlerin rekabet avantajlarını olumsuz olarak etkileyeceğinden, işgören devri, örgütsel analizlerde en fazla araştırılan alanlardan biridir (Özbağ & Ceyhun, 2014: 644). Bu kavram, örgütler açısından pek de arzu edilmeyen bir durum olarak görülmektedir.

İşgücü devrine ilişkin olarak literatürde aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- İşgücü devri, istihdamdan toplam ayrılmalar olarak tanımlanabilir (Newman, Ye & Leep, 2014: 338).
- Kavram, işten ayrılan işgücünün toplamı şeklinde dile getirilebilir (Şimşek ve diğerleri, 2015: 317-318).

Bu kavram, işten ayrılan çalışanların örgütsel anlamda ölçülebilmesinin bir karşılığıdır.

Çalışanların işgören devri, sürekli bir şekilde örgütlerin planlama ve stratejisinin merkezinde yer alan önemli bir ölçüdür (Anvari, JuinFu & Chermahini, 2014: 186). İşgören devrinin hesaplanmasında bir gösterge olarak raporlama zamanı boyunca örgütteki ortalama çalışan sayısı ile örgütü terk eden çalışanların oranı kullanılmaktadır (Ozolina-Ozola, 2014: 223). İşgören devri, en geniş şekilde araştırılan örgütsel olgulardan birisidir. İşten ayrılmanın en önemli sebebi iş memnuniyetsizliğidir. Oluşan bu memnuniyetsizlik, çalışanları işten ayrılma düşüncesine iterek, iş alternatiflerin araştırılmasına yöneltir (Hom, Griffeth & Sellaro, 1984: 141-142). İşletmeler, eş zamanlı olarak çalışanlarını ölçmeli ve yönetebilmelidir. Bu ölçme yöntemlerine şirket içi ve şirket dışı kariyer danışmanlığı, çıkış görüşmeleri ile işten ayrılanların profillerini çıkartmak örnek olarak gösterilebilir (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004: 172). İş tatminsizliği işgören devrinin oluşumuna yol açabilmektedir. İş tatminine yol açan faktörleri belirleyerek, tatminsizlik oluşumunu önlemek de işgücü devrini azaltmada etkili bir strateji olabilmektedir.

İşgören devrinin önemli sonuçları vardır. Kültür, çalışan ahlakı, sosyal sermaye veya örgütsel hafızayı ölçmek güç olduğundan bunun yarattığı toplam finansal etkiyi belirlemek kolay değildir (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004: 335). İşgören devrinin yüksek olmasının üretimin kalitesi ve miktarına da etkisi vardır. Yöneticilerin çeşitli uygulamalarından doğan aksaklıklar ve farklılıklar çalışanların işgücü devrinin artmasına yol açan nedenler arasında en önemlileridir (Tütüncü & Demir, 2003: 149). Özetle işgören devri örgütlerin verimliliği ve üretkenliğini olumsuz yönde etkileyen ciddi bir hadisedir.

3.2.1.7 İşten ayrılma niyeti

Bir örgütün belirlediği amaçlarına erişebilmesi ancak ve ancak işgörenlerinin yardımıyla mümkündür. Örgüt içinde yetişmiş işgücü olarak çalışanların işten ayrılma niyeti göstermeleri işletmeler için birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Vasıflı ve yetişmiş işgücünün örgüt içerisinde kalmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin ana gayelerinden birisidir. Örgüte sadık ve bağlı kalan çalışanlar vasıtasıyla, bir bütün olarak örgütün performansının artması sağlanabilmektedir. Bu nedenle bu kavram üzerinde gerek uygulayıcıların gerekse de örgütlerin hassasiyetle durmaları gerekmektedir.

Örgütlerde yabancılaşma işe karşı gösterilen merakın azalmasına, işgören devrinin ve işe devam etmeme davranışlarının artmasına neden olur. İş yerine karşı kendilerini yabancı olarak gören çalışanlarda kendilerini işe bağlı hissetmeme şeklinde algılar oluşabilir. İşten ayrılma niyeti bütün bu yukarıda sayılan sebeplerden ötürü çalışma yerlerinden mutlu olmayan kişilerde işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik duyma şeklinde ortaya çıkan bir davranış şeklidir (Özler, 2015: 416). Çalışanların işten ayrılmaları, uzun zamandan beri insanları endişelendiren organizasyonel bir sorundur ve bu nedenle, hem araştırmacıların hem de uygulamacıların dikkatini çekmektedir (Gim, Desa & Ramayah, 2015: 658). Bu kavram, işe duyulan yabancılaşma duyguları sonucu çalışanlarda görülen tatminsizliğin bir göstergesidir.

İşten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten ayrılmayı düşündüğünü ve yeni iş alternatifleri aradığını ifade etmektedir (Suarthana & Riana, 2016: 718). İşten ayrılma niyeti arttığında, işgücü devri ve devamsızlıklar da ayrıca artar (Elçi, Karabay, Alpkan & Şener, 2014: 456). İşten ayrılma niyeti örgütlerde birtakım sorunlara sebep olabilmektedir. Fakat buna rağmen kıdemi ve mesleki tecrübesi fazla

olan işgörenlerin çalıştıkları yerlerde uzun vadeli olarak kalmaları örgütlerce tercih edilmektedir (Çelik & Çıra, 2013: 11). İşgücü devri, günümüz örgütleri için problem teşkil etmektedir. Bu sorunun bertaraf edilebilmesi örgüt yönetiminin önleyici birtakım çalışmalar yapabilmesine bağlıdır.

İşten ayrılma niyetiyle ilgili aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- İşten ayrılma niyeti, işgörenin mevcut işinden ayrılma niyeti ve yakın gelecekte başka bir iş için arayışına geçme planıdır (Alam & Mohammad, 2010: 128).
- Mevcut çalışma koşullarına bağlı olarak örgüt çalışanlarının başka şirketlerde alternatif iş arayışını düşünme durumudur (Abdullateef, Muktar, Yusoff & Ahmad, 2014: 308).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların gerçekleştirdikleri işten memnun olmamaları sonucu yeni arayış ve beklenti içersine girmeleridir.

Literatürde örgütsel adaletin işten ayrılma niyetini azaltan önemli bir faktör olduğundan yoğun bir şekilde söz edilmektedir. Bu hususta da aşağıdaki araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir:

Birçok akademisyen işten ayrılma niyetinin, hali hazırda gerçekleşmiş işten ayrılma hadisesini iyi bir şekilde tahmin ettiğini savunmaktadır (Cenkçi & Ötken, 2014: 405). Örgütsel adalet işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemekte, çalışma yeriyle ilgili pozitif algılar ve davranışlar ise bu kavramın oluşumuna mâni olmamaktadır (Örücü & Özavşarlıoğlu, 2013: 339).

Bir araştırmada iş güvenliği, bilgi paylaşımı ve dağıtım adaleti gibi iş yeri karakteristiklerinin sırasıyla duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetini tahmin edebildiği tespit edilmiştir (Arshadi & Shahbazi, 2013: 640-641).

Başka bir araştırmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, fakat örgütsel iklimin ise işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Owolabi, 2012: 28).

3.2.2 Örgütsel adaleti etkileyen faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen faktörler, kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki bölümde ele alınacaktır.

3.2.2.1 Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen kişisel faktörler, demografik ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılır. Bu faktörlerden aşağıda bahsedilmiştir:

3.2.2.1.1 Demografik faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen çeşitli demografik faktörler vardır. Bu faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi (kıdem), gelir ve ünvan değişkenleridir.

3.2.2.1.1.1 Cinsiyet

Örgütsel adaleti belirleyen bir kontrol değişkeni olarak cinsiyet aşağıdaki araştırmalarda irdelenmiştir.

Bir araştırmada örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. Buna göre araştırmacıların çalışmalarındaki bulgularda, kadınların erkeklere göre dağıtım adaletine prosedür adaletinden daha fazla yoğunlaştıkları saptanmıştır. Ayrıca bu çalışma örgütsel adaletin güveni etkileyen bir diğer önemli faktör olduğu hipotezini de doğrulamıştır (Lee & Farh, 1999: 133-140).

Bir araştırmada kadın ve erkeklerin algısında örgütsel adalet ile dağıtım ve prosedür adaleti kavramlarının ne düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınmıştır. Buna göre prosedür adaletinin ve onun sonuçlarının kadınları erkeklere nazaran daha fazla etkilediği saptanmıştır. Buna karşılık erkeklerin ise dağıtım adaletinde kadınlara göre daha fazla farklılaştığı çıkarımı yapılmıştır (Sweney & McFarlin, 1997: 83-92).

378 çalışanla yapılan bir araştırmada kadın ve erkek çalışanların adalet algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar daha çok ilişkisel meselelerle ilgilenirken, erkeklerin ise daha çok maddi faktörlerle ilgilendikleri saptanmıştır. Ayrıca adalet yargılarının ve prosedür adaletinin kadın çalışanlar tarafından özellikle desteklendiği, erkeklerin ise buna karşın dağıtım adaletini daha çok desteklediği tespit edilmiştir (Jepsen & Rodwell, 2009: 2066-2083).

290 kamu ve özel sektör çalışanıyla yapılan araştırmada, cinsiyetin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. Buna göre yapılan analiz sonucunda cinsiyetin örgütsel adalet üzerinde kontrol değişkeni etkisinin olduğu

saptanmıştır. Etkileşim adaletinde ise cinsiyetin daha fazla rolünün olduğu tespit edilmiştir (Simson & Kaminski, 2007: 63).

ABD’de ve Çin’de, kolej öğrencilerinin katılımıyla yapılan karşılaştırmalı bir kültürel araştırmada, prosedür adaleti ve kültür arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre, kadınların erkeklere oranla yüksek statüye daha çok saygı gösterdiği ve bu sebeple de muhalif olmayan prosedürleri kabul etmeye daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Buna karşın erkeklerin yüksek statüde bulunan diğerleriyle daha rekabetçi bir tutum içerisine girdikleri saptaması yapılmıştır (Leung & Lind, 1986: 1134-1138).

3.2.2.1.1.2 Yaş

Örgütsel adalete yaşın etkisiyle ilgili literatürde yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

88 gruptan toplam 1747 otomobil imalatı üreticilerindeki çalışanların katılımıyla yapılan araştırmada, prosedür adalet ortamının öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır. Buna göre prosedür adaleti ikliminin takım performansı ve takım devamsızlığıyla güçlü ilişkilerinin bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca yaş, demografik kontrol değişkeninin cinsiyet ve etnik farklılıktan daha önemli bir ayrılık yarattığı da tespit edilmiştir. Ayrıca daha genç ve daha yaşlı çalışanların adaletin ne olduğuyla ilgili aynı fikirde olmadığı da tespit edilmiştir (Colquitt, Noe & Jackson, 2002: 83-103).

Japon ve Avustralyalı çalışanların katılımıyla yapılan iki araştırmada, dağıtım adaleti incelenmiştir. Buna göre, her iki çalışmada da, Avustralyalı muadillerine kıyasla Japonların adaleti daha az adil; eşitliği daha az haksız olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca ikinci çalışmadaki yaş kontrol değişkeninin Avustralyalılardan ziyade Japon çalışanlarda adalet algılamasını farklılaştırdığı anlaşılmıştır (Kashima, Siegal, Tanaka & Isaka, 1988: 51-63).

3.2.2.1.1.3 Medeni durum

Medeni durumun örgütsel adalete etkisiyle ilgili yapılan araştırmaların özetini şu şekilde verebiliriz:

İstanbul, Ankara, Malatya, Bilecik, Aksaray, Ağrı ve Bingöl’de görevli toplam 1016 öğretmen, okul müdürü ve diğer çalışanla yapılan araştırmada Türkiye’deki okul çalışanlarının adalet algıları araştırılmıştır. Anova ve t testinden elde edilen bulgular

Türkiye'deki okullarda çalışanlar üzerindeki yönetici davranışlarının farklılaştığını göstermiştir. Ayrıca, evli çalışanların örgütsel adalet algılarının boşanmış ve bekâr çalışanların örgütsel adalet algılarına göre daha olumlu olduğunu; evli ve boşanmış çalışanların ise bekâr çalışanlara nazaran daha olumlu adalet algılarına sahip oldukları saptanmıştır (Titrek, 2009: 605-617).

Türkiye İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan 128 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ve iletişim boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet boyutlarıyla iletişim boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, kadın ve erkekler arasında işlemsel ve dağıtımsal adaletin, bekâr ve evliler arasında ise dağıtım adaletinin farklılaştığı tespit edilmiştir (Demirkan, Yardan & Yorulmaz, 2013: 322-331).

3.2.2.1.1.4 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyinin kontrol değişkeni olarak örgütsel adaletle etkisiyle ilgili yapılan araştırmaların kısa bir özetinden aşağıda bahsedilmiştir:

Manisa-Salihli'de çeşitli kamu kurumlarında görevli toplam 133 çalışanla yapılan anket araştırmasında, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algıları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna eğitim düzeyine göre katılımcıların adalet algısının farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yüksek lisans mezunlarının dağıtımsal adalet algılarının diğer eğitim seviyesindeki katılımcılara nazaran yüksek olduğu, ortaokul mezunlarının ise diğer katılımcılara oranla daha düşük dağıtımsal adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır. Buna ilaveten genel itibarıyla elde edilen bulgular sonucunda, kurum çalışanlarının genelinde adalet algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Tetik, 2012: 243-246).

Niğde ilinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 401 ilköğretim öğretmenin katılımıyla yapılan anket araştırmasında, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet seviyelerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı ele alınmıştır. Buna göre ilköğretim öğretmenlerinin adalet algılarının cinsiyete ve hizmet süresine bağlı olarak farklılaşmadığı ancak cinsiyet ve eğitim koşuluna dayalı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Baş & Şentürk, 2011: 29).

Türkiye’de otomotiv sektöründe yer alan bir şirketin 310 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada, örgütsel adalet algısı ile iş doyumu arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Buna göre örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet boyutunun iş doyumu üzerinde etkili olduğu saptaması yapılmıştır. Buna karşın iş doyumu üzerinde bilgisel ve işlemsel adalet algılarının herhangi bir etkisinin olmadığını da tespit etmiştir (Yelboğa, 2012: 171-175).

Yalova’da bir kimya endüstrisi şirketinde çalışan toplam 414 kişiyle yapılan araştırmada ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyon gibi bazı demografik özellikler ile örgütsel adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre cinsiyetin adalet algılamalarının tümünde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyinin prosedür adaleti algılarında etkili olduğu saptaması da yapılmıştır (Yürür, 2008: 295-308).

3.2.2.1.1.5 Örgütte çalışma süresi (kıdem)

Çalışma süresinin kontrol değişkeni olarak örgütsel adalet etkisiyle ilgili yapılan araştırmalardan aşağıda bahsedilmektedir:

Türkiye’deki ortaöğretim kurumlarında çalışan 1281 öğretmenle yapılan araştırmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca hizmet süresi kontrol değişkeninin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını da ele alınmıştır. Buna göre on yılın altında hizmet veren öğretmen grubu ile 11 ila 20 yıl arasında hizmet süresi olan öğretmen grubu arasında farklılaşmaların olduğu saptanmıştır (Polat & Celep, 2008: 307-318).

820 çalışanla yapılan araştırmada, çalışanların yaş, cinsiyet ve görev süresi gibi demografik değişkenlerinin bireylerin prosedür adaleti algılamalarını farklılaştırıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre, hizmet süresinin kişisel prosedür adaletini olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerin görev süresiyle prosedür adaleti arasında az da olsa olumsuz bir ilişki olduğu da saptanmıştır (Caldwell, Liu, Fedor & Herold, 2009: 11-19).

Bitlis’de görev yapan 888 öğretmen ve idarecinin katılımıyla yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları araştırılmıştır. Buna göre, cinsiyet değişkenine göre adalet algılarının tüm boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek farklılıkları olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 16 ila 20 yıl arasında çalışma

süresine sahip öğretmenlerin algılarının 1 ila 5 ve 6 ila 10 yıllık görev sürelerine nazaran daha yüksek farklılaştırmanın olduğu tespit edilmiştir (Kılıç & Demirtaş, 2015: 46-55).

3.2.2.1.1.6 Gelir

Gelirin bir kontrol değişkeni olarak örgütsel adalete etkisiyle ilgili yapılan araştırmaların kısa bir özetinden aşağıda bahsedilmiştir:

Samsun'da 100 yataklı bir hastanede, hastane çalışanlarının katılımıyla yapılan anket çalışmasında, sağlık personellerinin örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Buna göre örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları üzerinde aylık ortalama gelirlerin farklılaştığı saptanmıştır (Keklik & Us, 2013: 149-158).

İstanbul, Kocaeli ve Yalova illerinde özel sağlık kuruluşlarında çalışan 306 kişinin katılımıyla yapılan anket araştırmasında, örgütsel adalet algılarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler ve örgütsel adalet düzeyleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel adalet seviyelerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gelir değişkeni ile işlemsel ve kişilerarası adalet algılarının farklılık gösterdiği, ancak gelir seviyesindeki düşüş ile doğru orantılı olarak, adalet algısının da düşüşe geçtiği saptanmıştır (Deniz, Çimen & Özsarı, 2016: 329-340).

3.2.2.1.1.7 Ünvan

Ünvanın örgütsel adalete etkisiyle ilgili yapılan araştırmalara aşağıda değinilmiştir:

Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde görev yapan 320 akademisyenin gönüllü katılımıyla gerçekleştirilen anket araştırmasında, akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ve düzeyleri ele alınmıştır. Buna göre, katılımcı akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının yaş ve ünvan gibi demografik faktörlere bağlı olarak farklılaştığı, ancak cinsiyet ve medeni durum kontrol değişkenlerine göre ise herhangi bir değişim yaşamadığı tespit edilmiştir (Atakan & Ersoy, 2015: 90-91).

Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde görevli 322 personelle yüz yüze anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırmada, emniyet müdürlüğünde görevli çalışanların örgütsel adalet algılarıyla, sinizm seviyeleri ele alınmıştır. Ayrıca, yöneticilerin de etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ve sinizm üzerindeki etkileri

incelenmiştir. Buna göre, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet ve sinizm algılarını ciddi oranda etkilediği saptaması yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algılarının mesleki pozisyonlar ve medeni hallere göre de farklılaştığı tespit edilmiştir (Akatay, Yücekaya & K1sat, 2016: 483).

3.2.2.2 Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler

Literatürde örgütsel adaleti etkileyen çeşitli örgütsel faktörlerden söz edilmiştir. Bu faktörler örgüt yapısı, liderlik davranışları, örgüt içi iletişim, kararlara katılma ve örgüt düzeyi olmak üzere beş bölümde incelenmiştir.

3.2.2.2.1 Örgüt yapısı

Örgüt yapısı, bir örgütün ana omurgası, temeli ve yapısını gösteren; örgüt içerisinde iş, işleyiş ve faaliyetlerin bir bütün olarak görülebilmesini sağlayan; örgüt üyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirterek onlara yön veren önemli bir kavramdır. Başka bir ifadeyle bu kavram makro perspektifte örgütün kuşbakışı görüntüsü olarak kabul edilebilir.

Örgüt yapısıyla ilgili aşağıdaki tanımlar sıralanabilir:

- Yapı kavramı genellikle karakteristik olarak sürekli ve kalıcı gruplaşma faaliyetlerini ima etmek için kullanılmaktadır (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980: 1).
- İşletmedeki yapı kavramı, genellikle insanların şekillenmesini ve geri bildirim alanında net olan, tipik olarak sürekli, kalıcı olarak yorumlanan departmanlara bölünmüş faaliyetleri, ima etme manasında kullanılmaktadır (Flynn, 2015: 195).
- Örgüt yapısı, rolleri, yetkileri ve gücü çerçevesinde bireyleri birbirine bağlayan ve koordine eden bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Kanten, Kanten & Gürlek, 2015: 1359).
- Yapı, bir bütün olarak örgütün birleşenleriyle ilişkilerini ifade eder (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016: 455).

Örgüt yapısı, örgütün üst, orta ve alt düzey yönetimi ile çalışanların hiyerarşik şemasının bütünsel bir göstergesidir.

Örgüt yapısı, görevlerin nasıl dağıtıldığı, kimin kime ne bildirdiği, resmi koordine mekanizmaları ve takip edilen etkileşim şablonlarını tanımlamaktadır (Ariffin &

Ishak, 2006: 77). Örgütün strateji gelişimi, örgütsel yapıyı etkilemede önemli bir faktördür. Yönetimin örgütsel yapısının dizaynı örgütün stratejisinin formülizasyonu ile başlar. Yönetimin örgütsel yapısının ihtiyaçları şirketin strateji ihtiyaçlarını hesaba katmayı gerektirir. Bir şirketin örgüt yapısı, yalnızca ana hedeflerinin, örgütün görevlerinin ve stratejisinin gelişiminin tanımlamasından sonra oluşur (Gurianova & Mechtcheriakova, 2015: 395-396). Örgüt yapısı, açık inovasyon için önemli bir yönetimsel kaldıraçtır (Lee, Min & Lee, 2016: 493). Örgüt yapısı kavramıyla, örgütün vizyonu, misyonu ve stratejisini gerçekleştirmeye yarayan ana omurgası kastedilmektedir.

İş görevlerinin resmi olarak nasıl bölündüğü, gruplandırıldığı ve koordine edildiğini örgüt yapısı tanımlar (Robbins & Judge, 2008: 230). Örgüt yapısı, örgütün resmi raporlama ilişkilerini, örgüt üyeleri arasında gerçekleştirilen prosedürleri ve sorumlulukların dağılımını da belirtir. Ayrıca devam eden örgütsel görevler ve faaliyetler ile bunların anlaşmalarına da işaret eder (Shukri & Ramli, 2015: 205). Bu kavram, formel ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini şematik olarak ifade etmektedir.

Örgüt yapıları sıklıkla, farklı örgütsel birimlerin paydaşları arasındaki sınırları incelemektedir (Kellner, Ringhofer, Hehenberger, Weingartner & Friedl, 2016: 337). Örgüt yapısı insanları, anlamları, faaliyetleri ve diğer olasılıkları göze almaktadır (Král & Králová, 2016: 5170). Görülüyor ki örgüt yapısı örgüt çalışanlarının görev, iş ve faaliyetlerini belirleyen önemli bir unsurdur.

Örgüt yapısının örgütsel adaletle etkisiyle ilgili literatürde sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalar ve araştırmalardan elde edilen bulgular aşağıda özetlenebilir:

Bir araştırmada prosedür adaleti ile etkileşim adaletinin algılanan örgütsel desteğe ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkisinde örgütsel yapının rolü incelenmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel yapının prosedür ve etkileşim adaleti, algılanan örgütsel desteği, yöneticiye güven ilişkisinin olup olmadığı da irdelenmiştir. Buna göre araştırmada en çarpıcı sonuç örgütsel adaletin örgütsel yapı tarafından tahmin edilebilmesi olmuştur. Buna ilaveten örgütsel yapının prosedür adaletini, yöneticiye güveni ve etkileşim adaletini etkilediği de tespit edilmiştir (Ambrose & Schminke, 2003: 300-301).

11 örgütten toplam 209 örnekleme yapılan araştırmada örgütsel yapının boyutları olan merkezileşme, resmileşme ve örgüt büyüklüğü ile örgütsel adaletin

boyutlarından birisi olan prosedür adaleti ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Buna göre merkezileşmenin prosedür adaletini güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra örgüt boyutunun etkileşim adaletini tahmin etmede önemli bir görevi varken prosedür adaletini etkilemede yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Böylece etkileşim adaleti boyutunun örgütün büyüklüğüyle, merkezileşmenin ise prosedür adaleti ile ters orantılı olarak etkileneceği görülmüştür. Örgüt yapısı büyüdükçe etkileşim adaleti boyutunun, merkezileşme arttıkça da prosedür adaletinin azalacağı dile getirilmiştir (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000: 294-301).

İran kamu örgütlerinde yapılan bir araştırmada örgütsel yapının, örgütsel adaletin bir belirleyicisi olduğu ve örgütsel yapının örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Prosedür adaletinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, etkileşim adaletinin ve dağıtım adaletinin ise işgören devrini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Marjani & Tohidi Ardahaey, 2012: 128).

3.2.2.2.2 Liderlik davranışları

Örgütsel adalet algılarını sağlamada en önemli görev bu iklimi yaratacak liderlerdedir. Liderler, örgütlerde çalışanlar arasında adil koşul ve çevreyi sağlama yönünde çaba sarf etmelidir. Literatürde liderlik davranışlarının oluşturduğu olumlu ortam ve liderlerin gösterdiği tutumun örgütsel adalet algılarına ciddi oranda etki ettiği sıklıkla bahsedilmektedir.

Özellik kuramcılarını başarılı bir liderin karakteristik özelliklerini bulmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca liderlik kavramının ucu 1950'lere kadar uzanan yönetmek manasına gelen lider kelimesinden gelmektedir (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014: 503). Bu yüzden de liderlik görevi önemli ve sonuçlara götüren ve örgütleri ileriye taşıyan geçerli bir yönetim etkeni olarak düşünülür (Allayarova, Kalashnikova & Moiseenko, 2015: 47). Liderlik örgütün gelişmesine, gelecekte daha etkin ve hızlı hareket etmesine katkı yapan itici bir güç olarak görülmektedir.

Liderlik, Batı ülkelerinde toplum hizmeti konumunda ve muhtelif kamu türleriyle ilgili bir mesele olarak görülür (Pratt & Yongvanit, 2016: 67). Bütün seviyelerdeki liderlikler bazı minimum etkileyicilik standartlarına erişemedikçe, örgütlerin

görevlerini bir bütün olarak tam anlamıyla yerine getiremeyeceği söylenebilir (Shein, 1980: 106). Liderlik, dinamik bir davranıştır ve farklı koşullar ile özelliklere göre değişebilen ideal bir tarza dayalı olan rolü ifade eder (Tabassi, Argyropoulou, Roufechaei & Argyropoulou, 2016: 725). Bu kavram, çalışanları etkileyerek onların iş yapma kapasitelerini olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir.

Liderlikle ilgili literatürde aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- Liderlik bazı insanlar için daha büyük bir başarıya yol açan pozisyon, fonksiyon ve yetenek olarak tanımlanabilir (Ayub et all, 2014: 503).
- Liderlik, herhangi bir amacın gerçekleştirilmesinde grup üyelerini yönetmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkilerin kullanımı olarak tanımlanabilir (Ke & We, 2008: 430).
- Liderlik, bir gruba yeni bir yön belirleyebilmektir (Tohidi & Jabbari, 2012: 860).
- Liderlik, hayranlığı yönetme sanatı ve astların görevlerini yapabilmeleri için bir itimattır (Top et all, 2015: 13).

Liderlik, çalışanların motive edilmesiyle olumlu davranışlar sergilemelerini etkileyen örgütsel başarıya atılan bir imzadır.

Liderlik davranışlarının örgütsel adaletle etkisiyle ilgili literatürde çok fazla araştırma yapılmıştır. Bunlardan önemli olanları üzerinde durulacak ve elde edilen bulgular aşağıda ele alınacaktır:

652 öğretmenle yapılan anket araştırmasında örgütsel adaletin, dönüştürücü liderlik ile güven arasındaki ilişkide aracı değişken rolü incelenmiştir. Adaletin, dönüştürücü liderlik ve güven arasındaki ilişkide aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilerek, bu çalışmanın öğretmenler arasındaki güvenin gelişmesinde önemli olduğuna da dikkat çekilmiştir (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010: 1004-1008).

Bir çalışmada kültürler arasında birtakım farklılıkların olabileceği saptanmıştır. Ayrıca Amerika ve Avusturalya örneğinde dönüştürücü liderliğin ve lider-üye değişiminin örgütsel adaleti ve iş tatminini etkilediğini ve lider-üye değişiminin prosedür adaleti ile dağıtım adaletini de etkilediği tespit edilmiştir (Pillai, Scandura & Williams, 1999: 763-774).

3.2.2.2.3 Örgüt içi iletişim

Günümüz iletişim çağıdır ve her şeyin çok hızlı bir şekilde ilerlediği bu çağda iletişim, insanlararası ilişkilerin sağlıklı olabilmesi için gerekli bir önkoşuldur. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların da aynı iş ortamında olmak istememesi doğaldır. Bu sebeple örgüt içi iletişim yolları kuvvetli olan bir örgütte bulunan çalışanların adaletsizlikten yakınması da beklenmez. Ancak iletişim yollarının tıkalı olması ve kişilerin kimi iç işleyişleri ve düzenlemelerin farkında olmaması halinde, adaletsizlik algısı kurumda daha çok baş gösterecektir.

Örgüt içi iletişimin, örgütsel adalete etkisine ilişkin literatürde yapılmış çeşitli araştırmalar ve bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Karaman Gıda, Tarım ve İl Müdürlüğü'nde bulunan 98 çalışanla yapılan araştırmada, örgütsel iletişim seviyesi ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre, örgütsel iletişim seviyesindeki olumlu artışların çalışanların adalet algılarını olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, iletişimle etkileşim adaleti arasında önemli bir ilişki olduğu da saptanmıştır. Buna ilaveten çalışanların örgütsel iletişim seviyeleri ile eğitim düzeyleri arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir (İnce & Gül, 2011b: 114-119).

Elektronik posta aracılığıyla, tekstil işletmeleri çalışanlarıyla yapılan anket araştırmasında, örgütsel adalet, iletişim ve prosedürel bilgi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, işgörenlerin adalet algılarında prosedürel bilgilendirmenin ve örgüt içi iletişimin etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanlarda işyerleriyle ilgili yüksek bir adalet algısının oluşturulabilmesi için etkin bir iletişim ve prosedür bilgilendirmesinin yapılmasının gerektiği de saptanmıştır (Doğan, 2013: 73-77).

3.2.2.2.4 Kararlara katılma

Günümüzde çalışanlar örgüt yapısı içerisindeki faaliyet alanları ve sınırları çerçevesinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Ancak bu anlayış yavaş yavaş yerini daha çok yönetimde söz sahibi olma, verilen kararlara katkı sağlama yönündeki bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu sebeple, verilen iş ve görevler dışında, çalışanların daha çok katılımcı olabilmek için kendi görüş ve fikirlerinin sorulması arzusunda oldukları görülmektedir. Kuşkusuz böyle bir katılımcı ortamının da örgütsel adalete olumlu yönde yansıtacağı aşikârdır. Başka bir

deyişle, kararlara katılımın fazla olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının da olumlu yönde gelişmesi beklenmelidir.

Literatürde kararlara katılımın örgütsel adalete olan pozitif etkisinden bahsedilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara kısaca şöyle değinebiliriz:

70 farklı şirkette çalışan toplam 200 Batı Avustralyalı yöneticinin katılımıyla, telefon aracılığıyla, anket tekniğini kullanılarak yapılan araştırmada, katılımın prosedür adaleti ve yönetim performansına etkileri ele alınmıştır. Buna göre örgütsel adaletin boyutlarından olan prosedür adaletinin çalışanların katılımını artırdığı ve böylece bunun da yönetimin performansına olumlu yönde yansıdığı tespit edilmiştir (Lau & Lim, 2002: 55-74).

266 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada çalışanların kararlara katılımı, prosedür adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre yapılan analizler sonucunda, çalışanların kararlara katılımının prosedür adaleti algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir (Muhammad, 2004: 58-65).

Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerden 89 takım üyesi ve 20 takım liderinin katılımıyla yapılan araştırmada, stratejik kararlara katılım ile çalışanların prosedür adaleti, bağlılık ve güven arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, stratejik kararların ortak alınmasının takım üyeleri arasında etkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Buna ek olarak da liderlerin stratejik kararlara katılım süreçlerindeki rolüyle işbirliği ve bağlılığı artırıcı politikaları geliştirebileceği saptaması yapılmıştır (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995: 60-79).

235 üniversite öğrencisinin katılımıyla yapılan bir araştırmada, katılım ve tatmin arasındaki ilişkide prosedür adaletinin rolünün ne olacağı araştırılmıştır. Buna göre katılımın prosedür adaleti aracılığıyla tatmini etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle prosedür adaletinin aracılık rolü saptanmıştır (Roberson, Moye & Locke, 1999: 585-591).

3.2.2.2.5 Örgüt düzeyi

Örgüt düzeyi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak literatür kapsamında yapılan araştırmalardan kısaca şu şekilde bahsedilebilir:

35 iş örgütü üzerinde toplam 212 katılımcı ile yapılan araştırmada, örgütsel yapı boyutlarının dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda, örgütsel yapı boyutları olan merkezileşme ve formalleşmenin, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Örgüt düzeyi boyutunun ise dağıtım ve prosedür adaletini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Schminke, Cropanzano & Rupp, 2002: 881).

Çin'de bulunan 605 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, örgüt düzeyleri ile prosedür ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, prosedür adaletinin daha düşük düzeyde algılanmasına karşın, dağıtım adaletinin daha yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca alt örgütsel seviyelerde prosedürel adaletle ilgili sonuçların, üst örgütsel seviyelerde ise dağıtım adaletine ilişkin sonuçların daha belirgin olduğu saptanmıştır (Begley Lee & Hui, 2006: 705-718).



4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık ilk defa Japonya'da ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen, araştırmacıların kavramla ilgili farkındalıkları önce Amerika'da sonra da tüm dünyada artan bir şekilde gerçekleşmiştir. Ülkemizde bağlılık araştırmaları konusunda gelişmiş ülkelere nazaran biraz geç kalınmıştır. Gene de pek çok araştırmacı hala bu alanda çalışmaya devam etmektedir.

4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Türleri

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi ve türlerinden söz edilecektir.

4.1.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı

Örgütler için bağlılık, sonuçları ve etkileri yönünden önem arz eden bir konu olduğundan, örgütsel davranış yazınında kendisine yer bulmaktadır (Ergeneli & Arı, 2005: 124). Bağlılık terimi, toplumsal aktörlerin istekli olarak enerjilerini ve bağlılıklarını çeşitli toplumsal sistemlere vermeleri şeklinde açıklanabilir (Angle & Perry, 1981:1). Bağlılık, toplumsal yapı içerisindeki kişilerin aynı zamanda örgüt üyesi olan çalışanların kendilerini işyeriyle özdeşleştirmelerini ifade eden bir kavramdır.

İş yerindeki bağlılık hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların katılımını etkileyen bir konudur. Bu sebepten dolayı örgütlerine bağlı işgörenlerin de çalıştıkları örgütlere ve amaçlarına karşı tutkulu olmaları beklenmektedir (Cohen, 2006: 105; Acar, 2012: 217). İşgörenlerin bağlı buldukları kurumlarda çalışmalarını pek tabi onların görevidir. Fakat çalışanlar yapılması gerekenin doğru şey olduğu için kendilerini kurumlarına adamaktadır (Güney & Ayrancı, 2011: 367). Örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından örgütsel bağlılık büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar işyerlerinde faaliyetlerini daha yüksek bir tatminle gerçekleştirdikçe, olumlu iş tutumları geliştirecekler ve örgüte karşı daha yararlı olacaklardır (Sığırı, 2007: 262). Çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmesi ve örgütle özdeşleşmesi büyük

önem taşır. Örgütlerine bağlı olan ve kendilerini örgütleriyle özdeşleştiren çalışanların daha sıkı çalışacağı varsayımı yaygın bir kanaattir. Ayrıca bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını veya özdeşleşmesini artırmayı amaçlayan çok sayıda projenin de gerekçesini oluşturur (Riketta, 2002: 257). Netice olarak bu kavram, kurumsal sadakatin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal psikoloji çalışmalarında kurumsal taahhüt yapısına büyük ilgi gösterilmekteyken, bu ilginin büyük bir kısmı, kendini adanmış çalışanlara sahip olmanın önemine yöneltilmiştir (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990: 245). Örgütsel verimliliğin sürdürülebilirliği, çalışanların iş doyumunu ve iş yerindeki etkinliklerinin devamının sağlanabilmesi açısından örgütsel bağlılık üzerinde önemle durmak gerekir.

Örgütsel bağlılık, örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi, çalışanlarının işe kendilerini tüm benliğiyle verebilmeleri ve verimliliklerinin sürekliliği açısından incelenmeye değer, yararlı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, kişilerin belirli bir örgütle göreceli olarak özdeşleşmesini ve katılımını incelemektedir (Caruana & Calleya, 1998: 109). Kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini işyerinde kullanabilme becerisi bu kavramda karşılık bulabilmektedir.

Örgütsel Bağlılık konusu 1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacılar tarafından da incelenmiştir (Randall, 1987: 460; Morrow & McElroy, 1986: 139). Ülkemizde örgütsel bağlılık konusu ilk defa 1993 yılında çalışılmış ve 1999 yılında konuya düzenli olarak ilgi duyulmaya başlanmıştır (Duygulu & Sezgin, 2014: 22). Örgütsel bağlılık, yarım asırdan fazla bir süredir akademisyenlerin ilgilendiği bir konu olmuş, ülkemizde ise araştırmacıların ilgisini yeni yeni çekmeye başlamıştır.

Yıllar geçtikçe, alana artan ilgiyle birlikte örgütsel bağlılığın tanımında görüş farklılıkları oluşmaya başlamıştır (Wasti, 2005: 293). Bu konuda yazında bir uzlaşımın bulunmamasının en temel sebebi, örgütsel bağlılık konusuna örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin etki ederek konuyla ilgili pek çok farklı bakış açısı getirmesinden kaynaklanmaktadır (Bakan, 2011: 1). Örgütsel bağlılığın pek çok farklı disiplin tarafından çalışılan bir kavram olması sebebiyle konuyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Doğal olarak da bilim çevrelerince ortak bir tanım hususunda herhangi bir uzlaşmaya varılamamıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yapılan tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Bağlılık, uzun dönemli ilişkilerin başarısı için önemli bir unsur olup, değiş tokuş halinde olan işbirlikçilerin ilişkisel devamlılığının üstü kapalı veya açık güvencesi olarak tanımlanır (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995: 78).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütten gönüllü ayrılma olasılığını azaltan, genel itibariyle işgören ve örgütü arasındaki psikolojik ilişki şeklinde tanımlanabilir (Allen & Meyer, 1996: 252).
- Herhangi bir durumun oluşmasının başka bir duruma bağlı olması koşulu, kısaca bağlılık olarak ifade edilmektedir (Güney, 2004: 22).
- Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgüte çok boyutlu psikolojik bağlılığını yansıtır ve üyelerin örgütte kalmasının sağlanmasında olumlu bir rol oynar (Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2008: 212).
- Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları başarmayı ve sorun oluşturmaktan ziyade çalışanların sorunlarını çözmeyi sağlayan temel bir faktördür (Atak & Erturgut, 2010: 3473).
- Birçok bakımdan örgütsel bağlılık, olgun bir yapı olarak adlandırabileceğimiz bir olgudur (Morrow, 2011: 19).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine finansal beklentileri olmaksızın duygularıyla, düşünceleriyle, tutum ve davranışlarıyla gösterdikleri bağlılıkları olarak tanımlanabilir (Güney & Ayrancı, 2011: 367).
- Örgütsel bağlılık kişiyi, örgütün hedefine uygun davranışa yönlendirir ve örgüte bağlanmasını sağlar. Minnet duygusundan dolayı bir örgütle kalma konusunda bireysel bağlılığı ifade eder (Shagholi, Zabihi, Atefi & Moayedı, 2011: 246).
- Bağlılık bireyler tarafından kendi yaşamlarındaki önemlerine göre gösterilen bir tavır olup, kavram psikolojik nesne ile olan ilişki yoluyla talep edilen davranışın memnuniyetle ifa edilmesi şeklinde tanımlanır (Güney, Diker, Güney, Ayrancı & Solmaz, 2012: 18).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt içinde kalma isteği, bu amaçla çalışması ve örgütün hedef ve değerlerinin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, Çakıroğlu & Cop, 2012: 330).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların yoğun bir şekilde katılımı, aidiyeti ve örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir (Zehir, Müceldili & Zehir, 2012: 927).

- Örgütsel bağlılık, kendisini örgüte aday olan işgörenin hissetme derecesi olarak ifade edilir (Ertosun & Erdil, 2012: 470).
- Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütün amaçları ve değerlerine inanma, gönüllü olarak örgütün üyesi olarak kalma ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çabalama isteği duyması olarak tanımlanmaktadır (Vural, Vardarlier & Aykır, 2012: 344).
- Örgütsel bağlılık, birinin bağlanması ve örgüte dâhil olma derecesi şeklinde ifade edilebilir (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat & Akçin, 2013: 275).
- Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün hedefleriyle özdeşleşmesinin ortaya çıkardığı kuvvet olarak tanımlanır (Permarupan, Saufi, Kasim & Balakrishnan, 2013: 92).
- Bağlılık, dünya çevresindeki araştırmacıların geniş ilgi gösterdikleri ve işle ilişkili davranışlardan birisidir (Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016: 2).

Örgütsel bağlılık, çalışanların duygusallık, devamlılık ve zorunluluk sebepleriyle zaman içerisinde örgütlerine duydukları tutum ve davranış göstergeleridir.

4.1.2 Örgütsel bağlılık kavramının önemi

Günümüzde insan kaynağı örgütün temel girdilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kuşkusuz örgütler varlıklarını sürdürmeleri için birtakım yatırımlara, hammaddelere ve sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak nitelikli bir işgücü yoksa ya da işgücü mevcut ancak etkili ve verimli kullanılamıyorsa, örgüt için bu durum büyük bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü örgütler, amaç ve hedeflerine sahip oldukları insan kaynağı aracılığıyla ulaşabilirler. Bu sebeple de işgücünün doğru motive edilerek, örgütle özdeşleşmesini sağlama görevini örgütsel bağlılık yerine getirmektedir. Bu kavram tatmin ve memnuniyet gibi çeşitli olumlu sonuçların geliştirilmesinde örgüte, çalışanlara ve yöneticilere faydalı olabilmektedir. Diğer sayfada bunlardan detaylıca söz edilecektir.

4.1.2.1 Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından önemi

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte gittikçe dozu yükselen rekabet şartları içerisinde örgütsel bağlılık üzerinde çok fazla durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Bağlılık, sadakat gibi değerler artık herkesçe kabul görmüş kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek özel gerekse de kamu işletmeleri, çalışanlarından mutlak sadakat ve performans beklemektedir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık herkes açısından önemli bir konudur.

Günümüz örgütlerinde insana verilen değerin giderek artması örgütsel bağlılık kavramının gelişimine zemin hazırlamaktadır (Çetin, Basım & Aydoğan, 2011: 61). İşgörenlerin, iş ve meslek yaşamlarından doyum sağlayamama sorununu halletmek örgütlerin mal ve hizmet üretmeleri kadar önemli ve asli bir unsuru sayılmaktadır. Bu işlevin yürütülmesinde de çalışanların örgütün hedef, amaç, kültür ve diğer değerleriyle özdeşleşmesi, işyerine mensup olmayı sürdürmesi gerekmektedir. Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin merkezine gelen örgütsel bağlılığın burada önemli bir rolü bulunmaktadır (Gül, 2002: 51). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, işgörenlerin iş tatminlerini sağlayabilmek amacıyla iş yaşamı kalitelerini belirleyen önemli unsurlardan birisi olmaktadır (Yağcı, 2007: 127). Bu kavram, çalışanların işletme değerleri, normları ile kuralları ve kaidelerine olan bağlılıklarını ifade etmektedir.

Çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olmaları, çalıştıkları örgütle ilgili olumlu duygu beslemelerine, örgütle özdeşlemelerine ve üyeliklerini sürdürmelerine zemin hazırlamaktadır (Blau & Boal, 1987: 289). Bununla beraber, örgüt üyesi olarak kalmak isteyen çalışanlar ayrıca örgütün başarılı olabilmesine neyin kaynak olduğunu da bulmak isterler (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006: 332-333). Örgütsel bağlılığın en büyük tespiti, mevcut çalışanların işten ayrılmalarının büyük iktisadi maliyetlerinin olacağını fark etmektir (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990: 500). Örgütsel bağlılık duygusu olan çalışanlar, işten ayrılma davranışını muhtemelen daha az gösterir ve değişimi kabullenmeye daha çok istekli olurlar (Mahdi, Mohd & Almsafir, 2014: 1077). Örgütsel bağlılık, işgören devrini önlemede örgütün uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanıyabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, kişisel ve yapısal özellikler ile iş deneyimi ve görevle ilgili özellikler gibi bir dizi organizasyonel ve bireysel faktörler tarafından belirlenir (Vakola & Nikolaou, 2005: 163). Bir işyerinde çalışanların örgüte bağlanmalarına yol açan etkenlerden en önemlisi kuşkusuz, buradaki bazı işleyişlerin ve değerler silsilelerinin kişilerin anlayışlarıyla örtüşmesidir (İbicioğlu, 2000: 19). İşgörenlerin iş performansları ve işten ayrılma niyetlerini ortaya çıkarması nedeniyle örgütsel bağlılık, davranış yazınında üstünde fazla durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Poyraz & Kama, 2008: 149). Bağlı olan çalışanlar, daha yüksek motivasyona sahip olurlar ve örgütsel amaçları başarmaya kendilerini adarlar (Mahdi

et all, 2014: 1077). Netice olarak bu kavram, örgütsel değerler ve normlarla kişisel düşünce ve değerler arasındaki uyumu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanlar için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak, yakın zamanda yapılan araştırmalar neticesinde, bağlılığın işten ayrılmaları açıklamada iş memnuniyetinden daha önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır (Steers, 1977: 46). Bağlı çalışanların sürdürülebilir büyüme için gerekli potansiyel artışında örgütün önemli bir kaynağı olduğu geniş bir şekilde kabul edilmiştir. İşletmeler iyi insan kaynaklarının, sürdürülebilir rekabet avantajı inşa etmede önemli olduğunun farkına varmışlardır. Bundan dolayı da örgütsel bağlılığı artırma meselesi yüksek kapasiteli örgütlerin ajandalarında en üst sıraya yerleşmiştir (Özşahin, Zehir, Acar & Sudak, 2013: 364). Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma eğilimi düşüncesini azaltarak, örgütün rekabet edebilme gücünü artırabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, üyelerin doğal ilişkilerini bir bütün olarak ifade etmektedir. İnsanlar, hedeflerine ulaşabilecekleri bir örgütün üyesi olmak isterler (Grusky, 1966: 489). Uzun dönemli ilişkilerin kurulabilmesi için bağlılık önemli bir unsurdur. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, başarılı ve uzun vadeli ilişkiler için vazgeçilmez bir unsurdur (Gundlach et all, 1955: 78). Stratejik kararların alınabilmesinde ve uzun dönemli kararların alınabilmesinde bu kavram örgüte fayda sunabilmektedir.

4.1.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi

Örgütsel bağlılık anlayışı, yöneticilerin çalışanlarına maddi açıdan çok manevi açıdan bakmalarını tavsiye etmektedir. Artık çalışanlar bu kavram sayesinde kendilerini psikolojik olarak değerli hissetmekte ve görevlerini isteyerek ve tutkuyla yerine getirmektedirler. Kendini değerli hisseden çalışanların performansları artarak yönetimin belirlenen amaçlara ulaşması kolaylaşır. Bu yönüyle bağlılık yöneticiler için üzerinde durulması gereken önemli bir faktördür.

Örgütsel bağlılığa etki eden anahtar faktörlerden biri insan kaynakları yönetimidir (Çetin & Pekince, 2011: 1156). Örgütler, birtakım ortak amaçları başarmak için bir grup insanın toplandıkları akıllı sistemlerdir (Holagh, Noubar & Bahador, 2014: 213). Çalışanlara yöneticiler tarafından değer verilmesi, onların önemsenmesi, dilek ve serzenişlerine duyarlı olunması, iş yaşam koşullarının iyileştirilmesi, başarıların takdir edilmesi, huzurlu çalışma koşullarının sağlanması halinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2003b: 126). Olumlu yönetici

davranışlarının çalışanlar üzerinde yine aynı şekilde olumlu etkisi bulunmaktadır. Keza çalışma ortamı ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde yöneticiler aktif rol oynamaktadır. Böylelikle çalışanların iş performansı, verimliliği ve bağlılık algıları da artabilmektedir.

Bağlılığı yükselten faktörleri ve kişisel karakterleri anlamak örgütler için uygulama esnasında oldukça değerlidir. Yöneticiler, çalışanlarının nasıl hissettiklerini ve iş anında en çok kusuru nerede gördüklerini araştırmaya çabalamalıdır (Einolander, 2015: 669). Yöneticiler, çalışanlarının yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeli, onları kaliteli insanlar yapmalı ve iş tatminlerini sağlamalıdır (Vural et all, 2012: 342). Günümüz örgütlerinde yönetsel liderlik stillerinin çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilmelerinde katkısı bulunmaktadır. Bunlar örgütsel verimlilik ve bağlılık algılarındaki artışlar şeklindedir.

Çalışanların işlerindeki tutumları üzerinde liderliğin daha güçlü bir etkisi vardır. Günümüz örgütlerinde yöneticilerin rolleri değişmiştir. Örgütlerin başarısında yöneticiler tarafından uygulanan stiller önem kazanmaktadır (Saleem, 2015: 563). Hizmetler, kişisel ve işçi ağırlıklı olduğundan, hizmet örgütlerindeki etkenlik ve verimlilik, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde moral sağlamaktadır. Bu yüzden yöneticilerin, ödülleri ve çeşitli güdüleyici faktörlerin, çalışanların tatmin ve bağlılığı ile nasıl bir ilişkisi olduğunu bilmeleri önem kazanmaktadır (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986: 848).

Günümüzde bir örgütün başarısı, yönetimin insan sermayesi kaynaklarından en iyi şekilde istifade etmeyi sağlayacak yöntemleri kullanabilme becerisine bağlıdır (Kolodziejczak, 2015: 329). Örgütsel bağlılığın, yöneticilerin çalışan sadakatini ve örgüt başarısını sağlayabilmesinde etkili olan önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

4.1.2.3 Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi

Örgütsel bağlılık, bir örgütün gittikçe artan şiddetli rekabetle mücadele edebilmesinde faydalı olabilecek önemli bir etkidir. Bu etken sayesinde çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Çalışanların kendilerini değerli hissetmesiyle de iş performansları artar ve bütün çalışanların performansı örgütsel performansa olumlu şekilde yansır. Örgütsel performanstaki bu olumlu gelişme işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını artırmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışan performansını tahmin etmek için de kullanılır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, rekabet avantajını sağlamada örgütün kilit unsurlarıdır (Kong & Zhang, 2012: 636-637). Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan sadakat hissini bir dışı vurumdur. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütteki sahtekârlık seviyesini azaltırlar ve şirket kurallarına uyum sağlarlar (Manurung, Suhartadi & Saefudin, 2015: 1066). İşgücü ağırlıklı örgütlerde, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların örgütsel bağlılıkları en çok dikkat edilmesi gereken unsurların başında gelir (Paşaoğlu, 2015: 315). Örgütsel bağlılık, işletmelerce iş yaşamındaki arzu edilmeyen davranışların önlenmesi için gerekli bir olgudur.

Örgütler, etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için insan kaynaklarının önemli olduğu sosyal sistemlerdir. Çalışanların bağlılığı örgütlerin performanslarını geliştirmek için önemli bir araç olabilmektedir (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-Alfaraj & Ezzatabadi, 2016: 97). Örgütsel bağlılığın, örgütsel fonksiyona ciddi bir potansiyel olabilme etkisi ve işlevsel etkinliği üzerinde de önemli bir katkısı olmaktadır (Kalantarkousheh, Sharghi, Soleimani & Ramezani, 2014: 501). İş tecrübesindeki niteliğinin olumlu bir sonucu olarak bu kavram, işbaşında kişisel refaha katkıda bulunan bir faktör olarak görülebilir (Cook & Wall, 1980: 40). Örgütsel bağlılığa olan ilginin büyük kısmı, çalışanların davranışları üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğuna dair raporlardan ve arzu edilen çalışma çıktılarından kaynaklanmaktadır (Cohen, 2007: 336). Örgütsel bağlılığın, örgütsel amaç üzerindeki bireysel tutum ve davranışlarda önemli olduğu görülmektedir (Ahmad & Oranye, 2010: 584). Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık, değişim işlemi için başarılı bir örgütsel gönüllülüğe yol açmaktadır (Nordin, 2011: 131). Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi örgütsel bağlılık artışıyla mümkündür.

Bütünsel bir bakış açısıyla ele almak gerekirse, örgütüne bağlı, performansı yüksek, verilen iş ve görevleri yapmada uzman işgörenlerin, uzun bir süre zarfında örgütün rekabet edebilme kabiliyeti ve verimliliğine katkı yapacağı varsayılmaktadır (Poyraz & Kama, 2008: 148). Çalışanlar, devamlı başarı ve performansın ana kaynağı olduklarından dolayı örgütsel bağlılığı inşa etmek her örgüt için hiç kuşkusuz çok önemlidir (Hanaysa, 2016: 290). Kısaca örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini yürütmesinde çalışanların bağlılık düzeyleri etkili olabilmektedir.

Örgütler için bağlılığın herhangi bir türü, kritik derecede önemlidir. Çünkü kişiler hayal gücünü örgütsel amaçlarla birleştirerek örgütsel sağlığı ve esenliği için mülkiyet kaygısı oluştururlar. Bu durum dış gözetim ve kontrol zorunluluğunu asgariye indirir (Buchanan II, 1974: 340). Örgütsel bağlılık, işletmelerin çalıştırdıkları personellerden uzun vadede verim alabilmeleri için göz ardı etmemeleri gereken unsurdur.

4.1.3 Örgütsel bağlılık türleri

Bağlılık kavramı, 1960'lar ve 1970'lerdeki sosyolojik teori ve araştırmaya kadar giden daha uzun bir tarihe sahiptir (Meyer & Parfyonova, 2010: 284). Örgütsel bağlılığın örgüt kalitesine olan etkisi ispatlandığından, son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı örgütsel çalışmalarda ve çalışma merkezlerinde kendisine geniş bir şekilde yer bulmaktadır. Ayrıca örgütlerin bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaları da en önemli yatırımından biri sayılmaktadır (Khodabakhshi, 2013: 1860). Bu kavram, toplumsal gelişme ve dönüşümlere paralel bir şekilde örgüt yaşamında etkisini hissettirebilmiştir.

Geleneksel olarak örgütsel yaşam içerisinde, iş yerindeki tek bağlılık konusunun örgütsel bağlılık olduğu görülüyordu. Bununla birlikte son yıllarda, işyerindeki çalışanların zamanda çalışma grubu, meslek, genel iş ve kişisel iş de olmak üzere birden fazla bağlılık konusuna maruz kaldıklarının farkına varılmıştır (Liu & Cohen, 2010: 494). Bağlılığın, çalışanlar üzerindeki etkisinin çok boyutlu bir şekilde olduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış yazını araştırmalarında örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç kısımda incelenmiştir. Bunlar aşağıda ele alınacaktır.

4.1.3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, maddi açıdan değil de manevi açıdan bağlılığı sağlayarak çalışanların buldukları örgüte içten bir şekilde bağlanmalarını sağlamaktadır. Duygusal yönden çalıştığı örgüte bağlanan işgörenler, özveri ve sadakat içerisinde bulunarak kendi amaçlarından dahi ödün verebilerek örgütlerine olan sadakatlerini gösterirler. Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ve zaman içinde ondan duydukları memnuniyet sonucunda ortaya çıkan olumlu izlenimler duygusal bağlılığa dönüşebilmektedir.

Duygusal bağıllıkla ilgili tanımlar aşağıda gösterilmiştir:

- Yapılan araştırmalarda örgütün varlığına etkileyici veya duygusal yönlendirme ile yapılan oluşum duygusal bağıllık olarak adlandırılmaktadır (Meyer & Allen, 1984: 373).
- Duygusal bağıllık, örgütte kalmayı isteme anlamına gelmekte olup, çalışanların örgütlerdeki başarı ve rahatlık hislerini artıran iş deneyimlerinin gelişiminin tahmin edilmesidir (Allen & Meyer, 1993: 50).
- Duygusal bağıllık, örgüte duygusal olarak bağlanma ve özdeşleşme olarak ifade edilmektedir (Meyer, Irving & Allen, 1998: 32).
- Duygusal bağıllık, hissi bağıllık, aidiyet ve örgüte bağıllığı göstermek olarak tanımlanmaktadır (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002: 21).
- Duygusal bağıllık, bireyin örgüte yönelik hissettiği duygusal bağı ifade eder (Bergman, 2006: 646).
- Duygusal bağıllık, çalışanların kendilerini buldukları örgüte bağı hissettikleri ve kendilerini bu örgütle tanımladıkları üç tip bağıllıktan birisidir (Bilgin & Demirer, 2012: 471).

Duygusal bağıllık, bireylerin elde ettikleri maddi kazanımlarından ziyade, manevi birtakım duyguların sonucu olarak örgütlerine karşı gösterdikleri bağıllık türüdür.

Örgütsel bağıllık, örgütün hedefleri ve değerleriyle birlikte kimlikleştirme tarafından, çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmalarını kastetmektedir (Weng, McElroy, Morrow & Liu, 2010: 392). Örgütsel bağıllığa olan ilginin büyük kısmı, çalışanların davranışları üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğuna dair raporlardan ve örgütsel bağıllıktan arzu edilen çalışma çıktılarından kaynaklanmaktadır (Barlett, 2001: 337). Duygusal bağıllığın, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamlılık ve performans gibi işle ilgili çıktılarla güçlü ilişkisi bulunmaktadır (Wasti, 2005: 294). Duygusal bağıllık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın tek tahmin edicisi olarak, örgütsel bağıllığın sağlanabilmesindeki en önemli belirleyicilerden birisidir (Bulut & Culha, 2010: 311). İş yerindeki olumlu gerçekleşecek davranışların tetikleyici olarak bu kavram görülmektedir.

Duygusal bağıllık, esas itibariyle iş tatmini ve örgütsel adalet gibi pozitif iş deneyiminden kaynaklanmaktadır ve üst seviyedeki örgütsel tabiiyet davranışları gibi işe gelmeme, gecikme vb. düşük seviyeli vazgeçme davranışları ile ilişkilidir (Wasti,

2002: 526). Duygusal bağlılık, örgütün değerleri ve amaçlarıyla duygusal özdeşleşmenin merkezinde yer alan bir tutuma işaret etmektedir (O'Driscoll & Randal, 1999: 198-199). Çalışanların duygusal bağlılık seviyelerinin yüksek olması, onların işyerlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını özümsemiğine ayrıca kurumun üyesi olarak kalmak istemelerine işaretir (Gürbüz, 2006: 59). Duygusal bağlılık, çalışanlar ve örgütler arasındaki duygusal ilişkiyi göstermektedir (Utami, Bangun & Lantu, 2014: 380). Çalışanlar açısından diğer üç bağlılık türüne göre daha önemli bir boyut olarak görülebilmektedir.

4.1.3.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütte kalmanın veya örgütten ayrılmanın alternatif maliyetini ifade eden bir kavramdır. Başka bir deyişle kişilerin örgütte kalmasının yararları ile oradan ayrılmaları sonucunda takındıkları tutumlar ve davranışlar devam bağlılığına işaret etmektedir. Bir bakıma bu bağlılık türü, kişilerin örgütte kalmak ya da örgütten ayrılmak için duydukları ihtiyaçların bir sonucu olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütten ayrılmanın, algılanan maliyetinin bir fonksiyonudur (Weng et al, 2010: 392). Örgütten ayrılmasının sebep olacağı kayıplar nedeniyle çalışanların örgüte olan bağlılıkları devam bağlılığı olarak ifade edilir (Falkenburg & Schyns, 2007: 709). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla birlikte görülebilecek olan maliyetleri ifade eder (Cohen, 1999: 287). Genellikle bu boyut, genel bir olumlu duygu veya örgüte yönelik bir arzudan ziyade emeklilik, kıdem, aile meseleleri gibi dış etkenlerinden dolayı bir kişinin kuruluşa bağlanması veya sürekli bağlılığı olarak adlandırılır (Shaw, Delery & Abdulla, 2003: 1022). Devam bağlılığı, çalışanların işten ayrılmaları durumunda katlanmaya razı oldukları alternatif maliyetlerdir. Bunlar maaş, emeklilik ikramiyesi ve kazanımları ile kişisel sağlık harcamaları gibi kalemleri kapsayabilir.

Devam bağlılığı değişkeninin kişisel fedakârlık ve yüksek alternatifler olmak üzere iki boyutu vardır. Kişisel fedakârlık, örgüt terk edilince kaybedilen yatırımlar şeklinde isimlendirilen yan bahislerle ilgilidir (Cohen, 1999: 287). Bu yatırımlar bir çalışanın örgütteki toplam mesaisi ile alakalı olan ve gelecekte yapacağı hamlelerle bazılarında feragat etmesi gereken emeklilik fonları, şirkete özgü bilgi ve kıdem gibi hadiselerdir (Iverson & Buttigieg, 1999: 308). Devam bağlılığı, çalışanların iş

yerinden ayrılmanın maliyetini hesaba katarak, çalışma hayatına katlanmaya devam etmelerine yol açan bir bağlılık türüdür.

4.1.3.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütteki görevlerini sürdürmeleri için birtakım mükellefiyetlere sahip olmasıdır. Bu mükellefiyetler sebebiyle çalışanlar istemese de örgütleriyle birlikteliklerini sürdürürler.

Bu bağlılık bileşeni örgütte kalmayı, algılanan bir zorunluluk olarak görmektedir (Meyer et all, 2002: 21). Normatif bağlılık, örgütte kalmak için bir zorunluluk hissetme manasına gelmektedir. Normatif bağlılığın öncüllerinin, örgüte girdikten sonrakilerin yanı sıra ilk toplumsallaşma deneyimlerini de kapsadığı tartışılmaktadır (Allen & Meyer, 1993: 50). Bu bağlılık boyutu, çalışanların kalmak için zorunluluk duyduğu birtakım sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bunların başında ahlaki yükümlülük gelmektedir. Başka bir ifadeyle kişiler örgütlerine karşı vicdan ve etiksel sorumluluk hissetmeleri dolayısıyla bağlanmayı tercih edebilmektedir.

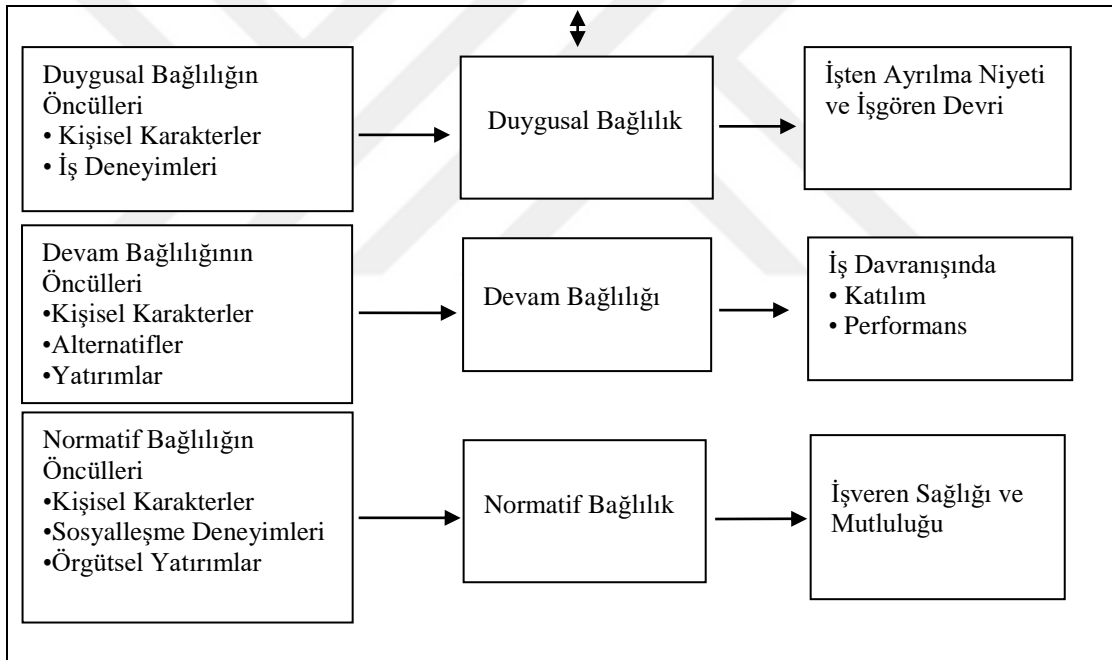
Normatif bağlılık, yükümlülük zihniyeti olarak da nitelendirilmektedir (Meyer & Parfyonova, 2010: 283). Bir kısım araştırmacı bağlılık kavramını kullanmamakla beraber, kişisel normların, örgütle olan çalışan ilişkisini sonlandırmak da dâhil bazı davranışlara önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır (Allen & Meyer, 1990b: 3). Bu bağlılık biçimi, örgütte kalmak için ahlaki bir minnetin hissedilmesi ile ilgilidir (Falkenburg & Schyns, 2007: 710). Normatif bağlılığın, örgüte bağlılık hissi üzerine dayandığı söylenebilir. Güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte zorunlu bağlılık hissiyle kalırlar (Kalantarkousheh et all, 2014: 500). Normatif bağlılık, minnet duygusundan dolayı bir örgütte kalma konusunda bireysel bağlılığı ifade eder (Shagholi et all, 2011: 247). Kısaca normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine olan sonsuz sadakatlerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Normatif bağlılıkta, birey etik olarak sadakate inanma zorunluluğu göstermektedir (Yalçın & İplik, 2005: 398). Normatif bağlılık, örgütle kalma için güçlü bir arzuyu belirtir. Buna göre bir örgüte son derece bağlı olan bir çalışanın, örgütte kalmayı ve örgütün hedefleri doğrultusunda çok çalışmayı düşünmesi önemli bir husustur (Alnaçık, Çiğirim, Akçin & Bayram, 2011: 1179). Normatif bağlılık, uzun dönem süren toplumsal etkisinden dolayı, çalışanın sorumluluk duyacağını ve bu yüzden de örgütte kaldığını ifade etmektedir (Kong & Zang, 2012: 637). Bu kavram, çalışma

hayatında geçen yılların birikimine işaret etmektedir. Kişiler bir anlamda kendilerini adadıkları örgütlerine karşı sorumlu hissetmektedir.

Üyelerin örgüte zorunlu olarak bağlılık hissetmesini belirten yargılardan birisi de normatif bağlılıktır (Bahrami et all, 2016: 97). Duygusal bağlılık sebebiyle bir örgüte olan üyeliğini devam ettiren çalışan, örgütte kalma isteği gösterecektir (Dhurup et all, 2016: 487). Ayrıca normatif bağlılığın, özveri hissi yarattığı ve örgüte vefalı olmaya yol açtığı da ortadadır (Yusof, Muda, Salleh, Ibrahim & Amin, 2016: 257). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ihtiyaç anında işverenlerinin yanında durmak isteyecekler ve örgütü terk etmeyeceklerdir (Top et all, 2015: 15). Normatif bağlılığın, çalışanlar için birtakım yükümlülükler doğurduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın türlerinin öncülleri ve çıktıları olarak aşağıdaki Şekil 4.1’de gösterilmiştir:



Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılığın Türleri

Kaynak: (Meyer et all, 2002: 22).

Şekil 3.1’de duygusal bağlılığın öncülleri olarak kişisel karakterler ve iş deneyimleri, duygusal bağlılığın sonucu olarak ise işten ayrılma niyeti ve işgören devri görebilmektedir. Devam bağlılığının öncülleri ise kişisel karakterler, alternatifler ve yatırımlar olarak seçilebilmektedir. Bu bağlılık türünün sonucu ise katılım ve performans unsurlarından oluşmaktadır. Normatif bağlılığın öncülleri kişisel

karakterler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar şeklinde iken, sonucunda ise işveren sağlığı ve mutluluğunun olduğu görülmektedir.

4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları, Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımlarıyla örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenektir.

4.2.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olarak üçe ayrılabilir. Bu faktörlerden aşağıda bahsedilecektir.

4.2.1.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri, demografik özellikler ve işverenden beklentiler olarak iki kısımda ele alıp bunlardan aşağıda bahsedilecektir. Demografik özellikler içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, istihdam durumu ve örgütteki çalışma süresi (kıdem) kontrol değişkenleri incelenecektir.

4.2.1.1.1 Demografik özellikler

Demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yazında yapılmış çeşitli araştırmalar ve elde edilen bulgulardan aşağıda bahsedilmiştir:

Nijerya'da 320 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada demografik faktörlerden yaş, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Yüksek eğitime sahip olanların daha yüksek rütbeli işlerde çalıştıklarından, daha fazla sorumluluk sahibi oldukları ve örgüte daha bağlı kaldıkları saptanmıştır (Salami, 2008: 31-36).

Yapısal eşitlik modeli yoluyla yapılan bir araştırmada örgütsel çalışma süresi, emeklilik hakkı, eğitim ve yaş ile duygusal bağlılık arasında daha yüksek bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bulgular, değişime hazır olma, örgütsel bağlılık ve sosyal ilişkiler arasında önemli bağlar olduğunu göstermektedir (Mayer & Schoorman, 1998: 15-21).

Utah eyaletinin kuzey şehirlerinde, toplam dört şirkette, tam zamanlı, 464 çalışanla yapılan anket araştırmasında değişime hazır olma ile örgütsel bağlılık ve toplumsal ilişkiler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada değişime hazır olma ile toplumsal ilişkiler arasında ciddi bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişime hazır olma ile cinsiyet, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan çalışan yaşı, eğitim seviyesi ve cinsiyet üzerinde ilişki olduğu saptanmıştır (Madsen, Miller & John, 2005: 213-229).

4.2.1.1.1 Cinsiyet

Cinsiyetin demografik bir özellik olarak örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin literatürde yer alan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Çin’de 12 örgütte çalışan 150 işgörenle yapılan çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Chen, Chen & Chen, 2010: 248-258).

134 üniversite öğrencisiyle yapılan anket çalışmasında, bağlılığın akademik başarıdaki en önemli faktör olduğu, ayrıca kız öğrencilerin erkek öğrencilere nazaran daha yüksek bağlılık sergiledikleri görülmüştür (Sheard, 2009: 189).

Meta analizi yoluyla 2005-2009 yılları arasındaki bitmiş yüksek lisans ve doktora tezleriyle yapılan çalışmada cinsiyetin etkisinin bağlılık ve içselleştirmede erkeklerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca erkek akademisyenlerin örgütün norm ve değerlerine kadınlardan daha kolay uyum sağladığı, kadın akademisyenlerin ise kazancı elde etme eğilimine bağlı olarak örgütsel bağlılığa sahip oldukları saptanmıştır (Aydın, Sarier & Uysal, 2011: 628-631).

2751 çalışan ile anket yöntemi aracılığıyla yapılan çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve yönetici desteği değişkenlerinde düzenleyici rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca erkekler arasındaki etkileşimin kadınlara oranla daha güçlü olduğu ve örgütsel bağlılık göz önüne alındığında cinsiyetin, algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasındaki iki yönlü etkileşimi azalttığı da saptanmıştır (Erickson & Roloff, 2008: 35-50).

Bir çalışmada esnek iş saatleri programları kadın yöneticilerin örgütsel bağlılığına ve iş tatminine belirgin bir şekilde etkisinin olduğu belirtilmiştir. Buna ilaveten, çalışmada esnek çalışma saatlerinin varlığının erkekler üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Scandura & Lankau, 1997: 377-388).

4.2.1.1.1.2 Yaş

Yaşın kontrol değişeni olarak örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili yazında yapılan araştırmalar ve bulgularıyla ilgili aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

Meyer and Allen (1984)'nin araştırmasında yaş, kişinin zaman içinde bulunduğu örgütteki konumunu iyileştirme fırsatıyla ilgili olmasından dolayı duygusal bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca yaş, kişinin örgütte yaptığı yatırımları sebebiyle devam bağlılığıyla ilişkilendirilebilir (Irving et all, 1997: 446).

173 okul yöneticisi ve öğretmenle yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde yaşın rolü araştırılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak öğretmenler arasındaki yaş farklılıkları da örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayarak doğrusal olmayan bir etki yapmaktadır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yaşlı ve daha genç öğretmenler arasında farklılaştığı saptanmıştır. Bir anlamda daha genç öğretmenler, iş tatminleri düşük olduğunda, duygusal olarak daha bağlı hissetme eğiliminde olmaktadır ve örgüt problemlerini kendilerinin bir problemi olarak görerek, kariyerlerinden kalan zamanlarının önemli bir kısmını da örgüte harcayarak işyerinde kalma eğiliminde olurlar (Yücel & Bektaş, 2012: 1598-1605).

Banka sektöründeki 200 katılımcıyla gerçekleştirilen likert ölçekli anket araştırmasında yaş, gelir ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanlardan geliri belli bir seviyenin üzerinde ve 31-35 yaşları arasında olanların, Nijerya banka sektörüne daha az bağımlı olduğu, ayrıca daha yüksek gelirli çalışanların ise örgütlerine buna mukabil daha az bağlı oldukları belirtilmiştir. (Ogba, 2008: 867-877).

Güney Afrika'da 367 çalışanla yapılan araştırmada ciro maksatlarına karşı tarafsız bir his ortaya çıktığı zaman, örgütlerdeki çalışan algısı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında olumlu bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca yaş kontrol değişeni ile örgütsel bağlılık arasında da önemli ve doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş arttıkça örgütsel bağlılığın artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Martin & Roodt, 2008: 23-29).

4.2.1.1.1.3 Medeni durum

Medeni durumun kontrol değişkeni olarak örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar ve elde edilen bulgulardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

Kamu hastanelerindeki işgörenlerle yapılan araştırmada hemşirelerin işlerinde bazı konularda tatmin oldukları zamanlarda hastanelerine düşük seviyede bağlılık gösterdikleri dile getirilmiştir. Ayrıca hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının yaş ve medeni durumlarına göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Neticede elde edilen analiz sonuçlarına göre hemşirelerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yaş ve medeni durumlarına yakından bağlı olduğu saptanmıştır (Al-Aameri, 2000: 532-535).

4.2.1.1.1.4 Eğitim düzeyi

Demografik özelliklerden bir diğeri olan eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin literatürde yapılan araştırmalar ve elde edilen analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Çin’de faaliyette bulunan 12 örgütteki 150 çalışanla yapılan araştırmada eğitim seviyesinin dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik için şart olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten üniversite öğreniminin ve eğitim düzeyinin yüksekliğinin örgütsel bağlılığı destekleme açısından önemli olduğunu da saptanmıştır (Chen et all, 2010: 248-258).

Mosede İşfahan Hastanesi’nde 629 çalışanla yapılan araştırmada, örgütsel bağlılıkla yüksek akademik başarı arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin mevcut olduğu belirtilmektedir. Eğitim seviyesi arttığında örgütsel bağlılığının azaldığı ortaya konulmuştur (Mosedeghrad et all, 2008: 211-225).

Pakistan’ın Lahor, İşlamabad ve Peşvar şehirlerindeki 33 üniversitede 125 tam zamanlı öğretim elemanının katılımıyla yapılan anket araştırmasında kişisel özelliklerin, iş tatmininin, dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkisini de ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucu kişisel özelliklerin, iş tatmininin, dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde, iş performansını ise olumlu yönde etkilediği verisine ulaşılmıştır (Chughtai & Zafar, 2006: 39-58).

Türkiye genelindeki 269 katılımcıyla yapılan anket araştırmasında eğitim seviyesi örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığı belirgin bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Bakan, Büyükmeşe & Erşahan, 2011: 231-244).

4.2.1.1.1.5 İstihdam durumu

İstihdam durumunun örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

Ulusal bir pazarlama şirketinde tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlarla yapılan anket araştırmasında, mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Her iki istihdam grubunda birden çalışanların düşük bağlılıkla birlikte yüksek işten ayrılma niyeti gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna ilaveten tam zamanlı gruptaki katılımcıların daha düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek mesleki bağlılık gösterdiğini de gözlemlenmiştir. Ayrıca yarı zamanlı çalışan grubundaki katılımcıların ise daha yüksek bağlılık gösterdiği saptanmıştır (Martin & Hafer, 1995: 310-328).

Birleşik Devletler’de tam zamanlı ve yarı zamanlı fakülte üyeleriyle yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıklar ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre gönülsüz ve yarı zamanlı fakülte çalışanlarının en düşük tatmin düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Fakat ilginç bir şekilde gönüllü olan yarı ve tam zamanlı çalışanların da aynı düzeyde bir tatmin seviyesi sergiledikleri anlaşılmıştır (Maynard & Joseph, 2008: 139-154).

Tam ve yarı zamanlı istihdam edilen işgörenlerle yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır. Buna göre yarı zamanlı ile tam zamanlı çalışanlar arasında çeşitli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten tam zamanlılara oranla yarı zamanlı çalışanların en önemli göstergelerinin göreceli eşitlik ve iş doyumu hakkındaki algılamaları olduğu saptanmıştır (Tansky, Gallagher & Wetzel, 1997: 315-326).

4.2.1.1.1.6 Örgütteki çalışma süresi (kıdem)

Örgütlerdeki çalışma süresinin demografik kontrol değişkeni olarak örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Meta analiz yoluyla yapılan bir araştırmada yaş ve görev süresi genç ve yaşlı olacak şekilde istihdam gruplarına ayrılarak örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Buna göre en genç grupta örgütsel bağlılık ve yaş ilişkisi kuvvetli bir şekilde ortaya çıkmıştır. Fakat en yaşlı grupta da örgütsel bağlılık ve görev süresi ilişkisinin güçlü bir şekilde ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Cohen, 1993: 143-157).

Çeşitli görev süresi seviyelerindeki 3670 çalışandan elde edilen meta analizi araştırmasında, tutumsal bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre yaş ile hizmet süresinin bağlılık-performans korelasyonunda doğrusal olmayan ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bağlılık ve performans korelasyonundaki azalma, görev süresi değişkenini ters orantılı olarak etkileyecek ve bu kontrol değişkeni artacaktır (Wright & Bonett, 2002: 1183-1190).

500 şirkette ve 109 genel müdürle yapılan araştırmada, hizmet süresinin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiği ele alınmıştır. Elde edilen bulgular ise, çeşitli demografik kontrol değişkenlerinin duygusal bağlılığı önemli bir biçimde etkilediği; işten ayrılma niyetini ise hiçbir kontrol değişkeninin etkilemediği olmuştur. Ayrıca hizmet süresinin yöneticilerin bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği saptaması yapılmıştır (Taylor, Audia & Gupta, 1996: 632-641).

4.2.1.1.1.7 İşverenden beklentiler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör de işverenden beklentilerdir. Çalışanlar işletmede çalıştığı sürece işverenden maaş artışı, ikramiye, ödül, prim gibi hem maddi hem de manevi birtakım beklentiler içerisine girer. Bu beklentiler işverence karşılandığı müddetçe kişiler örgütlerine bağlılık gösterirler. Bir anlamda işverenden beklentiler karşılandıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları da artış trendi gösterir.

alışan ve işveren arasındaki ilişkilerdeki sözlü beklentilerin sosyal değişim teorisine bağlı ve eş zamanlı olarak değişimi literatürde psikolojik sözleşme ile karşılığını bulmaktadır. Bir başka deyişle psikolojik sözleşme kuramı, çalışanlar ve işverenler arasında görülmesi muhtemel birtakım problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme işveren ve işgören arasındaki toplumsal değişim hususunda gönül mutabakatı çerçevesinde yapılmaktadır. Bu sözleşmeden çalışanlar işverenlerden örgütsel destek gibi birtakım arzu ve istekleri beklerken; buna karşılık işveren de çalışanlarından bağlılık, verimlilik ve azami performans beklemektedir (Karcioğlu & Türker, 2010: 122-123; Turunç & elik, 2010: 185).

4.2.1.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden aşağıda bahsedilecektir:

4.2.1.2.1 Kararlara katılma ve merkezileşme

Örgüt içerisinde verilen kararlara katılımın derecesi ve merkezileşme örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Buna göre çalışanların kararlara katılım derecesi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de artma gösterecektir. Bir anlamda kararlara katılma kişilerin örgütsel bağlılığını olumlu etkileyen bir değerdir.

Kararlara katılmanın ve merkezileşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili literatürde yapılmış çeşitli araştırmalar ve sonuçları hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir:

120 psikoloji öğrencisinin katılımıyla yapılan araştırmada, grup üyelerinin grupla özdeşleşmeleri ve katılımlarının bağlılıklarıyla olan ilişkileri incelenmiştir. Buna göre öğrencilerin yüksek katılımı halinde bağlılığın örgütte kalma olarak algılandığını tespit edilmiştir. Sadakatsizlik halinde ise grup üyelerinin ayrılma tepkisiyle karşılaşılacağını saptanmıştır (Zdaniuk & Levine, 2001: 508).

Eyalet personelleriyle yapılan anket araştırmasında, merkezileşme ve resmileşme ile çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Araştırmacılar merkezileşmenin iki boyutu olan karar verme ve iş özerkliğinin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine olumsuz yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Buna ilaveten, resmileşmenin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa olumsuz yönde etki ettiği saptanmıştır (Lambert, Paoline III & Hogan, 2006: 23-41).

160 İngiliz ihracatçısıyla yapılan araştırmada örgütsel yapı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre örgütsel yapının boyutları olan resmileşme ve merkezileşmenin iş geri bildirimini olumlu yönde etkilediği; merkezileşmenin iş özerkliği ve iş çeşitliliğini olumsuz yönde etkilediği; iş çeşitliliğinin iş tatminini artırdığı, ayrıca iş tatmini de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Katsikea, Theodosiou, Perdakis & Kehagias, 2011: 221-231).

4.2.1.2.2 Örgüt içi iletişim

İletişim insanların birbirleriyle düşünce ve duygularını paylaşmalarını sağlayan önemli bir araçtır. İletişim sayesinde fikirler ve görüşler bir anlam taşır. Örgüt içinde de iletişimin rolü önemlidir. Doğru iletişim kanallarından beslenen örgüt içi iletişimden çalışanlar da etkilenir. Bu da onları örgütlerine olan bağlılıklarını artırmada faydalı olmaktadır. Kısaca örgüt içi iletişim bağlılığa katkı sunar.

İletişimin örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar ve elde edilen bulgular aşağıda aktarılmaktadır:

Çift meta analizi aracılığıyla yapılan araştırmada, iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Her iki meta analizi çalışması sonucunda örgüt içinde yatay iletişimin dikey iletişime nazaran bağlılıkla daha az güçlü ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üst yönetimin dikey iletişiminin örgütsel bağlılığı daha iyi tahmin ettiği saptaması yapılmıştır (Postmes, Tanis & De Wit, 2001: 227-243).

Almanya'nın iletişim hizmetleri sağlayıcısında çalışan 456 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada, yöneticilerin doğrudan ve dolaylı iletişimleriyle çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Buna göre, örgütsel başarıyı sağlayabilmek için iletişimin anahtar bir faktör olduğuna işaret edilerek, çalışan ve yönetici arasındaki tatmin edilmiş iletişim ilişkilerinin çalışanların bağlılıklarını artırdığı tespit edilmiştir. Buna ilaveten, geri dönüşü olan olumlu yönetici iletişiminin çalışanların örgütsel bağlılıklarının gücüne ve derecesine etki edeceği saptaması yapılmıştır (Van Vuuren, De Jong & Seydel, 2007: 116-125).

ABD'de ve Tayvan'da çeşitli şirketlerde çalışan 300 muhasebe uzmanıyla yapılan araştırmada, örgütsel iletişim, iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre ABD'de stres ve iletişim seviyelerinde farklılık gözlemlenmezken, örgütsel bağlılık ve performans seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, her iki ülkede birden yüksek düzeyde görülen örgütsel iletişim düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını artırmakta olduğu saptanmıştır (Chen, Silverthorne & Hung, 2006: 242-247).

4.2.1.2.3 Yönetim kademeleri

Yönetim kademelerinin örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgili aşağıda yapılan araştırmalar önemlidir:

Ege Bölgesi'nde geniş ölçekli olarak beş yıldızlı otellerde görev yapan müdürlerin katılımıyla yapılan araştırmada, otel yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkileri incelenmiştir. Buna göre üst kademe otel yöneticilerinde duygusal bağlılığın kısmi olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine üst yöneticilerde iş tatmini boyutlarından iç iş tatmininin, dış iş tatmininden daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Günlü, Aksaraylı & Şahin Perçin, 2010: 693-713).

Birleşik Krallık'ta 155 örgüt ile posta aracılığıyla yapılan anket araştırmasında, çalışan orta kademe yöneticilerin çalışan bağlılık uygulamalarına olan etkisi araştırılmıştır. Buna göre, örgütlerdeki orta kademe yöneticilerin direnciyle karşılaştıklarına kıyasla çalışan bağlılığının daha düşük çıkmakta olduğu saptanmıştır (Fenton-O'Creevy, 1998: 67-83).

Pakistan'da tekstil atölyesi çalışanlarıyla yapılan anket araştırmasında, işçilerin yaş, görev süresi ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre yapılan analiz çalışmasıyla, hizmet süresinin örgütsel bağlılığı önemli bir düzeyde etkilediği ancak eğitim düzeyinin ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiler ve formenlerin işçilerden daha çok örgütsel bağlılığa sahip olduğu saptanmıştır (Iqbal, 2010: 16-21).

4.2.1.3 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı ve sektörün yapısı gibi örgüt dışı faktörler etkilemektedir. Bunlarla ilgili yapılan çeşitli araştırmalar aşağıda ele alınacaktır.

4.2.1.3.1 Yeni iş bulma olanakları

Çalışanlar, örgüte geçmiş davranışları tarafından bağlanır ve bu etki belirgin iş alternatifleri tarafından etkilenir. Diğer alternatifler daha belirgin olduğunda, davranışsal bağlılık artar ve etkileşim daha güçlü gözlenir (Pfeffer & Lawler, 1980: 52).

Bir anket araştırmasında yeni çalışanların iş tatminleri ve bağlılıkları arasındaki kararsal karşılaştırmaları araştırılmıştır. Buna göre yeni çalışanların işe alımda ve işte tutulmada çeşitli stratejiler gerektirdiğini saptanmıştır. Buna ilaveten daha çekici işler ile yeni çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi karşılayan işlerde iş seçim davranışının etkili olduğu tespit edilmiştir (O'Reilly III & Caldwell, 1981: 597-614).

4.2.1.3.2 Profesyonellik

Profesyonellik, kişilerin örgütteki uzmanlık dereceleridir. Bir anlamda kişiler yıllar geçtikçe örgütteki üstlendiği rol ve görevlerde uzmanlaşırlar. Bu aynı zamanda onların iş yapma becerilerinin de bir göstergesidir. Bir örgütte profesyonelleşmenin derecesi arttıkça, çalışanların da örgütsel bağlılıklarının artması beklenir. Bir anlamda profesyonelleşme bağlılığı artırmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında profesyonellik, örgütsel bağlılığı belirleyen örgüt dışı bir faktör olarak ele alınmış ve aşağıdaki araştırmalarda irdelenmiştir:

İsrail'deki 983 orta ve lise seviyesindeki okulla yapılan araştırmada, öğretmen güçlendirme ve öğretmen bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre yapılan analizler sonucu öğretmenlerin örgütsel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılığına, profesyonelliğine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca kendilerini profesyonel olarak gören öğretmenlerin okula daha fazla katılım göstererek örgütlerine bağlılıklarını arttırdıkları tespit edilmiştir (Bogler & Somech, 2004: 277-287).

Bir araştırmada profesyonellik ile örgütsel bağlılık, rol stresi ve işgören devri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre profesyonelliğin değerlendirilmesi sonucu örgütlerde örgütsel bağlılığın arttığı, rol stresinin ve işgören devrinin azaldığı dile getirilmiştir. Bir anlamda profesyonellik ile bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır (Bartol, 1979: 815-821).

4.2.1.3.3 İşsizlik oranı

İşsizlik oranının örgütsel bağlılığa olan etkisi aşağıdaki araştırmada özetlemektedir:

İzmir ve Manisa'daki 16 kurumda çalışan toplam 160 yöneticiyle yapılan anket araştırmasında, yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri

arasındaki ilişkileri ele alınmıştır. Buna göre işsizliğin Türkiye için önemli bir sorun olduğu ve özelleştirmelerin de etkisiyle diğer örgütsel adalet boyutlarından ziyade devam bağlılığının daha fazla görülmesine yol açtığı, çalışanların ise normatif ve duygusal bağlılık sergilemekten kaçındığı tespit edilmiştir (Özkaya, Kocakoç & Karaa, 2006: 77-94).

4.2.1.3.4 Sektörün durumu

Literatürde yer alan istihdam durumu ve örgütsel bağlılık ilişkisine ilişkin araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Hindistan'daki kamu örgütlerinde ve özel örgütlerde toplam 250 çalışanla yapılan araştırmada, bu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre, devlet örgütleri yüksek düzeyde iş güvenliği sağladıklarından, kamu sektörü örgütlerinde çalışanların özel sektör örgütlerinde çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılıklarının olduğunu saptanmıştır. Ayrıca çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık düzeylerinin artış veya azalışlarına bağlı olduğu tespit edilmiştir (Sharma & Bajpai, 2010: 7-19).

Özel sektör ve kamu sektörü hastanelerinde çalışan toplam 1064 hemşirenin katılımıyla yapılan araştırmada ise yöneticiler ile ast ilişkisi, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan hemşirelerin moralleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre çalışmadan elde edilen bulgular özel sektör hemşirelerin yöneticilerinden önemli derecede tatmin olduklarını ve daha fazla morale sahip olduklarını, dolayısıyla da örgütlerine daha çok bağlandıklarını ortaya koymaktadır (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2010: 206-222).

Kore'de kamu ve özel sektör yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, özel sektör ve kamu sektörü ayrımı ile örgütsel bağlılıklar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre araştırmada topladıkları verilerin analizinden elde ettikleri bulgularında kamu sektörü yöneticilerinin özel sektördekilere oranla daha fazla iş prestijine sahip oldukları ve algılanan merkezileşmeye ilişkin puan algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, her iki sektörde de örgütsel bağlılık boyutlarında, iş tatminlerinde ve algılanan eşitsizliklerde önemli derecede farklılıklar bulunmadığı saptaması yapılmıştır (Cho & Lee, 2001: 84-102).

Özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerinde Avustralya'da yapılan araştırmada, karşılaştırmalı olarak özel sektör ve kamu sektörü yöneticilik uygulamaları ile

çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre, seçilen kamu sektörü uygulamaları ve sonuçlarının daha etkin olduğu saptaması yapılmıştır. Ayrıca özel sektör örgütlerinde çalışanların yüksek tatmin ve bağlılıkları olduğu tespit etmiştir (Brunetto & Farr-Wharton, 2004: 579-596).

4.2.2 Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Tutumusal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları arasındaki ayırım ayriyeten kesin olarak araştırmada geleneklerin birbirleriyle işbirliği yaptığını yansıtmaktadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın gelişimine yaptığı katkıyla bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunan özdeşleştirmenin öncül şartlarını yaygın bir şekilde yürütmektedir. Davranışsal yaklaşımda, öncelikle belirlenen şartlarda sergilenen davranış altında tutumsal değişim etkilerinin yanı sıra tekrarlanma eğilimi de vardır (Meyer & Allen, 1991: 62). Bağlılık yaklaşımları belli bir davranışa ve tutuma bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal, davranışsal ve normatif olarak üç şekilde incelenebilir. Bu yaklaşımlardan aşağıda geniş olarak bahsedilecektir.

4.2.2.1 Tutumsal yaklaşım

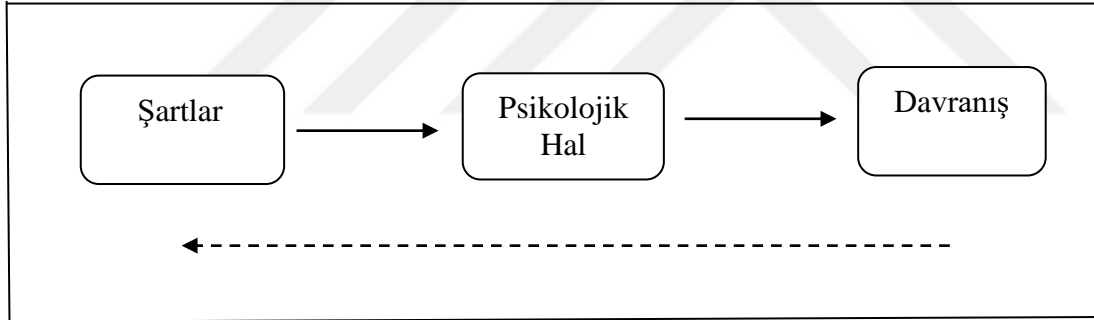
Tutumlar, örgütsel yaşamda davranışların oluşumunda kilit rolü üstlenirler. Bir bakıma kişilerin çalışma hayatında gösterdikleri davranışlarının arkasında canlı veya cansız varlıklara karşı gösterdikleri tutumlar vardır. Ancak ve ancak tutumlar varsa davranışlar gerçekleşir. Bu yüzden tutumlar bir örgütte kişilerin davranışlarını belirleyen itici gücüdür. Buradan hareketle tutumsal yaklaşım, çalışanların örgütün kendilerine sunduğu maaş, ikramiye, ödüller karşılığında özdeşleştiğini ifade etmektedir.

Örgüte duygusal ve sıkı biçimde bağlanan, onun mensubu olmaktan gurur duyan çalışanların katılımcılığının, birlik ve beraberliğinin arttığı bağlanma yaklaşımı tutumsal yaklaşım olarak adlandırılır (Özutku, 2008: 80). Başka bir açıdan bakıldığında tutumsal bağlılık, kişinin iş çevresini değerlendirilmesi sonucu oluşan hissi tepkilerinin bir karşılığıdır (Çöl & Gül, 2005: 292). Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeyerek iş yapma arzusu içinde olması literatürde tutumsal bağlılık olarak belirtilmektedir (Doğan & Kılıç, 2007: 40). Tutum bağlılığı, kişinin

kimliğinin örgütle bağlantılı hale gelmesini veya bireyin hedefleri ile örgütün hedeflerinin gittikçe daha fazla birleşmesi veya uyumlulaşmasını ifade eder (Mowday, Steers & Porter, 1979: 231). Başka bir tanıma göre tutumsal veya duygusal örgütsel bağlılık, kişilerin özdeşleşmelerinin göreceli gücü ve belirli bir örgüte bağlanma olarak görülmektedir (Ricetta, 2002: 257). Bu bağlılık yaklaşımının ana teması, çalışanların örgütleriyle özdeşebilmeleri sonucunda geliştirdikleri bağlılık tutumlardır.

Tutumlar, bireysel özdeşleşmenin göreceli gücü ve belirli örgüte ilişkilendirme şeklinde tanımlanır (DeConinck & Bachmann: 1994: 87). Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, sırasıyla bağlılık haline gelen örgütle ilgili olumlu duygulara yol açan bazı iş deneyimlerinin, örgüt algılarının ve kişisel karakteristiklerin sonucu olarak gelişmektedir. Tutumsal bağlılık olarak ayrıca bahsedilen duygusal bağlılık ve devam bağlılığı bu yaklaşımla bağlantılıdır (Brown, 1996: 230-231). Tutumsal bağlılık, çalışanların bireysel özelliklerini öne çıkaran bir yaklaşımdır.

Tutumsal yaklaşım olarak örgütsel bağlılık Şekil 4.2’de gösterilmiştir:



Şekil 4.2: Tutumsal Yaklaşım Olarak Örgütsel Bağlılık

Kaynak: (Meyer & Allen, 1991: 63).

4.2.2.2 Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, Becker öncülüğünde geliştirilmiş bir tür bağlılık düşüncesidir. Bu görüşe göre kişilerin örgüte bağlanması onların davranışlarının bir sonucudur. Becker, bu görüşünü yan bahislerle açıklamıştır. Buna göre bağlılık, kişilerin daha önce gösterdiği davranışlar sonucu oluşmaktadır. Bir anlamda psikolojik etkenler sonucu gelişen bir bağlılığı ifade etmektedir.

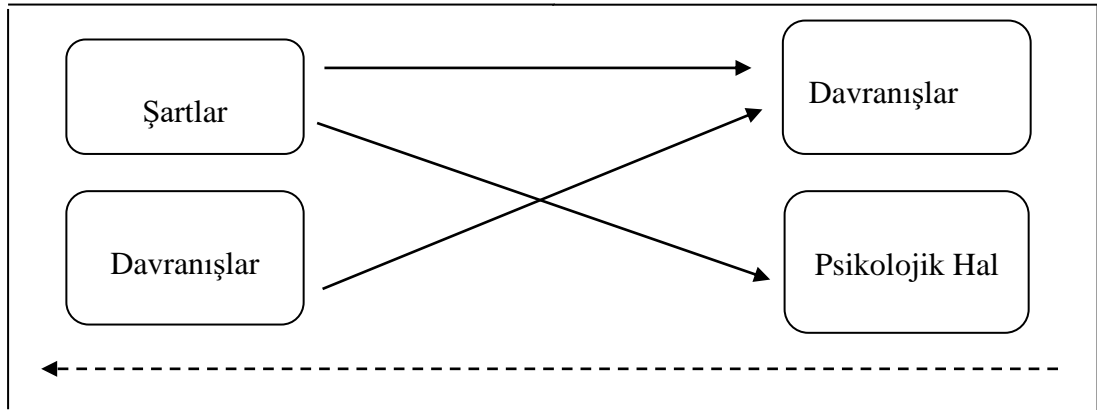
Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlar üzerindeki tutumları ve davranışlarını açıklar (Deniz, Noyan & Ertosun, 2013: 694). Bireylerin örgütle olan mensubiyetlerinin devamının sağlanabilmesi için gösterdikleri gayretler ve bunların

sonucunda oluşan davranışların zamanlanması davranışsal bağlılık yaklaşımını ifade eder (Gül, 2003: 80). Davranışsal bağlılık yaklaşımı bireyin gelecekteki davranışlarından ziyade mazideki davranışlarına bağlı olarak gösterdiği davranış şeklidir (Çolakoğlu, Ayyıldız & Cengiz, 2009: 78). Bu yaklaşım tarzı, çalışanların işe başladıkları zamandaki davranışları ile şu andaki zaman dilimi arasındaki gösterdikleri davranışlarını esas almaktadır.

Becker'in 1960'daki çalışmasında geliştirdiği davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar örgütlerinin bir parçası olarak kalmak istiyorlarsa, bir tercih yapmak zorundadırlar (DeConinck & Bachmann, 1994: 88). Bu ekol, bağlılığı bireyi belli örgüte bağlayan güç olarak tanımlar (Scholl, 1981: 590). Davranışsal yaklaşım, örgütte kalma tercihini bir güç olarak görebilmektedir.

Son yıllarda bu kavram üzerine çalışan teorisyenler, kavramı daha kullanılabilir hale getirmek için ilave kısıtlamalar getirmeyi uygun gördüler (Johnson, 1973: 396). Buna karşın, bağlılık konusundaki davranış yaklaşımı ise, bireylerin belli bir örgüte yönelik değil, kendi fiillerine yönelik bağlılık hissi geliştirdiği süreçle ilgilenmektedir (Oliver, 1990: 20). Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş davranışlarını baz alan bir yaklaşımdır.

Şekil 4.3'de davranışsal açıdan örgütsel bağlılık yer almaktadır:



Şekil 4.3: Davranışsal Açıdan Örgütsel Bağlılık

Kaynak: (Meyer & Allen, 1991: 63).

Şekil 3.3'de görüldüğü üzere çalışanların davranışları birtakım etkenler sebebiyle süreklilik arz eder. Çalışanlar örgütlerine psikolojik açıdan bağlanma pozisyonuna gelir. Çalışanların karşı karşıya kaldığı bu durum geribildirim aracılığıyla örgüte bağlılığı daha da artırır.

4.2.2.3 Normatif yaklaşım

Normatif ya da ahlaki yaklaşım, çalışanların örgüte karşı mükellefiyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir görüştür. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, bireysel faydalardan ziyade, ahlaki sorumlulukları sebebiyle örgütlerine bağlanırlar.

Örgütsel bağlılık, işgörenin bir örgüte destek verdiği ve kapsadığı bir alan olarak tanımlanır (Curry et all, 1986: 847). Örgütsel bağlılık işlemlerini en iyi anlamak için daha fazla unsuru içine alan çalışmalara ihtiyaç vardır. Normatif bağlılık, örgütü ve aktivitelerini desteklemek için algılanan bir görev olarak tanımlanır (Somers, 1995: 49-50). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalması için zorunluluk hissetmesini yansıtır. Bu sebeple işteki olumlu deneyimler çalışanların hem örgütte kalmasını hem de kalmak için bir zorunluluk hissini arzulamalarına katkıda bulunur (Meyer, Irving & Allen, 1998: 32-33). Normatif bağlılık çalışanların ahlaki birtakım yükümlülükleri dolayısıyla örgütte kalmayı tercih etmesinden ibarettir.

Çalışanlar sadakat veya görev hissi yüzünden ve bunun doğru bir şey olduğunu hissettiklerinden bu bağlılık şekli çalışanların örgütte kalmasına yol açar (Tamer & Dereli, 2014: 180). Normatif bağlılık, toplumsal tecrübelerin bir sonucu olarak bir işverene sadıklığın uygunluğuna vurgu yapar (Meyer, Allen & Smith, 1993: 539). Örgütsel sadakat hissi içerisinde olan çalışanlar, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır.

Normatif olarak bağlanan çalışanlar, insanların işverenlerine sadık olması gerektiğine ve onlarla kalması gerektiğine inanmaktadır. Bu boyutta sosyalleşmenin etkisi büyük olmakla beraber, belli çalışma deneyimlerinin de tahmin edicisi olduğu kanıtlanmıştır. İş deneyimindeki bu etkisinden dolayı, iş dışı katılım normatif bağlılık boyutunu etkilemektedir (Cohen & Kirchmeyer, 1995: 190-191). Normatif yaklaşım, çalışanların maruz kaldığı birtakım zorunlu unsurların sonucu meydana gelmektedir.

4.2.3 Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık konusuna çeşitli araştırmacılar değişik zamanlarda ilgi duyarak, konuyla ilgilenmişler ve onu derinlemesine araştırma çabası içerisinde girmişlerdir. Bu konunun bu kadar ilgi çekmesi bir nevi örgütsel davranış biliminin kilit kavramlarından biri olmasıdır. Keza ülkemizde de kavram ilgi görmüştür ve çok çeşitli akademik disiplinlerden kişilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Örgütsel

bağlılıkla ilgili literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmayı yapan araştırmacılar konuyu farklı açılardan ele almışlardır. Bu sınıflandırmalardan aşağıda bahsedilecektir.

4.2.3.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması

Etzioni, işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinin emir ve talimatlarına olan benimsenme düzeyini örgütsel bağlılık olarak nitelendirmiştir. İşgörenlerin örgütsel norm ve kaidelere olan ilgi düzeyleri örgütsel gücün oluşmasına gerekçe oluşturmaktadır.

Etzioni'nin örgütsel bağlanma modeli makro örgütsel teori olmasına rağmen, bireysel olarak işgörenlerin örgüte bağlılığını çekici yolla kavramlaştırmayı önermektedir. Sezgisel ilgi çekmesine rağmen, literatürde az ilgi görmüştür. Sınırlı katılım karmaşıklığına dayalı olabilir. Modelin karmaşıklığı, örgüte duygusal bağlanmayı ahlâkî ve yabancılaştırıcı iki boyutunda belirgindir. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte duygusal bağlılık formunun olumsuz kutbudur (Penley & Gould, 1988: 45). Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı bütünsel bakış açısıyla geliştirilen bir modeldir.

4.2.3.2 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması

Kişilerle örgütler arasında görülen psikolojik ilişki, O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanak oluşturmaktadır. Buna göre O'Reilly ve Chatman çalışanların örgütsel yapıyı benimsemesini örgütsel bağlılık olarak adlandırmaktadır.

Bağlılık kavramı, bireylerin örgüte psikolojik olarak bağlanmasını temel almaktadır. Bu bağlanma esası ya bağlılığın ardılları ya da sonuçlarında aşikârdır (Caldwell et all, 1990: 247). Bağlılık çalışanların istihdam edildikleri işyerindeki fiziksel koşullardan daha ziyade psikolojik etkenlerin bir sonucudur.

Kişilerin bir örgüte psikolojik bağlanmasının temeli, üç bağımsız esasa bağlı olarak tahmin edilir. Belirli, ikincil ödüller için itaat veya araçsal inceleme birincisi iken; özdeşleşme veya bağlanma için inceleme temelli bir istek ikincisi olmakta; içselleştirme veya bireysel ve örgütsel değerler arasında uyumlaştırmada tahmin edilen inceleme de üçüncüsü olmaktadır. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil eder. Buna ek olarak, İtaat, özdeşleşme ve içselleştirmenin bağlılığın temeli olduğunu, onların olumlu sosyal örgütsel davranışlarla ve işgören devri ve işte kalma eğilimiyle farklı olarak bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (O'Reilly & Chatman,

1986: 493). Çalışanların örgüte bağlanabilmesi için örgütsel değer ve normları içselleştirmeleri gereklidir.

Özdeşleşme tatmin etmeyle bağlı olarak, başka bir kişi veya grupla kendini tanımlama ilişkisi amacıyla insanların tutumları ve davranışları benimsediklerinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak da içselleştirme ele alınabilir. İçerikler kişilerin değer sistemleriyle uyumlu olduğunda, insanların tutumlar ve davranışları benimsemeleri sonucu içselleştirme görülmektedir (Becker, 1992: 233). Bir anlamda örgütsel bağlılığın işgücü devrindeki azalmada etkin rolü dikkate alınarak, daha sonraki yapılan araştırmalarda içselleştirme öğeleri tanımlama öğeleriyle birlikte birleştirilerek, normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır (Meyer & Herscovitch, 2001: 206). Özetle bu bağlılık modeli, üç temel unsurdan oluşan bir yaklaşım sunmaktadır.

4.2.3.3 Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması

Katz ve Kahn örgütsel bağlılığı amaçlara bağlılık olarak ele almakta ve çalışanların işgücü devir ve devamsızlık oranlarının düşürülmesi ve örgütsel başarının elde edilmesi noktasında önemli kazanımların sağlanacağını belirtmektedir.

Katz ve Kahn'ın çalışanların örgütsel bağlılığını ifade sel ve enstrümantal dönem temelinde sınıflandırmıştır. Bazı iç ve dış ödüllerin birleşiminin doğal bir sonucu olarak çalışanlar örgüt sistemi içerisinde birtakım faaliyetlerde bulunurlar. Buna göre ifade sel dönem iç ödüllerle karşılık bulurken, enstrümantal dönem ise dış ödüllerde yer alır. Ayrıca işyerine enstrümantal bir şekilde bağlı olan çalışanların diğer örgütler tarafından ayartılması kesinlikle mümkün değildir (Doğan & Kılıç, 2007: 43; Nayır, 2013: 181). Bu yaklaşım, görüldüğü gibi iki düzeyde ele alınan bir yaklaşımdır.

4.2.3.4 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığın davranışlara bağlı olarak görüleceğini öne süren bir araştırmacıdır. Buna göre çalışanlara atfedilen çeşitli davranışlar aracılığıyla örgütsel bağlılık oluşmaktadır.

Bağlılık, örgütsel zorunluluklar ve kişisel tecrübelerin kesişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir (Kanter, 1968: 499). Bu düşünceye göre bağlılık, üyelerin enerji ve sadakatlerini bir topluluğa verme isteğidir (Burke & Reitzes, 1991: 240-241). Kanter, kişilerin işteki etkinliğinin işin kendisinin yapısal görünümünde olduğunu varsaymaktadır. Çalışanların davranışları ve tutumları iş çevresindeki itirazlar ve

durumlar tarafından oluşturulmaktadır (McDermott, Spence Laschinger & Shamian, 1996: 44). Bağlılık terimi, toplumsal aktörlerin isteğinin enerjilerini ve sadakatlerini toplumsal sistemlere vermesi gibi bazı değişik olguları açıklamak örneği için kullanılmaktadır (Angle & Perry, 1981: 1). Kanter, bağlılığı iş yerindeki uzmanlık ve tecrübenin bir ürünü olarak gören araştırmacıdır.

Bağlılığı anlamak için, kişilerin duyarlılığı, istekleri, inanışları ve sadakat için bir grubun talebi, itaati arasında ilişki bulunmaktadır. Bir kişi temel doğasının gerektirdiği şekilde bağlılık ister ve bağlılık kişilerin sosyal faaliyet modeli gerekliliklerini gerçekleştirmektedir. Bağlılık, analitik olarak üç alana ayrılabilir (Kanter, 1972: 224). Bunlar literatürde devamlılık bağlılığı, kontrol bağlılığı ve birleşme bağlılığı olarak sıralanmıştır. Kanter, bağlılığın bu üç boyutunu oluşturmak için sosyal eylem teorisini kullanmıştır (Burke & Reitzes, 1991: 240-241). Kanter'in bağlılık yaklaşımının ana temasını bu teori oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütün sürekliliğini sürdürebilmesi için örgüte sadakatle bağlanması devamlılık bağlılığının ele aldığı bir konudur. Kontrol bağlılığı ise çalışanların mensubu oldukları örgüte norm ve kurallara dayalı olarak bağlanmaları şeklinde ifade edilmektedir. Kişilerin birtakım örgüt içi informal ilişkilerinin bir sonucu olarak gruplar arası bağlılıkları birleşme bağlılığının alanına girmektedir (Sığırı, 2007: 263). Kanter'in bağlılık yaklaşımı, analitik temelli bir bağlılık yaklaşımını izleyenlere sergilemektedir.

4.2.3.5 Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, araçsal ve ahlaki bağlılık düzleminde incelenmiş bir yaklaşımdır. Araçsal bağlılıkta, çalışanların çalıştıkları işyerlerine ek faydalar sağlamaları beklenirken, ahlaki ya da normatif bağlılıkta ise, psikolojik bir takım içselleştirme unsurları temel alınmaktadır.

Wiener kuramsal bir model temelinde bağlılığı araçsal ve normatif-moral (örgütsel bağlılık) bağlılık olarak iki kısımda incelemiştir. Örgütsel bağlılık moral ve değeri göz önüne alırken; faydacı, çıkarıcı bir biçimde davranışlar ise araçsal bağlılık kanalıyla gerçekleştirilir (Doğan & Kılıç, 2007: 43). Bir başka deyişle araçsal bağlanma bencil, faydacı ve kişisel menfaatlere dayanmaktayken, ahlâkî ya da normatif bağlılık modeli olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak bir şekilde davranmak için içselleştirilen baskılar

kurmaktadır (Newton & Shore, 1992: 277). Özetle Wiener'in yaklaşımı kişisel çıkarlar ile örgütsel çıkarların maksimize edilmesi üzerine kuruludur.

Wiener, teorik araçsal bağlanmayı bağlılık modeli olarak kabul etmenin araçsal motivasyon teorilerinden dolayı, ciddiye alınmaya değer bulunmadığını belirtmiştir (Heshizer, Martin & Wiener, 1991: 534). Bu yaklaşım, çalışanlara birtakım faydalar ve yükümlükler sunan bir yaklaşımdır.

4.2.3.6 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı davranış literatüründe adı sıkça söz ettiren bir modeldir. Bu araştırmacılara göre bağlılık, kişilerin çalıştıkları işyerlerinin hedeflerini gerçekleştirme yönünde gayret göstermelerinin ve kurumsal değerleri içselleştirmelerinin bir sonucudur.

Çalışan bağlılığı tüm bireyler ve örgütler için olumlu bir faktör olarak görülmektedir (Romzek, 1989: 649). Bağlılık genel olarak en az üç faktör tarafından nitelendirilebilir. Birincisi güçlü bir inanç, örgütsel amaçlar ve değerlerin kabulü; ikincisi örgüt adına dikkate değer çabayı harcama isteği; üçüncüsü ise, örgüt üyesi olarak kalma isteğinin kesinliğidir (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974: 604). Sonuç olarak çalışan bağlılığı göreceli olarak kişilerin belirli bir örgütte tanınma ve bağlanma gücünü inceleyen bağlılıktır ve geniş biçimde iş performansı ile ilişkisizdir (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996: 465). Bağlılık, çalışanların örgütsel iletişimi geliştirebilmesinde faydalıdır.

Bir örgüte aşırı biçimde bağlı bir çalışan, örgütte kalmak için istek duyacak ve amaçları doğrultusunda en sıkı şekilde çalışacaktır. Birçok analist örgütsel bağlılık ve sıkı çalışma arasındaki ilişkiyi, Japonya'nın verimliliğinin Amerika'nın verimliliğinden daha yüksek olmasıyla irdelenmiştir. Bu sebeple Japon çalışanların örgütlerine daha bağlı olması, Amerikan meslektaşlarından daha üretken olmasındandır (Luthans, McCaul & Dodd, 1985: 213). Özetle bu bağlılık yaklaşımı, literatürde kabul görmüş genel bir yaklaşımdır.

4.2.3.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Bu sınıflandırma modeli literatürde adı sıklıkla geçen ve kendisinden söz ettiren bir bağlılık çerçevesi çizmiştir. Allen ve Meyer davranışsal yaklaşımdan daha ziyade tutumsal bağlılık yaklaşımı alanına odaklanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili

araştırmalarını da bu yaklaşım çerçevesinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç kategoride yapmışlardır.

Davranış yazını örgütsel bağlılığı duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç kısma ayırarak incelemiştir. Bağlılıkla ilgili bu sınıflandırmada çalışan ve örgüt arasında bir etkileşim yaratmak amaçlanmıştır (Durna & Eren, 2005: 211). Örgütsel bağlılık, çalışanların gönüllü olarak düşük ayrılma eğiliminde olacağı, genellikle çalışan ve örgütü arasındaki olumlu psikolojik ilişki şeklinde tanımlanabilir (Allen & Meyer, 1996: 252). Örgütsel bağlılık, birçok yolla kavramlaştırılmasına rağmen, örgütsel davranış literatüründe en fazla ortak inceleneni, örgüte değerlerin paylaşımı, üyeliği sürdürmeyi isteme ve örgüt adına gayret harcama arzusu tarafından karakterize edilen duygusal bağlılıktır (Meyer & Allen, 1988: 196). Örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgütleri bünyesi içerisinde devam etme etme eğilimindedir.

Duygusal bağlılık, çalışanların başarı hislerini ve örgütteki rahatlarını artıran iş deneyimlerine dayalı gelişim beklentisidir (Allen & Meyer, 1993: 50). Daha özel olarak duygusal bağlılıkla, bireyler örgütle özdeşleşir ve amaçlarının peşinden koşarak örgütlerine bağlanır (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994: 15). Özetle bu bağlılık boyutu, çalıştıkları işi severek yapan işgörenlerin sergilediği bir tutumdur.

Diğer yandan devam bağlılığı, çalışanlara örgütlerinde yapılan yatırımların (örn. emeklilik katkıları) sayı ve büyüklük fonksiyonu olarak gelişmesidir (Allen & Meyer, 1993: 50). Ancak devam bağlılığı, emeklilik yararları gibi potansiyel kayıplar ve alternatif eksikliğinin ölçümleriyle daha bağlantılıdır (Meyer, Allen & Gellatly, 1990: 710). Devam bağlılığı örgütten ayrılma ile örgütte kalma arasındaki ince çizgidir.

Örgütsel bağlılığın normatif parçası, çalışanların örgütte kalmak için zorunluluk hissetmelerini belirtmektedir (Wasti, 2003: 303). Örgütsel bağlılığın normatif birleşeninin, kültürel sosyalleşmeden önce ve örgütsel sosyalleşmeyi müteakip kişisel deneyimleri tarafından etkilendiği izlenmektedir. Örgütsel bağlılık normları tarafından geliştirilen normatif bağlılık, olumlu sonuçların tahmin edicisi görünümünde ise de etkisi duygusal bağlılık kadar güçlü değildir (Allen & Meyer, 1990b: 4; Wasti, 2002: 526). Bu yaklaşım modeli yazında adından en sıklıkla söz

ettiren bir modeldir. Keza çalışanlar için işyeri kutsal sayılarak, bir gelir kapısı olarak görülebilmektedir.

4.2.3.8 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık sınıflandırması

Etzioni'nin örgütsel bağlılık ile ilgili savunduğu sınıflandırma modeli, Penley ve Gould'un yaklaşımının ana temasını oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle Penley ve Gould, Etzioni'nin takipçisi olarak sınıflandırma teorilerini oluşturmuşlardır. Buna göre ahlaki, yabancılaştırıcı ve hesaplanabilir bağlılık olarak örgütsel bağlılık sınıflandırılmıştır.

Penley ve Gould'un yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı ahlâkî bağlılık, hesaplanabilir bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Ahlâkî bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Hesaplanabilir bağlılık, daha önce tanımlanan örgütsel bağlılığının araçsal görüntüsünü temsil eder. Hesaplanabilir bağlılığın, örgüt üyeliğini kaybetmeme isteğini azaltması gerekmez. Ahlâkî bağlılık gibi yabancılaşan bağlılık, örgüte duygusal bağlanmayı gösterir. Yabancılaştırıcı bağlılık, düşük yoğunluk niyetleri tarafından örgütsel taleplerle buluşmak için karakterize edilen olumsuz örgütsel bağlanma olduğundan, örgüt üyeliğini kaybetmemek için eşleştirilen niyetlerdir. Yabancılaştırıcı bağlanan çalışanlar, tekrar kontrol eksikliği hissederler. (Penley & Gould, 1988: 46-48). Bu yaklaşım, üç kategoride ele alınan bir yaklaşımdır.

4.2.3.9 Becker'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Becker'in ön sürdüğü bağlılık sınıflandırmasının temelini Yan Bahisler Kuramı oluşturmaktadır. Bu kuram ayrıca devam bağlılığının da ortaya çıkma sebebidir. Buna göre örgütler çalışanlarına işe uyum sağlamalarıyla ilgili oryantasyon ve çeşitli hizmetiçi eğitimlerle yatırım yaparlar. İşlerinden ayrıldıkları zaman işyerinin onlara sağladığı maaş, terfi, ödül ve benzeri özlük haklarından mahrum kalacaklarını bildiklerinden, bu yatırımların bir sonucu olarak kişiler örgütlerine bağlanırlar.

Örgütsel bağlılık, kişilerin bir sosyal gruba veya üye olduğu bir birime psikolojik ve davranışsal bağlılıklarıdır (Tsui, Egan & O'Reilly III, 1992: 554). Çalışanların işyerine odaklanması için psikolojik bağ olan çalışan bağlılığı konusuna, örgüt bilim adamları tarafından yıllarca büyük önem verilmiştir (Becker, Ullrich & Van Dick,

2013: 131). Önceki yazarlar çeşitli odaklar ve bağlılık temellerini incelemenin önemli olduğunu savunmuşlardır. Örgütsel bağlılığın odakları, çalışanların örnek olarak kişi ve gruplara bağladığı özel varlıklardır (Becker, 1992: 232). Bu kavram çalışanları psikolojik faktörler etkisiyle bağlanmalarına yol açabilmektedir.

Becker, sadece bağlılığın yaygın odaklar ve temelleri arasındaki farklılıklarını incelemektedir. Bağlılık odakları (örneğin çalışanların bağlandığı) işgören bağlılığının değerinin belirlendiği önemli bir boyuttur (Becker & Billings, 1993: 177-188). Farklı bağlılık odakları ve temelleri arasındaki ayrımlar, performans ve bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamada önem kazanır (Becker & Kernan, 2003: 327-328). Bununla beraber Becker, çalışanların performanslarına olumlu etkisi olan bir faktör olarakbağlılıktan söz etmiştir.

Howard Becker'in yan bahisler veya yatırımlar kavramı, örgütsel veya mesleki bağlılığın gelişiminde önemli bir faktördür. Buna göre daha büyük maliyetler ve yatırımlar ne kadar artarsa, buna göre farklı geri çekilmeler meydana gelir. Ayrıca yatırımlar, sıklıkla orijinal yatırımlarla ilgisi olmayan ek maliyetlere yol açar (Shoemaker, Snizek & Bryant, 1977: 598). Bugüne kadarki Becker'in yan bahisler teorisi temel stratejisinin test edilmesi, yan bahislerin alanı arttıkça, bağlılığın artacağını göstermiştir (Meyer & Allen, 1984: 373). Becker'in sınıflandırma modelinin özünü yan bahisler oluşturmaktadır. Bu teoride özellikle çalışanlara yapılan yatırımlardan söz edilmektedir.

Becker ve diğerlerine göre örgütler, çalışanlar için devamlı örgüt üyeliğine odaklayan uygulamalara göre yan bahisler yaparlar. Taşınamaz emeklilikler, örgütteki görev süresi, örgütün belirli yetenekleri, statüler, yaş veya diğer faktörler, yatırımlar, ödüller ve batık maliyetler biriken yatırımlar olarak birleştirildiğinde, bundan sonra bağlılık oluşmaktadır (Reichers, 1985: 467). Buna ilaveten örgütlerin çalışanlara yaptıkları yatırımlardan bu yaklaşımda sıklıkla söz edilmiştir.

Psikoloji teorisinin aksine, Becker'in yan bahisler teorisi, örgütsel bağlılıktaki kültürler arası farklılıkların mümkün içermelerini belirtmektedir. Yan bahisler teorisine göre hesaplanabilir bağlılık değişen seviyelerdeki bütün kültürlerde geliştirilebileceğini ve farklı yan bahislerin büyüklüklerinin ulustan ulusa farklı olacağını savunmaktadır (Cohen & Gattiker, 1992: 442-443). Becker, bağlılığın

evrensel bir olgu olduğuna ve yan bahislerden kaynaklanan ülke farklılıklarına işaret etmektedir.

Becker'in yan bahisler kuramı genellenebilir kültürel beklentiler, öz sunum görüşü, kişisel olmayan bürokratik anlaşmalar, sosyal pozisyonlara bireysel ayarlamalar ve iş dışı görüşler olmak üzere birkaç geniş kategoriye ayrılabilir. Genellenebilir kültürel beklentiler, bir kişinin o işte ne kadar süre kalacağı gibi sorumlu davranışı oluşturan önemli referans gruplarının beklentilerini ifade eder. Bir kişi belirli bir tarzda davranan kamu görüntüsünü sunmaya yeltendiğinde, öz sunum görüşü meydana gelmektedir. Kişisel olmayan bürokratik sözleşmeler, kıdem esaslı tazminat sistemi gibi örgüt tarafından teşvik edilen veya uzun dönemli istihdamı ödüllendirmede yerine konulan kurallar veya politikalarıdır. Sosyal pozisyonlara kişisel ayarlamalar, zaman yatırımı ve örgütsel özel yetenekleri kazanma çabaları gibi bireyler tarafından bir duruma uyum sağlamak için yapılan çabaları belirtmektedir. İş dışı görüşler örgütün dışında yapılan yan bahisleri ifade etmektedir (Powell & Meyer, 2004: 158-159). Becker'in bağlılık yaklaşımı, yapılan birtakım yatırımlara bağlı olarak ortaya çıkan bir model ortaya koymaktadır.

4.2.3.10 Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, davranışsal tarzda bir sınıflandırma modeli olarak kabul edilmektedir. Davranışsal yaklaşım ise örgütsel bağlılığın geçmiş davranışlara bağlı olduğunu belirtmektedir.

Bağlılık, bir bireyin eylemleri ve bu eylemleri ile faaliyet ve katılımını sürdürdüğü inançlara bağlı olan bir durumdur (Salancik, 1977: 62). Salancik bağlılığın bireylerin eylemlerinin psikolojik mülkiyet duygusunu geliştirdiğini ve bundan dolayı da bu kavramın bireylerin bu eylemleri takip etme konusunda kararlı bir tutum içerisinde olduklarını vurgulamıştır (Nikolaou & Tsaouisis, 2002: 329). Salancik'in bağlılık yaklaşımı Becker'de olduğu gibi davranışsal bağlılık kategorisinde değerlendirilmektedir. Bağlılık, Salancik'in kuramında bireyle davranışları arasındaki bağ olarak incelenmektedir. Bu yaklaşıma göre bireylerin şu andaki davranışlarıyla daha önce gösterdiği mevcut davranışları arasında bir fark bulunmamaktadır. Bir anlamda kişiler önceki davranış kalıplarını izleyerek birtakım davranışlarda bulunur (Gül, 2003: 79). Bu bağlılık sınıflandırmasında çalışanların

geçmiş davranışları ile şu andaki mevcut davranışları arasındaki farklılıklara vurgu yapılmaktadır.

Salancik'in yaklaşımında bağlılık davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınır. Bu sınıflardan örgütsel davranış alanında araştırma yapanlar davranışsal bağlılık üzerinde dururken; davranışsal bağlılık ise sosyal-psikoloji alanında araştırma yapanların ilgilendikleri bir konu olmuştur (Sığırı, 2007: 263). Bu yaklaşım devam bağlılığı boyutuna temel oluşturan bir modeldir.

4.2.4 Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütler için birincil öncelik verilen hizmet sunumu ya da üretilen malların kalitesidir. Bir anlamda örgütler belirledikleri amaçları bu doğrultuda oluştururlar. Bunların gerçekleşmesi içinde sürekli çalışacak işgücüne ihtiyacı vardır. Bu işgücünün verimli ve etkin bir hizmet sunumu verebilmesi için de örgütün program, değerlerini özümsemiş olması gerekmektedir. Bu noktada da çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak önemlidir. Bir anlamda örgütün değerleri ve felsefesini benimsemiş çalışanların da örgütlerine bağlı kalmaları muhtemeldir. Örgütsel bağlılığın artırılması en nihayetinde örgütsel verimliliğin de artmasıyla sonuçlanacaktır.

Örgütte kalma isteği, katılım, motivasyon, iş tatmini gibi davranışsal sonuçlar örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içerisindeyken; devamsızlık ve iş değiştirme ise bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde olabilmektedir (Balay, 2014: 91).

Örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak üç kategoride incelenebilmektedir. Bu sonuçlar aşağıda detaylıca ele alınacaktır.

4.2.4.1 Düşük örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde örgüte bağlılık, yöneticiler ve örgütler için istenmeyen bir bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık seviyesindeki kişiler, örgütte kalma niyeti gösteremeyen ve önlerine çıkacak çeşitli iş fırsatlarını değerlendirme arzusu içindeki kişilerdir.

Düşük örgütsel bağlılıkta kişiler, onları örgütte yer almaya sevk eden güçlü davranış ve yönelimlerin bulunmamasıyla birlikte mesleki olarak yöneticiler tarafından yükselme imkânının kısıtlı olması sebebiyle de örgüte karşı rağbet gösteremeyebilirler (Balay, 2014: 93-94). Düşük bağlılık içerisinde bulunan çalışanlar önlerine çıkacak alternatif iş tekliflerine sıcak bakma eğilimi gösterdiklerinden ve bir bütün olarak

örgütsel bağlılığa zayıf katkı yaptıklarından hissiyatsız çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Demir & Öztürk, 2011: 25). Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların işten soğumaları ve yabancılaşmalarına yol açabilecek bir kavram olarak görülebilmektedir.

Örgüte olan bağlılığın düşük olması, örgüt açısından uzun vadede olumlu sonuçları olabilecek muhbirlik davranışına da kaynak sunabilir. Örgüt resmi olmayan iç denetim sisteminden yarar sağlayabilir ve böylece kamu itirazlarından, pahalı davalardan ve düzenleyici reformlardan sakınabilir. Düşük seviyede bağlılık, kişilerin kariyerlerini olumsuz olarak etkileyebilir. Eğer yöneticiler düşük düzeyde bağlılığa sahip olursa, örgütün tüm tutumları ve performansı zarar görebilir (Randall, 1987: 461-463). Düşük bağlılık, çalışan bireyleri negatif yönlü olarak etkileyebilmektedir.

4.2.4.2 Orta örgütsel bağlılık

Orta ya da ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık gösteren kişiler ne düşük bağlılığın ne de yüksek bağlılık özelliklerinin tamamını gösterir. Bu sebeple bu kişiler, biraz düşük, biraz da yüksek bağlılık düzeylerinin her ikisini gösteren bir niteliğe sahiptir.

Kişilerin sınırlı olarak örgütüne sadık kaldığı davranış şekli seviyesine ılımlı örgütsel bağlılık denilmektedir. İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar örgütün tüm değerlerini kabullenmeyip, kabul ettiği değerlerle birlikte örgüte bağlanmayı amaçlarlar (Balay, 2014: 96). Daha fazla bağlılık ayrıca çalışanların aitlik, güven ve yarar duygularını artırır. Fakat ılımlı bağlılık düzeyi işletmeye bağımlı olunmadığını göstermez. Kişiler sistem tarafından içeri çekilmekten sakınırlar ve bireysel olarak kendi özellikleri için savaşırlar. Bundan dolayı ılımlı örgütsel bağlılık düzeyi, örgütün hepsini olmasa da bazı değerlerini kabul etme yeteneğini yansıtır (Randall, 1987: 436-464). Bu bağlılık düzeyinde, çalışanlar örgütün bütün değer ve prensiplerinden çok, bazı kısmına uyum göstererek onları benimseyebilirler.

Örgütsel bağlılık düzeyleri orta seviyede olan çalışanlar kimi zaman sosyal sorumlulukla örgütsel bağlılık arasında bir seçim yapmakta zorlandıklarından, bu durumda çatışmalar görülerek örgütsel verimlilikte düşüşler yaşanmaktadır (Yavuz & Tokmak, 2009: 23). Orta ya da ılımlı bağlılık, düşük veya yüksek bağlılık düzeyi göstermeyen çalışanların ortada kaldıkları bir bağlılık seviyesidir.

4.2.4.3 Yüksek örgütsel bağlılık

Genel itibariyle tüm örgütlerde yöneticiler bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların işyerlerine sadakatle bir ömür boyu çalışmaları amacını güderler. Böylece çok hızlı değişen rekabet ortamına ayak uydurmada örgütler daha fazla zorluk çekmez ve devamlılıklarını sürdürürler.

Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerin daha etkin olacağı tezinden dolayı örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde önemle durmak gerekir (Nayır, 2013: 182). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükseldikçe, çok hızlı gelişen rekabet ortamında işletmenin örgütsel başarıya ulaşması bir o kadar kolaylaşmakta ve bu sayede de nitelikli mal ve hizmet üretiminin önü açılmaktadır (Uygur, 2007: 73). Bir başka açıdan örgütsel amaçlar yerinde olduğunda, örgütlerindeki istikrarlı ikiz ilişkilerle yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri verimli davranışlarla sonuçlanma eğilimindedir (Wiener, 1982: 422). Netice olarak yüksek bağlılık düzeyinde, örgütsel başarımın gerçekleşebilmesi ve verimlilik artışlarının görülebilmesi muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlü örgütsel bağlılık gösteren bir çalışanın örgütsel etkinlikle sonuçlanan düşük seviyede devamsızlık, geç kalma, işgören devri gibi olumlu iş davranışına katılmasından, örgütsel bağlılığı bir bütün olarak yükseltmek önemlidir (Selamat, Nordin & Adnan, 2013: 567). Diğer taraftan ödüllerin peşinde koşmayı elde etme, örgüte yükümlülüğünü daha ötede hissetmesini sağlar. Ödül beklentisi töre gibi kullanılır. Örgüte bağlılığın kuvveti, birinin örgüt tarafından ödüllendirilmesi kuvveti görüşüyle olumlu olarak ilişkilidir (Grusky, 1966: 489). İşe devamsızlık faktörü baz alınırsa çalışanların yüksek bağlılık düzeylerinin sonucu olarak çalışanlar, sağlık durumları dışında işe devam etmeme davranışında bulunmazlar (Yavuz & Tokmak, 2009: 23). Yüksek bağlılık, örgütler ve bireyler için faydalı olacak bir bağlılık düzeyidir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bir bütün halinde aşağıdaki çizelgede görebilmemiz mümkündür:

Çizelge 4.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel Sonuçlar		Örgütsel Sonuçlar	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Kişisel yaratıcılık, inovasyon ve daha etkin insan kaynağı yararlanımı.	Düşük kariyer ilerlemesi ve promosyon, ihbarcılık davranışı, örgütsel amaçları engelleme.	İhbarcılık davranışı, örgüt için yararlı sonuçlar, moralin artışı vardır.	Büyük işgören devri, devamsızlık, işten ayrılma eğilimi eksikliği, düşük iş sayısı, şirkete karşı yasal olmayan faaliyetler
Orta	Aitlik hissini, güvenin, sorumluluğun ve tesirin artması.	Kariyer ilerleme ve promosyon fırsatları sınırlı olabilir.	Çalışanların görev süresi, sınırlı işten ayrılma niyetini ve iş tatmini daha fazla artırır.	Çalışanlar ekstra rol davranışını ve vatandaşlık davranışını sınırlar.
Yüksek	Kişisel kariyer ilerlemesi ve maaşın artması, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi.	Kişisel büyüme, yaratıcılık, inovasyon ve yer değiştirme kapalıdır. Toplumsal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim, Değişime karşı bürokratik direnme.	Güvenli ve istikrarlı bir iş gücü, yüksek düzeyde görev telafisi ve maaşı.	Örgütsel esnekliğin, inovasyonun ve uyumun eksikliği.

Kaynak: (Randall, 1987: 462).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, Çizelge 4.1’de düşük, orta ve yüksek olarak üç düzeyden oluşmaktadır. Her bir düzeyde örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Bireysel ve örgütsel sonuçlar olumlu ve olumsuz olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın kişisel olumsuz sonuçlarında yaratıcılık ve yenilikçilik olmakta iken; düşük kariyer ilerlemesi ve ihbarcılık davranışı bağlılığının kişisel olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. Düşük bağlılığın örgütsel sonuçlarında ise işgören devri, işten ayrılma niyeti eksikliği vb. unsurlar varken, moralin artması da olumlu örgütsel sonuçlar olarak göz önünde olmaktadır.

5. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde iş performansı kavramı ile iş performansı kavramının tanımı, iş performansının önemi, amaçları, boyutları, değerlendirme süreci ve yöntemlerinin yanı sıra iş performansını etkileyen faktörler ele alınmaktadır.

5.1 İş Performansı Kavramı, Tanımı, Önemi, Amaçları, Boyutları ile

Değerlendirme Süreci, Yöntemleri ve İş Performansını Etkileyen Faktörler

5.1.1 İş performansı kavramı ve tanımı

Örgütsel bir plan ve program ile yasal mevzuat doğrultusunda çalışan bireylerin, yükümlü oldukları görev ve sorumluluklarını, belirlenen zaman içerisinde tamamlamalarıyla ortaya çıkan sonuçlar, performans olarak adlandırılmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçlar olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Eğer sonuçlar olumlu ise, kişinin performansının yüksek yani kişinin başarılı olduğu, bilakis sonuçlar olumsuz ise, kişinin performansının düşük yani kişinin başarısız olduğu kanaatine varılabilmektedir.

Performans konusu örgütsel araştırmaların temelinde yer almakta olup, rekabeti arttırma niyeti ve performans ölçüm kabiliyetinin de zamanla gelişmesi, örgütsel performans kavramının ekonominin bütün dallarında büyük bir dikkatle incelenmesini sağlamıştır (Rousseau, 1997: 525). Performansı ifade eden göstergeler arasında etkinlik, verimlilik, iş-yaşam kalitesi ve kârlılık gibi konular yer almaktadır (Al & Anıl, 2016: 384). İş performansı, insanların yaptığı bir şeyi ve bireylerin sürdürdüğü hareketlerin neleri yansıttığını incelemektedir (Ahmad, Yusuf, Shobri & Wahab, 2012: 939). Şiddetli rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesinin ve başarıyı yakalayabilmesinin tek formülü, diğer parametrelerin seviyesini koruyarak performanslarının iyileştirebilmesidir.

İş performansı ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Performans, çalışanların örgütün tespit ettiği birtakım kriterlere binaen mesleğini icra etmesi ve geliştirdiği davranış şekli olarak tanımlanmaktadır (Genç & Demirören, 1994: 107).
- İş performansı, örgütsel hedeflere katkıda bulunan bireysel davranışların etkinliğini ifade etmektedir (Grant, 2008: 109).
- Performans, insanın kendi kapasitesini kullanarak verilen bir işi veya görevi belirli bir zaman diliminde başarılı bir şekilde tamamlayabilmede erişebildiği derecedir (Yıldız, Dağdeviren & Çetinyokuş, 2008: 240).
- İş performansı, bir çalışanın, iş ile bağlantılı görevlerini nasıl ifa ettiğini gösteren bir terimdir (Caillier, 2010: 140).
- Performans kelimesi esas itibariyle Fransızca kökenli olup, yaygın olarak iş görenlerin yaptıkları işle ilgili davranış, hedef ve başarılarını ölçmede kullanılan bir kavramdır (Akgeyik, Dolgun, Çiftçi, Kağnıcıoğlu, Özbek & Çolak, 2011: 166).
- Performans kelimesiyle ilgili evrensel bir tanımlama bulunmamakla birlikte performansı, bir davranış, bir görev veya fonksiyonun yerine getirilmesi; ayrıca görev ya da çalışmanın başarılı bir şekilde nasıl yapıldığının görülmesi olarak tarif etmek mümkündür (Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil & Yusoff, 2012: 107).
- Personelin belirli bir zaman diliminde yöneticisi tarafından kendisine verilen işle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla elde ettiği sonuçlar, performans olarak tanımlanır (Bingöl, 2013: 261).
- İş performansı, örgütsel amaçlar için kendilerine ödeme yapılan çalışanların etkin bir şekilde gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Farooqui & Nagendra, 2014: 125).
- Performans, önceden belirlenmiş kriterleri olan bir görevi, bir şekilde yerine getirme ve görevin gerekliliği olarak hedef oranını mümkün olan en iyi şekilde yakalamaktır (Apak, Gümüş, Öner & Gümüş, 2016: 105).
- İş performansı, çalışanların müşterileriyle ilgilenirken işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin bir kavram olarak tanımlanabilir (Rashid, Sah, Ariffin, Ghani, & Yunus, 2016: 66).

Performans olgusu günümüz örgütlerinin çalışanlarının faaliyetlerini değerlendirebilmelerinde kullandıkları bir ölçüt ve göstergeler bütünüdür. İş performansı ise çalışanların kendi görev alanlarındaki işlerini sürdürürken gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin sonuçları veya çıktılarıdır.

5.1.2 İş performansının önemi

Çalışanların iş performansının yüksek olması, bir bütün halinde örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütsel performans bir anlamda, çalışanların tüm performanslarının toplamı kadardır. Bu sebeple iş performansı örgüt için önemli bir yere sahiptir.

Bir örgütün iyi olduğunun en önemli göstergesi, çalışanlarının sahip olduğu performans düzeyidir. Çalışanların ve örgütün performansının yüksek bir düzeyde olmasını sağlamak da yöneticilerin görevidir (Çöl, 2008: 45). Sürekli değişen çevresel koşullar altında örgütlerin ezici rekabetle mücadele edebilmesi için performans en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri bu unsura verdikleri değer doğrultusunda mümkündür (Güney, 2014: 181). Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmaları noktasında çalışanların yüksek iş performansı sergilemeleri son derece önemli bir husustur. Böylece gelecekte örgütsel başarı gerçekleşecek, örgütün rekabet edebilirlik katsayısı da artacaktır.

Örgüt psikolojisi alanındaki çalışmalarda sıkça ele alınan ve çok boyutlu bir kavram olan iş performansı, bir çalışanın üretkenlik seviyesini işle ilgili birden fazla davranış ve sonuç üzerinden meslektaşlarıyla karşılaştırmalı olarak incelemektedir (Trivellas, Kakkos, Blanas & Santouridis, 2015: 470). İş performansı, örgütün bir rekabet avantajına sahip olabilmesi ve kaliteli bir üretim yapabilmesi için oldukça önemli bir faktördür. Başka bir ifadeyle iş performansı çalışanların verimlilik ve iş yapma kapasitelerini karşılaştırmalı olarak raporlayan bir ölçme yöntemidir.

Araştırmacılar, iş davranışının en önemli yönünü ve genel iş performansını birbirine benzer olarak kabul etmişlerdir (Jalil, Achan, Mojolou & Rozaimie, 2015: 139). Rekabet avantajı kavramı halka hizmet eden kamu sektörünü de kapsamına rağmen, özel sektör için kullanılması daha uygundur (Singh, 2016: 30).

Liyakat temelli olarak ücret, terfi ve iş sözleşmesinin yenilenmesi gibi personelle ilgili birçok kararda temel bir rol oynadığı için, iş performansı örgüt araştırmalarında ve uygulamalarında kullanılan en önemli kavramlardan birisidir (Shamsuddin & Rahman, 2014: 76). Performans, terfiler, son vermeler, hak artışları ve ikramiyeye ilişkin kararları etkilemek zorunda olması nedeniyle, çalışanlar ve işverenlerce son derece önemlidir (Cailler, 2010: 140). İş performansı, genellikle başkaları tarafından sağlanan destek, tavsiye ve diğer kaynaklara bağlıdır (Mohamad & Jais, 2016: 677). İş performansı çalışanların kariyer ilerlemeleri ve kişisel gelişimlerinde onlara fayda sağlayabilecek önemli bir unsurdur.

Çalışanların performansları arttığında, bu onları daha da olumlu yapar ve daha yüksek seviyedeki bu pozitiflik bireylerin işyerlerinde karşılaştıkları fiziksel, sosyal ve psikolojik sorunlarla baş etmelerine yardımcı olur (Bitmiş & Ergeneli, 2013: 174). Performansın yüksek düzeyde olması, yöneticiler tarafından her zaman en çok istenen örgütsel amaçlardan birisidir. Öte yandan rolle ilgili iş performansını, çalışanların resmi ve zorunlu rol gereklilikleriyle ilgili faaliyetleri olarak tanımlamak mümkündür (Özçelik & Cenkçi, 2014: 872). Diğer taraftan örgütün sağladığı maaş, pozisyon ve dereceleri gibi dış ödüller ile çalışma ortamından elde edilen iç ödüller, çalışanların mesleki performanslarını teşvik etmede önemlidir (Celep, 2000: 5).

Toplam örgütsel performans, çalışanların örgütsel tatmin düzeylerine de ilgilendiren bireysel performanslarına bağlıdır (Bitmiş & Ergeneli, 2013: 173). Nitekim bireyin işini yerine getirmesinde birtakım tecrübe, bilgi birikimi ve gayreti yeterli olmayıp, örgüt yöneticilerinin de buna katkı sağlaması gerekmektedir (Yıldız, Savcı & Kapu, 2014: 235). Yapılan çalışmalar da liderlerin bireysel karakterlerinin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Ghani, Yunus & Bahry, 2016: 47). Yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların yüksek iş performansı göstermelerinde etkili bir unsurdur. Başka bir deyişle çalışanlar amirlerinin yönetim tarzına göre yüksek veya düşük iş performansı sergileyebilmektedir.

Örgütler, genellikle yöneticileri için çok fazla beklentiye sahiptirler. Bu gibi yöneticiler çalışanlara yakın olurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını, bireysel performansı ve uzun dönemde de örgütsel performansı etkilerler (Marcotte, Doucet & Cossette, 2015: 802). Yöneticilerin, performansa bağlı olarak ödüllendirilen kişisel katılımların destekleyicisi olmaları ve buna uygun bir iş çevresi yaratmaları için daha

çok katkı sağlamaları güçlü bir şekilde tavsiye edilmektedir (Özbağ, Çekmecelioğlu & Ceyhun, 2014: 1135). İş performansı kavramı, örgütlerin çalışanlardan yapılmasını arzu ettikleri önemli bir yükümlülük çerçevesidir.

Yukarıdaki bilgilere nazaran bir örgütün başarısının insan kaynaklarının kalitesince belirlendiği de iddia edilebilir. Her örgütün dışsal stratejileri vardır. Ayriyeten rekabet avantajı sağlayabilmek için içsel kaynaklarını nasıl geliştirdiği, kullandığı, motive ettiği ve kontrol ettiğiyle ilgili içsel stratejilere de ihtiyacı vardır (Şomlea & Marian, 2012: 945). Bu sebeple bir örgütteki en önemli değişkenlerden birisi olan iş performansı, uzunca bir süreden beri çok çeşitli araştırmalara konu olmaktadır (Ghani et all, 2016: 47). Performans kavramının örgütler için sürdürülebilir ve ölçülebilir olmasındaki en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir.

5.1.3 İş performansının amaçları

İş performansının herhangi bir işletmenin bir bütün olarak verimliliğinin sürdürülebilmesi ve faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, önem arz eden bir unsur olduğu söylenebilir. Bu kavramdan, örgütün faaliyet, işlev ve verdiği hizmetlerin kesintiye uğramadan gerçekleşmesini sağlamayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Bu noktada örgüt içindeki çalışanların etkin rolüne bakmak gerekmektedir. Çünkü örgütün tek başına kurumsal bir kimliği olsa da örgüt neticede çalışanlarının oluşturduğu bir bütündür. Zira örgütün hedef ve amaçlarını iyice bir şekilde benimsememiş veya özümsememiş örgüt çalışanlarından da yüksek bir performans beklemek gerçekleşmeyecek bir hayal kurmaktan öteye gidememektedir.

Çalışanların görevlerini yerine getirirken onlara tahsis edilen sorumlulukları oranında başarılan işin kalite ve miktarının sonucunu çalışan performansı, olarak tarif edebiliriz (Mangkunegara & Waris, 2015: 1242). Çalışanların iş performansı, örgütlerin en fazla odaklandığı ve örgütün amaçlarıyla örtüşen en önemli ilişkilerden birisidir. İş performansı, kuruluşun iyi bir şekilde işlemesi ve çalışanlara çeşitli faaliyetlerde bulunmaları için rehberlik ederek, onların çeşitli bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamaktadır (Ghani et all, 2016: 47). Örgüt performansının da neticede genel olarak örgüt üyelerinin davranışlarının bir sonucu olduğu rahatlıkla söylenebilir (Syafi, Thoyib & Nimran, 2015: 1144). İş performansı, örgütün faaliyetlerini etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için gerekli bir olgudur.

Rekabet avantajı sağlamak ve başarı kazanmak için, örgütler çalışan performansına çok ciddi derecede öncelik vermelidirler (Osman, Shariff & Lajin, 2016: 572). Herhangi bir ticari işletmenin en önemli amaçları arasında üretim ve hizmetlerdeki maliyetleri azaltarak, yatırımların kâr olarak geri dönüşünü maksimize etmek bulunmaktadır. Böylelikle işletmeler, örgütsel amaçları başarmak için iş performansları optimal seviyede olan, etkin ve üretken çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Arnolds & Boshoff, 2002: 697-698). Neticede rekabet avantajı kazanmak ve katma değer sağlamak amacıyla performansın yükseltilmesi günümüz örgütleri için son derece önemli bir hale gelmiştir (Yıldız ve diğerleri, 2014: 236). Örgütlerin maliyetlerini minimize ederek kârlılıklarını artırmaları ve rekabetle baş edebilmeleri iş performanslarına verdikleri değerle ölçülür. Böylece örgütsel hedef ve amaçlar da gerçekleşmiş olur.

5.1.4 İş performansının boyutları

İş performansı kavramı, yönetim literatüründe görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde iki farklı boyutta incelenebilmektedir. Bu iki performans boyutu ayrıca iş performansını açıklamaktadır. Bunlarla ilgili detaylı olarak önce görev performansından, sonra da bağlamsal performanstan bahsedilecektir.

5.1.4.1 Görev performansı

Görev performansı, iş tanımıyla ilgili birtakım görev ve sorumlulukların ifa edilmesini belirten bir performans türüdür. Örgüt içerisinde yapılan işin çeşidine göre de pek çok farklılık gösterebilmektedir.

İş performansı, örgütsel hedeflere katılan bireylerin kurum içerisindeki şahsi davranışlarını ifade eder. Çalışanlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerini çok önemli bir görev olarak algıladıklarında daha fazla iş performansı sergilerler (Grant, 2008: 109). Güncel iş psikolojisi literatüründe görev performansı, işyerlerinin resmi bir parçası olarak kabul edilen görevlilerin ustalıkla yerine getirdikleri faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Viswevran & Ones, 2000: 218). Görev performansı, çalışanların örgüt içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin ölçülebilir bir sonucunu ifade etmektedir.

Görev performansı, organizasyonun temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan malları veya hizmeti üreten faaliyetlerle doğrudan ilişkili kalıpları veya

davranışlarını içerir (Jalil et all, 2015: 138). Görev performansı, temel önceliği yetenek ve tecrübe kazanma olan, temel iş sorumluluklarını da dâhil eden, işe özgü davranışlardan birisidir (Rashid et all, 2016: 66). İş ve hizmetlere ilişkin çalışanlar tarafından gerçekleştirilen süreçlerle ilgili davranışsal kalıplar görev performansı kavramında hayat bulur.

Görev performansı, iki çeşit davranışı içerir. İlki hammaddelerin örgütsel üretimle mal ve hizmetlere dönüştürülmesini içeren faaliyetlerdir. Örnek olarak bir perakende dükkânında satılan mallar, herhangi bir imalathanede çalışan bir makine, bir okulda gerçekleştirilen eğitim, bir hastanede uygulanan muayene işlemleri ya da bir bankada çeklerin nakde çevrilmesi gibi faaliyetler verilebilir (Motowidlo & Van Scotter, 1994: 476). İkinci bir görev performansı türü ise, sarf malzemelerini ikmal etme, bitmiş ürünleri dağıtma, kurumun etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan planlama, koordinasyon gibi yönetim ve personel işlevlerini yerine getirmek olarak sıralanabilir (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997: 75). Görev performansının, ismiyle müsemma çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları birtakım görevlerle ilgili olduğu söylenebilir.

5.1.4.2 Bağlamsal performans

Bağlamsal performans, görev performansını tamamlayıcı bir performans türüdür. Bu performans türünün örgüt içerisindeki sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirilmesine de faydası bulunmaktadır.

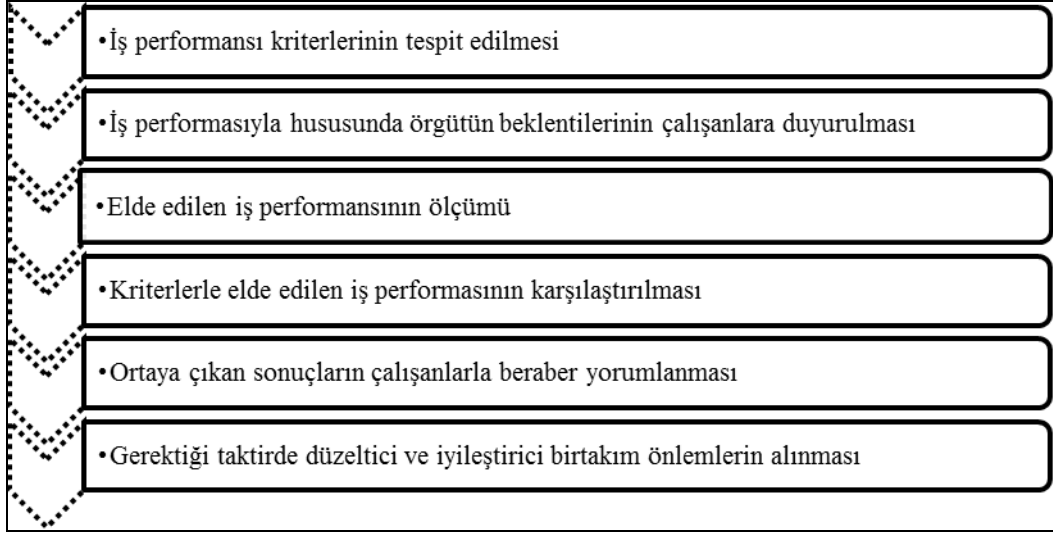
Geleneksel olarak bireysel psikologların büyük bölümü performansı, seçim, yerleştirme ve eğitimin bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir. Diğer taraftan sosyal psikologlar, performansın motivasyonel yaklaşımına vurgu yaparak; onu yetenek ve motivasyonun bir bileşimi şeklinde formüle ederler (Blumberg & Pringle, 1982: 562). Bağlamsal performansın yapısı oldukça geniştir. İyi ilişkileri sürdürme ve başkalarıyla işbirliği yapma gibi kişilerarası unsurları içermesinin yanı sıra olumsuzluk karşısında kararlı olma, ilave görevler icra etmek için gönüllü olma, ya da çeşitli motive edici unsurları da içermektedir (Van Scotter & Motowidlo, 1996: 525-526). Bağlamsal performans, iş performansının görev performansı haricinde yer alan bir boyuttur. Keza bu boyutta çalışanları işe odaklayan güdüleyici ve kişisel unsurlar bulunmaktadır.

Bağlamsal faaliyetler görevlerin ve süreçlerin yürütülmesinde katalizör işlevi üstlenerek kurumsal, sosyal ve psikolojik hadiseleri şekillendirmekte ve kurumsal verimliliğe katkı yapmaktadırlar. Bağlamsal faaliyetleri iş tanımının dışında kalan ve yerine getirilmesi için gönüllü olması gereken şeyler olarak tarif edilebilir. Gönüllü olmasını gerektiren bu görevlerin tamamlanması için kurumdaki diğer kişilere yardım etmek ve onlarla işbirliği içerisinde bulunmak şarttır (Borman & Motowidlo, 1997: 100).

Bağlamsal performansın toplam değere olan katkısının belirlenmesi iki nedenden dolayı önemlidir. Birinci neden, seçme kriterlerinin geçerliliği; ikinci neden ise, kuramsal verimliliğin artırılması ile ilgilidir. Bağlamsal performans fazladan bir katkı yapmıyorsa, yani aslında gereksizse, o zaman kurumun görev performansına odaklanması gerekir (Conway, 1999: 4). Bağlamsal performansın genel olarak, kişilik ve motivasyondan kaynaklandığı, görev performansının ise bilişsel yetenek, beceri ve deneyim üzerine kurulu olduğu düşünülmektedir (Fletcher, 2001: 475). Bağlamsal performansın, örgütlerdeki bireyler için ayrıca önemli kazançları olabilmektedir. Uygulamadaki etkin performans, sistematik ödüllere yol açabilir ve böylece bireylerin tatmin ve örgütsel bağlılıkları artarak kişilerin bu yöndeki davranışları etkilenir (Motowidlo, 2000: 122). Görev performansı ve bağlamsal performans arasında farklılıkların olması doğaldır. Buna göre bağlamsal performansda kişisel faktörler bulunmaktayken, görev performansında işi yapma becerisi ve uzmanlık ön plandadır.

5.1.5. İş performansı değerlendirme süreci

İş performansı değerlendirme süreci işletmeden işletmeye, örgütten örgüte göre değişmekle birlikte; uygulamada çalışanların performanslarının yıllık, aylık, üç aylık, altı aylık zaman dilimlerinde yapıldığı çeşitli örgütlerde görülmektedir. Buna göre de performans değerlendirmenin çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarını adil olarak görebileceği ciddi bir süreçten geçmesi gerekmektedir.



Şekil 5.1: İş Performansı Değerlendirme Süreci

Kaynak: (Obisi, 2011: 95).

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere çalışanların iş performans sürecinde ilk etapta iş performansıyla ilgili birtakım kriterlerin yani standartların belirlenmesi, ondan sonra da bu belirlenen kriterlerle ilgili beklentilerin tüm çalışanlara duyurulması gerekmektedir. Ondaki sonraki aşamada ise performansların birtakım teknikler kullanılarak belirli aralıklarla ölçümünün yapılması ve ortaya çıkan sonuçların çalışanlarla birlikte değerlendirilip yorumlanması önem arz etmektedir. Son aşamada ise performans sonuçlarıyla beklentilerin uyuşmaması halinde düzeltici ve iyileştirici önlemlerin alınmasının gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde, duygusal olarak yüklenilen atmosferi en aza indirmek ve yöneticilerin sürecin adil ve eşit olarak algılandığından emin olabilmeleri için tutarlılık, samimiyet, teklif isteme ve değerlendirmeye itiraz olmak üzere dört aşamayı ciddiyetle hayata geçirmeye ihtiyaç vardır. Değerlendirme sürecinin sonuçları yukarıdaki faktörler yerine getirildiği zaman adil bir şekilde dağıtılmakta ve sonuçlar adil bir şekilde algılanmaktadır (Schuler, 1990: 353). Etkin ve sağlıklı bir iş performansı değerlendirmesinin gerçekleşebilmesi için, uygulama aşamasında yöneticilerin her çalışanı için adil ve etik bir tutum içerisinde olması gereklidir.

5.1.6 İş performansı değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme çok yoğun rekabet şartlarıyla yüz yüze kalan günümüz örgütlerinde, çalışanların etkin ve verimli çalıştığını tespit edebilmek adına önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmesinin adil, etkin ve belirli birtakım ölçütlerde çalışanlara geri bildirim yapılarak uygulanması ayrıca çalışanların kişisel ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına da etki etmelidir.

Örgütlerdeki en önemli faktör hiç kuşkusuz insandır. Örgütlerin temel stratejilerinden biri çalışanlarına yatırım yapmaktır. Örgütler, çalışanlarının performanslarını çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla geliştirirler, motive ederler ve yükseltirler (Güngör, 2011: 1511). Performans değerlendirme konusu akademisyenler ve uygulayıcılar için 1990'lı yıllardan önce merkezi bir konu haline gelmeye başlamıştır (Rasit & Isa, 2014: 548). Performans ölçümleri, örgütler için bir yol haritası çizebilmek için çok önemli olduğundan, performans yönetimi akademik literatürde sıklıkla tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Örnek & Ayas, 2015: 1391). İş performanslarının değerlendirilmesi örgüt için kritik bir niteliğe sahip olup, çalışanlar yönünden ise önemli bir insan kaynakları işlevini yerine getirmektedir (Riggio, 2014: 129). Örgütlerdeki en önemli faktör konumundaki insan kaynağı ve bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde işe motive edilmesi performans değerlendirmenin ilgilendiği bir konudur.

Performans değerlendirme için aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- Performans değerlendirme İngilizce kökenli 'performans appraisal' veya 'performance evaluation' kelime gruplarından gelmekte olup; bu kavramlar lügatta başarı değerlendirme ve liyakat takdiri anlamlarına gelmektedir (Özgen & Yalçın, 2010: 214).
- Bir işgörenin şu andaki performansı ile gelecekteki performansının birtakım koşullara göre değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir (Gürbüz & Yüksel, 2011: 178).
- Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının değerini öğrenebildiği, yeteneklerini geliştirip performanslarını iyileştirebildiği ve gerekli ödülleri dağıttığı çeşitli uygulamalar için kullanılan bir terimdir (Arnăutu & Panc, 2015: 386).

Performans değerlendirme, esas olarak işverenin çalışanlarına olan beklentilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir husustur.

Genel itibariyle örgütler, önemli değişimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Çok sayıda kısa dönemli sözleşmenin yaygınlaşması, gençleşen işgücü ve istihdam hareketliliği buna iyi birer örnektir. (Beusaert, Segers & Gijsselaers, 2011: 232). Performans değerlendirme, sadece özel sektör için değil kamu sektöründeki etkinlik ve verimliliğin sağlanması için de önemlidir. Özel sektörde performans değerlendirmesi, krı maksimize etmeyi, hizmetleri ise garantilemeyi amaçlamakta iken, kamu sektöründe ana hedef kamu hizmetlerinin düzgün bir Şekilde sunulmasını temin etmedir. Bu yüzden kamu sektöründeki performans değerlendirmelerinin kendisine has konularda olması gerekmektedir (Balabonien & Veerskien, 2014: 605-606). İş performansı değerlendirme yöntemleri kamu çalışanlarının da gerçekleştirdikleri faaliyetler için de uygulanabilmektedir. Buradaki nüans farklılığı ise, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir Şekilde kullanılıp, vatandaşlara veya müşterilere kaliteli ve hızlı hizmet verilebilmesinde yatmaktadır.

Performans, işin ürünüdür. Bireysel performans ölçmek ve kontrol etmek, böylece örgütsel hedeflere entegre ederek beklenen sonuçlara ulaşmak için performans değerlendirme gereklidir (Sanyal & Biswas, 2014: 184). Performans değerlendirme, daha iyi bir iletişimi ve karar verme sürecini ayrıca daha fazla bir saydamlıkla birlikte daha yüksek motivasyona sahip çalışanlar olmalarını mümkün kılar (Tarasewicz, 2016: 1434). Çalışanların örgütün hedefine ulaşmak için çaba göstermeleri konusunda yöneticilerin motive edici bir tutum benimsemesi ya da cezalandırma faktörünü uygun bir Şekilde kullanılması sonucu astlarının adalet duygusunu güçlendirmesi performans değerlendirme yöntemine iyi bir örnektir (Ibrahim, Ismail, Mohamed & Raduan, 2016: 524). İş performansının değerlendirmesiyle, çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin karşılığı olarak ödüllendirme ve cezalandırma verilebilmektedir.

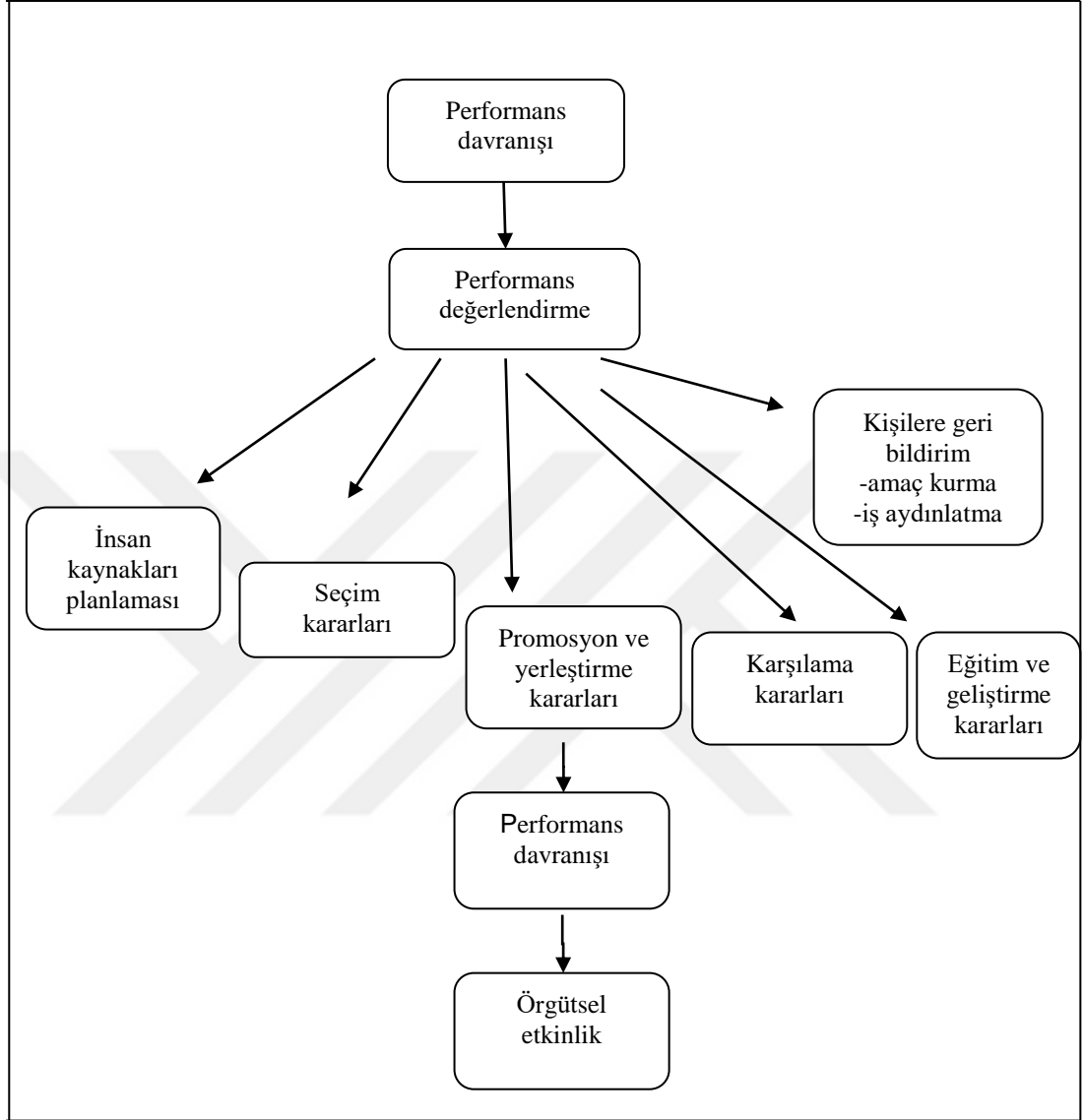
Çalışanların performanslarını geliştirmek için ilk önce başarılı ve başarısız çalışanların birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Hedeflenen amaçlar doğrultusunda örgütler çalışanlarına performans ölçütlerinde geribildirim sağlamalıdır. Performans değerlendirmenin amaçları arasında görevden alma veya kadro sayısının azaltılması, çeşitli örgütsel amaçları yaratmak ile ticari amaçları ve

gelişme ihtiyaçlarını belirlemek, ayrıca tüm işletmenin performansını geliştirmekle birlikte başarısız çalışanlara da doğru yolları göstermek sayılabilir (Altındağı & Köseadağı, 2015: 273). Başka bir ifadeyle iş performansı değerlendirme örgüt içerisinde etkinliği ve verimliliği sağlamak için yöneticilere ve çalışanlara geribildirim sunmaktadır.

Performans değerlendirmesinin temel rolü, örgütün şu andaki pozisyonunu belirlemek ve idarecilere daha iyi stratejiler uygulama ve yaratmada yardımcı olmaktır (Ivanov & Avasilcäi, 2014: 1190). Performans değerlendirmesinin çalışanların iş performansı konusunda bilgi sağlamak ve çalışanlara geribildirim yapmak şeklinde iki ana amacı bulunmaktadır (Bakan & Kelleroğlu, 2003: 106). Performans değerlendirme yöneticilere çalışanlarının gerçekleştirdikleri işleriyle ilgili verileri sağlayan bir bilgi bankasıdır.

Performans değerlendirmesinin seçim, kaybetmeme, terfi, işten çıkarma, tazminat, planlama ve eğitimdeki kritik bağlantılarından dolayı, insan kaynakları yönetiminde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin fonksiyonları, gelişimsel, yönetsel, örgütsel bakım ve doküman kullanımı şeklinde sınıflandırılabilir (Sepehrirad, Azar & Sadeghi, 2012: 844-845). Performans değerlendirme, çalışanlar ve onların amirleri arasında gerekli iletişimi yaratır ve geliştirir. Bir bütün olarak şirketin faaliyetlerini belirlemeyi mümkün kıldığı için, her çalışanın performans seviyesi şirketin başarısı için belirleyici olabilir (Çınar & Vardarlier, 2014: 386). Performans değerlendirmenin örgüte, yöneticilere ve çalışanlara olumlu katkıları vardır. Bir anlamda örgüt içerisinde yatay ve dikey iletişimin gelişimini artırmaktadır.

Şekil 5.2’de performans değerlendirmenin örgütsel kullanımları ve etkileri gösterilmiştir:



Şekil 5.2: Performans Değerlendirmenin Örgütsel Kullanımları ve Etkileri

Kaynak: (Miner, 1992: 380).

Şekil 4.2.’de performans değerlendirmesinin performans davranışıyla başlayan ve örgütsel etkinlikle son bulan bir süreç olduğu gösterilmektedir. Performans değerlendirme insan kaynakları planlaması, seçim ile promosyon ve yerleştirme kararları gibi örgütteki bir dizi hadiseyi etkilemektedir. Örgütteki bu hadiselerden promosyon ve yerleştirme kararları sonucu performans davranışı oluşmakta ve sonucunda da örgütsel etkinlik gerçekleşmektedir.

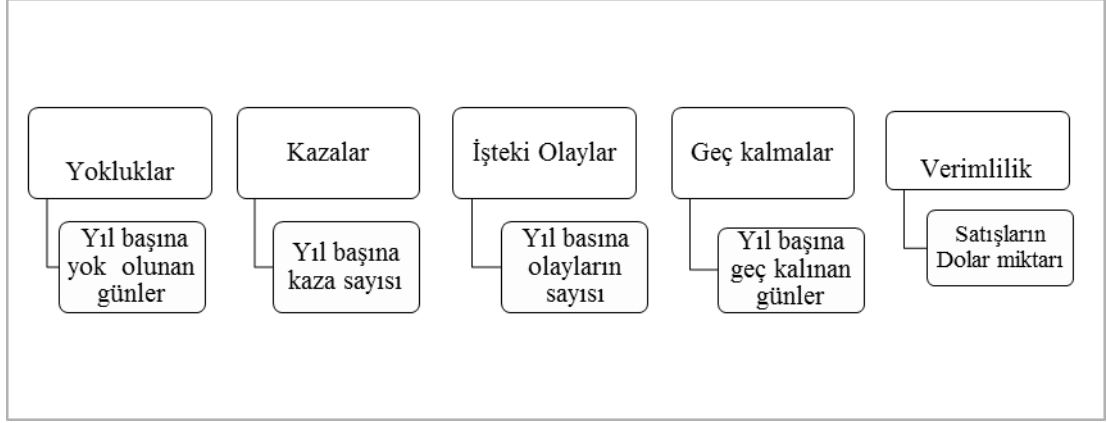
Literatürde iş performansı ile ilgili çeşitli değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerin başlıcaları objektif ve subjektif iş performansı değerlendirme yöntemleri olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca farklı bir takım iş performansı değerlendirme yöntemleri de bulunmaktadır. Bunlar da 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemleri ve karşılaştırmalı iş performansı değerlendirme yöntemleri, olarak ikiye ayrılmaktadır.

5.1.6.1 Objektif iş performansı değerlendirme yöntemleri

Objektif iş performansı değerlendirme yöntemleri bir takım objektif olması zorunlu kriterlere sahip yöntemler ile çalışanın verimliliği, mesai saatlerine uyup uymadığı, işe gelip gelmemesi veya başına gelen olağan dışı hadiseler gibi birtakım durumları ölçmektedir.

Objektif değerlendirme yöntemleri, aylık toplam satışları ve işte bulunulmayan günler gibi çeşitli hadiseleri muhasebe eder. Örgütler çoğu çalışanın davranışlarını izler ve bunun sonuçlarını muhafaza eder. İnsan kaynakları bölümleri, işte olmamayı, kazaları, özel durumları ve geç kalmaları kaydeder. Hatta bazı örgütler, her bir çalışanın verimlilik göstergelerini veri tabanına kayıt ederler. Objektif değerlendirme, çoğu kez iş performansı kriterinin açık olan göstergesidir. Kriterin yalnızca bir parçası olabilecek belirli davranışlara odaklanmaya eğilim gösterirler ve önemli parçaları eşit derece görmezden gelebilirler. Verimlilik ölçümleri, iş kalitesinden ziyade sayısına odaklanır. Ancak bazı faaliyetlerde sayı kaliteden daha önemli olabilir ve hangi faaliyette işin mi yoksa kalitenin mi daha önemli olduğunun bilinmesi de oldukça zordur (Spector, 2008: 87-89). Objektif değerlendirme yöntemleri, sayılabilir davranışların veya sonuçların doğrudan ölçümleri olarak tanımlanabilmektedir (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995: 588). Bu yöntem yöneticilere, çalışanların işyerinde geçirdiği zaman sürecindeki tutum ve davranışlarına odaklı bir bakış açısı geliştirmelerine imkân verir.

Buna göre objektif iş performansı değerlendirme yöntemleri, yokluklar, kazalar, işteki olaylar, geç kalmalar ve verimlilik olarak beş ana kategoriden oluşmakta olup Şekil 5.3'te bu kategoriler gösterilmiştir:



Şekil 5.3: Objektif İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Kaynak: (Spector, 2007: 88).

Yukarıdaki Şekil 5.3'e görüldüğü üzere, beş temel objektif iş performansı değerlendirme yönteminin her biri objektif davranış sayılarının hesabı veya üretilen işin miktarı ile ölçülmektedir. Kazalar, bireyin belirli bir iş için önemli olduğu düşünülen bir iş kazasına karışma sayısıdır. Polis memurları için, birisini vurma ile neticelenen olaylar çalışanın ana kayıtlarının bir parçası haline gelmiştir. Verimlilik ise, neticede birey tarafından üretilen işin miktarıdır (Spector, 2008: 88).

İş performansı ölçümünün değerini belirleyen objektif değerlendirme yöntemlerinin birtakım avantajları bulunmaktadır. Birincisi, iş performansı değerlendirme ile ilişkili olarak objektif değerlendirmenin anlamını yorumlamanın kolay olmasıdır. İkincisi objektif yöntemlerin nicel doğası gereği aynı işteki farklı bireylerin iş performanslarını ölçmenin ve karşılaştırmanın kolay olmasıdır. Üçüncü olarak, nesnel kriterler belli bir ürünü üretmek veya hizmeti sağlamak gibi kurumsal hedeflerle doğrudan ilişkilendirilebilir. Son olarak, gene bu nesnel kriterler kurum kayıtlarında da bulunabilir. Böylece özel performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasına gerek kalmaz (Spector, 2008: 89). Özetle bu yöntem çalışanlarla ilgili nesnel ve objektif ölçütlere göre verilerin tutulduğu güvenilir bir veri tabanınının gerektiren bir yaklaşımdır.

5.1.6.2 Subjektif iş performansı değerlendirme yöntemleri

Çalışanların performanslarını değerlendirmede temel ölçüt, objektif iş performansı değerlendirme yöntemleri olmaktadır. Ancak uygulamada objektif iş performansı

değerlendirme yöntemlerinin eksik kalıp, yeterli olamadığı durum ve şartlarda da devreye subjektif iş performansı değerlendirme yöntemleri girmektedir.

Subjektiflik, çoğu örgütün performans değerlendirmesinin merkezindedir (Prendergast & Topel, 1993: 363). Subjektif performans değerlendirme yöntemleri, yöneticilerin çeşitli hesaplamaları sayesinde ölçülür (Lowery & Krilowicz, 1994: 574). Subjektif değerlendirme yöntemleri, çalışanların iş performansını değerlendirmek için en sık kullanılan araçlardır. Birçok örgüt yöneticilerin her bir astıyla ilgili yıllık performans değerlendirme işlemlerini tamamlamasını zorunlu tutmaktadır.

Subjektif iş performansı değerlendirme yöntemlerini grafik değerlendirme ve davranış odaklı değerlendirme formu olarak iki kısımda incelemek gerekmektedir (Spector, 2008: 90). Bu yöntemi kullanan araştırmacılar, subjektif göstergelere örnek olarak polis performansını vermişlerdir. Buna göre subjektif göstergelerin polis performansı için geçerli ölçütler oluşturduğunu ve geleneksel objektif kaynaklardan alınan göstergeleri tamamladıklarını belirtmişler veya dolaylı olarak bu konuyu tartışmışlardır (Parks, 1984: 120). Subjektif iş performansı değerlendirme yöntemleri çoğunlukla, objektif değerlendirme yöntemlerinin uygulamasının güç ve imkânsız olduğu durumlarda kullanılabilen performans ölçme araçlarıdır (Riggio, 2014: 131). Bu yöntem, yöneticilere çalışanlarıyla ilgili subjektif değerlendirme yapma imkânı sunmaktadır.

5.1.6.3 İş performansı ile ilgili diğer değerlendirme yöntemleri

İş performansı ile ilgili diğer değerlendirme yöntemleri, 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi ve karşılaştırmalı iş performansı değerlendirme yöntemleridir.

5.1.6.3.1 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi

360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi, çalışanın iş ortaklarını da sisteme dâhil ederek, kişinin daha adil olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir. Çalışanın iş ortakları ile kastedilen, astları, çalışma arkadaşları, müşterileri ve çalışma ekibinin diğer üyeleridir. Çalışanın sadece amiri tarafından değil, makro perspektifte onun işyerindeki faaliyetlerini gerçekleştirirken birebir muhatap olduğu

herkesin düşünceleri doğrultusunda performansı açısından değerlendirilmesi prensibine dayanır. Bu yöntem günümüz iş dünyasında popülerliği yüksek bir performans değerlendirme modelidir.

360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi yeterince basittir. Bu sistemde çalışanlar kendilerini değerlendirerek diğer çalışanlardan ve örgüt üyelerinden geribildirim alırlar. Geribildirim, bireyin o andaki yöneticisinden gelmektedir, şayet birey yönetici ise, geribildirim doğrudan yardımcılardan veya astlarından gelir (Antonioni, 1996: 24). 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi, popüler bir yönetim aracı olarak liderlere ve yöneticilere geribildirim sağlamaktadır (London & Beatty, 1993: 353). Popülaritesinin artmasının bir sebebi de geribildirim, performansı arttırabileceğine inanılmasıdır. 360 derece iş performansı değerlendirme sisteminin, sağladığı olumsuz ya da farklı geribildirimlerin farkındalık yaratacağı ve bireyleri davranış değişikliği konusunda motive edeceği düşünülmektedir (Brett & Atwater, 2001: 930). 360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi, geribildirim odaklı bir yaklaşımdır.

360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi, çok kaynaklı geribildirim adı verilen genel bir olgunun sonucudur. Araştırmacılar 360 derece iş performansı değerlendirme sisteminin kültürel değişme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, potansiyellerin ve takım etkinliğinin incelenmesi şeklinde beş önemli kıstasını ortaya koymuşlardır (Sepehrirad et all, 2012: 844). Bu yöntemde yöneticiler, geri bildirimlerini meslektaşları ile mütalaa edebilir ya da sonuçları kendilerine saklayarak özel olarak çalışanlarını geliştirebilmeleri konusunda çalışmalar yapabilirler. Ancak tercihleri doğrultusunda geribildirimi kullanmayabilirler (Brutus, London & Martireau, 1999: 689). Bu yöntemde çalışanların iş performansı, örgüt içi ve dışında bulunan unsurlardan gelen geribildirimlere göre değerlendirilmektedir.

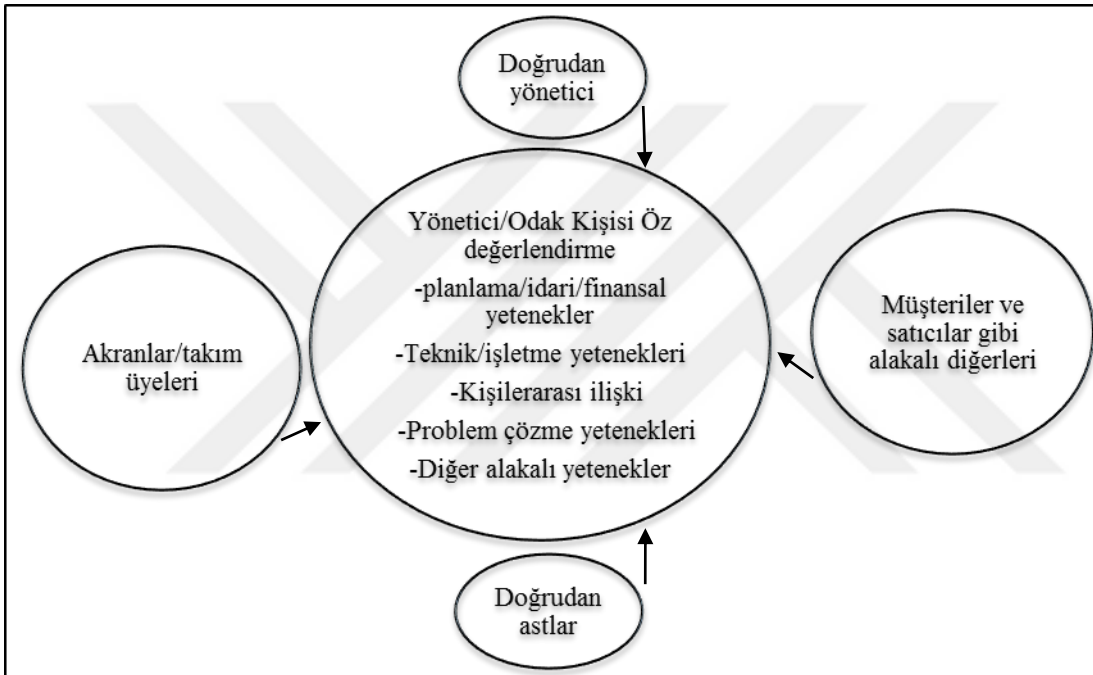
360 derece iş performansı değerlendirme sistemiyle ilgili literatürde aşağıdaki avantajlardan bahsedilmiştir (Garavan, Morley & Flynn, 1997: 140):

- 360 derece iş performansı değerlendirme sistemi, iki yönlü iletişimi ve çalışan bağlılığının sağlanması için fırsatları artırır.
- Örgütte daha iyi çalışma koşullarının oluşturulabilmesine yardımcı olabilir.

- Örgüt, fikirlerini beyan etmeleri konusunda çalışanlara yol gösterebilir. Buna ilaveten, yöneticilerin davranışları hakkında çalışanların bakış açılarını onlara sorabilmektedir.

360 derece iş performansı değerlendirme yöntemi, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerle bilgi alışverişini kolaylaştırarak, çalışanların iş yaşam kalitelerinin gelişimine katkı sağlar.

360 derece iş performansı değerlendirme yönteminin içindeki geribildirim kaynakları ve çeşitleri Şekil 5.4’de sunulmuştur:



Şekil 5.4: 360 Derece İş Performansı Değerlendirme Yönteminin İçindeki Geribildirim Kaynakları ve Çeşitleri

Kaynak: (Kreitner & Kinicki, 2001: 281).

Şekil 5.4’de görüldüğü üzere 360 derece iş performansı değerlendirme sistemi davranışsal olarak kişilerin yöneticileri, astları ve akranları tarafından algılanan performanslarıyla ilgili bilgileri karşılaştırma imkânı verir (Kreitner & Kinicki, 2001: 281). Buna göre bu sistem merkez çemberin çevresindeki küçük çemberlerin katkılarıyla yönetici yani odak kişinin performansının değerlendirilmesine olanak tanır. Bir anlamda bu değerlendirme süreciyle kişilerin teknik, problem çözme, planlama, kişilerarası ilişki ve diğer alakalı yetenekleri ortaya çıkmaktadır.

5.1.6.3.2 Karşılaştırmalı iş performansı değerlendirme yöntemleri

Karşılaştırılmalı iş performansı değerlendirme yöntemleri bir çalışanın, bir diğeri ile karşılaştırılması gerektiğini savunan bir yaklaşıma sahiptir. Bir başka deyişle örgütteki çalışanların işle ilgili görevlerini gerçekleştirirken birbirleriyle karşılaştırıldığı yönteme, karşılaştırılmalı iş performansı değerlendirme yöntemi adı verilmektedir.

Karşılaştırmalı yöntemler, çalışanın göreceli olarak diğerlerine göre gösterdiği performansla ilgilenir. Bu yöntemler kolay geliştirilebilir ve kullanılabilir. Çalışanların karşılaştırılmalarını sağlar ancak en doğru performans göstergesi de değildirler. Karşılaştırmalı çerçevede bir çalışanın performansının üstünlüğünü veya kabul edilemezliğini belirlemek için herhangi bir yol yoktur (Smither, 1994: 190-191). Çalışanların gerçekleştirdikleri iş yapma sonuçlarını örgüt içerisindeki meslektaşlarıyla karşılaştırarak yöneticilere göreceli bir çerçeveyi bu yöntem sunar.

Karşılaştırmalı yöntemlerden literatürde sıralama sistemi, çiftli sıralama ve zorunlu dağıtım olarak bahsedilmektedir. Sıralama sistemi yöneticilere çalışanları en iyiden en kötüye kadar yerleştirebilmesini sağlar. Genellikle çalışanlar verimlilik veya tüm performansları baz alınarak bir boyutta sıralanır. Birçok açıdan bu yaklaşım doğru ve uygulaması kolaydır. Eşli sıralama yöntemi, yöneticilere çalışanları iki grup içine yerleştirdiği ve eşli çalışanları tespit ederek incelediği bir metottur. Zorunlu dağıtım ise, yöneticilere zayıftan seçkin olana kadar kategoriler oluşturmasını sağlar. Böylece çalışanlar farklı kategorilere ayrılarak rahatlıkla incelenebilir (Smither, 1994: 190-191). Karşılaştırmalı iş performansı değerlendirme yöntemleri yöneticilere çalışanlarının iş yapma şekilleri hakkında bilgi edinmelerini sağlayan bir mekanizmadır.

5.1.7 İş performansını etkileyen faktörler

İş performansını, moral, motivasyon, ödül, ceza, iş sağlığı, iş güvenliği, yönetim tarzı ve çalışma şartları gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörleri aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

5.1.7.1 Moral

Moral çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Moralleri yüksek olan kişilerin gösterecekleri iş performansları da moral seviyesiyle doğru orantılı olarak yüksek olması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle morali düşük çalışanların iş performansları ve verimliliklerinin düşük olması beklenmektedir.

Literatürde moralin iş performansına etkisine ilişkin yapılmış araştırmalar aşağıdaki gibidir:

Avustralya’da yapılan bir araştırmada, moralin işyeri verimliliğine etkisi ele alınmıştır. Buna göre, yüksek düzeyde moralin iş çabası ve performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin ve çalışanların verimliliğini artırmak için de yüksek moralin önemli olduğu saptanmıştır (Weakliem & Frenkel, 2006: 335-358).

5.1.7.2 Motivasyon

Günümüzde motivasyon, çalışan verimliliği ve performansını artırmada kullanılan ve birçok örgütte benimsenen etkili bir yöntemdir. Motivasyon, yöneticilerin çalışanlarını örgütün amaç ve hedeflerine kısa sürede ulaştırmasını sağlayacak en etkili güçtür. Bunun için de çalışanlarının ihtiyaçlarının belirlenmesi ve her bir çalışan için etkin bir yol haritasının hazırlanması gerekir. Doğru, etkili ve zamanında güdüleme kişileri işine daha bağlı hale getirir. Yükselen motivasyon, çalışanların iş verimliliklerini ve performanslarını artırır.

Motivasyonun iş performansına etkisine ilişkin yapılan bazı araştırmalar şunlardır:

Anket metodu yöntemiyle federal itfaiye departmanında, birincisinde 66, ikincisinde ise 64 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada, duygusal tükenmenin iş performansına etkisinde motivasyonun etkisi incelenmiştir. Çalışmada duygusal tükenmenin iş performansı ile olan ilişkisinde motivasyonun kısmi olarak bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal tükenmeyi azaltmak ve iş performansını arttırmak için liderliğin motivasyonu artırıcı özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilmiştir (Halbesleben & Bowler, 2007: 93-104).

Norveç’teki örgütlerde çalışan toplam 826 katılımcıyla yapılan çoktan seçmeli anket araştırmasıyla, çalışan gelişimindeki algılanan yatırımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Buna ek olarak, içsel motivasyonun, çalışan gelişimindeki algılanan yatırım ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi azalttığı bulunmuştur. Azaltma biçimi, yalnızca iç motivasyon düzeyinin yüksek olduğu çalışanlar için olumlu bir ilişki ortaya koymuştur (Kuvaas & Dysvik, 2009: 217-231).

5.1.7.3 Ödül

Ödül, performansı doğrudan ve olumlu biçimde etkileyen bir etkidir. Çalışanlar ödül aldıkları müddetçe daha fazla çalışma arzusu içinde olurlar ve bu durumla orantılı olarak da iş performansları artar.

Ödüle iş performansı ilişkisine dair literatürde aşağıdaki araştırmalar yapılmıştır:

Anket metodu kullanarak, İstanbul'da 12 küresel bankadan 116 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada, ödül uygulamaları, motivasyon ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, finansal ödül sisteminin, çalışan performansına ve iç motivasyona etkisinin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca finansal ödüllerin dış motivasyonun bir sonucu olduğu saptaması da yapılmıştır (Güngör, 2011: 1510-1518).

152 satıcının katılımıyla yapılan araştırmada, ödül yapısıyla satıcı performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Buna göre yapılan analizler sonucunda ödül yapısının satıcıların performansına olan etkisi tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, satıcıların yüksek performans göstermesinin ödül yapısı ile alakalı olduğu saptanmıştır (Steward, 1996: 619-625).

Bir araştırmada liderin ödüllendirici ve cezalandırıcı davranışları ile ast performansı ve tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, liderin ödüllendirici davranışlarının ast performansı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, beklenmedik bir olay sonrası gelişen cezaların, ast performansı ve iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı da tespit edilmiştir (Podsakoff, Todor & Skov, 1982: 810).

5.1.7.4 Ceza

Ceza, iş performansını olumsuz şekilde etkileyen bir diğer etkidir. Literatürde yapılan birtakım araştırmalar çalışanı cezalandırmanın ödüllendirme kadar etkili

olmadığını göstermiştir. Aksine cezalandırma çalışmada isyan, kırgınlık ve kızgınlık verici davranışların oluşmasına yol açabilmektedir. Çalışanların iş performansları, aldıkları ceza oranında olumsuz etkilenmektedir. Bu yüzden ceza, iş performansını ve verimliliği artırma çabasındaki uygulayıcılar ile örgütler için istenmeyen bir faktördür.

Literatürde cezanın iş performansına etkisine ilişkin yapılmış araştırmaların kısa bir özeti aşağıdaki gibidir:

Yapısal eşitlik yöntemi aracılığıyla özel sektöre ve kamuya ait çocuk yuvalarında çalışan 1053 öğretmenle gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin liderlik davranışlarının astları olan öğretmenlerin iş performansına olan etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin karizmatik ve zorlayıcı bir biçimde ödüllendirici ve cezalandırıcı liderlik davranışları sergiledikleri zaman bu durumun iş performansına etkisi olduğu saptanmıştır. Neticede öğretmenlerin cezalandırıcı ve ödüllendirici davranışları doğrudan iş performansına etki etmektedir (Chen & Cheng, 2012: 1-14).

Midwestern Üniversitesi'nden mezun 127 öğrencinin katılımıyla yapılan araştırmada, cezalandırma olaylarının çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre, yöneticilerin adaletsiz cezalandırmalarda bulunmasının yardımcı çalışanların performanslarını azaltacağı ve örgütten ayrılma eğilimi göstermelerini sağlayacağı tespit edilmiştir (Niehoff, Paul & Bunch, 1998: 592- 601).

5.1.7.5 İş sağlığı

İş sağlığı çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkileyen önemli bir diğer faktördür. Buna göre çalışanlarına daha iyi bir iş sağlığı imkânı sağlayan örgütler çalışanlarından daha fazla performans beklerler. Sağlık şartları düzgün ve yerinde olan kişilerin iş performansları da aynı oranda yüksek olur. Bu yüzden iş sağlığını tehdit eden ve bunun gerçekleşmesini önleyen etkenlerin tespit edilip önlenmesi, çalışanların yüksek verimlilik ve performans sağlamasında önemlidir.

İş sağlığının iş performansına etkisiyle ilgili literatürde aşağıdaki araştırmaların yapıldığı görülmektedir

Birleşik Krallık'ta 2009-2010 yılları arasında kamu sektöründe çalışan ve yöneticilerle yapılan anket araştırmasında, akıl sağlığı ve iş performansı arasındaki

ilişki ele alınmış ve duygusal zekânın düzenleyici rolü incelenmiştir. Buna göre, akıl sağlığı ve iş performansı ilişkisinde duygusal zekânın kısmi olarak düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal zekâ yüksek olduğu zaman, akıl sağlığı ile iş performansı arasındaki ilişkinin yüksek olacağı da saptanmıştır (Lindebaum, 2013: 538-546).

ABD’de çalışan 2829 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada, işteki psikolojik saldırganlık ile iş performansı arasındaki ilişkide, kişisel sağlık ve iş davranışlarının aracılık rolü incelenmiştir. Neticede kişisel sağlık ve iş davranışlarının aracılık rolünün iş yerindeki psikolojik saldırganlık ve iş performansı arasındaki ilişkide olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Schat & Frone, 2011: 23-37).

5.1.7.6 İş güvenliği

Güvenlik, insanoğlunun en temel ikinci ihtiyacıdır. Kişiler güven ortamı olmayan işyerinde çalışmak istemezler ve güvensizliği artıran faktörlerle karşı karşıya kaldıkları zamanlarda da daha düşük performans gösterirler. Bu yüzden iş güvenliğinin sağlanması önemli bir etkidir. Çalışanlar, örgütün iş güvenliği koşullarının iyileştirilmesi oranında daha fazla iş performansı gösterirler.

İş güvenliğinin iş performansına etkisiyle ilgili literatürde aşağıdaki araştırmalar yapılmıştır:

Büyük çapta yapılanma ve küçülmeye giden bir organizasyondaki 111 mavi yakalı çalışanla rastgele yapılan bir saha araştırmasında, iş güvenliği ile iş tanımı belirginliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre iş tanımının net olmasıyla birlikte iş güvenliği artışının iş performansının da artıracığı saptanmıştır. Bu çalışmada iş tanımının net olduğu durumlarda iş performansının artacağı tespit edilmiştir. Ayrıca iş tanımının belirgin olmasının yanı sıra iş güvenliği arttığı zaman iş performansının da artacağı saptanmıştır (Fred, Slowik, Shperling, Franz, Ben-David, Avital & Yeverechyahu, 2003: 787-802).

Birleşik Arap Emirlikleri’ndeki çeşitli örgütlerde çalışan 447 katılımcıyla yapılan anket araştırmasında, iş güvenliği tatmininin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, bireylerin iş güvenliği ihtiyacının tatmin edilmesinin örgütsel bağlılığa ve iş performansına çok yüksek

derecede katkısı olduğu tespit edilmiştir. Bir anlamda, çalışan bireyin iş güvenliği ihtiyacının daha fazla oranlarda tatmin edilmesiyle birlikte, onların örgütlerine daha bağlı hale geleceği ve iş performanslarının da yüksek seviyelere ulaşacağı söylenebilir (Yousef, 1998: 184-191).

5.1.7.7 Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, çalışanların iş performanslarını etkileyen önemli bir değişkendir. Olumlu yönetim tarzı sergileyen yönetici ve liderler kişilerin beklentilerini tam olarak karşıladıklarından, çalışanlarından daha yüksek iş performansı elde ederler.

Literatürde yönetim tarzının iş performansına olan etkisiyle ilgili yapılmış araştırmalar aşağıdaki gibidir:

201 kişinin katılımıyla İsrail’de kamu güvenliği örgütünde yapılan anket araştırmasında, örgütsel politikanın aracılık etkisi altında, yöneticilerin liderlik stilleriyle, kamu güvenliği çalışanlarının performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, yöneticilerin liderlik stillerinin çalışan performansına olan etkisinde örgüt politikasının kısmi bir aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel politika algılarına ve performanslarına ciddi etkileri olması sebebiyle, yöneticilerin çok çeşitli liderlik stillerinin avantajları ve dezavantajlarını göz önünde bulundurmaları gerektiği de saptanmıştır (Vigoda-Gadot, 2007: 661-679).

Perakende örgütlerinde çalışan toplam 105 satış personeliyle yapılan araştırmasında, yöneticilerin davranışlarıyla satış personellerinin iş performansı ve motivasyonları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Buna göre, yöneticilerin motivasyonel davranışlarının çalışanların iç motivasyonunu ve iş performanslarını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın, satış personellerinin iş motivasyonlarını ve performanslarını daha iyi bir seviyeye yükseltebilmeleri için teşvik edici bir etken olduğu saptanmıştır (Chowdhury, 2007: 238-242).

Kurumsal bir sigorta şirketinin 477 personeliyle yapılan araştırmada, dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik davranışları, satış personellerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, güvenleri ve rol belirsizlikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, dönüştürücü liderlik davranışlarının dönüşümcü liderlik davranışlarına nazaran

çalışanların performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok etkilediği tespit edilmiştir (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001: 128-131).

Toplam 238 Malezyalı katılımcıyla yapılan araştırmada, liderlik davranışlarında kültür, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur ve örgüt kültürü bu ilişkiyi modellemekte önemli bir rol oynamıştır. Örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ancak çalışanların performansı ile da herhangi bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009: 53-79).

5.1.7.8 Çalışma şartları

Çalışma koşulları veya şartları, kişilerin iş performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Buna göre çalışanlar için kötü ve olumsuz şartlar mevcutken, çalışan bireylerin yüksek performans göstermesi beklenemez. Yüksek iş performansı ancak olumlu ve iyi çalışma koşulları sağlandığı müddetçe görülür.

Çalışma şartlarının iş performansına olan etkisiyle ilgili literatürdeki araştırmalar şunlardır:

Orta boy bir fabrikada çalışan toplam 154 kişiyle yapılan araştırmada, iş karakteristikleri ve çalışma şartlarının iş performansına olan etkisi ele alınmıştır. Buna göre, çalışma koşulları ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, zayıf çalışma koşullarının çalışanların performanslarını azalttığı tespit edilmiştir (Kahya, 2007: 516-521).

Malezya'da 238 yarı zamanlı öğrenci ve araştırmacının katılımıyla yapılan çalışmada, liderlik davranışlarıyla, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün yönetici rolünü incelemişlerdir. Buna göre, örgüt kültürü ve liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve çalışan performansını belirleyen önemli bir faktör olduğu saptanmıştır (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009: 53-79).

Kenya'da 143 araç sürücüsünün katılımıyla yapılan anket araştırmasında, araç sürücülerinin performanslarıyla eğitim seviyeleri, çalışma şartları ve iş performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre araç sürücülerinin eğitim seviyesi, maaş

ve izinlerinden oluşan çalışma şartlarıyla, iş performansları arasında dolaylı bir ilişki olduğu, çalışma şartlarının iyileştirilmesinin bu doğrultuda önemli olduğu ve sürüşle ilgili politika uygulamalarının araç sürücülerinin iş performanslarını arttırdığı ayrıca yapılan kazaları ise azalttığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra eğitim seviyesinin çalışanların iş performanslarını ve verimliliklerini arttırmak için önemli bir gösterge olduğu da saptanmıştır (Nafukho & Hinton, 2003: 265-281).

Yedi veri tabanından sistematik literatür tarama yöntemi aracılığıyla yapılan araştırmada, büro koşullarının çalışanların sağlığı ve performansına etkileri incelenmiştir. Buna göre, yenilikçi ofislerin, örgütlerin işletme maliyetlerine olumlu bir etkisinin olduğu, aynı şekilde büro çalışanlarının çalışma koşullarına pozitif olarak yansıdığı görülmüştür. Ayrıca, açık alanlarda çalışmanın iş tatminini ve mahremiyeti azalttığı da saptanmıştır (De Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005: 119-131).

6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı, Tanımı, Önemi ve İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, tanımı, önemi ve işten ayrılma niyetine neden olan faktörler incelenecektir.

6.1.1 İşten ayrılma niyeti kavramı ve tanımı

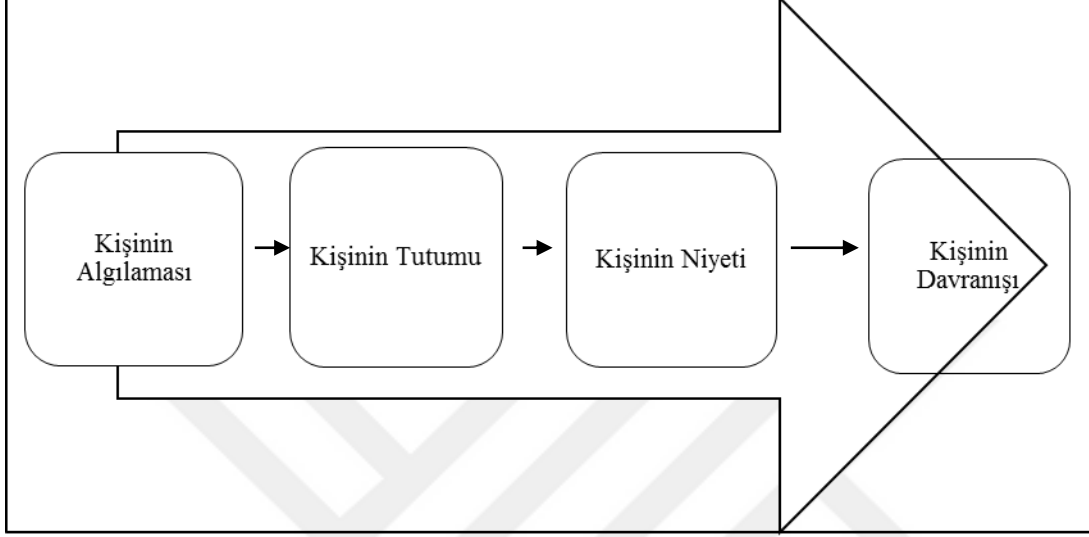
Örgütler için çalışanlarının devamlılığı esastır. Bir anlamda hiçbir işveren gelecekte umulmadık bir tarihte işten ayrılacak çalışanları bünyesinde istihdam etmek istemez. Bundan dolayı herhangi bir çalışanın kendi rızasıyla işten ayrılması işletmelerce pek de arzulanmayan bir durum olarak kabul edilmektedir. Kuşkusuz işten ayrılmaya ile ilgili en önemli kavram da işten ayrılma niyetidir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti, işgören devrini de belirleyen, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin yadsıyamayacağı bir olgudur.

İşten ayrılmaları tahmin etmek için kullanılan en iyi faktör işten ayrılma niyetidir (Chang, 2009: 419). İşten ayrılma niyeti yönetimler için yıllarca kritik bir konu olmuşken şimdilerde de örgütler için büyük bir problem teşkil etmektedir (Arshadi & Damiri, 2013: 707). Birçok akademisyen işten ayrılma niyetinin, mevcut işgören devrinin iyi bir tahmin edicisi olduğunu iddia etmektedir (Cenkçi & Ötken, 2014: 405). Çalışanların yeni istihdam alternatifleri aramaları ve işyerlerinden ayrılma istekleri, işten ayrılma niyeti kavramında dile getirilir (Suarthana & Riana, 2016: 718). Esas olarak, işten ayrılma niyeti örgütler için istenmeyen bir durum olup; örgütlerin çalışanlarına yaptığı birtakım yatırımlar dolayısıyla maruz kaldığı önemli örgütsel sorunlardandır.

Şekil 6.1’de işten ayrılma niyeti kavramının oluşumunu gösterilmektedir. Buna göre işten ayrılma niyeti, kişinin algılamasıyla başlayan ve tutumuyla devam eden bir

süreçten geçmektedir. Son noktada ise işten ayrılma davranışıyla sonuçlanan bir harekettir.

Aşağıdaki şekilde işten ayrılma niyeti kavramının oluşumunu görebiliriz:



Şekil 6.1: İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı

Kaynak: (Özdevecioğlu, 2004: 99).

Şekil 6.1’de görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti algılamayla başlayıp, davranışlarla sona eren bir süreçte ortaya çıkmaktadır. Bu Şekil işten ayrılma niyeti algılarının oluşumuyla ilgili net bir çerçeve çizebilmektedir.

İşten ayrılacak kişinin psikolojik ve sosyolojik etkenlerinin bu davranışın oluşmasında birtakım engeller oluşturabilmesi sebebiyle, kişi ancak daha uygun alternatifler olduğu müddetçe işinden ayrılabilir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Bireyler uygun koşullar oluştuğunda işten ayrılma düşüncesi içersine girerler.

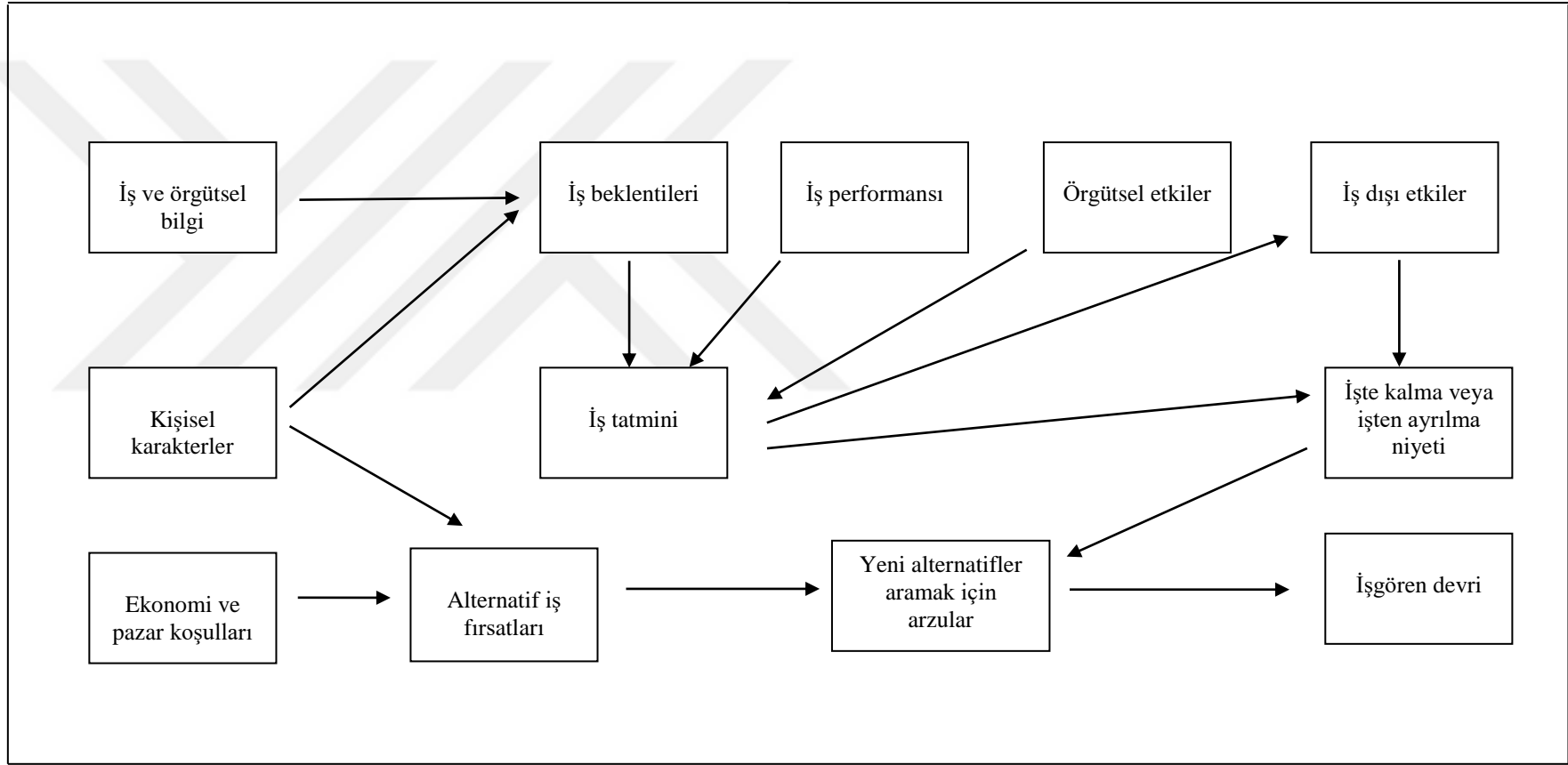
İşten ayrılma niyetiyle ilgili literatürde aşağıdaki tanımlar yapılmıştır:

- İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve planlı örgütten ayrılma arzusu olarak ifade edilmektedir (Tett & Meyer, 1993: 262).
- Planlanmış davranışlar teorisine göre işten ayrılma niyeti, insanların gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışlarını belirleyen bir faktör olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

- İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma eğilimi olarak ifade edilir (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat & Akçin, 2013: 276).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanın şu andaki işinden ayrılma eğilimi veya planı ve gelecekte başka bir iş araması şeklinde tanımlanır (Roxana, 2013: 220).
- İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılmayı isteme olarak tanımlanan hem uygulayıcıların hem de araştırmacıların dikkate değer ilgisini çeken bir kavramdır (Cenkçi & Ötken, 2014: 405).
- İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin organizasyonda ne kadar süre kalmak isteyeceği şeklinde tanımlanabilir (Çınar et all, 2014: 430).
- Yönetim yazınında kavram, ilgili çalışmalarda değişik sözcüklerle kullanılmakta olup, örgütün çalışanlarını kendi isteği ile öngörülemeyen bir şekilde elinden kaçırmaya yol açabilecek bir düşünce olarak ifade edilmektedir (Demirkan & Erdem, 2014: 290).
- İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut çalışma koşullarındaki tatminsizliğine bağlı olarak, başka bir şirkette alternatif iş arama durumudur (Abdullateef, Muktar, Yusoff & Ahmad, 2014: 308).
- İşten ayrılma niyeti, İngilizcede 'intention to leave' veya 'turnover intention' olarak belirtilmekle beraber, kavram çalışanların iş yerlerini gönüllü olarak terk etme isteği veya hareketinin bir ifadesidir (Lagerlund, Sharp, Lindqvist, Runesdotter & Tishelman, 2015: 630).
- İşten ayrılma niyeti, genellikle çalışanların işten ayrılmalarını tahmin etmek için dikkate alınan en iyi göstergedir (Tao, Ellenbecker, Wang & Li, 2015: 141).

İşten ayrılma niyeti, kişinin mevcut işinden elde ettiği maddi ve manevi kazanımların kişiyi tatmin etmemesi sonucunda görülen, kişinin örgütten ayrılma düşüncesi veya taslağıdır.

Çalışanların işten ayrılma veya kalma niyeti tutumları sergilemelerine yol açan etkenlerin işgören devri modeli yoluyla gösterebilmesi de mümkündür. Keza işten ayrılma niyeti snunda işgören devri gerçekleşebilir. Şekil 6.2'deki işgören devri modeli buna bir örnek olarak verilebilir:



Şekil 6.2: İşgören Devri Modeli

Kaynak: (Moorhead & Griffin, 1989: 156).

Şekil 6.2'deki işgören devri modelinde, işgören devrinin hemen gerçekleşmediği, bunun birçok aşamadan sonra ortaya çıkan bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Kişi, işten ayrılmayı veya kalmayı, yeni iş alternatifleri, iş dışı etkiler ve iş tatmininin toplamının bir sonucu olarak gerçekleştirmektedir. İş beklentilerinin etkisi ile oluşan iş tatmini de kişinin işten ayrılmasını veya işte kalmasını etkileyen diğer bir durumdur.

6.1.2 İşten ayrılma niyetinin önemi

Günümüzde insan kaynağı örgütler için stratejik önemi olan bir unsurdur. Çünkü örgütleri meydana getiren ana faktörlerden birisi insan kaynağıdır. Örgütler sahip oldukları nitelikli insan kaynağı sayesinde belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşırlar. Bu sebeple işgücü sadece maddi bir unsur olarak görülmemeli, onların daha ziyade birtakım psikolojik ve duygusal faktörlerin etkisi altında bulunan çalışanlar oldukları unutulmamalıdır. Buna mukabil onlara uygun tutum ve davranışlar geliştirilmelidir. Yani bir anlamda her bir çalışan değerli görülmeli, onların istek ve arzuları asgari ölçüde işletme imkânları doğrultusunda karşılanmalıdır. Çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçların buluştuğu optimum nokta dikkate alınmalı, işten ayrılma niyetine iten faktörler insan kaynakları yöneticilerince ayrıca irdelenmelidir.

Uygulama içermeleri ve verimliliğe potansiyel etkisinden dolayı, işten ayrılma niyeti araştırmacılar tarafından kimi zaman çoklu disiplinler içinde incelenmiştir (Egan, Yang & Barlett, 2004: 285-286). İşgören devri, çalışan personelin spesifik bir işi veya organizasyonu daimî olarak bıraktığı zaman hasıl olur ve hizmetleri de artık işe yaramaz. İşgören devri sonucu yeni çalışanlar istihdam edilmelidir. İşe alma, seçme, yerleştirme, eğitim ve ayırma süreçleri işgören devriyle ilgili doğrudan maliyetler arasındadır (Dardar, Jusoh & Rasli, 2012: 390). İşten ayrılma niyeti, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yadsınayamacağı bir olgudur. Keza işten ayrılma niyeti sonucu işgören devri ortaya çıkar ve işletmeler için de bu durum pek arzu edilmez.

6.1.2.1 İşten ayrılma niyetinin çalışanlar için önemi

Çalışanların hayatlarını idame ettirebilmek için belirli kariyer hedefleri doğrultusunda birtakım örgütsel faaliyetlere katıldıkları yerler, işyerleridir. Tecrübeli

ve nitelikli işgörenlerin gelecekte ve emekliliklerinde daha iyi bir finansal pozisyon ve özlük haklarına sahip olmak istemeleri onlar için kritik bir unsurdur. Çalışanlar bu sebeple mevcut işlerini terkederek, başka iş arayışları içerisine girebilirler. Neticede çalışanlarda örgütsel ve örgüt dışı birtakım sebeplerle işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir ve bu duruma yönetimsel ve örgütsel önlemler de alınmadığı müddetçe sonuç işten ayrılma şeklinde olabilmektedir.

Çalışanlar, örgütlerin en değerli kaynaklarıdır. İş planını etkin bir şekilde uygulamak için çalışanların ihtiyaçları yöneticilerce anlaşılmalıdır (Çınar et al, 2014: 431). İşgören devri, işten ayrılma niyeti sezildiği zaman tahmin edilebilmektedir (Dardar et al, 2012: 390). İşin ehli çalışanların kaybedilmesi örgütün rekabet avantajını olumsuz yönde etkileyeceğinden, işgören devri örgütsel analizlerde en yaygın şekilde araştırılan diğer bir alandır (Özbağ & Ceyhun, 2014: 644). İnsan sermayesi gelişiminde önemli maliyet artışları ve insan gücü verimliliğinde azalma, çalışanların işten ayrılmalarına bağlı olarak örgütlerin domino etkisinden birisidir (Hussain, Yunus, Ishak, & Daud, 2014: 187). Çalışanlar işletmelerin itici bir gücü olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle işletmeye değer katabilecek, onu rekabet şartlarının üstesinden gelebilecek konuma getirebilecek faktör, işletmenin sahip olduğu nitelikli işgücüdür.

İşten ayrılma niyeti ya da eğilimi, çalışanların ailevi ve psikolojik problemleri, düzenli gelirlerinin bozulması, işe yapılan yatırımların sekteye uğraması ve yeni işlere uyum ile eğitim faaliyetlerinin maliyetleri yönünden incelenmesi gereken önemli hususlardır (Avcı & Küçükusta, 2009: 37). Yüksek işgören devri, üretimin kalitesini ve miktarını etkiler. Yönetim, yüksek insan gücü ve işgören devrinden sakınmak için çalışan sadakatini kurmalıdır (Kamarulzaman, Zulkeflee, Hamid, Sahari & Halim, 2015: 898). İşten ayrılma niyeti, tutumsal ve davranışsal bir kavramdır. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, çalışanların tutumsal ve davranışsal çeşitlilik sebebiyle çalışma koşullarından memnun kalmadıklarında gösterdikleri olumsuz bir davranıştır (Mesci, 2014: 189). Çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakatlerini artıracak çalışmaların uygulayıcılarca yapılması sonucu işten ayrılmalar önlenebilir.

6.1.2.2 İşten ayrılma niyetinin işletmeler açısından önemi

İşletmeler, çalışanların hayatlarının çok büyük bir kısmını geçirdikleri yerlerdir. Bu yerler, kişilerin özel hayatlarından daha fazla vakit geçirdikleri mekânlar olması bakımından da birtakım duygusal bağların kurulmasına zemin hazırlarlar. İşyerleri, sadece bir kazanç yuvası olmanın ötesinde birtakım duyguların ve psikolojik faktörlerin gelişmesine vesile olur. İşyerinde işverenle çalışan arasında gelişen bu faktörler, çalışanın da işyerinde kendini göstermesi ve çalışma şartlarıyla uyum içinde olması doğrultusunda işletmedeki kalıcılığını kuvvetlendirmektedir. İşletmeler, hiçbir işgöreninin kendi rızasıyla işten ayrılmasını istemez ve buna sıcak bakmaz. Çünkü her bir işgörenin, işten ayrılması, işletmeler için ayrı bir maliyet kalemidir. Bu sebeple işletmelerin, çalışanlarının işten ayrılmalarına sebep olan işten ayrılma niyeti kavramına ayrı bir önem vermesi gerekmektedir.

İşten ayrılma niyeti, örgütler için ciddi bir olgudur ve iş dünyasındaki zor konulardan biri olarak kabul edilir (Suarthana & Riana, 2016: 717). Küreselleşme çağında işgücü temini, şirketlerin sürekli karşılaştığı bir sorundur ve her tür boyuttaki şirket ile bu organizasyonların her kademesinde görülebilir. Bir çalışan örgütten ayrıldığında geriye kalan çalışanların görevlerini tamamlama süreçleri bundan etkilenecektir (Yin-Fah, Foon, Chee-Leong & Osman, 2010: 57). Çalışanların daha nitelikli bir iş bulma maksadıyla işten ayrılma niyetinde olmaları onlar açısından pozitif bir değer taşır. Fakat işletmeler açısından bu durum negatif olarak görülmektedir (Kanten, 2014: 14). İşten ayrılma niyeti hem örgüte artı maliyetler yüklemekte hem de işte devamsızlığın bir göstergesi olarak görülmektedir (Gül, Oktay & Gökçe, 2008: 3). İşten ayrılma niyeti, küreselleşmeye uyum sağlamaya çalışan işletmelerce maliyeti artırabilecek önemli sorunlardan biri olarak kabul edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, örgütü birçok açıdan olumsuz yönde etkilemektedir. Birincisi, işletmeler çalışanlara uygulanan işe alma ve hizmet içi eğitimler konusunda çeşitli maliyetlere maruz kalmaktadırlar. İşten ayrılma ayrıca örgüte dolaylı maliyetler de yükler. İşten ayrılma şirkette parçalanmaya sebep olabilmekte, böylece çalışanların performanslarında azalmaya neden olabilmektedir. İşgören devrinin olumsuz etkileri, işten ayrılmanın örgütler için öneminin anlaşılmasını sağlamaktadır (DeConinck & Bachmann, 1994: 87). İşten ayrılmanın her türü, organizasyona belli bir maliyet yaratmaktadır. Eğer bir örgüt, çalışanları için işe alıştırma eğitimi ve gelişimleri

konusunda önemli bir yatırım yaparsa, çalışanlar ayrıldıklarında bu yatırımlar boşa gitmiş olacaktır (Varshney, 2014: 88). İşten ayrılmalar sonucu mevcut işletmede kalan çalışanların da iş performansları düşer. Bu noktada işletme yönetiminin ileride ortaya çıkacak olumsuzlukları önlemek amacıyla bu durumun sebeplerini araştırması gerekir.

Gönüllü işten ayrılma, örgütler için ciddi problemler üreten kalıcı bir kavramdır. Kaliteli ve yetenekli işgörenlerin kaybedilmesi, rekabetle, inovasyonla ve müşterilere kaliteli hizmet sunmayla doğrudan ilişkilidir (Galletta, Potoghese & Battistelli, 2011: 3). İşten ayrılma niyetinin arkasındaki gerekçe, birçok yazarın bu kavramı kuruluşlardaki çalışanların iş hacmini tanımlamak için kullanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Abdullateef et all, 2014: 308). Bu kavram üzerinde işletmelerin müşterilerine daha kaliteli hizmet etme ve mal üretme noktasında sahip olduğu nitelikli personellerinin oynadığı rol dolayısıyla durulması gerekir.

Günümüz çalışma koşullarında işgören devri olgusu müthiş bir şekilde artmaktadır. Bu durum işe alma, seçme, eğitim, işgücünü koruma gibi insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir (Tnay, Othman, Siong & Lim, 2013: 201). Öngörülen iş hacmi, örgütün verimliliği ve üretkenliği ile karşılaştırıldığında işten ayrılma niyeti, negatif bir faktör olarak algılanır. Çünkü örgüt için işgücü kaybı, örgütsel faaliyetlerin kesintiye uğraması, işten ayrılan bir önceki çalışanın yerine işe alınan kişinin işe uyum sağlaması ve bunun sonucunda ortaya çıkan ilave masraf ve giderler gibi negatif sonuçlar getirir (Aykan, 2014: 414). İşten ayrılma niyeti içerisinde olup da bu düşüncesi devam edip, işten ayrılma noktasına gelen çalışanların izleyeceği son aşama işten ayrılmadır. Bu olgu da işgören devri olarak adlandırılır.

6.1.3 İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

Çeşitli faktörler işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Düşük ücret, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan iletişimsizlik, işin kendisi, çalışma koşulları, iş yükü, iş tatminsizliği, düşük moral ve motivasyon ile çalışma şartlarının fazlalığı gibi faktörleri işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında sayabiliriz. Bu faktörler aşağıda ele alınacaktır.

6.1.3.1 Düşük ücret

Ücret, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir etkidir. Çalışanların işten ayrılma niyeti ücrete karşı aşırı biçimde duyarlıdır. Kişinin çalıştığı işyerinden elde ettiği kazanım olan ücretin az ya da çok olması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. Aldıkları ücretin, almaları gerektiğine inandıkları ücretten düşük olması durumunda çalışanlar, işten ayrılma niyetlerini artırma eğilimi içerisinde olacaktır.

Ücret ve bütünüyle iş tatminini içeren, işle ilgili diğer faktörler, işgören devriyle olumsuz fakat görevde devamlılık sağlanır ise olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Blau & Lunz, 1998: 262). İşverenden alınan maaş ve diğer gelirlerin yeterli ölçüde olmasının yanı sıra, ikramiye gibi birtakım kazanımların adil olup olmaması da çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden önemli faktörlerdendir (Demir, 2011: 461). Kısaca çalışanların işten elde ettiği kazanımlardan biri olan maaş ve ücretin kişiyi tatmin edememesi sonucu, kişiler işten ayrılma niyeti algısı içersine girebilirler.

Alınan düşük ücretin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir:

Tayvanlı bir havayolu şirketi ile yapılan araştırmada duygusal ve normatif bağlılık ile iş tatmininin işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıyeten gelir düzeyinin ve medeni durumun işten ayrılma niyetini önemli bir şekilde etkilediği görülmüş, bekâr ve geliri düşük uçuş görevlilerinin meslektaşlarından daha fazla ayrılma eğiliminde olduğu belirlenmiştir (Chen, 2006: 274-276).

Finlandiya'da toplam 2866 hemşirenin katılımıyla yapılan araştırmada, ayrılma niyetine yol açan ücret, iş tatmini veya tatminsizliği ile işyeri ve hemşirelerle bütünleşik demografik faktörlerin etkisi ele alınmıştır. Buna göre yapılan analizler sonucu uzmanlık imkânı gibi bazı manevi değişkenler, iş doyumuyla pozitif, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kazanmış ve bu nedenle işten ayrılma niyetini azaltmıştır (Kankaanranta & Rissanen, 2008: 333-341).

6.1.3.2 Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, işten ayrılma niyetine olumlu ya da olumsuz şekilde etki eden bir faktördür. Kişiler kendilerini yöneten yöneticilerin ya da liderlerin sergiledikleri olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarına göre işten ayrılma ya da kalma niyetleri gösterirler. Olumlu yönetim tarzı sergileyen yöneticiler karşısında çalışanlar, memnun ve mutlu bir şekilde işlerine daha sıkı sarılarak, bağlılıklarını artırmaktadır. Bunun aksine olumsuz yönetim tarzı içerisinde olan yöneticiler karşısında ise çalışanların tepkisi işten ayrılma niyetlerini artırmak yönünde olabilmektedir.

Yönetim tarzının, işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

İngiliz giyim endüstrisi çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada yönetim tarzının yüksek işten ayrılmalara olan ciddi etkisi incelenmiştir. Buna göre işten ayrılmaların yöneticiler için önemli bir kavram olarak ele alındığı görülmüştür. Ayrıca işyerlerinde görülebilen olumsuz çalışma koşullarının da gene yöneticiler tarafından düzeltilemediği takdirde önemli bir sorun olarak şirketlerin karşısına çıkacağı tespit edilmiştir. Bu durumun da çalışanlarla yöneticiler arasında yüksek düzeyde bir iletişimin sağlanmasıyla çözülebileceğine vurgu yapılmıştır (Taplin & Winterton, 2007: 5-18).

Ankara'da bir kamu kurumunun çalışanlarıyla yapılan araştırmada, yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla, çalışanların iş tatminleri, örgütsel güven algıları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre yöneticilerin etik liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel güvenlerini ve iş tatminlerini olumlu yönde; işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderliğin günümüz örgütlerindeki önemine değinilerek, işten ayrılma niyetlerini azaltmada önemli bir faktör olduğu saptaması yapılmıştır (İyigün, Sağlam & Gümüş, 2015: 460-466).

Malezya'daki devlet liselerinde bulunan görevliler ile yapılan araştırmada, liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre, dönüştürücü ve dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Long, Thean, Ismail & Jusoh, 2012: 575-577).

Stockholm'deki üniversite hastanelerinde görevli 8000 çalışan ile yapılan araştırmada, hastane yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışma ortamı, iş tatmini ve işten ayrılmalar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, liderlik davranışlarıyla, çalışma ortamı ve iş tatmini arasında güçlü korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların işten ayrılmalarında iş tatmini ve çalışma ortamı arasında önemli ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten farklı liderlik tarzları ile çalışma ortamı ve iş tatmini arasında da istatistiki olarak önemli farklılıklar bulunduğu ancak çalışanların işten ayrılmalarında ise kayda değer bir farklılıkları olmadığı tespit edilmiştir (Sellgren, Ekvall & Tomson, 2007: 169-183).

6.1.3.3 Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan iletişimsizlik

İletişim kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen en önemli araçtır. Günümüzde iletişim çok çeşitli araçlarla sağlanabilmektedir. Kuşkusuz özel alanda olduğu kadar örgütsel alanda da iletişim kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturur. Sağlıklı iletişim yolları mevcut olan bir işyerinde insanların birbirlerini yanlış anlamaları önlenerek, örgüt düzeyinde verimlilik sağlanmış olur. Çalışma arkadaşlarıyla gerçekleştirdiği iletişimin yapısı sağlıklı ve düzgün olan bir kişi işinden ayrılmayı düşünmez. Ancak çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı çeşitli iletişim engelleri ve sorunlar neticesinde kişi işinden ayrılma niyeti eğilimi sergileyebilir.

İletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyle ilgili yapılmış bazı araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Polis memurlarının katılımıyla yapılan araştırmada, polis memurlarının çalışma koşullarıyla işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda işin özellikleri ve iş şartlarının, işten ayrılma niyetine önemli etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarında çalışılan örgütün sistemi ve yapısının ayrıca işyerindeki kişilerarası ilişkilerin, iş tatmin seviyelerinin ve özellikle de iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Buna ilave olarak polis memurlarının işten ayrılmalarını azaltmak için, sosyal ağların geliştirilmesi ve değişim uygulamalarında karar kılınmasının gerektiği çıkarımı da yapılmıştır (Allisey, Noblet, Lamontagne & Houdmont, 2014: 751-767).

California eyaletinde sağlık ya da zihinsel sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla yapılan bir araştırmada tükenme ve işten ayrılma niyeti

üzerinde denetleyici iletişimin farklı türleri incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, farklı denetleyici iletişim türlerinin tükenme ve işten ayrılma niyetinin öncüsü olarak oynadığı benzersiz rollerin ampirik kanıtlarını sağlar. Ayrıca yönetici iletişiminin, çalışanların tükenme ve işten ayrılma niyetlerine etkisi olduğu da saptanmıştır (Kim & Lee, 2009: 364-381).

124 ve 412 kişiden oluşan iki örneklem topluluğu ile hastane çalışanları arasında yapılan araştırmada, örgütlerdeki informal ilişkilerin, örgütün kendi işlevini yerine getirmesindeki rolü araştırılmıştır. Ayrıca iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiler de ele alınmıştır. Sonuçlar yol analizi kullanılarak incelenmiş ve dayanışma ile arkadaşlık fırsatlarının iş tatminini artırdığı, bunun da örgütsel bağlılığı artırdığı ve neticede işten ayrılma niyetini zayıflattığı tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak işteki arkadaşlık ilişkilerinin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmak makul görünmektedir (Morrison, 2004: 114-125).

Belçika, Finlandiya, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, Norveç, Polonya, Slovakya ve Birleşik Krallık hastanelerinde çalışan hemşirelerin katılımıyla yapılan araştırmada, sosyal iş çevresi, takım çalışması ve tükenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre yapılan analizler sonucunda, takım çalışma kalitesi, kişilerarası ilişkiler ve kariyer geliştirme imkânları ile belirsizliğine ilişkin durumların işten ayrılma niyetlerine etkisi olduğu tespit edilmiştir (Estryn-Béhar, Van der Heijden, Ogińska, Camerino, Le Nézet, Conway & Hasselhorn, 2007: 939-945).

6.1.3.4 İşin kendisi

İşin kendisi işten ayrılma niyetiyle ilgili ve oldukça etkili bir faktördür. İşin kişiye uygun olmaması ya da kişinin işini yapmada birtakım zorluklar yaşaması sebebiyle kişi işten ayrılma niyeti içerisine girebilir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak işin kendisiyle ilgili yapılan araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

2200 katılımcıyla telefon aracılığıyla yapılan anket çalışmasında iş çevresi ile işin yaratıcılık gereklilikleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre çalışanların işten yüksek tatmin elde etmelerinin ve düşük işten ayrılma

düzeylelerinde kalmalarının işin yaratıcılık seviyesine bağı olduğı tespit edilmiştir (Shalley, Gilson & Blum, 2000: 215).

Tayvan'ın en büyük kamu muhasebe şirketlerinde çalışan 326 yazarla yapılan araştırmada, yazarların iş yaşam kalitesinin, mesleki bağılıklarına olan etkileri incelenmiştir. Böylece yapılan analizler sonucunda mesleki bağılığın, örgütsel bağılığın en önemli sonucu olduğı tespit edilmiştir. Ayrıca iş yaşam kalitesi ile bağılığın işten ayrılma niyetine olan etkisine dikkat çekilerek, değışkenler arasındaki ilişkiler de saptanmıştır. Buna göre işten ayrılma niyetini azaltan önemli bir etken olarak iş yaşam kalitesi tespit edilmiştir (Huang, Lawler & Yi Lei, 2007: 735-747).

6.1.3.5 Çalışma koşulları

Çalışma koşulları düzgün ve sağlıklı olan çalışanların işten ayrılma niyeti göstermesi beklenen bir durum değildir. Ancak, sağlıklı çalışma koşulları ve şartları olan çalışanların, bu olumsuz durum karşısındaki tutumları genellikle doğrudan işten ayrılma niyeti göstermek olmaktadır. Bu sebeple çalışma koşullarının olumluluk ya da olumsuzluk derecelerine göre kişiler işten ayrılmayı düşünecek ya da işinden memnun olarak mevcut işinde kalacaktır.

Literatürde çalışma koşullarının işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Kantitatif yöntemle yapılan araştırmada, işgörenlerden işyerinde adil, etik, ya da yasal olmayan uygulamalarla ilgili yorum yapmaları istenmiştir. Bu yorumlar aracılığıyla işyerindeki mevcut konukseverliğin doğası incelenmiştir. Buna göre, bu çalışmadaki katılımcıların, ücretleriyle, yöneticileriyle ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak yaşadıkları tatminsizliğin, onların motivasyonlarını engellediğı saptanmıştır. Ayrıca zayıf motivasyon ve tatminsizlik sonucunda katılımcıların alternatif iş arayışlarına girdikleri de tespit edilmiştir (Poulston, 2009: 23-39).

New York'da bulunan 16 farklı akıl sağlığı merkezinde çalışan toplam 259 işgörene yapılan anket araştırmasında, çalışanların örgütsel koşulları, işten ayrılma niyetleri ve iş tatmini algıları arasında yer alan ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel koşullardan bazıları olan rol çatışması, rol belirsizliğı, toplumsal destek ve mesleki gelişme için çeşitli fırsatların olması iş tatminini ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların tatmin edilmeyen

çalışma koşulları yüzünden büyük risk altında olduğu saptaması da yapılmıştır (Acker, 2004: 65-72).

6.1.3.6 İş yükü

İş yükü, işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İş yükünün az olması durumunda kişiler mutlu ve memnun olacaklar; böylece işlerinden arta kalan zamanlarında özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmektedirler. İş yükü fazla olan çalışanlar ise, işten ayrılma niyetleri algılarının artması beklenmektedir. Başka bir deyişle iş yüküyle işten ayrılma niyeti doğru orantılıdır.

İş yükü, bir çalışana tahsis edilen toplam işi ifade eder. Yapılan birçok araştırmanın sonucunda iş yükü, stres ve işten ayrılma niyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir. Rasyonel bir iş yükü, örgüt içinde kazan-kazan durumu yaratmaktadır. Ampirik sonuçlara göre işgörelere fazla işyüküyle karşılaştıklarında, işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan & Zaman, 2013: 766-768). İş yükünün bir diğer tanımı da çalışanların gereklilikleri başarmak için görevlerini uygulamaları esnasında psikolojik ve fiziksel olarak sarf ettikleri şeyler bütünüdür (Xiaoming, Ma, Lisa Chang, & Shieh, 2014: 229). Kısaca iş yükü, iş planları ve faaliyetlerinde belirlenen standartların üzerindeki gerçekleştirdikleri bir işin göstergesidir.

Literatürde iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olduğuyla ilgili çeşitli araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Bir hastanede çalışan 327 kişinin katılımıyla yapılan araştırmada, iş yükünün ve tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre, iş yükü ve tükenmenin işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle iş yükü ve tükenme ne kadar artarsa, işten ayrılma niyetinin de o kadar artacağı saptanmıştır (Xiaoming et all, 2014: 229-237).

Bilgisayar ve yazılım şirketlerinden elde ettikleri verilerle yapılan araştırmada iş-aile çatışması, algılanan iş yükü, ödüllerin adilliği, örgütsel bağlılıktaki iş özerkliği ve iş tükenmesinin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca iş tükenmesi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etki etmede anahtar değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight & George, 2007: 1-7).

Tatil köyleri ve beş yıldızlı otellerdeki 432 kişilik çalışan grubuyla yaptığı araştırmada, iş performansı, iş yükü ve işten ayrılma niyeti algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını olumlu, iş yükünün fazla olmasının ise işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken rolünün olduğu; ancak örgütsel vatandaşlık ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Çelik & Çıra, 2013: 11-17).

ABD’de hemşirelerle yapılan bir araştırmada, hastane etik ortamı ile hemşirelerin pozisyon değiştirme, işten ayrılma niyeti ve çalışma özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, hastane etik ikliminin hemşirelerin işten ayrılma niyetlerine etki eden bir faktör olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca, hasta yoğunluğu ve uygulama kontrolünün hemşirelerin işten ayrılma niyetini de belirlediği saptanmıştır (Hart, 2005: 173-177).

2910 iş grubundan 6929 kadın işgörenle yapılan araştırmada, kolektif etkinlik ile fiziksel iş yükü, işten ayrılma niyeti ve hastalıktan dolayı işe gidememe davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre kolektif etkinlik, fiziksel iş yükü ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi azaltmıştır. Bir anlamda yüksek fiziksel iş yükü düzeyine sahip çalışanlar, yüksek düzeyde kolektif etkinlik gösteren bir grupta çalışıyorlarsa, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu, aksine düşük toplu etkinlik düzeyine sahip grupta çalıştıklarında işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Jensen, Holten, Karpatschhof & Albertsen, 2011: 2425-2432).

6.1.3.7 İş tatminsizliği

Kişiler mevcut işinde doyuma ulaşamadıklarında, iş tatminsizliği içerisinde olacaklardır. İşlerinde tatmin olmayan çalışanlar da doğal olarak işlerinden ayrılma eğilimlerini artırma şeklinde bir davranış sergileyebileceklerdir.

Genel olarak bakıldığı zaman işten ayrılma niyeti terimi, çalışanların mevcut örgütlerinden ayrılma niyetlerini ifade etmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin, gerçek mesleğe dönmeyi tanımlamaktan farklı olduğu anlaşılmaktadır

(Cho, Johanson & Guchait, 2009: 374). Özetle işten ayrılma niyeti, çalışanların işinden memnuniyet duymadıklarını gösteren düşünsel bir projesidir.

Bir araştırmada ise hemşirelerin işten ayrılmalarında iş tatminsizliğinin çok yaygın bir şekilde önemli bir etken olduğunu gösterilmiştir (Borda & Norman, 1997: 385).

Çalışanlar işleriyle tatmin olduklarında, daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar. Diğer taraftan iş tatmini eksikliği, çalışanın düşük performansına sebebiyet verebilmektedir. İş tatmini, örgütte kalmayı ve örgütten ayrılmayı belirleyen ciddi bir etkiye sahiptir. Eğer çalışanlar işyerlerinde tatmin olamıyorlarsa, örgütten ayrılma eğilimindedirler. Aksine çalışanlar adaletli davranıldığına ve ödülleri verileceğine ya da verildiğine inanıyorlarsa örgütten ayrılma eğilimde olmayacaklardır. İş tatminiyle tecrübelenen çalışanlar, üretken ve işte kalmaya meyillidir. İş tatmini, işten ayrılma niyetiyle son derece yakından ilişkili bir kavramdır. İş tatminsizliği ise işten ayrılma niyetiyle olduğu kadar işten ayrılma niyetinin güçlü ve sürekli tetikleyicisi durumundadır (Eyüpoğlu, Gardashova, Allahverdiyev & Saner, 2016: 191; Aydoğdu & Aşıkil, 2011: 46; Coomber & Barriball, 2007: 297; Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2008: 212). Kısaca işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği içinde olan çalışanların tasarladıkları bir düşüncedir.

Bir insanın hayatının önemli bir bölümünü kaplayan çalışma hayatı esnasında kişilerin işyerlerinde yaşadıkları mutsuzluk ve tatminsizlik, onların bu ortamdaki çalışmalarında çeşitli olumsuzluklara yol açar ve performanslarını azaltır. Bu noktada çalışanların tatmin seviyelerinin artırılması, yöneticiler, örgütler ve kurumlar için önemli bir amaçtır (Akyol, 2014: 19). Özetle yöneticilerin çalışanların iş tatminini artıracak projeleri üretmesi sonucu, işten ayrılma niyeti algılarında azalma olması muhtemeldir.

İş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili literatürde yapılmış araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Bir araştırmada, iş tatmininin gelecek yıllardaki işten ayrılmaları ne düzeyde etkilediği ile ilgili bazı önemli bulgulara ulaşılmıştır. Sonuçlar, iş tatmininin gelecekte olabilecek işten ayrılmaları çok fazla etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu araştırma iş tatmini ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiler dikkate alındığında kadınlar ve erkekler arasında örgüte bağlılık açısından herhangi bir farklılık olmadığını da göstermektedir (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007: 895).

Ülkesine geri dönen 81 İspanyol yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, iş tatmininin işgören devrinde önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir (Vidal, Valle & Aragon, 2007: 1272-1280).

Stresli, adil ve destekleyici olmayan çalışma ortamının bireysel yönden iyi olmayı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumsuz yönlü olarak etkilediği ve bunun da işten ayrılma niyeti ile sonuçlandığı görülmektedir (Barak, Levin, Nissly & Lane, 2006: 548).

Bir araştırma bulgularına göre de iş tatmininin işten ayrılma eğilimine yüksek etki eden sebeplerden birisi olduğu tespit edilmiştir (Lambert, Hogan & Barton, 2001: 233).

Üç veri tabanı üzerinden hastanede çalışan hemşirelerle yapılan araştırmada, iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. Bu araştırma sayesinde hemşirelerin işten ayrılma niyetine yol açan sebepler arasında iş tatmininin yanı sıra liderlik ve stresin de olduğu saptanmıştır (Coomber & Barriball, 2007: 297-312).

Özel sektörde çalışan öğretmenlerle anket formu kullanarak yapılan bir araştırmada, iş tatmininin seviyesi ve işten ayrılma niyetine olan etkisi ölçülmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iş tatmininin bütün boyutlarının özel okul öğretmenlerinin işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmektedir. Buna göre iş tatmininin, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönlü olarak etkilediği saptanmıştır. Ücret, promosyon ve şartlı ödüllerin, işten ayrılma niyetinde yüksek korelasyon yaratan faktörler olduğu belirtilmiştir (Ali, 2008: 239-250)

Anket ve yapısal eşitlik modeliyle gerçekleştirilen araştırmada, iş tatminsizliğinin nasıl işten ayrılmaya yol açtığı incelenmiştir. Buna göre iş tatminsizliğinin işten ayrılmaları arttırdığı belirtilmiştir. Ayrıca iç rol çatışması ve iş özerkliği görüldüğü zaman işten ayrılma dolaylı olarak tahmin edilebilmektedir. Bunun yanı sıra işsizlik oranlarının ise doğrudan doğruya tahmin edilebildiği belirlenmiştir (Hom & Kinicki, 2001: 975-987).

6.1.3.8 Düşük moral ve motivasyon

Moral ve motivasyon kişilerin işlerini doğru ve düzgün yapmalarında önemli bir etkidir. Aynı zamanda moral ve motivasyon, yöneticiler için örgütün hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayan iki önemli araçtır. Bu araçları doğru

ve düzgün bir şekilde kullanmak için yöneticilerin çalışanlarını yakından tanınması gerekir. Günümüzde yüksek moral ve motivasyonu olmayan çalışanların işinde de yüksek verimlilik göstermesi beklenemez. Bu yüzden yöneticiler tarafından örgüt içerisinde yüksek moral ve motivasyonun oluşturulması için gerekli tedbirler alınmalı, çalışanlarının düşük moral ve motivasyona sahip olmaması için çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanlar kamu örgütlerinin karakteristikleriyle uyumlu yüksek seviyede kamu hizmeti motivasyonuna sahip olmadıklarında, uygun seviyede iş tatmini edinmemekte ve işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Bright, 2008: 163). Eğer yüksek düzeydeki çalışanlar örgütten ayrılırlarsa, zamanla mevcut çalışanlar için iş yükü artar ve verimlilik düzeyleri ile moralleri azalır. Buna ilaveten bu durum sadece çalışanlar üzerinde olumsuz sonuç göstermez; örgütteki işgören devri oranının yüksekliği bütün performansı etkiler (Tnay et all, 2013: 201). Yüksek moral ve motivasyona sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri algılarını azaltması ve performanslarını artırması görülebilecektir.

Düşük moral ve motivasyonun işten ayrılma niyetine olan etkisine ilişkin yapılmış araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Hemşirelerle yapılan araştırmada, iş motivasyonu değişkeninin hemşirelerin işten ayrılma niyeti algılarını açıklamada önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir (Yıldız, Ayhan & Erdoğmuş, 2009: 116).

Oregon, Indiana ve Kentucky'de 205 çalışanla yapılan araştırmalar, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları ile kamu sektörü motivasyonu arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Neticede bu araştırmayla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları üzerinde kamu sektörü motivasyonunun etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kamu sektörü motivasyonunun yüksek derecede artışının iş tatminine pozitif ve dolayısıyla da işten ayrılma niyetini düşürücü bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Bir anlamda iş tatmini artarken, işten ayrılma niyeti azalma gösterecektir (Bright, 2008: 149-164).

Tayvan'da bulunan 3 hastanede, 648 hemşireyle yapılan araştırmada, genel iş tatmini, genel iş mutluluğu, maaş ve terfi politikalarından memnuniyet, eğitim durumu değişkenlerinin hemşirelerin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada hemşirelerin işten ayrılma niyetini

azaltmak için, zorlu çalışma ortamlarında onların iş tatminini etkileyebilecek başarı, iş kararlarını kendilerinin verebilmesi, işin ilgi çekici hale getirilmesi, stres seviyesinin azaltılması ve işin daha uygun olması gibi faktörler de detaylı bir şekilde incelenmiştir (Tzeng, 2002: 867-877).

Üniversite sisteminde görev yapan 1293 orta düzey yöneticiyle yapılan araştırmada, onların moral seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde iş hayatının, buradaki moral ve işten ayrılma niyetinin, örgütlerdeki bireyler için önemli olduğu sonucuna ulaşılmış; moral durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Johnsrud, Heck & Rosser, 2000: 34-55).

A.B.D.'nin batı eyaletlerinde yer alan çeşitli devlet üniversitelerinde bulunan 2932 fakülte çalışanıyla yapılan bir araştırmada, iş yaşamının ve moralin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. Bunun yanında demografik ve yapısal faktörlerin moral üzerindeki etkileri de ele alınmıştır. Oluşan bilgiler ışığında yapılan analizlerde, fakülte üyelerinin iş yaşam algılarının direkt ve güçlü bir biçimde moralleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca profesör konumuna gelmenin moral üzerinde az da olsa olumsuz bir etkisinin olduğu çarpıcı bir sonuç olarak saptanmıştır. Buna ilaveten ne cinsiyetin ne de etnik kökenin moral üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Johnsrud & Rosser, 2002: 518-538).

6.1.3.9 Çalışma şartlarının fazlalığı

Çalışma şartlarının fazla olması kişilerin işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmesini engellemektedir. Çalışma koşulları kişinin işten ayrılma niyetini doğrudan doğruya etkilemektedir. Olumsuz çalışma ortamı ve koşulları altında işgören kişiler doğrudan işten ayrılma niyeti gösterecek ve bu koşullar iyileştirilmediği sürece de çalışanların işlerinden ayrılma eğilimleri daha da artacaktır.

Çalışma şartlarının fazla oluşunun işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

Finlandiya'da 2978 kişiyle mülakat yoluyla yapılan araştırmada, kötü çalışma şartlarının, çalışanların işten ayrılma niyetine olan rolü incelenmiştir. Araştırma

sonucunda, iş tatminsizliğine yol açan kötü çalışma koşullarının mevcut iş değiştirmelerle yakından ilişkisi olduğu saptanmıştır (Böckerman & Ilmakunnas, 2009: 73-96).

1187 hemşirenin katılımıyla yapılan araştırmada, işgörenlerin mevcut pozisyonlarından ayrılma niyetleri incelenmiştir. Ayrıca çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkiler, iş-ev çatışmaları ve iş tatmini de işten ayrılma niyetine olan etkileri bakımından ele alınmıştır. Buna göre, desteksiz çalışma ortamının, liderlik kalitesinin düşük ve iş-ev çatışmasının yüksek olması iş tatminini azaltacağı ve bunun da hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini yükselteceği tespit edilmiştir. Bu çalışmadaki çarpıcı bir diğer bulgu ise, işin özellikleri ile işten ayrılma niyeti algısı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı değişken rolünü üstlenmesidir (Van Der Heijden, Van Dam & Hasselhorn, 2009: 616-630).

Özetle örgütler, mal ve hizmetleri ifa etmede işgücüne ihtiyaç duymakta ve bu amaçla da çalışanlarını ömür boyu istihdam etmek istemektedirler. Bu iş gücünün de nitelikli olması, değişime, güncel gelişmelere ayak uydurmasını beklemektedirler. O yüzden de onlara kendilerini geliştirmeleri noktasında hizmet içi eğitimler verme eğilimindedirler. Verilen bu eğitimler ve yapılan diğer yatırımlar, işletmelerin çalışanlarını ömür boyu istihdam etme varsayımı üzerinden yapılmaktadır. Yani bir anlamda hiçbir kuruluş nitelikli çalışanlarını kaybetmek istemez. Çünkü onu kaybettiğinde yerinin dolmayacağını ve yapılan çeşitli yatırımların da boşa gideceğini bilmektedirler. Bu noktada çalışanların işten ayrılmak istemeleri noktasında işten ayrılma niyeti içerisinde olmaları önemlidir. Çalışanların işten ayrılmalarına yol açan tatminsizlik, iş yükünün fazla olması, olumsuz iş ortamı ve yönetici desteğinden yoksun olmak gibi bahsedilen faktörlerle ilişkilidir.

7. YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ULUSAL KÜLTÜRLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Burada yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ve ulusal kültürle ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir.

7.1 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri olduğu literatürdeki çalışmalarda sıklıkla söz edilmiştir. Bu çalışmalar aşağıdaki Çizelgede incelenecektir.

Çizelge 7.1’de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisiyle ilgili yapılan çalışmalar aşağıda gösterilmiştir:

Çizelge 7.1: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar-Tarih	Amaç	Örneklem/yöntem	Değişkenler	Sonuç
Karavardar, 2015.	- Araştırmanın amacı, örgütsel adalet algıları ile iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektir.	- Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde bir sigorta şirketinin genel müdürlüğünde çalışan 320 kişidir. - Çalışmada toplam 54 maddeden oluşan anket formu kullanılmıştır.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenlerdir.	- Tüm boyutları ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı pozitif yönde; dağıtım ve kişilerarası adaletin ise, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmüştür.
Bağcı, 2013.	- Araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.	- İstanbul, Bursa, Denizli ve Gaziantep illerinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 31 işletmenin 425 çalışanı araştırmanın örnekleimidir. - Çalışmanın veri toplama yöntemi ankettir.	- Çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendir.	- Analiz olarak yapısal eşitlik yöntemi seçilerek, birtakım adalet boyutlarının birtakım bağlılık boyutlarında etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Yavuz, 2010.	- Araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kültür algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır.	- Konya'da 2008-2009 akademik yılında çalışan 445 öğretmen araştırmanın örneklem grubudur. - Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.	- Örgütsel adalet ve örgütsel kültür değişkenleri bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendir.	- Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel kültürün öğretmenlerin normatif, duygusal ve devam bağlılığı üzerinde direkt etkisi olduğu anlaşılmıştır.
Martin & Bennett, 1996.	- Örgütsel adaletin bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini test etmektir.	- Araştırmanın verileri anket yardımıyla toplanmıştır.	- Örgütsel adalet bağımsız, örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağımlı değişkenlerdir.	- Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
Turgut, Tokmak, & Gücel, 2012.	- Araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	- Araştırma örneklemini Ankara'daki 451 akademik ve yönetim personeli oluşturmaktadır. - Araştırmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendir.	- Düşük örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılıkları pozitif etkilediği anlaşılmıştır.
Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009.	- Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.	- Medikal bir lisedeki 128 çalışan araştırmanın örnekleimidir. - Veri toplama aracı ankettir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkenlerdir.	- Dağıtım ve prosedür adaletinin her ikisi birden örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
Şahin & Taşkaya, 2011.	- Bu araştırmada hastane çalışanların kişisel özellikleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	- Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 477 çalışan bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. - Veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendir.	- Hastane çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır.
Cohen- Charash & Spector, 2001.	- Meta analiz araştırmasında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin performans, bilişler ve duygularla gerçekten ilişkili ve birbirinden farklı olup olmadığı incelenmiştir.	- Meta analizinde 64757 katılımlı 190 araştırma örnekleri esas alınmıştır. - Araştırmanın literatür taramasında PsychInfo ve ABI veri tabanından taranan bibliyografik araştırma; istatistiksel olarak da meta analizi yapılmıştır.	- Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutları bağımsız değişken, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven değişkenleri bağımlı değişkenlerdir.	- Örgütsel bağlılık ve güvenin prosedür adaletiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 7.1’de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili çalışmalar özetlenmiştir. Bu araştırmalar Çizelgede araştırmacılar, amaç, örneklem/yöntem, değişkenler ve sonuç olarak beş kısımda incelenmiştir. Bu Çizelgeye göre, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu çalışmaların bulgularından anlaşılmıştır.

7.2 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adaletin iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla vurgulanmıştır. Bu çalışmalar aşağıdaki Çizelgede ele alınacaktır.

Çizelge 7.2’de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların iş performanslarına etkisini gösteren yapılan çalışmalar yer almaktadır:

Çizelge 7.2: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar-Tarih	Amaç	Örnekleme/yöntem	Değişkenler	Sonuç
Konovsky & Cropanzano, 1991.	- Bu araştırmayla, örgütsel adalet çerçevesi adaletin iki tipi olan prosedür ve dağıtım adaletinin çalışan tepkileri, davranışları ve performansı üzerindeki etkilerinin açıklanması amaçlanmıştır.	- Amerika'nın kuzey merkezinde yer alan özel bir patoloji laboratuvarındaki toplam 195 çalışan bu araştırmanın örnekleimidir. - Veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye güven, işten ayrılma niyeti ve performans bağımlı değişkenlerdir.	- Adaletin çalışan davranışlarını ve performansı tahmin ettiği araştırma bulgularında tespit edilmiştir.
Wang, Liao, Xia, & Chang 2010.	- Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesini test etmeyi amaçlamaktadır.	- Çin Halk Cumhuriyetindeki endüstrilerde çalışan 793 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. - Anket yoluyla araştırma verileri elde edilmiştir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken, lider üye değişimi ve örgütsel bağlılık aracı değişkenlerdir.	- Örgütsel adaletin üç boyutunun iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Çelik, Turunç & Demirkaya, 2011.	- Boyutlarıyla örgütsel adaletin iş uyumu iş performansı etkisi ve adaletin performansı üzerindeki etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.	- İzmit ilinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 311 kişi çalışmanın örnekleimidir. - Anket yoluyla veriler toplanmıştır.	- Örgütsel adalet bağımsız, iş performansı bağımlı değişken, kişi örgüt uyumu ise aracı değişkendir.	- Adalet boyutlarından dağıtım ve prosedür adaletinin kişi ve örgüt uyumunda iş performansı üzerinde aracılık etkisi bulunmamakta olduğu bulgularında elde edilmiştir.

Çizelge 7.2'de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisiyle ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Buna göre Çizelge bu iki değişken arasındaki ilişkiler araştırmacılar, araştırmanın amacı, örnekleme/yöntem, değişkenler ve sonuç olarak dört bölümde incelemiştir. Buna göre bu çalışmalarda örgütsel adaletin iş performanslarına olumlu etkisi olduğu anlaşılmıştır.

7.3 Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi

İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin negatif etkisi olduğu yazındaki çalışmalarda belirtilmiştir. Aşağıdaki Çizelgede bu çalışmaların özetinden bahsedilmiştir.

Aşağıdaki Çizelge 7.3’de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisiyle ilgili yapılan çalışmalar gösterilmiştir:



Çizelge 7.3: Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar-Tarih	Amaç	Örneklem/yöntem	Değişkenler	Sonuç
Zagladi, Hadiwidjojo & Rahayu, 2015.	- Araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet kapasitelerinin iş tatmini aracı değişkeniyle ve güç aralığının düzenleyici rolüyle işten ayrılma niyetlerine etkisini araştırmaktır.	- Banjarmasin şehrindeki 12 özel kolejlin 100 kurumsal öğretmenleri araştırmanın örnekleimidir. - Araştırmanın veri toplama aracı anketdir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, iş tatmini aracı değişken, güç aralığı düzenleyici değişkendir.	- Araştırmanın bulguları iş tatmininin örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı değişken olduğunu göstermiştir.
Örücü & Özavşaroğlu, 2013.	- Örgütsel adalet anlayışlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini tespit etmektir.	- Güney Afrika Cumhuriyeti'nde tekstil alanında yer alan 100 tekstil çalışanı alan araştırmasının örnekleimidir. - Araştırma veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.	- Örgütsel adaletin üç boyutu dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti bağımsız değişken, işten ayrılma niyetleri ise bağımlı değişkendir.	- Örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır.
Nadiri & Tanova, 2010.	- Kuzey Kıbrıs'daki otel çalışanlarının birçok işe ilişkin değişkenlerle örgütsel adalet algıları ilişkilerinin incelenilmesi amaçlanmıştır.	- Kuzey Kıbrıs'daki popüler beş yıldızlı otellerden seçilen toplam 248 çalışan ve onların müdürleri çalışmanın örnekleimidir. - Araştırmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir.	- Örgütsel adalet bağımsız değişken, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenlerdir.	- Prosedür adaletine oranla dağıtım adaletinin tüm araştırma değişkenlerinden daha güçlü tahmin edici olduğu tespit edilmiştir.
Özer & Günlük, 2010.	- Araştırmayla muhasebecilerin işgören devrine etki eden faktörleri ve meslek mensuplarının örgütsel adalet algılamalarının işten ayrılma niyeti ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.	- Türkiye'nin değişik bölgelerinden seçilen 240 muhasebeci araştırmanın örnekleimidir. - Veri toplama aracı olarak anketten faydalanılmıştır.	- Dağıtım ve prosedürel adalet bağımsız değişken, iş tatmini aracı değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkendir.	- Araştırmayla muhasebecilerin örgütsel adalet algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında ilişkinin olduğu doğrulanmıştır.
Loi, Hang-Yue & Foley, 2006.	- Bu araştırma, çalışanların adalet algıları, algılanan örgütsel destekleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektedir.	- Araştırmanın örneklemini Hongkong'da 514 hukuk bürolarındaki avukatlar oluşturmaktadır. - Anket formları aracılığıyla çalışmanın verileri toplanmıştır.	- Çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken; örgütsel destek ise aracı değişkendir.	- Prosedürel ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.
Johan, Talip, Joseph & Mooketsag, 2013.	- Araştırmanın amacı, Malezya'daki prosedürel ve dağıtım adaletinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir.	- Araştırmanın örneklemini, Malezya Kuala Lumpur'daki özel işletmelerde çalışan 150 kişidir. - Araştırmanın verileri anket yardımıyla elde edilmiştir.	- Prosedürel ve dağıtım adaleti boyutları bağımsız değişkenler, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkendir.	- Dağıtım adaletinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 7.3’de yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisiyle ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Buna göre Çizelge bu iki değişen arasındaki ilişkileri araştırmacılar, araştırmanın amacı, örneklem/yöntem, değişkenler ve sonuç olarak beş bölümde incelemiştir. Bu çalışmalara göre örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır.

7.4. Ulusal Kültürle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde ulusal kültürle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çizelge 7.4’de bu çalışmalara kısaca değinilmiştir:

Çizelge 7.4: Ulusal Kültürle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar - Tarih	Amaç	Örneklem-Yöntem	Değişkenler	Sonuç
Pagell, Katz & Sheu, 2005.	- Araştırmada ulusal kültürün geçerliliğinin uluslararası üretim yönetimi karar almaları için açıklayıcı düzenleyici olarak incelenmesini amaçlanmaktadır.	- 21 farklı ülkedeki 778 fabrika düzeyi müdürleri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. - Araştırmada ikincil veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.	- Ulusal Kültür bağımsız değişken, uluslararası üretim yönetimi davranışları araştırmanın bağımlı değişkenidir.	- Bu Araştırmada elde edilen bulgulardan, ulusal kültürün farklı kültürlerde aynı üretim fabrikalarında uluslararası üretim yönetimi davranışlarını açıkladığı görülmüştür.
Hofstede, 2011.	- Bu makale Hofstede’nin 6 boyutlu ulusal kültürü araştırmasını incelemeyi hedeflemiştir.	- Dünyadaki 50 ülkeden IBM şirketi çalışanları çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. - Hofstede’nin 1990’da yaptığı geniş çaplı anket verileri araştırmanın alt yapısını oluşturmaktadır.	- Ulusal kültür boyutları incelenmiştir.	- Araştırmayla ulusal kültür boyutlarına bir bakış açısı sunulmuştur.
Williamson, 2002.	- Bu araştırmada Hofstede’nin ulusal kültürünün akla yatkınlığını kabul etmeyen 5 varsayımlı McSweeney’in eleştirisi incelenmiştir.	- Hofstede’nin dünyanın değişik ülkelerinde IBM şirketi çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.		- Araştırma neticesinde, farklı ulusal kültürler içinde sosyal davranışın ve ulusal kültürün gelecekteki araştırmaların gelişimi için hem işlevsel hem de başka yaklaşımlara gereksiniminin duyulduğu tespit edilmiştir.

Ulusal Kültürle ilgili yapılan çalışmalar izelge 7.4'de özetlenmiştir. Buna göre ulusal kültür ile yapılan çalışmaların temelini günümüzde de hala kabul gören Hofstede'nin kültürler arası farklılıkları konu alan çalışması oluşturmaktadır.



8. ULUSAL KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI, İŞ PERFORMANSLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ARACILIK ROLÜYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Burada araştırma ve araştırmada kullanılan yöntemden bahsedilecektir. Buna göre araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

8.1 Araştırmanın Yöntemi

Yöntem kısmında araştırmanın amacı, önemi, modeli, çalışma evreni/örnekleme, veri toplama araçları, sınırlılıkları, ön denemeden elde edilen bulgular ile araştırmadan elde edilen bulgulardan bahsedilecektir.

8.1.1 Araştırmanın amacı

Bu çalışma ulusal kültür düzeyleri ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları, çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamaktadır.

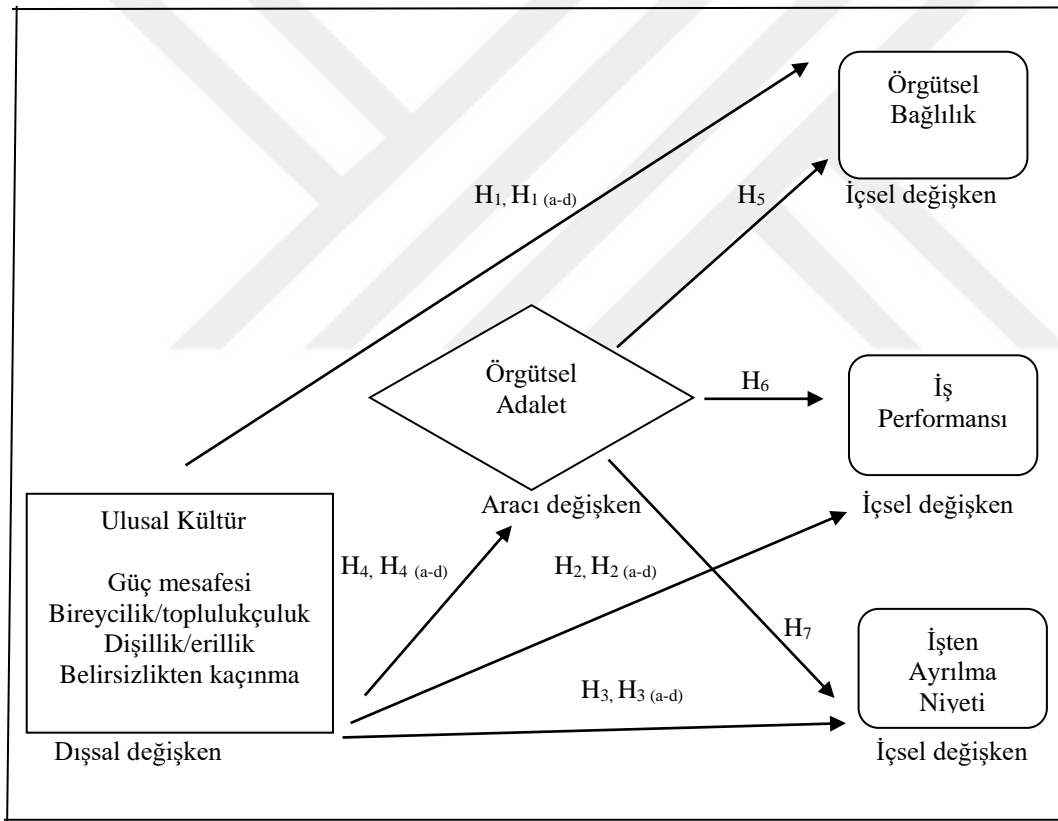
8.1.2 Araştırmanın önemi

Bu çalışma, ulusal kültürün ve boyutlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu ilişkilerdeki örgütsel adaletin aracılığı rolü hususundaki eksikliği giderecek olması açısından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın örgütle ve çalışanlarla ilgili usulüne uygun süreçler, kararlar, politikalar ve stratejiler üretip, geliştirmelerinde uygulama mevkiindeki karar vericilere; etkili, verimli bir hizmet kalitesinin sağlanabilmesi ve iş memnuniyeti, moral ve motivasyonu yüksek çalışanların artabilmesi yönünden hem araştırmanın yapılacağı ilgili kuruma hem de davranış yazınına faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Değişen insan kaynakları yönetimi perspektifinde bu çalışma, uygulamanın yapılacağı kurumun örgüt kültürü, örgütsel güven duyguları ile lider yöneticilik, örgütsel adalet anlayışlarıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansı algılarını geliştirmede hem yöneticilere yol gösterme hem de literatüre yapacağı katkı bakımından önem taşımaktadır. Bununla birlikte çalışmanın, işten ayrılma niyeti algıları ile işgören devir oranlarını azaltmada, bunlara yol açan etkileri tespit etmede ve yöneticilere çalışanlarıyla ilgili etkin insan kaynakları politikaları izlemeleriyle ilgili birtakım öneriler sunmada faydalı olabileceği düşünülmektedir.

8.1.3 Araştırmanın modeli

Aşağıdaki Şekil 8.1’de araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 8.1: Araştırmanın Modeli

Bir araştırmada gidiş yolunun mantığa elverişli olduğunun sınanması model olarak ifade edilir. Nedensellik ilişkisiyle ilgili araştırmalarda belirli birtakım vakaların hangi vaka veya vakalara yol açtığına tetkiki, dışsal ve içsel değişken arasındaki ilişkinin incelenmesiyle mümkündür (İslamoğlu, 2009: 31-82). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan bu yöntem İlişkisel Analiz denir. Bu

şekilde araştırmacılar tahmin edici değişken veya değişkenleri kullanarak çıktı değişkenlerini açıklamaya çalışırlar (Burmaoğlu, Polat & Meydan, 2013: 13). Bu açıklamalar doğrultusunda yukarıdaki Şekil 7.1'deki modelde ulusal kültür düzeyleri dışsal değişken, yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları aracı değişken, çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti algıları ise içsel değişkenlerdir.

Modeldeki değişkenler arası ilişkiler incelenerek, aşağıdaki alt soruların cevapları aranmaktadır:

1. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algılarının rolü nedir?
9. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algılarının rolü nedir?

10. Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algılarının rolü nedir?

Araştırma soruları ve hipotez temelleri neticesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{1 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{3 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Örgütlerdeki prensipler ve kurallar üst yönetim tarafından belirlenir. Kurallara veya normlara uyan çalışanlar genellikle örgüte olan olumlu duygularını korumaya çalışırlar. Esas önemli olan kurumdaki belirli prensiplerin, kuralların ve normların eşit ve adil bir şekilde herkese uygulanmasıdır (Bayarçelik & Fındıklı, 2016: 403). Özetle yazında kültürün örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediğine sıklıkla vurgu yapıldığından H₄ hipotezi oluşturulmuştur.

H_{4 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Otoritelerin diğerlerine ses vermesi örneğindeki gibi adil prosedürler kullanması, gruba veya örgüte bağlılığını önemli bir şekilde etkilemektedir (De Cremer, 2004: 4). Literatürde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa yaptığı olumlu etkiden dolayı aşağıdaki H₅ hipotezi geliştirilmiştir.

H₅: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Eşitlik teorisi, çalışanların faaliyetlerinin adaletsiz bir şekilde zarar görmesinin artması halinde onların algılarının da daha sınırlı hale geldiği varsayımında bulunmaktadır (Williams, 1999: 185). Buna göre, çalışanlar işyerinde adil bir performans değerlendirme sistemi olduğunu algıladıklarında, işlerine karşı olumlu

tepki gösterirler (Ibeogu & Öztüren, 2015: 965). Kısaca literatürdeki örgütsel adalet algılarındaki artışın çalışanların iş performansına olumlu yansımaya vurgu yapmasından, aşağıdaki H₆ hipotezi oluşturulmuştur.

H₆: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtım ve prosedür adaleti işten ayrılma niyetini olumsuz yönlü olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, örgütsel adalet tarafından olumsuz yönlü olarak etkilenmekte olduğu tespit edilmiştir (İyigün & Tamer, 2012: 5-11). Hem dağıtım hem de prosedür adaleti, işten ayrılma niyetiyle birlikte tükenmeyi olumsuz yönlü olarak etkilemektedir (Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris & Dupuy, 2010: 7). Başka bir deyişle örgütsel adalet algılarındaki artışın işten ayrılma niyetini ters orantılı olarak etkilemektedir. Bundan dolayı aşağıdaki H₇ hipotezi geliştirilmiştir.

H₇: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{8 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

H_{9 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

H_{10 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetli algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

Kısaca H₅, H₆, H₇ hipotezleri literatürde bahsedilen kuramsal temele dayalı olarak, araştırma soruları ve hipotez temelleri çerçevesinde geliştirilmiştir. Ancak H₁, H_{1 (a-d)}, H₂, H_{2 (a-d)}, H₃, H_{3 (a-d)}, H₄, H_{4 (a-d)}, H₈, H_{8 (a-d)}, H₉, H_{9 (a-d)}, H₁₀ ve H_{10 (a-d)} hipotezleri çalışmanın literatüre katkılarını göstermektedir.

8.1.4 Araştırmanın çalışma evreni ve örnekleme

Bilimsel bir araştırmada araştırmacılar geniş bir evrene elde ettikleri çalışma bulgularını genelleme yapmayı arzulamaktadır. Ancak evren tespit edilirken evren büyüklüğünü oldukça geniş tutmak hem araştırma sonuçlarının genellenebilir olmasını hem de zaman, emek ve para kaybına yol açmaktadır (Özen & Gül, 2007: 395). Bilimsel bir araştırmada evrenin tamamına (genel evrene) gidilebileceği gibi daha sınırlı ve ulaşılabilir olan (hedef evrene) çalışma evrenine de gidilebilir (Balcı, 2015: 96). Bu nedenle araştırmanın çalışma evrenini, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün merkez birimleri ile Ankara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde görev yapan 2234¹ personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın deseni alan araştırması olarak seçilmiştir.

Bu araştırmada örneklem alma metodu tercih edilmiştir. Büyük örnekleme çalışabilmek amacıyla P ve Q değerleri 0,5 şeklinde formüle eklenmiştir. Bu doğrultuda %5 hata payı ve %5 anlam seviyesinden oluşan (Z=1,96) örneklem büyüklüğü,

$$n = \frac{2234(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(2234-1)(0,05)^2+(0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 328 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Örneklem büyüklüğünü hesaplayan formülde araştırmada örneklem sayısı en az 328 personele ulaştığı takdirde örneklemin anakütleyi temsil etme düzeyi gerçekleşmiş sayılacaktır. Ancak literatürde örneklem büyüklüğünü belirlemek için madde sayısının beş veya on katının alınmasından bahsetilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2018: 206). Bu sebeple de anketteki madde sayısı 65 olduğundan ve ölçekteki faktör analizi sonucu faktör dağılımlarının düzgün çıkabilmesi ve kurulacak yapısal eşitlik modelinin iyi çalışabilmesi ve örneklemin çalışma evrenini iyi temsil edebilmesi için uygulamada en az 650 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir

Veri toplama süreci Nisan-Ağustos 2018 tarihleri arasında toplam 5 ay sürmüştür. Veri toplama süreci birimlerin günlük iş yoğunluğuna göre planlanmıştır. Buna göre anketlerin dağıtımı ile toplanma süreleri arasındaki zaman farkı birimlerin iş yoğunluklarının çok yoğun, yoğun ve az yoğun olmasından ve özellikle taşra

¹ Bu rakam T. K.G.M. İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı Planlama ve İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü'nden 11.12.2015 tarihinde alınmıştır.

birimlerinin bir arada bulunmayıp, farklı il ve ilçelerde hizmet vermesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca Öncelikle az yoğun birimlerde anketler katılımcılardan aynı gün içersinde ya da bir gün sonra; yoğun birimlerde ise katılımcılara iki veya üç günlük süre verilerek; çok yoğun birimlerde ise katılımcılara bir hafta süre verilerek anketler toplanmıştır.

Araştırma yapılan kurum personelinin hepsine ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla seçilen örneklemden elde edilen veriler yüzyüze ve e-posta anket formu aracılığıyla 13'ü merkez birimleri, 26'sı Ankara Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Tapu ve Kadastro birimlerinde olmak üzere 39 birimde çalışan toplam 718 katılımcıdan elde edilmiştir. Yapılan outlier (uç değerler) analizinde anketlerin (%10,58) 76'sı analizden çıkarılarak toplam değerlendirilebilir anket 642 olarak çıkmıştır.

8.1.5 Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Araştırma kısmında nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel analiz birlikte kullanılacaktır. Verilerin toplanmasında ise yüz yüze ve e-posta aracılığıyla anket (survey) toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Anket araştırması demografik bilgiler, ulusal kültür, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti şeklinde altı ayrı bölümden oluşmaktadır. Ön deneme gerçekleştirilmeden bir taslak anket oluşturulmuş, anketi oluşturan ölçeklerin kapsam yönünden ölçmede yeterli olup olmadığıyla ilgili alan uzmanlarından uzman görüşü alınmıştır. Buna göre uzman görüşü alınan yönetim ve organizasyon alanı uzmanları Prof. Dr. Demet VAROĞLU, Doç. Dr. İrge ŞENER, Doç. Dr. Ceren GİDERLER, Doç. Dr. Kubilay ÖZYER ve Doç. Dr. Ali ERBAŞI'dır. Ayrıca Örgütsel Adalet Ölçeği yeterliliğiyle ilgili daha önceden konuyla ilgili daha önce çalışmalar yapmış olan alan uzmanlarından Prof. Dr. Senay YÜRÜR ve Doç. Dr. Öykü İYİGÜN'den uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan geri bildirimler sonucu içerik analizi yapılarak, taslak ankete son şeklini verilmiştir.

Ulusal kültür algısının belirlenmesinde Yoo ve Donthu (2002)'nin geliştirdikleri Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği (Individual Cultural Values Scale) kullanılmıştır. Ulusal Kültür Ölçeği literatürde beş boyutlu ve en son altıncı boyutlu olarak da yer

almaktadır. Ön denemede bu ölçek beş boyutlu olarak alınmıştır. Ancak orjinalinden yapılan uyarılama sonucu keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinde faktör dağılımları beş faktör altında çıkmadığından ve dört faktör altında çıktığından, araştırma safhasında dört alt boyuttan oluşan Ulusal Kültür Ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Dört faktörlü Ulusal Kültür Ölçeği, Çalışkan (2015)'ın çalışmasından alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan Ulusal Kültür Ölçeği Hofstede'nin kültürel farklılıklarla ilgili çalışması baz alınarak Yoo ve Donthu (2002)'nin araştırmasından Türkçeye uyarlanmıştır. Dört boyutlu olan bu ölçek, güç mesafesi boyutunda 5 madde, bireyselcilik/toplulukçuluk boyutunda 6 madde, dışillik/erillik boyutunda 4 madde ve belirsizlikten kaçınma boyutunda 5 madde, dâhilinde 20 maddedir (Yoo & Donthu, 2002: 102; Çalışkan, 2015: 86-124).

Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının tespitinde Colquitt (2001)'ün oluşturduğu Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Organizational Justice Scale) faydalanılmıştır. Prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutları örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarını oluşturmaktadır. Toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin, 7 maddesi prosedür adaletini, 4 maddesi dağıtım adaletini ve 9 maddesi işlem adaletini ölçmektedir. Farklı araştırmacıların aynı anketi değişik araştırmalarda yaptığı uyarılama ölçeklerden faydalanılmıştır (Colquitt, 2001: 389; Özmen, Arbak & Özer, 2007: 26; Başar, 2011: A2, Meydan, 2010: 138).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarından ibarettir. Tezde; Meyer, Allen ve Smith (1993)'in yeniden oluşturup, Bağcı (2013)'nin Türkçe'ye uyarladığı örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacaktır (Meyer, Allen & Smith, 1993: 538-551; Bağcı, 2013: 172-173).

Çalışanların iş performansı algılarının tespitinde Kirkman ve Rosen (1999) ile geliştirilen ve Sigler ve Pearson (2000)'un çalışmasında kullandığı İş Performansı Ölçeği (Work Performance Scale) alınmıştır. Çalışanların iş performansı algılarının ölçümüyle ilgili Çöl (2008)'ün çalışmasında Türkçe'ye uyarladığı ölçek seçilmiştir (Kirkman & Rosen, 1999: 58-74; Sigler & Pearson, 2000: 27-52; Çöl, 2008: 41).

Çalışanların işten ayrılma niyeti algılarının belirlenmesinde Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Intention to Leave The Work Scale) kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmasını Küçükusta (2007)

çalışmasında yapmıştır. Araştırmacı, beş ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini, yaptığı analizler sonucu iki ifadenin ortak varyans değerlerinin 0,50'nin altında çıkmasından dolayı anketten çıkarmıştır. Bu sebeple anketin Türkçe uyarlaması, üç ifadeden oluşmaktadır (Wayne, Shore & Liden, 1997: 82-111; Küçükusta, 2007: 156). Araştırmada yapılması planlanan anketlerden elde edilecek verilerin analizinde, AMOS ve SPSS istatistik programlarından faydalanılacaktır.

8.1.6 Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma seçilen evren, örneklem, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarıyla, hedeflenen %95 güvenilirlik ve %5 hata payı sınırıyla ve anket araştırmasına katılan gönüllü katılımcıların samimi cevaplarıyla sınırlıdır.

8.1.7 Ön denemeyle ilgili bulgular

Araştırma gerçekleştirmeden önce anketin örneklemini temsil edip etmediğini sınamak için taslak anket üzerinde ön deneme yapılmıştır. Asıl araştırma öncesi ön deneme yapmanın uygulayıcıya zaman, maliyet ve sarfedilecek enerji yönünden fayda sağlayabileceği belirtilmektedir (Balcı, 2015: 162-163). Ön deneme Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün Eskişehir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Eskişehir, Kütahya, Afyon ve Bilecik illerindeki Tapu ve Kadastro taşra birimlerinde görevli personeller üzerinde yapılmıştır.

Ön denemede 221 katılımcıdan anketler toplanmıştır. Ancak 20 katılımcının anketleri okumadan cevapladıkları tespit edilmiş olup, bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplam değerlendirilebilir anket 201 katılımcıdan oluşmaktadır. Verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için SPSS 23 ve AMOS 24 istatistiksel analiz programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) sonucunda herbir ölçekteki uyum iyiliği değerlerinin Ulusal Kültür Ölçeği için χ^2 (373,36), df (199), χ^2/df (2,27), $\chi^2/df < 3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA (0,08), $RMSEA \leq 0,08$ çıktığından iyi uyumlu, CFI (0,91), $CFI > 0,90$ çıktığından iyi uyumlu, IFI (0,91), $IFI > 0,90$ olduğundan kabul edilebilir uyumlu, Örgütsel Adalet Ölçeği için χ^2 (428,99), df (164), χ^2/df (2,62), $\chi^2/df < 0,03$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA

(0,09), RMSEA<0,10 çıktığından zayıf uyumlu, CFI (0,92), CFI>0,90 çıktığından iyi uyumlu, IFI (0,92), IFI>0,90 olduğundan kabul edilebilir uyumlu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için χ^2 (176,74) df (59), χ^2/df (2,99), $\chi^2/df<0,03$ çıktığından mükemmel uyumlu, RMSEA (0,10), RMSEA≤0,10 olduğundan zayıf uyumlu, CFI (0,91), CFI>0,90 çıktığından iyi uyumlu, IFI (0,91), IFI>0,90 olduğundan kabul edilebilir uyumlu, İş Performansı Ölçeği için χ^2 (0,02), df (1), χ^2/df (0,02), $\chi^2/df<0,03$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA (0,00), RMSEA=0,00 olduğundan mükemmel uyumlu, CFI (1,00), CFI=1 olduğundan mükemmel uyumlu, IFI (1,00), IFI=1 çıktığından mükemmel uyumlu, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için için, χ^2 (0,00), df (0) χ^2/df (0,00), $\chi^2/df=0,00$ çıktığından mükemmel uyumlu, RMSEA (0,00) RMSEA=0,00 olduğundan mükemmel uyumlu CFI (1,00), CFI=1 olduğundan mükemmel uyumlu, IFI (1,00), IFI=1 olduğundan mükemmel uyumlu, olduğu saptanmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar ölçeklerin veri ile uyumunun tatminkâr düzeyde olduğunu göstermektedir.

Güvenirlilik analizleri sonucunda her bir ölçeğin tek tek Cronbach Alfa katsayıları Ulusal Kültür Ölçeği için 0,80, Örgütsel Adalet Ölçeği için 0,94, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,74, İş Performansı için 0,97 ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için ise 0,97 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre beş ölçek için Cronbach Alfa değerleri 0,70'den büyük çıktığından güvenilirliğin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

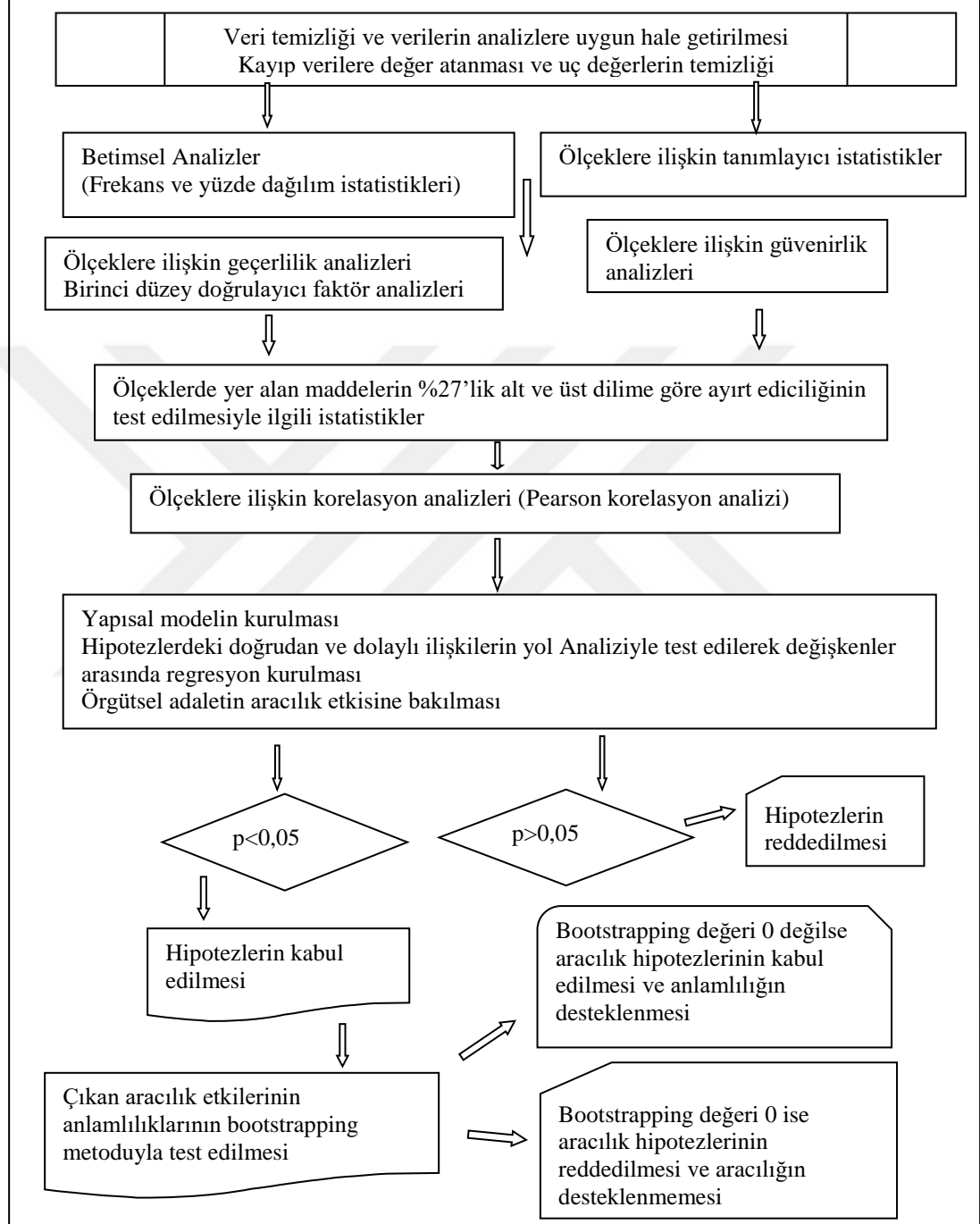
Ön denemeden gelen bilgiler doğrultusunda da taslak anketler yenilenerek gerekli düzeltmeler yapılmış, anketlere son şekli verilerek asıl araştırma safhasına geçilmiştir.

8.1.8 Araştırmayla ilgili bulgular

Bu kısımda demografik bölüm, Ulusal Kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine ilişkin SPSS 23 ve AMOS 24 istatistikî paket programı yoluyla araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. Çalışmadan toplanan verilerin normal dağılımda olup olmadıklarını saptamak amacıyla çok değişkenli normallik analizleri yapılmıştır. Bunun yanında çarpıklık, basıklık değerlerine, aykırı değerleri görebilmek amacıyla Cook uzaklığına bakılmıştır. Ayrıca Mahalanobis uzaklığına bakılarak, uç değerler test edilmiştir. Çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılarak çoklu bağlantı olmadığı sonucuna

ulaşmıştır. Buna göre ölçek alt gruplarını da göz önüne alarak veri dağılımının $p < 0.05$ 'e göre normal dağıldığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada yapılan analizler sırasıyla aşağıdaki Şekil 8.2'de gösterilmiştir:



Şekil 8.2: Araştırmada Yapılan İstatistiki Analizler

Yukarıda Şekil 8.2’de uygulamada yapılan analizler yer almaktadır. Buna göre ilk önce excele girilen anketlerdeki veriler temizlenerek, analize elverişli hale getirilmiştir. Daha sonra ankette yer alan demografik bölümle ilgili katılımcıların frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin analizler yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ise ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilerek, ölçekte yer alan maddelerin %27’lik alt ve üst dilime göre ayırt ediciliğine bakılarak bunlarla ilgili bağımsız grup t testleri yapılmıştır. Bundan sonra ise ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekteki faktörler doğrulandıktan sonra da ilişkilerin olup olmadığı ile ilgili Pearson korelasyon analizi yapılarak, hipotezlere ilişkin ilişkilere bakılmıştır. En sonda da örgütsel adaletin aracılık rolünün iki aşamalı olarak yapısal eşitlik modeli kurularak yol analizi yapılması yer almaktadır. Aracılık analizlerinin anlamlılığını sınamak için Bootstrapping Metoduna başvurulmuştur.

8.1.8.1 Demografik bilgilerle ilgili bulgular

Bu kısımda araştırmadaki katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ile çalışılan birim, unvan ve toplam hizmet süresi bilgilerine ilişkin bulguları yer almaktadır. Bu değişkenlerle ilgili bulgular Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.1: Demografik Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
Yaş		
20-27 Yaş	56	8,7
28-35 Yaş	214	33,3
36-43 Yaş	224	34,9
44+ Yaş	148	23,1
Toplam	642	100
Cinsiyet		
Kadın	280	43,6
Erkek	362	56,4
Toplam	642	100
Medeni hal		
Bekar	136	21,2
Evli	506	78,8
Toplam	642	100
Eğitim		
Lise	76	11,8
Ön lisans	102	15,9
Lisans	387	60,3
Lisansüstü	77	12,0
Toplam	642	100
Çalışılan Birim		
Merkez	317	49,4
Taşra	325	50,6
Unvan		
Yöneticiler	95	14,8
Kariyer Uzmanı	26	4,05
Teknik Hizmetler	193	30,06
Genel İdari Hizmetler	328	51,09
Toplam	642	100
Toplam hizmet süresi		
1-5 Yıl	105	16,4
6-10 Yıl	136	21,2
11-15 Yıl	167	26,0
16-20 Yıl	86	13,40
21 yıl ve üzeri	148	23,1
Toplam	642	100

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde, (224 kişi; 34,9'u) 36-43 yaş aralığında, (214 kişi; %33,3'ü) 28-35 yaş aralığında, (148 kişi; %23,1'i) 44 yaş ve üstü yaş aralığında, (56 kişi; %8,7'si) 20-27 yaş aralığında olduğu, çalışanların (506 kişi; %78,8'i) evli, (136 kişi; %21,2'i) bekar, (387 kişi; %60,3'ü) lisans mezunu, (102 kişi; %15,9'u) ön lisans mezunu, (77 kişi; %12'si) lisansüstü mezunu, (76 kişi; %11,8'i) lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Uygulamaya katılan çalışanların (362 kişi; %56,4'ü) erkek, (280 kişi; %43,6'sı) kadın, (325 kişi; %50,6'sı) taşra birimlerinde, (317 kişi; %49,4'ü) merkez birimlerinde çalıştığı ve olduğu saptanmıştır. Katılımcıların (328 kişi; %51,1'i) genel idari hizmetler sınıfı unvanında, (193 kişi; %30,1'i) teknik hizmetler sınıfı unvanında, (95 kişi; %14,8'i) yönetici sınıfı unvanında, (26 kişi; %4,0'ı) ise kariyer uzmanı unvanı sınıfında oldukları tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam hizmet süreleri açısından bakıldığında, çalışanların (167 kişi; %26,01'i) 11-15 hizmet sürelerinde, (148 kişi; %23,05'i) 21 yıl ve üzeri hizmet sürelerinde, (105 kişi; %16,36'sı) 1-5 yıl arası hizmet sürelerinde, (86 kişi; %13,40'ı) 16-20 yıl arası çalışma sürelerine sahip olduğu görülmüştür.

8.1.8.2 Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Burada Ulusal Kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecektir.

8.1.8.2.1 Ulusal kültür ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler

Ulusal kültür Ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelge'de gösterilmiştir.

Çizelge 8.2: Ulusal Kültür Ölçeğiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ulusal kültür	Güç mes.	Birey/top.	Dişil/eril	Belirsiz. kaç.
Örneklem	642	642	642	642	642
Ortalama	3,2692	2,3193	3,8205	2,7675	3,9589
Standart sapma	0,48149	0,73591	0,71725	0,95501	0,65251
Medyan	3,3000	2,2000	4,0000	2,7500	4,0000
Minimum	1,35	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki Çizelge, Ulusal Kültür Ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Ulusal Kültür Ölçeğinde en yüksek skor ortalamasının belirsizlikten

kaçınma alt boyutunda olduğu, en düşük skor ortalamasının ise güç mesafesi alt boyutunda olduğu görülmüştür.

8.1.8.2.2 Örgütsel adalet ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler

Örgütsel Adalet Ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelge’de gösterilmiştir.

Çizelge 8.3: Örgütsel Adalet Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Örgütsel Adalet	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Kişisel Adalet	Bilgisel Adalet
Örnekleme	642	642	642	642	642
Ortalama	3,3073	3,2479	2,8341	3,4782	3,6322
Standart sapma	0,62466	0,80195	1,12314	0,57140	0,82157
Medyan	3,3500	3,3571	2,8750	3,5000	4,0000
Minimum	1,15	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	4,80	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki Çizelge Örgütsel Adalet Ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinde en yüksek skor ortalamasının bilgisel adalet alt boyutunda olduğu, en düşük skor ortalamasının ise dağıtım adaleti alt boyutunda olduğu görülmüştür.

8.1.8.2.3 Örgütsel bağlılık ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelgede açıklanacaktır.

Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örnekleme	642	642	642	642
Ortalama	3,2717	3,0859	3,1024	2,7793
Standart sapma	0,49815	0,99741	0,79731	0,87590
Medyan	3,3077	3,0000	3,0000	2,8000
Minimum	1,31	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Yukarıdaki Çizelge Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde en yüksek skor ortalamasının devam bağlılığı alt boyutunda olduğu, en düşük skor ortalamasının ise normatif bağlılık alt boyutunda olduğu görülmüştür.

8.1.8.2.4 İş performansı ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler

İş Performansı Ölçeğiyle ilgili istatistikler Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.5: İş Performansı Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örneklem	Ortalama	Standart sapma	Medyan	Minimum	Maximum
642	4,1365	0,72305	4,0000	1,00	5,00

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, İş Performansı skor ortalamasının oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

8.1.8.2.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.6: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örneklem	Ortalama	Standart sapma	Medyan	Minimum	Maximum
642	2,7420	1,22069	2,6667	1,00	5,00

Yukarıdaki Çizelge İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Buna göre İşten Ayrılma Niyeti skor ortalamasının düşük olduğu görülmüştür.

8.1.8.3 Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri

Bu kısımda ölçekte yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılacaktır.

Öncelikle ölçekte yer alan ölçeklerin geçerlilik analizleri daha sonra da güvenirlik faktör analizleri test edilecektir.

Faktör analizini ilk defa Spearman geliştirmiş olup, 1970'lerdeki bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim sonucu istatistiksel yöntem yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem verileri alt boyutlara indirgeyerek ölçme aracının geçerliğini test etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Buna göre bu istatistiksel yöntem keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde iki kısımda incelenebilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472). Gözlenebilen değişkenlerden hareket ederek gizli yani faktör elde etmeyi hedefleyen yöntem doğrulayıcı faktör analizi olarak adlandırılmaktadır (Aytaç & Öngen, 2012: 16). Başka bir ifadeyle bu yöntem gözlenebilen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri saptayan, ölçek uyarılma ve geliştirme çalışmalarında kullanılan yapısal eşitlik çeşidi olarak literatürde

bahsedilmektedir (Çapık, 2014: 196). Özetle elde edilen verilerin boyutlara indirgenmesi faktör analiziyle yapılmakta; doğrulayıcı faktör analiziyle ise, gizli değişkenleri gözlenebilen değişkenler vasıtasıyla ölçmek hedeflenmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi için uyum iyiliği indeksi değerleri aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.7: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

Uyum iyiliği indeksi değeri	Ki kare Uyum İyiliği/Serbestlik Derecesi	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	Artırmalı Uyum İndeksi
Simgesi	χ^2/sd	RMSEA	CFI	IFI
Kabul sınırları	$3 \geq \chi^2/sd \leq 5$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,90 < IFI > 0,95$
Uyum anlamı	Yani $\chi^2/sd \leq 3$ ise, mükemmel uyumlu, $\chi^2/sd \leq 5$ ise, orta derecede uyumludur.	RMSEA=0 veya $RMSEA \leq 0,05$ ise mükemmel uyumlu, $0,06 \leq RMSEA \leq 0,09$ arasında ise iyi uyumlu, $RMSEA \leq 0,10$ ise zayıf uyumludur.	$CFI \geq 0,90$ olduğunda iyi uyumlu, $CFI \geq 0,95$ olduğunda ise mükemmel uyumludur.	$IFI > 0,90$ olduğunda kabul edilebilir uyumlu, $IFI > 0,95$ olduğunda ise, iyi uyumludur.

Kaynak: (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2018: 271-272; Gürbüz & Şahin, 2016: 337).

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere kabul değerleri sunulmuştur. Bu çalışmada uyum iyiliği indeks değerleri olarak, χ^2/sd , RMSEA, CFI ve IFI baz alınmıştır. Çizelge'ye göre χ^2/sd uyum iyiliği indeks değeri, $3 \geq \chi^2/sd \leq 5$ arasında kabul edilebilmektedir. Yani $\chi^2/sd \leq 3$ ise, mükemmel uyumlu; $\chi^2/sd \leq 5$ ise, orta derecede uyumlu olduğu anlamındadır. RMSEA uyum iyiliği indeksi değeri, $0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$ arasında kabul edilebilir olarak nitelendirilmiştir. Eğer $RMSEA \leq 0,05$ ise mükemmel uyumlu olarak, $0,06 \leq RMSEA \leq 0,09$ arasında ise iyi uyumlu olarak, $RMSEA \leq 0,10$ ise zayıf uyumlu olarak kabul edilmektedir. CFI uyum iyiliği indeks değeri ise, $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ arasında kabul edilebilir niteliktedir. $CFI \geq 0,90$ olduğunda iyi uyumlu $CFI \geq 0,95$ olduğunda ise mükemmel uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. IFI uyum iyiliği indeks değeri ise $IFI > 0,90$ olduğunda kabul edilebilir uyumlu ve $IFI > 0,95$ olduğunda ise, iyi uyumlu olarak kabul edilmektedir.

Burada Ulusal kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleriyle ilgili güvenilirlik analizi sonuçları yapılacaktır. Güvenirlik veri toplamak için kullanılan ölçme araçlarının değişkenleri hangi

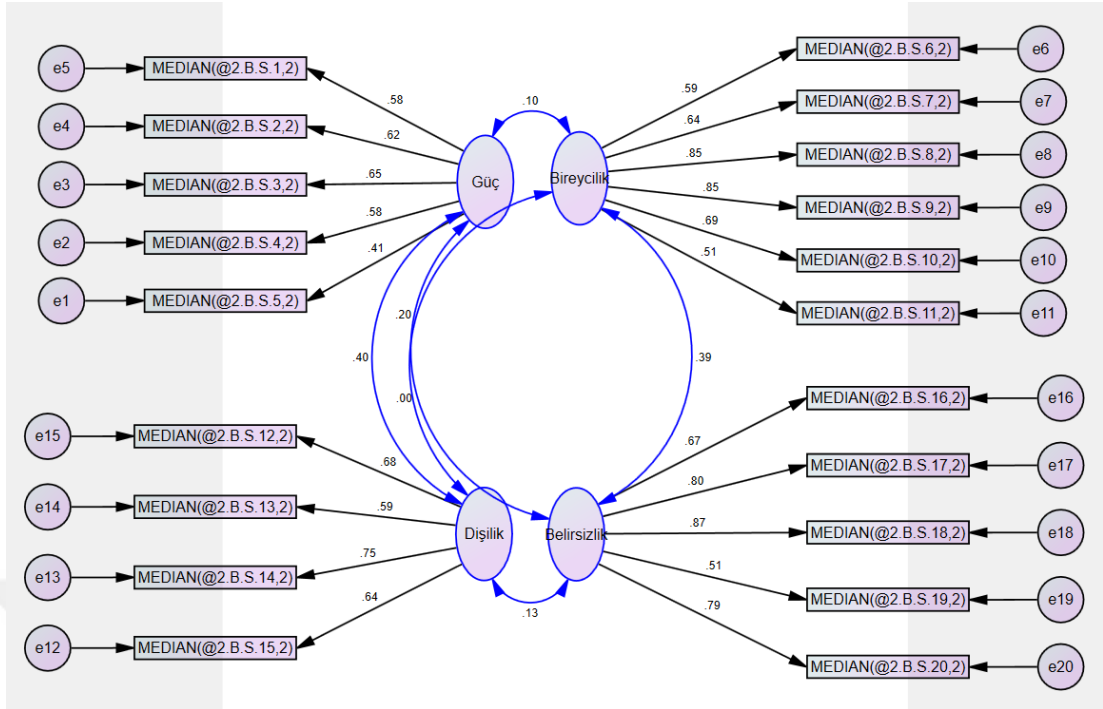
tutarlılıkta ölçtüğünün bir ifadesidir. Bu noktada iç tutarlılık bir güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilmektedir. Cronbach Alfa katsayısı (α) yaygın olarak kullanılan bir iç tutarlılık hesaplama yöntemi olmakla birlikte, Cronbach Alfa katsayısının en az 0,70 olması gerektiği belirtilmektedir (Karakoç & Dönmez, 2014: 44-46). Bu sebeple bu çalışmada Cronbach's Alfa katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılık yönünden güvenilir kabul edilecektir.

8.1.8.3.1 Ulusal kültür ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Ulusal Kültür Ölçeğindeki maddelerin geçerlilik ve güvenilirliklerini ölçmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizleri yapılacak, daha sonrasında da ölçekteki maddelere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

8.1.8.3.1.1 Ulusal kültür ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri

Dört alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşan Ulusal Kültür Ölçeğine ait alt boyutların (5 maddelik güç mesafesi, 6 maddelik bireycilik/toplulukçuluk, 4 maddelik dişlilik/erillik ve 5 maddelik belirsizlikten kaçınma) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) istatistiksel analiz programı yardımıyla test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 642 katılımcıdan elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood faktör hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki Şekilde sunulmuştur.



Şekil 8.3: Ulusal Kültür Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekilde görüldüğü üzere birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [164, N= 642]= 416,681; $p < 0,01$; $\chi^2/sd=2,54$); RMSEA=0,049; CFI=0,94; IFI=0,94) verilmiştir. Buna göre $\chi^2/sd=2,54$, $2 \leq \chi^2/sd \leq 3$ arasında olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,049, RMSEA $\leq 0,05$ olduğu için mükemmel uyumlu, CFI=0,94, CFI $\geq 0,90$ olduğu için iyi uyumlu, IFI=0,94, IFI $> 0,90$ çıktığı için kabul edilebilir uyumludur. Yani bu değerler önerilen 4 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar uygulamadan elde edilen verilerin Ulusal Kültür Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (4 faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiştir.

Ulusal Kültür Ölçeği maddelerine ilişkin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.8: Ulusal Kültür Ölçeği Maddelerine İlişkin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

Maddeler		Alt boyutlar	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
S1	<---	Güç	1,000			
S2	<---	Güç	1,407	0,179	7,867	0,001 ***
S3	<---	Güç	1,265	0,155	8,185	0,001 ***
S4	<---	Güç	1,526	0,189	8,054	0,001 ***
S5	<---	Güç	1,330	0,168	7,900	0,001 ***
S6	<---	Bireycilik	1,000			
S7	<---	Bireycilik	0,963	0,074	12,956	0,001 ***
S8	<---	Bireycilik	1,281	0,083	15,517	0,001 ***
S9	<---	Bireycilik	1,316	0,085	15,462	0,001 ***
S10	<---	Bireycilik	1,077	0,079	13,606	0,001 ***
S11	<---	Bireycilik	0,844	0,077	10,911	0,001 ***
S12	<---	Dişilik	1,000			
S13	<---	Dişilik	1,142	0,086	13,339	0,001 ***
S14	<---	Dişilik	0,873	0,075	11,615	0,001 ***
S15	<---	Dişilik	1,113	0,087	12,767	0,001 ***
S16	<---	Belirsizlik	1,000			
S17	<---	Belirsizlik	1,124	0,064	17,482	0,001 ***
S18	<---	Belirsizlik	1,162	0,063	18,551	0,001 ***
S19	<---	Belirsizlik	0,911	0,077	11,836	0,001 ***
S20	<---	Belirsizlik	0,992	0,057	17,259	0,001 ***

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü gibi tüm faktörler (örtük değişkenler) kendilerine ait olan gözlenen değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

Ulusal Kültür Ölçeğindeki maddelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.9: Ulusal Kültür Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Maddeler		Alt boyutlar	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
S5	<---	Güç	0,407
S4	<---	Güç	0,577
S3	<---	Güç	0,654
S2	<---	Güç	0,618
S1	<---	Güç	0,583
S6	<---	Bireycilik	0,590
S7	<---	Bireycilik	0,640
S8	<---	Bireycilik	0,852
S9	<---	Bireycilik	0,845
S10	<---	Bireycilik	0,686
S11	<---	Bireycilik	0,511
S15	<---	Dişilik	0,640
S14	<---	Dişilik	0,749
S13	<---	Dişilik	0,589
S12	<---	Dişilik	0,677
S16	<---	Belirsizlik	0,671
S17	<---	Belirsizlik	0,801
S18	<---	Belirsizlik	0,874
S19	<---	Belirsizlik	0,514
S20	<---	Belirsizlik	0,788

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Ulusal Kültür Ölçeğine ait alt boyutlardan güç mesafesi boyutuna ait 0,65’lik katsayı ile S3 “yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla etkileşime girmekten kaçınmalıdır” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutuna ilişkin 0,85’lik katsayı ile S8 “ait olunan grubun çıkarları bireysel mükâfatlardan daha önemlidir” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Dişillik/erillik boyutuna ilişkin 0,75’lik katsayı ile S14 “zor sorunların çözümü, erkeklere özgü olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirmektedir” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutuna ait 0,87'lik katsayı ile S18 “kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini bilmeme olarak sağladığı için önemlidir” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

8.1.8.3.1.2 Ulusal kültür ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi

Aşağıdaki Çizelgede Ulusal Kültür Ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi gösterilmiştir.

Çizelge 8.10: Ulusal Kültür Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekte yer alan her bir maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
1. Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının birçoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	63,353	86,933	0,232	0,282	0,810
2. Yüksek konumdaki insanlar düşük konumdaki insanların fikirlerini çok sık sormamalıdır.	62,910	85,176	0,288	0,300	0,807
3. Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	63,632	87,028	0,286	0,312	0,806
4. Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	62,815	85,090	0,298	0,251	0,806
5. Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanların aldığı kararlara katılmalıdırlar.	62,613	84,287	0,334	0,176	0,804
6. Bireyler ait oldukları grup için kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmalıdırlar.	61,681	83,226	0,449	0,360	0,797
7. Bireyler zorlukların üstesinden grup üyeleri ile birlikte gelmelidirler.	61,325	85,232	0,395	0,409	0,801
8. Ait olunan grubun çıkarları bireysel mükâfatlardan daha önemlidir.	61,454	83,813	0,483	0,630	0,796

Çizelge 8.10: (devam) Ulusal Kültür Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlilik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekte yer alan her bir maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
9. Ait olunan grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	61,496	83,487	0,483	0,634	0,796
10. Bireyler ait oldukları grubun çıkarlarını düşündükten sonra kendi hedeflerini gerçekleştirmelidir.	61,569	84,024	0,446	0,444	0,798
11. Bireysel hedefler zarar görse dahi, ait olunan gruba yönelik sadakat teşvik edilmelidir.	61,856	83,722	0,436	0,275	0,798
12. Erkeğin bir kariyere sahip olması, kadının bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	63,114	82,499	0,351	0,366	0,804
13. Erkekler genelde problemlerini mantıksal analiz ile çözerken; kadınlar sezgilerini kullanmaktadırlar.	62,286	82,257	0,416	0,307	0,799
14. Zor sorunların çözümü, erkeklere özgü olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirmektedir.	62,959	83,075	0,363	0,420	0,803
15. Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler vardır.	62,107	80,753	0,458	0,42	0,796
16. Her zaman benden ne beklendiğini bilmeme olarak sağlayan detaylı açıklamalara sahip olmak önemlidir.	61,442	86,332	0,355	0,420	0,803
17. Yönerge ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	61,294	86,327	0,383	0,573	0,802
18. Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini bilmeme olarak sağladığı için önemlidir.	61,314	86,345	0,408	0,645	0,801
19. Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	61,769	84,298	0,394	0,324	0,800
20. Uygulamalara yönelik yönergeler önemlidir.	61,308	86,723	0,406	0,566	0,801

Ulusal Kültür Ölçeğinde yer alan maddelerin ölçeğe yaptıkları katkıları gösteren Çizelge incelendiğinde, ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamıştır.

Ulusal Kültür Ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.11: Ulusal Kültür Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Güvenilirlik Analizi	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)			
	Cronbach α	χ^2/sd	CFI	IFI	RMSEA
Ulusal Kültür	0,81				
Güç Mesafesi	0,70				
Bireycilik/Toplulukçuluk	0,84	2,54	0,94	0,94	0,049
Dişillik / Erillik	0,76				
Belirsizlikten Kaçınma	0,83				

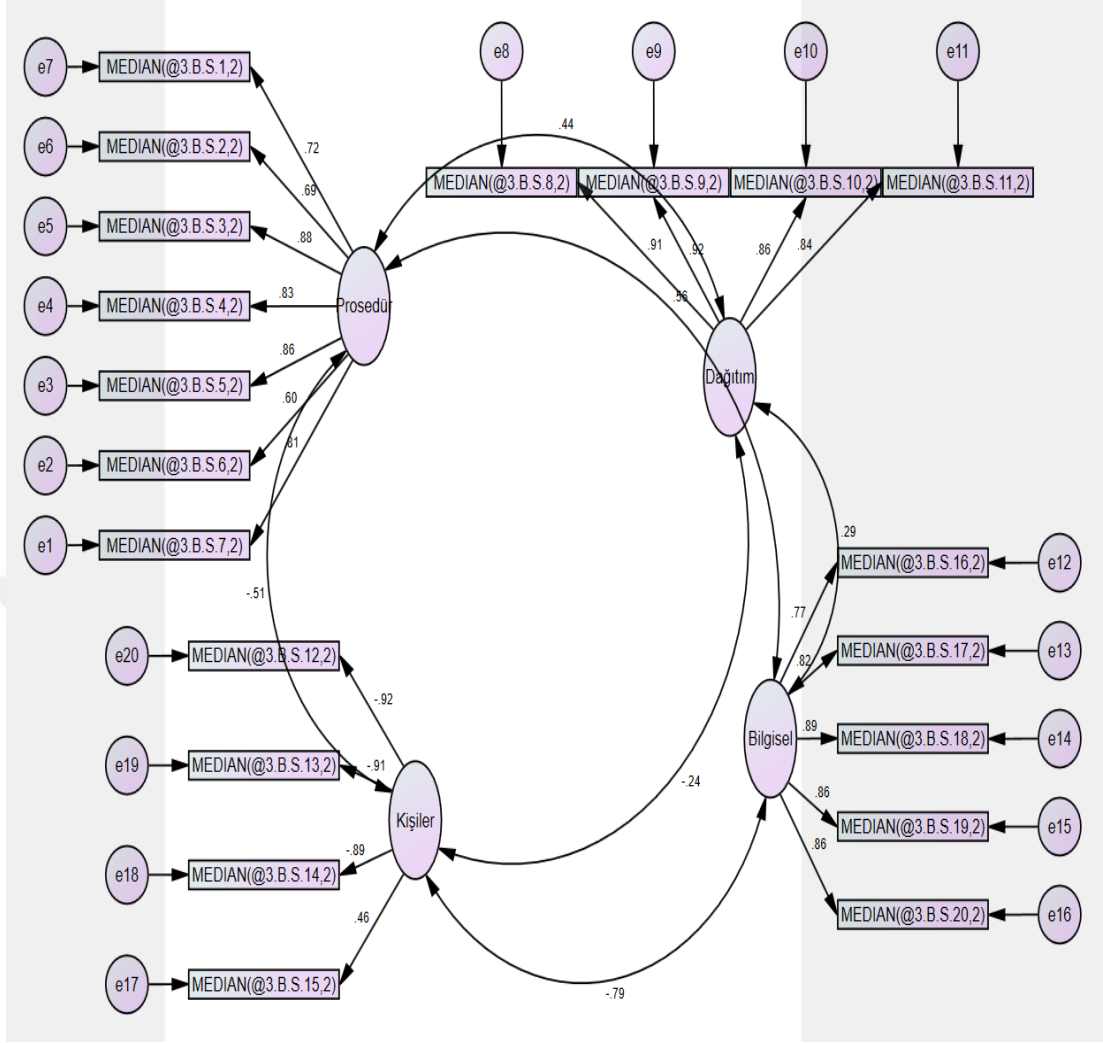
Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, Cronbach $\alpha > 0,70$ olduğundan, yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin veri ile tatminkâr biçimde uyum sağladığı anlaşılmıştır.

8.1.8.3.2 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Burada Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan maddelerin geçerlilikleri öncelikle doğrulayıcı faktör analizi ile test edilecek, sonrasında da güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

8.1.8.3.2.1 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri

Toplam 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeğine ait alt boyutların (7 maddelik prosedür adaleti, 4 maddelik dağıtım adaleti, 4 maddelik kişilerarası adalet ve 5 maddelik bilgisel adalet) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) istatistiksel analiz programı yardımıyla test edilmiştir. 642 katılımcıdan elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle Maximum Likelihood faktör hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin yol akış şeması aşağıdaki Şekilde yer almaktadır.



Şekil 8.4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekilde görüldüğü üzere birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [164, N= 642] = 498,848; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 3,04$; RMSEA= 0,038; CFI= 0,97; IFI= 0,97) olarak hesaplanmıştır. Buna göre $\chi^2/sd = 3,04$, $\chi^2/sd \leq 5$ arasında olduğu için orta derecede uyumlu, RMSEA=0,038, RMSEA \leq 0,05 olduğu için mükemmel uyumlu, CFI=0,97, CFI \geq 0,95 çıktığı için mükemmel uyumlu, IFI=0,97, IFI $>$ 0,90 olduğu için iyi uyumludur. Yani bu sonuçlar önerilen 4 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar uygulamadan elde edilen verilerin Örgütsel Adalet Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (4 faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeğindeki maddelerin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.12: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

Maddeler	Alt boyutlar	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri	
S1	<---	Prosedür	1,000			
S2	<---	Prosedür	0,715	0,045	15,883	0,001***
S3	<---	Prosedür	1,067	0,041	25,734	0,001***
S4	<---	Prosedür	1,068	0,044	24,170	0,001***
S5	<---	Prosedür	1,110	0,042	26,557	0,001***
S6	<---	Prosedür	0,904	0,047	19,131	0,001***
S7	<---	Prosedür	0,894	0,045	20,015	0,001***
S8	<---	Dağıtım	1,000			
S9	<---	Dağıtım	0,998	0,026	38,408	0,001***
S10	<---	Dağıtım	0,935	0,029	32,540	0,001***
S11	<---	Dağıtım	0,940	0,030	30,927	0,001***
S12	<---	Bilgisel	1,000			
S13	<---	Bilgisel	1,146	0,051	22,562	0,001***
S14	<---	Bilgisel	1,171	0,047	24,938	0,001***
S15	<---	Bilgisel	1,195	0,050	23,978	0,001***
S16	<---	Bilgisel	1,142	0,048	23,878	0,001***
S17	<---	Kişiler	1,000			
S18	<---	Kişiler	-1,647	0,133	-12,395	0,001***
S19	<---	Kişiler	-1,788	0,143	-12,477	0,001***
S20	<---	Kişiler	-1,753	0,140	-12,525	0,001***

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü gibi tüm faktörler (örtük değişkenler) kendilerine ait olan gözlenen değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.13: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Maddeler		Alt boyutlar	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
S1	<---	Prosedür	0,808
S2	<---	Prosedür	0,596
S3	<---	Prosedür	0,864
S4	<---	Prosedür	0,827
S5	<---	Prosedür	0,883
S6	<---	Prosedür	0,694
S7	<---	Prosedür	0,719
S8	<---	Dağıtım	0,914
S9	<---	Dağıtım	0,924
S10	<---	Dağıtım	0,862
S11	<---	Dağıtım	0,843
S12	<---	Bilgisel	0,773
S13	<---	Bilgisel	0,822
S14	<---	Bilgisel	0,890
S15	<---	Bilgisel	0,863
S16	<---	Bilgisel	0,860
S17	<---	Kişiler	0,464
S18	<---	Kişiler	-0,891
S19	<---	Kişiler	-0,911
S20	<---	Kişiler	-0,923

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Örgütsel Adalet Ölçeğine ait alt boyutlardan prosedür adaleti boyutuna ilişkin 0,88’lik katsayı ile S3 “bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Dağıtım adaleti boyutuna ait 0,92’lik katsayı ile S9 “kazanımlarım tamamladığım işe uygundur” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Kişilerarası adalet boyutuna ilişkin 0,92’lik katsayı ile S12 “bana nazik davranır” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Bilgisel adalet boyutuna ait 0,89’lik katsayı ile S18 “süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

8.1.8.3.2.2 Örgütsel adalet ölçeği maddelerine ilişkin güvenilirlik analizleri

Bu bölümde Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenilir olup olmadığı test edilecektir. Örgütsel Adaleti Ölçeği Maddelerine ilişkin güvenilirlik analizi Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.14: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
1. Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.	62,689	139,834	0,656	0,563	0,906
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	62,882	141,288	0,560	0,538	0,908
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.	63,091	138,267	0,719	0,735	0,904
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.	63,178	138,639	0,681	0,653	0,905
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	62,952	139,460	0,678	0,704	0,905
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	62,716	143,626	0,508	0,381	0,909
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	62,776	139,365	0,680	0,636	0,905
8. Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.	63,359	138,613	0,552	0,781	0,908
9. Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.	63,275	138,624	0,561	0,792	0,908
10. Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.	63,239	138,470	0,563	0,710	0,908
11. Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.	63,373	139,405	0,512	0,684	0,910
12. Bana nazik davranır.	62,275	142,099	0,613	0,785	0,907
13. Bana değer verir.	62,390	140,569	0,663	0,781	0,906
14. Bana saygılı davranır.	62,250	142,559	0,608	0,741	0,907
15. Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	63,755	164,950	0,377	0,233	0,929
16. Benimle olan diyaloglarında samimidir.	62,457	141,407	0,643	0,611	0,906

Çizelge 8.14: (devam) Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
17. Süreçleri bütünüyle açıklar.	62,618	140,675	0,625	0,637	0,906
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	62,490	141,074	0,648	0,741	0,906
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	62,590	140,120	0,654	0,701	0,906
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	62,412	141,188	0,635	0,698	0,906

Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan maddelerin ölçeğe yaptıkları katkıları gösteren yukarıdaki Çizelge incelendiğinde, ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları aşağıdaki Çizelgede görülmektedir.

Çizelge 8.15: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Güvenilirlik Analizi				
	Cronbach α	χ^2/sd	CFI	IFI	RMSEA
Örgütsel Adalet	0,91				
Prosedür adaleti	0,91				
Dağıtım adaleti	0,94	3,04	0,97	0,97	0,038
Kişilerarası adalet	0,76				
Bilgisel adalet	0,92				

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, Cronbach $\alpha > 0,70$ olduğundan, yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin veri ile tatminkâr biçimde uyum sağladığı anlaşılmıştır.

8.1.8.3.3 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Bu kısımda örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği ile ilgili keşfedici, doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

8.1.8.3.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeğine ait keşfedici faktör analizi

Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına ait tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan ölçek, 3 alt boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu alt boyutlar, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olarak adlandırılmıştır. Buna göre ölçeğin faktör desenini oluşturmak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu analizden önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını sınamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır.

KMO değerinin kabul edilebilir bir değer olan 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2018: 207). Analiz sonucunda KMO değeri 0,88 olarak saptanmıştır. Faktör analizini gerçekleştirmek için bu sonuç oldukça yeterlidir. Buna ilaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($\chi^2_{(153)} = 4810,665$; $p < 0,01$). Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin tutum algısı faktör desenini oluşturmak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (Varimax) tercih edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizine göre, faktör yükü değerleri için kabul düzeyi 0,32'tür. 3 faktör için yapılan analizde, 5 madde binişik olduğundan ve parametreleri kabul sınırının altında (1, 6, 7, 12, 13. maddeler) olduğundan analiz dışında bırakılmıştır. Bu maddelerin analiz dışı bırakılması neticesinde elde edilen faktör yük deseni, maddelerin faktör yük değerlerine ilişkin ortak varyansları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

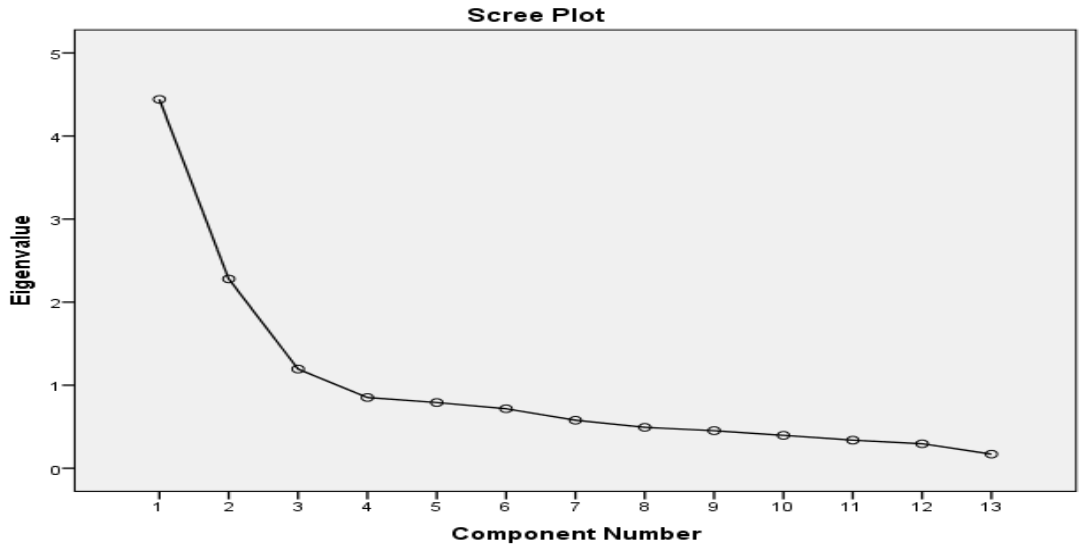
Çizelge 8.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
S2	0,788		
S3	0,773		
S4	0,753		
S5	0,679		
S8	0,664		
S9		0,908	
S10		0,871	
S11		0,862	
S14		0,456	
S15			0,790
S16			0,736
S17			0,661
S18			0,510

Çıkarma Yöntemi: Temel Faktörler Analizi.
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere yapılan keşfedici analiz neticesinde, analiz temelinde bulunan 18 maddeye ilişkin beklenen değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör saptanmıştır. Bulunan bu faktörlerin toplam varyansa %54,71 oranında katkı yaptığı anlaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti dağılımı aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 8.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Yamaç-Birikinti Dağılımı

Yukarıda Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti dağılımı Şekli incelendiğinde 3. faktörden sonra eğim azaldığından, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 3 faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür.

Çizelge 8.17: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Maddelerinin Faktör Yükleri ile Faktör Yapıları

FAKTÖR 1: Duygusal Bağlılık	1. Faktörün Yükleri	2. Faktörün Yükleri	3. Faktörün Yükleri
2. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,456		
3. Bu kuruluşa güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	0,871		
4. Kendimi bu kuruluşa duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.	0,908		
5. Kendimi kuruluşumda ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.	0,862		
Faktör 1'in Açıklanan Varyansı %	%23,35		
FAKTÖR 2: Devam Bağlılığı			
8. İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.		0,790	
9. Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatımın çoğu alt üst olur.		0,736	
10. Bu kuruluştan ayrılamayacak kadar az iş seçeneğim var.		0,661	
11. Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,510	
Faktör 2'nin Açıklanan Varyansı %		%22,23	
FAKTÖR 3: Normatif Bağlılığı			
14. Benim yararına bile olsa şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.			0,664
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.			0,773
16. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.			0,753
17. Buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılamam.			0,788
18. Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.			0,679
Faktör 3'ün Açıklanan Varyansı %			%15,31
Üç Faktörün Toplam Varyansa Yaptığı Katkılar %		%60,89	

4 madde Duygusal Bağlılık olarak adlandırılan 1. faktör altında, 4 madde Devam Bağlılığı olarak adlandırılan 2. faktör altında, 5 madde Normatif Bağlılık olarak

adlandırılan 3. faktör altında toplanmış ve bu maddelere ilişkin faktör yük değerleri yukarıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

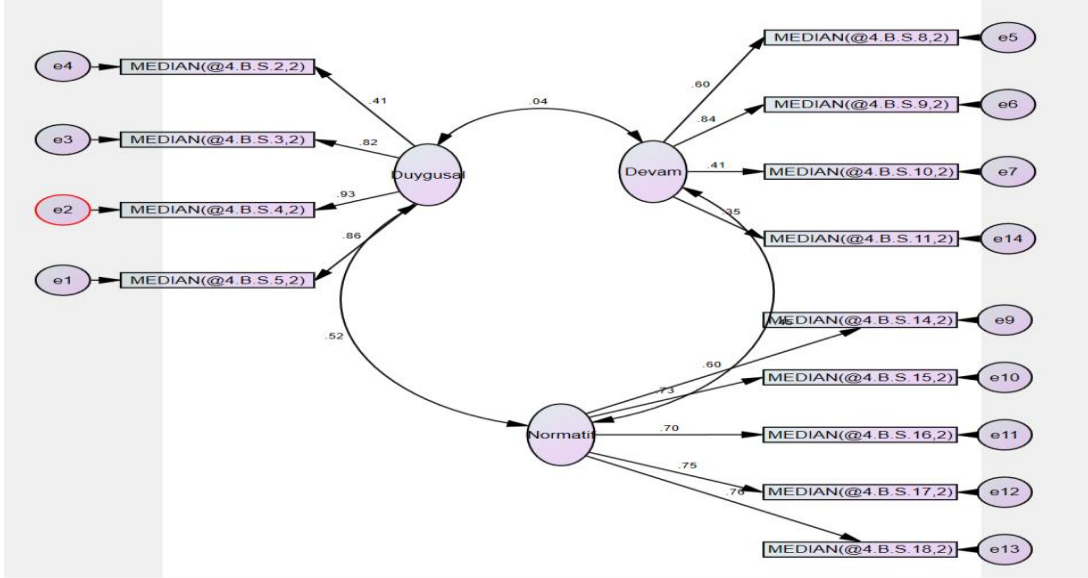
Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Duygusal Bağlılık faktörüne ilişkin faktör yüklerinin 0,456-0,908 arasında, Devam Bağlılığı faktörüne ilişkin faktör yükü değerlerinin 0,510-0,790 arasında, Normatif Bağlılık faktörüne ait faktör yükleri 0,664-0,788 arasında olduğu saptanmıştır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere 3 faktör için yinelenen analizde, faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkıların birinci faktör için 23,35, ikinci faktör için %22,23 ve üçüncü faktör için %15,31 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu 3 faktör varyansa %60,89 oranında katkı yapmıştır.

Sosyal bilimlerde faktörlerin açıklanan varyansa katkısının çok faktörlü yapılarda %40 ile %60 oranlar arasında olmasının kabul edilebilir olacağı belirtilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2018: 239). Bu doğrultuda bu ölçekteki 3 faktörün açıklanan toplam varyansa olan katkısının yeterli olduğu söylenebilir.

8.1.8.3.3.2 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Toplam 13 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait alt boyutların (4 maddelik duygusal bağlılık, 4 maddelik devam bağlılığı ve 5 maddelik normatif bağlılık) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) istatistiksel analiz programından yararlanılarak test edilmiştir. 642 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle Maximum Likelihood faktör hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin yol akış şeması aşağıdaki Şekilde gösterilmiştir.



Şekil 8.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [164, N= 642] =304,788; $p<0,01$; $\chi^2/sd= 4,98$; RMSEA=0,078; CFI=0,93; IFI=0,93) verilmiştir. Buna göre için $\chi^2/sd\leq 5$ olduğu için orta derecede uyumlu, $0,06\leq RMSEA\leq 0,09$ çıktığı için iyi uyumlu, $CFI\geq 0,90$ olduğu için iyi uyumlu, $IFI>0,90$ olduğu için kabul edilebilir uyumludur. Bir anlamda bu değerler önerilen 3 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar uygulamadan elde edilen verilerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (3 faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerinin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelge’de sunulmuştur.

Çizelge 8.18: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

Maddeler		Alt boyutlar	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
S2	<---	Duygusal	1,000			
S3	<---	Duygusal	1,082	0,035	31,001	0,001***
S4	<---	Duygusal	0,946	0,036	26,357	0,001***
S5	<---	Duygusal	0,447	0,042	10,615	0,001***
S8	<---	Devam	1,000			
S9	<---	Devam	1,465	0,137	10,697	0,001***
S10	<---	Devam	0,719	0,086	8,407	0,001***
S11	<---	Normatif	1,000			
S14	<---	Normatif	1,224	0,087	13,995	0,001***
S15	<---	Normatif	1,233	0,091	13,565	0,001***
S16	<---	Normatif	1,244	0,088	14,174	0,001***
S17	<---	Normatif	1,334	0,093	14,312	0,001***
S18	<---	Devam	0,575	0,079	7,290	0,001***

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Çizelge’de görüldüğü gibi tüm faktörler (örtük değişkenler) kendilerine ait olan gözlenen değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Maddeler		Alt boyutlar	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
S2	<---	Duygusal	0,864
S3	<---	Duygusal	0,933
S4	<---	Duygusal	0,824
S5	<---	Duygusal	0,412
S8	<---	Devam	0,597
S9	<---	Devam	0,839
S10	<---	Devam	0,411
S11	<---	Normatif	0,599
S14	<---	Normatif	0,732
S15	<---	Normatif	0,697
S16	<---	Normatif	0,747
S17	<---	Normatif	0,759
S18	<---	Devam	0,348

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutuna ilişkin 0,93'lük katsayı ile S4 “kendimi bu kuruluşa duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Devam bağlılığı boyutuna ilişkin 0,84'lik katsayı ile S9 “şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatımın çoğu alt üst olur” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

Normatif bağlılık boyutuna ait 0,76'lik katsayı ile S18 “bana nazik davranır” değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

8.1.8.3.3 Örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi

Bu bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki maddelerin güvenilirlikleri test edilecektir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
2. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	35,301	61,118	0,408	0,223	0,800
3. Bu kuruluşa güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	35,632	59,242	0,482	0,623	0,794
4. Kendimi bu kuruluşa duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.	35,674	58,128	0,540	0,747	0,789
5. Kendimi kuruluşumda ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.	35,648	58,688	0,509	0,685	0,792
8. İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	35,349	63,083	0,306	0,301	0,808
9. Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatımın çoğu alt üst olur.	35,605	60,772	0,418	0,403	0,800
10. Bu kuruluştan ayrılmayacak kadar az iş seçeneğim var.	35,514	67,948	0,326	0,212	0,830

Çizelge 8.20: (devam) Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
11. Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	35,720	64,853	0,210	0,167	0,815
14. Benim yararına bile olsa şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	35,646	59,854	0,512	0,369	0,792
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	36,129	58,374	0,605	0,494	0,785
16. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	35,713	58,576	0,552	0,451	0,788
17. Buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayırlamam.	35,986	58,551	0,597	0,484	0,785
18. Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	35,877	56,825	0,664	0,516	0,779

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan maddelerin ölçeğe yaptıkları katkılara ilişkin Çizelge incelendiğinde, ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Güvenilirlik Analizi	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)			
	Cronbach α	χ^2/sd	CFI	IFI	RMSEA
Örgütsel Bağlılık	0,81				
Duygusal Bağlılık	0,84	4,98	0,93	0,93	0,078
Devam Bağlılığı	0,70				
Normatif Bağlılık	0,83				

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Cronbach $\alpha \geq 0,70$ olduğundan, yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin veri ile tatminkâr biçimde uyum sağladığı anlaşılmıştır.

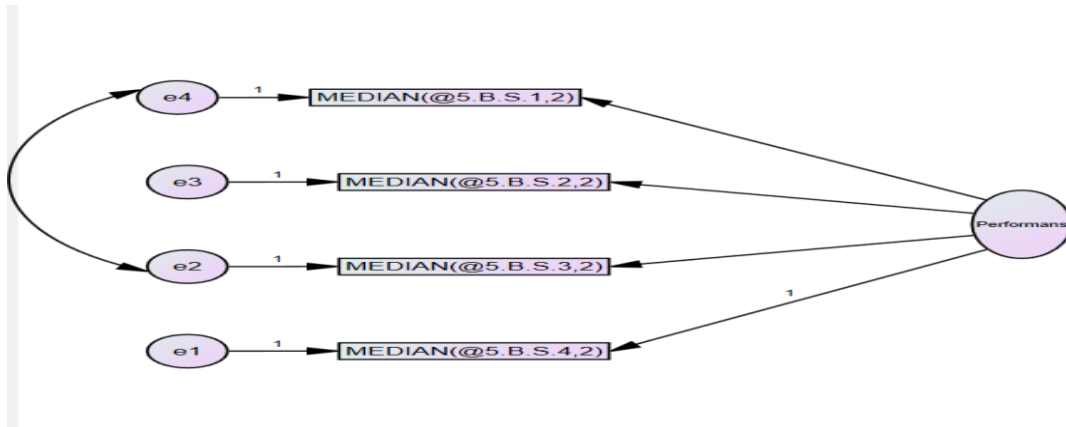
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilk etapta doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ancak bu analize göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerinin faktör dağılımları kuramsal yapıdaki gibi üç faktör altında dağılmadığından, bu ölçek için öncelikle keşfedici faktör analizinin, sonrasında da doğrulayıcı faktör analizinin yapılması tercih edilmiştir.

8.1.8.3.4 İş performansı ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

İş performansı ölçeğindeki maddelerin geçerlilik analizleri ile güvenilirlik analizleri bu kısımda yapılacaktır. Öncelikle maddelerin geçerlilikleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak daha sonrada güvenilirlik analizi yapılacaktır.

8.1.8.3.4.1 İş performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Toplam 4 maddeden oluşan İş Performansı Ölçeğine ilişkin tek faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) istatistiksel analiz programı aracılığıyla test edilmiştir. 642 katılımcıdan elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle Maximum Likelihood faktör hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). İş Performansı Ölçeğinin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan 1. ve 3. maddeler arasında kovaryans yapılarak uyum iyiliği artırılmıştır.



Şekil 8.7: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yukarıdaki şekilde İş Performansı Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre birinci düzey tek faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeksi değerleri ($\chi^2 [164, N= 642]= 0,022$; $p<0,01$; $\chi^2/sd=0,02$;
220

RMSEA=0,000; CFI=0,99; IFI=0,99) olarak hesaplanmıştır. Bunlardan $\chi^2/sd=0,02$, $\chi^2/sd \leq 3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,000, RMSEA $\leq 0,05$ olduğu için mükemmel uyumlu, CFI=0,99, CFI $\geq 0,95$ olduğundan mükemmel uyumlu, IFI=0,99, IFI $> 0,95$ olduğu için iyi uyumludur. Buna göre bu sonuçlar tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar uygulamadan elde edilen verilerin İş Performansı Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (4 faktörlü model) ile benzeştiğini göstermiştir.

İş Performansı Ölçeği maddelerinin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.22: İş Performansı Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

Maddeler		Alt boyut	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
S1	<---	İş Performansı	1,000			
S2	<---	İş Performansı	1,189	0,050	23,688	0,001***
S3	<---	İş Performansı	1,089	0,045	24,220	0,001***
S4	<---	İş Performansı	1,139	0,050	22,603	0,001***

***: p<0,05, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü gibi tüm faktörler (örtük değişkenler) kendilerine ait olan gözlenen değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

İş Performansı Ölçeğindeki maddelere ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede görülmektedir.

Çizelge 8.23: İş Performansı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Maddeler		Alt boyut	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
S1	<---	İş Performansı	0,805
S2	<---	İş Performansı	0,889
S3	<---	İş Performansı	0,830
S4	<---	İş Performansı	0,858

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere İş Performansı Ölçeğinde 0,89'lik katsayı ile S2 "iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

8.1.8.3.4.2 İş performansı ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizi

Burada İş Performansı ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik analizi yapılacaktır.

İş Performansı Ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.24: İş Performansı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach's Alfa üzerindeki etkisi
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	12,294	4,831	0,772	0,602	0,878
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	12,481	4,813	0,792	0,636	0,871
3. Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	12,450	4,738	0,796	0,644	0,870
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	12,414	5,048	0,770	0,600	0,879

İş Performansı Ölçeğindeki maddelerin yaptıkları katkıları gösteren Çizelge incelendiğinde, ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamıştır.

İş Performansı Ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik analizi sonuçları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.25: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Güvenirlik Analizi	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)			
	Cronbach α	χ^2/sd	CFI	IFI	RMSEA
İş Performansı	0,90				
İş Performansı	0,90	0,02	0,99	0,99	0,000

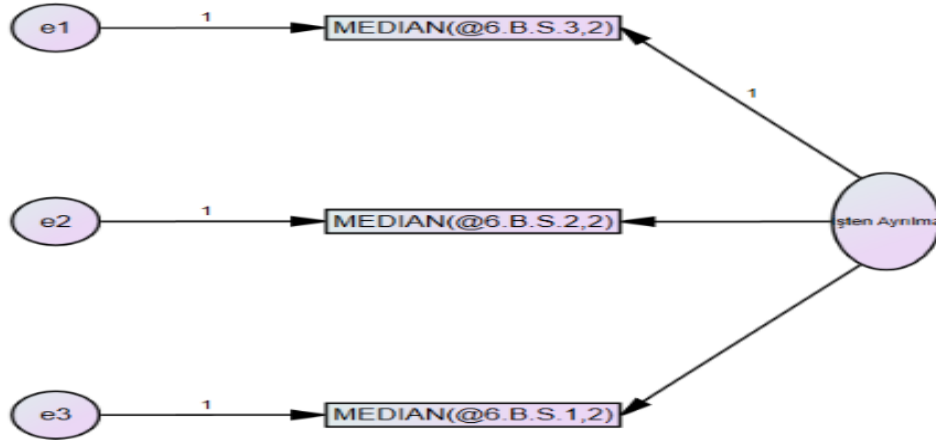
Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere $\alpha=0,90>0,70$ olduğundan, yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin veri ile tatminkâr biçimde uyum sağladığı anlaşılmıştır.

8.1.8.3.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Burada İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Öncelikle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin geçerliliği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yoluyla sınanacaktır. Daha sonra İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin güvenilirliği test edilecektir.

8.1.8.3.5.1 İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Toplam 3 maddeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ilişkin tek faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) istatistiksel analiz programı yardımıyla test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 642 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle, Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 8.8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere tek faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [164, N= 642]= 0,10; $p>0,8$; $\chi^2/sd=0,06$; RMSEA=0,000;

CFI=1,00; IFI=1,00) olarak hesaplanmıştır. Bunlardan $\chi^2/sd=0,06$, $\chi^2/sd \leq 3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,000, RMSEA \leq 0,05 olduğundan mükemmel uyumlu, CFI=1 olduğundan mükemmel uyumlu, IFI=1, IFI>0,95 çıktığından iyi uyumludur. Buna göre bu sonuçlar önerilen tek faktörlü modelin veri ile iyi uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar uygulamadan elde edilen verilerin performans yapısı (tek faktörlü model) ile uyumunu göstermiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğindeki faktörlerin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.26: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerinin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

Maddeler		Değişken	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
S1	<---	İşten ayrılma niyeti	1,000			
S2	<---	İşten ayrılma niyeti	0,775	0,030	25,999	0,001 ***
S3	<---	İşten ayrılma niyeti	0,872	0,031	28,122	0,001 ***

***: p<0,05, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü üzere, tüm faktörler (örtük değişkenler) kendilerine ait olan gözlenen değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği maddelerine ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.27: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Maddeler		Değişken	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
S1	<---	İşten ayrılma niyeti	0,964
S2	<---	İşten ayrılma niyeti	0,794
S3	<---	İşten ayrılma niyeti	0,835

Çizelgede görüldüğü üzere İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde 0,96'lık katsayı ile S3 "sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum" değişkeni en etkili değişken olarak belirlenmiştir.

8.1.8.3.5.2 İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğindeki maddelere ilişkin güvenilirlik analizi Çizelgede görülmektedir.

Çizelge 8.28: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek ortalamasına etkisi	Ölçekten ilgili maddenin çıkarılmasının ölçek varyansına etkisi	Ölçekteki ilgili maddenin toplam puanla ilişkisi	Çoklu korelasyonların kareleri	Ölçekteki ilgili maddenin çıkarılmasının Cronbach Alfa üzerindeki etkisi
1. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	5,706	6,754	0,752	0,593	0,892
2. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	5,268	6,181	0,783	0,653	0,867
3. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	5,478	5,863	0,862	0,744	0,796

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde yer alan maddelerin ölçeğe yaptıkları katkıları gösteren Çizelge incelendiğinde, ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.29: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Güvenilirlik Analizi				
	Cronbach α	χ^2/sd	CFI	IFI	RMSEA
İşten Ayrılma Niyeti	0,91				
İşten Ayrılma Niyeti	0,91	0,00	1,00	1,00	0,000

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere Cronbach $\alpha=0,91>0,70$ olduğundan, yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin veri ile tatminkâr biçimde uyum sağladığı anlaşılmıştır.

8.1.8.4 Ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Bu kısımda uygulamamızda yer alan Ulusal Kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden elde edilen verilerin örneklem hacmini temsil edip etmediği ve homojen dağılıp dağılmadığını ölçmek amacıyla %27'lik alt ve üst dilimlere göre ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliği test edilecektir.

8.1.8.4.1 Ulusal kültür ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Ulusal Kültür Ölçeğinde yeralan 20 maddeye ilişkin alt ve üst grup ortalamalarına dayalı Madde Analizi Tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem ile madde seçimi yapılırken bireylerin ölçek puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre 642 kişilik katılımcının ilk %27'sini oluşturan ilk 173 kişi alt grup olarak son %27'sini oluşturan 173 kişi ise üst grup olarak belirlenmiştir. Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt ve üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara yönelik t testi ile ölçek ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Bu analizden elde edilen değerler Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.30: Ulusal Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı

Maddeler	t değerleri	p değerleri
Madde 1	-7,809	0,000**
Madde 2	-9,796	0,000**
Madde 3	-8,232	0,000**
Madde 4	-10,191	0,000**
Madde 5	-10,130	0,000**
Madde 6	-12,679	0,000**
Madde 7	-8,728	0,000**
Madde 8	-11,754	0,000**
Madde 9	-12,383	0,000**
Madde 10	-12,036	0,000**
Madde 11	-12,109	0,000**
Madde 12	-13,152	0,000**
Madde 13	-15,413	0,000**
Madde 14	-12,826	0,000**
Madde 15	-16,007	0,000**
Madde 16	-8,876	0,000**
Madde 17	-8,294	0,000**
Madde 18	-8,719	0,000**
Madde 19	-12,101	0,000**
Madde 20	-8,880	0,000**

** : $p < 0,01$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için ulusal kültür düzeyleri küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan örgütsel bağlılık düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 173 ve en yüksek ilk 173 değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27'lik alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için %99 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

8.1.8.4.2 Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan 20 maddeye ilişkin alt ve üst grup ortalamalarına dayalı Madde Analizi Tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem ile madde seçimi yapılırken bireylerin ölçek puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre

642 kişilik katılımcının ilk %27'sini oluşturan ilk 173 kişi alt grup olarak son %27'sini oluşturan 173 kişi ise üst grup olarak belirlenmiştir. Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt ve üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara yönelik t testi ile ölçek ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Bu analizden elde edilen değerler Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.31: Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı

Maddeler	t değerleri	p değerleri
Madde 1	-20,732	0,000**
Madde 2	-17,641	0,000**
Madde 3	-27,098	0,000**
Madde 4	-25,939	0,000**
Madde 5	-23,057	0,000**
Madde 6	-13,273	0,000**
Madde 7	-21,931	0,000**
Madde 8	-20,300	0,000**
Madde 9	-19,353	0,000**
Madde 10	-20,854	0,000**
Madde 11	-17,920	0,000**
Madde 12	-15,344	0,000**
Madde 13	-16,815	0,000**
Madde 14	-13,157	0,000**
Madde 15	-6,908	0,000**
Madde 16	-16,243	0,000**
Madde 17	-18,235	0,000**
Madde 18	-17,608	0,000**
Madde 19	-19,274	0,000**
Madde 20	-16,734	0,000**

** : $p < 0,01$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü üzere, katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için örgütsel adalet düzeyleri küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan örgütsel adalet düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 173 ve en yüksek ilk 173 değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27'lik alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için %99 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

8.1.8.4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yeralan 13 maddeye ilişkin alt ve üst grup ortalamalarına dayalı Madde Analizi Tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem ile bireylerin ölçek puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre 642 kişilik katılımcının ilk %27'sini oluşturan ilk 173 kişi alt grup olarak son %27'sini oluşturan 173 kişi ise üst grup olarak belirlenmiştir. Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt ve üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara yönelik t testi ile ölçek ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Bu analizden elde edilen değerler Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.32: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı

Maddeler	t değerleri	p değerleri
Madde 2	-11,891	0,000**
Madde 3	-13,893	0,000**
Madde 4	-16,307	0,000**
Madde 5	-14,523	0,000**
Madde 8	-10,625	0,000**
Madde 9	-15,174	0,000**
Madde 10	-5,832	0,000**
Madde 11	-8,329	0,000**
Madde 14	-15,854	0,000**
Madde 15	-19,126	0,000**
Madde 16	-17,612	0,000**
Madde 17	-18,483	0,000**
Madde 18	-22,516	0,000**

** : $p < 0,01$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için örgütsel bağlılık düzeyleri küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan örgütsel bağlılık düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 173 ve en yüksek ilk 173 değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27'lik alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için %99 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

8.1.8.4.4 İş performansı ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

İş Performansı Ölçeğinde yeralan 4 maddeye ilişkin alt ve üst grup ortalamalarına dayalı Madde Analizi Tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem ile bireylerin ölçek puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre 642 kişilik katılımcının ilk %27'sini oluşturan ilk 173 kişi alt grup olarak son %27'sini oluşturan 173 kişi ise üst grup olarak belirlenmiştir. Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt ve üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara yönelik t testi ile ölçek ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Bu analizden elde edilen değerler aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.33: İş Performansı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Test Edilmesinin Dağılımı

Maddeler	t değerleri	p değerleri
Madde 1	-18,801	0,000**
Madde 2	-22,978	0,000**
Madde 3	-22,543	0,000**
Madde 4	-21,446	0,000**

** : $p < 0,01$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için İş Performansı Ölçeğindeki maddeler küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan iş performansı düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 173 ve en yüksek ilk 173 değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27'lik alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için %99 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

8.1.8.4.5 İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde yeralan 3 maddeye ilişkin alt ve üst grup ortalamalarına dayalı Madde Analizi Tekniği uygulanmıştır. Bu yöntem ile bireylerin ölçek puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre 642 kişilik katılımcının ilk %27'sini oluşturan ilk 173 kişi alt grup olarak son %27'sini oluşturan 173 kişi ise üst grup olarak belirlenmiştir. Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt ve üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara

yönelik t testi ile ölçek ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Bu analizden elde edilen değerler Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.34: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ayırt Ediciliğinin %27'lik Alt ve Üst Gruplara Göre Dağılımı

Maddeler	t değerleri	p değerleri
Madde 1	-43,861	0,000**
Madde 2	-46,859	0,000**
Madde 3	-56,143	0,000**

** : $p < 0,01$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için işten ayrılma niyeti algıları küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan işten ayrılma niyeti düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 173 ve en yüksek ilk 173 değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27'lik alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için %99 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

8.1.8.5 Ulusal kültür ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile incelenmesi

Bu bölümde hipotez testlerinde değişkenler arası ilişkilerle ilgili korelasyon analizleri yapılacaktır. Buna göre $0 < r < 0,3$ aralığı zayıf ilişki iken, $0,3 \leq r \leq 0,7$ aralığı orta ilişki, $0,7 < r \leq 1$ aralığı yüksek ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, Şekercioğlu & Çokluk: 2018: 52). Burada ulusal kültür ve ulusal kültürün alt boyutlarıyla birlikte örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenecektir. Bu ilişkilere ilişkin korelasyonlar aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.35: Ulusal Kültür ve Ulusal Kültürün Alt Boyutlarıyla Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyonlar

Ulusal kültür		1	2	3	4	5	6	7	8
Güç mesafesi	Pearson Korelasyon	0,581**							
	r değerleri	0,000							
Birey/top.	Pearson Korelasyon	0,705**	0,126**						
	r değerleri	0,000	0,001						
Dişil./eril	Pearson Korelasyon	0,661**	0,301**	0,216**					
	r değerleri	0,000	0,000	0,000					
Belirsiz. kaç.	Pearson Korelasyon	0,592**	0,069	0,368**	0,157**				
	r değerleri	0,000	0,082	0,000	0,000				
Örgütsel adalet	Pearson Korelasyon	0,236**	0,149**	0,143**	0,153**	0,160**			
	r değerleri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Örgütsel bağlılık	Pearson Korelasyon	0,206**	0,183**	0,102**	0,182**	0,055	0,408**		
	r değerleri	0,000	0,000	0,010	0,000	0,162	0,000		
İş performansı	Pearson Korelasyon	0,130**	-0,047	0,155**	0,048	0,175**	0,087*	0,010	
	r değerleri	0,001	0,239	0,000	0,222	0,000	0,027	0,804	
İşten ayrılma niyeti	Pearson Korelasyon	-0,082*	-0,080*	-0,056	-0,018	-0,058	-0,321**	-0,520**	-0,028
	r değerleri	0,037	0,043	0,155	0,658	0,139	0,000	0,000	0,473

** : p<0,01, korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır.
* : p<0,05, korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge incelendiğinde, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında $p<0,01$; $r=0,20$ zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güç mesafesi boyutu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,18$), bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,10$), dişillik/erillik boyutu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır ($p<0,01$; $r=0,18$), belirsizlikten kaçınma boyutu ve örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur ($p>0,01$; $r=0,16$).

Ulusal kültür ile iş performansı arasındaki korelasyon değerleri Çizelgede gösterilmiştir. Ulusal kültür ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, ($p<0,01$; $r=0,13$), ulusal kültür ile iş performansı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır, güç mesafesi boyutu ve iş performansı arasında ilişki yoktur ($p>0,05$; $r=-0,05$), bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve iş performansı arasında pozitif

yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,15$), dişillik/erillik boyutu ve iş performansı arasında ilişki yoktur ($p>0,05$; $r=0,05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ve iş performansı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,17$) vardır.

Ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde, $p<0,05$; $r=-0,08$), negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Güç mesafesi boyutu ve iş ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0,05$; $r=-0,08$) vardır, bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve iş ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur ($p>0,05$; $r=-0,06$), dişillik/erillik boyutu ve iş ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur ($p>0,05$; $r=-0,02$), belirsizlikten kaçınma boyutu ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki ($p>0,05$; $r=-0,06$) yoktur.

Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,01$; $r=0,23$) vardır. Güç mesafesi boyutu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,15$), bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,14$), dişillik/erillik boyutu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,15$), belirsizlikten kaçınma boyutu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,16$) vardır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=0,40$), örgütsel adalet ve iş performansı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r=0,08$), örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0,01$; $r=-0,32$) bulunmaktadır.

8.1.8.6. Ulusal kültür ve ulusal kültür alt boyutları ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi

Burada ulusal kültür ve ulusal kültürün alt boyutları ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü yol analiziyle incelenecektir. İlk etapta ulusal kültür ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkileri arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınacaktır. İkinci aşamada ise, ulusal kültür boyutları ile örgütsel

bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacaktır.

Buna göre test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_{1 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{3 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{4 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₇: Yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{8 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

H_{9 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların iş performansı algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

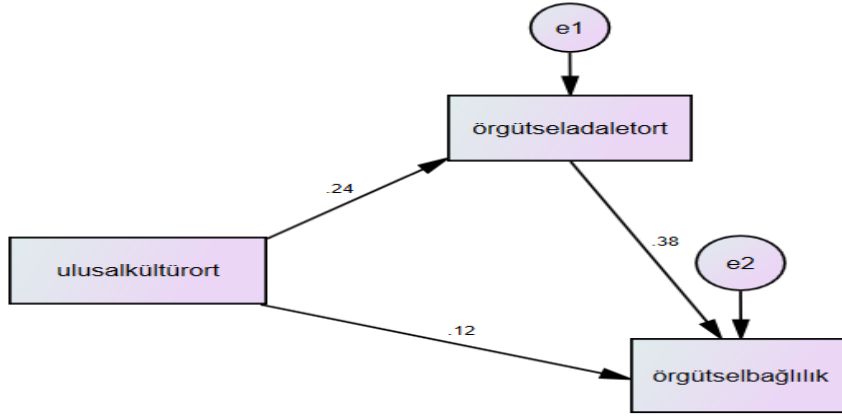
H_{10 (a-d)}: Ulusal kültür düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetli algıları arasındaki ilişkide yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik çalışan algısının aracılık rolü vardır.

8.1.8.6.1 Ulusal kültürün örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi

Burada ulusal kültürün örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınacaktır. Buna göre ulusal kültürün bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü üç kısma ayrılıp incelenecektir.

8.1.8.6.1.1 Ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi

Bu kısımda ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınacaktır. Bu ilişkiye ilişkin yapısal modele ait yol analizi aşağıdaki Şekilde sunulmuştur.



Şekil 8.9: Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

Kuramsal olarak ortaya konulan hipotezlerle ilgili yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Kurulan bu yapısal modele ilişkin yol analizi aşağıdaki Şekilde gösterilmiştir.

(χ^2 [164, N= 642]=0,001; $p<0,01$; $\chi^2/sd=0,001$; RMSEA=0,000; CFI=1,00; IFI=1,00). Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere yapısal modeldeki yol analizinden

elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd=0,001$, $\chi^2/sd\leq 3$ çıktığından mükemmel uyumlu mükemmel uyumlu, $RMSEA=0,00$, $RMSEA\leq 0,05$ çıktığından mükemmel uyumlu, $CFI=1$, $CFI\geq 0,95$ olduğundan mükemmel uyumlu, $IFI=1$, $IFI>0,95$ çıktığı için iyi uyumludur. Buna göre model incelendiğinde model uyum değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.36: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	←-	Ulusal kültür	0,306	0,050	6,136	0,001***
Örgütsel bağlılık	←-	Örgütsel adalet	0,392	0,038	10,337	0,001***
Örgütsel bağlılık	←-	Ulusal kültür	0,156	0,049	3,163	0,002*

***: $p<0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

*: $p<0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge incelendiğinde ulusal kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide $p<0,05$ 'den küçük çıktığı için, ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında oldukça anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p<0,05$ 'den küçük çıktığı için, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında $p<0,05$ çıktığından, iki değişken arasında oldukça anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yol analizinde değişkenlere ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.37: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<---	Ulusal kültür	0,236
Örgütsel bağlılık	<---	Örgütsel adalet	0,381
Örgütsel bağlılık	<---	Ulusal kültür	0,116

Yukarıdaki Çizelgede ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı örgütsel bağlılığı %11,6 oranında artırmaktadır. Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunduğu için, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti %23,6 oranında artırmaktadır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel adalettaki bir birimlik artış oranı, örgütsel bağlılığı %38,1 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.38: Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

Aracılık etkisi	Doğrudan etki	Dolaylı etki	Bootstrapping güven aralığı	Sonuç
UK → ÖA → ÖB	0,116*	0,09*	0,081-0,169	Kısmi Aracılık

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

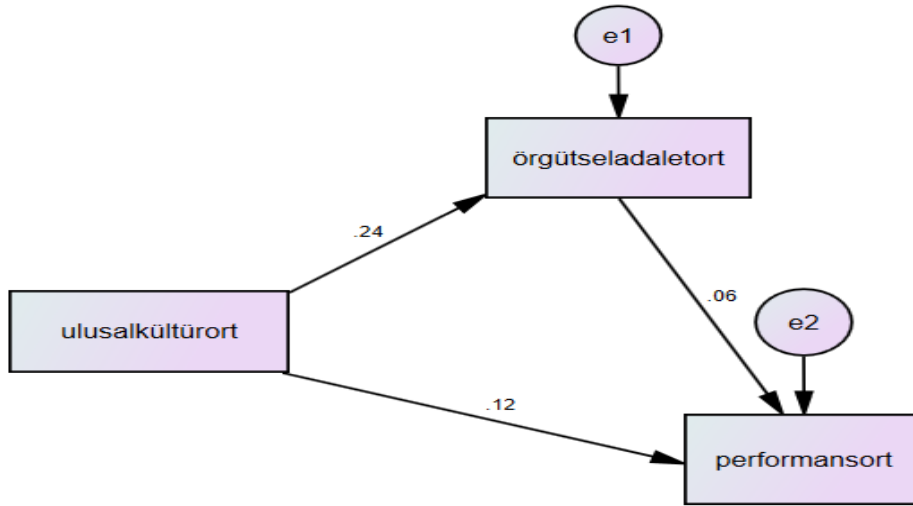
Yukarıdaki Çizelge ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü göstermektedir. Ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken ($R=11,6$; $p < 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında da bu etkiye rastlanmıştır ($R=0,09$; $p < 0,05$). Yani Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki Çizelgede ayrıca %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Buna göre sıfır bu güven aralıklarının arasında bulunuyorsa, dolaylı etkinin sıfır olma olasılığı vardır. Diğer bir deyişle aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır (Preacher & Hayes, 2008: 722). Bootstrapping sonuçları incelendiğinde her iki değer de 0'ın üstünde olduğu

görülmüştür. Böylece bootstrapping sonuçlarına göre de örgütsel adaletin kısmı aracılık etkisinin anlamlılığı da desteklenmiştir.

8.1.8.6.1.2 Ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi

Bu kısımda ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınacaktır. Bu ilişkiyle ilgili yapısal modeldeki yol analizine ilişkin Şekil aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.10: Ulusal Kültürün İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

(χ^2 [164, N= 642]= 0,001; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 0,001$; RMSEA=0,000; CFI=1,00; IFI=1,00). Yapısal modele ilişkin yol analizi uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd = 0,001 < 3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA= 0,000 < 0,05 çıktığından CFI=1 > 0,95 olduğundan mükemmel uyumlu ve IFI= 1 > 0,95 çıktığından iyi uyumlu oldukları saptanmıştır. Buna göre yapısal modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.39: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İçsel değişkenler	Dışsal değişkenler	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	<--- Ulusal kültür	0,306	0,050	6,136	0,001***
İş performansı	<--- Örgütsel adalet	0,069	0,047	1,486	0,137
İş performansı	<--- Ulusal kültür	0,174	0,060	2,880	0,004*

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede ulusal kültür ile iş performansı, ulusal kültür ile örgütsel adalet ve örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları görülmektedir. Ulusal kültür ile iş performansı, örgütsel adalet ile iş performansı ve ulusal kültür ile örgütsel adalet arasındaki regresyon ağırlılıkları ve anlamlılıkları incelendiğinde, ulusal kültür ile iş performansı arasında $p < 0,05$ (0,04) olduğundan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel adalet ile iş performansı arasında $p > 0,05$ (0,13) olduğundan anlamlı bir ilişki olmadığı, ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında $p < 0,05$ çıktığından, oldukça anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.40: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler	Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<--- Ulusal kültür	0,236
İş Performansı	<--- Örgütsel adalet	0,060
İş Performansı	<--- Ulusal kültür	0,116

Yukarıdaki Çizelge incelendiğinde, ulusal kültür ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğundan, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, iş performansını %11,6 oranında artırmaktadır. Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğundan, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, iş performansını %23,6 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.41: Ulusal Kültürün İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

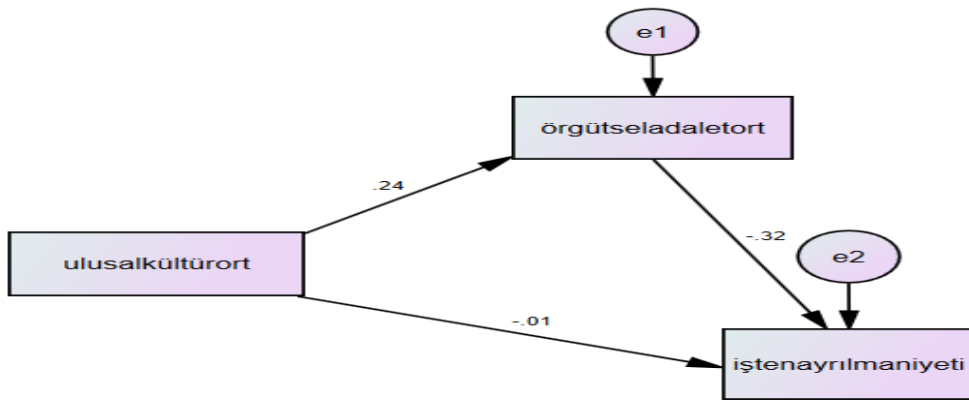
Aracılık etkisi	Doğrudan etki	Dolaylı etki	Sonuç
UK → ÖA → İP	0,116*	0,014 (önemsiz)	Aracılık yok

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü göstermektedir. Ulusal kültürün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,116$; $p < 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etki ortadan kalkmıştır ($R=0,014$; $p > 0,05$). Yani ulusal kültürün iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi yoktur.

8.1.8.6.1.3 Ulusal Kültürün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

Bu kısımda ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınacaktır. Bu ilişkiyle ilgili yapısal modeldeki yol analizine ilişkin Şekil aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.11: Ulusal Kültürün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

$\chi^2 [164, N= 642] = 0,001$; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 0,001$; $RMSEA = 0,000$; $CFI = 1$; $IFI = 1$). Yukarıdaki yapısal modele ilişkin yol analizi uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd = 0,001 < 3$ olduğu için mükemmel uyumlu, $RMSEA = 0,000 < 0,05$ çıktığından mükemmel uyumlu, $CFI = 1 > 0,95$ olduğundan mükemmel uyumlu, $IFI = 1 > 0,95$ iyi

uyumludur Buna göre yapısal modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.42: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	<---	Ulusal kültür	0,306	0,050	6,136	0,001***
İşten ayrılma niyeti	<---	Örgütsel adalet	-0,624	0,075	-8,302	0,001***
İşten ayrılma niyeti	<---	Ulusal kültür	-0,018	0,098	-0,185	0,853

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti, ulusal kültür ile örgütsel adalet ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere ilişkin regresyon katsayıları ve anlamlılıkları görülebilmektedir. Buna göre ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasında $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında $p < 0,05$ olduğundan, oldukça anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.43: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<---	Ulusal kültür	0,236
İşten ayrılma niyeti	<---	Örgütsel adalet	-0,320
İşten ayrılma niyeti	<---	Ulusal kültür	-0,007

Yukarıdaki Çizelge incelendiğinde, ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti %23,6 oranında artırmaktadır. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, işten ayrılma niyetini %32 oranında azaltmaktadır.

Ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.44: Ulusal Kültürün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

Aracılık etkisi	Doğrudan etki	Dolaylı etki	Bootstrapping güven aralığı	Sonuç
UK → ÖA → ÖB	-0,007 (önemsiz)	-0,075*	-0,106- (-0,050)	Tam aracılık

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge ulusal kültürün işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü göstermektedir. Ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. ($R = -0,007$; $p > 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkiye rastlanmıştır ($R = -0,075$; $p < 0,05$).

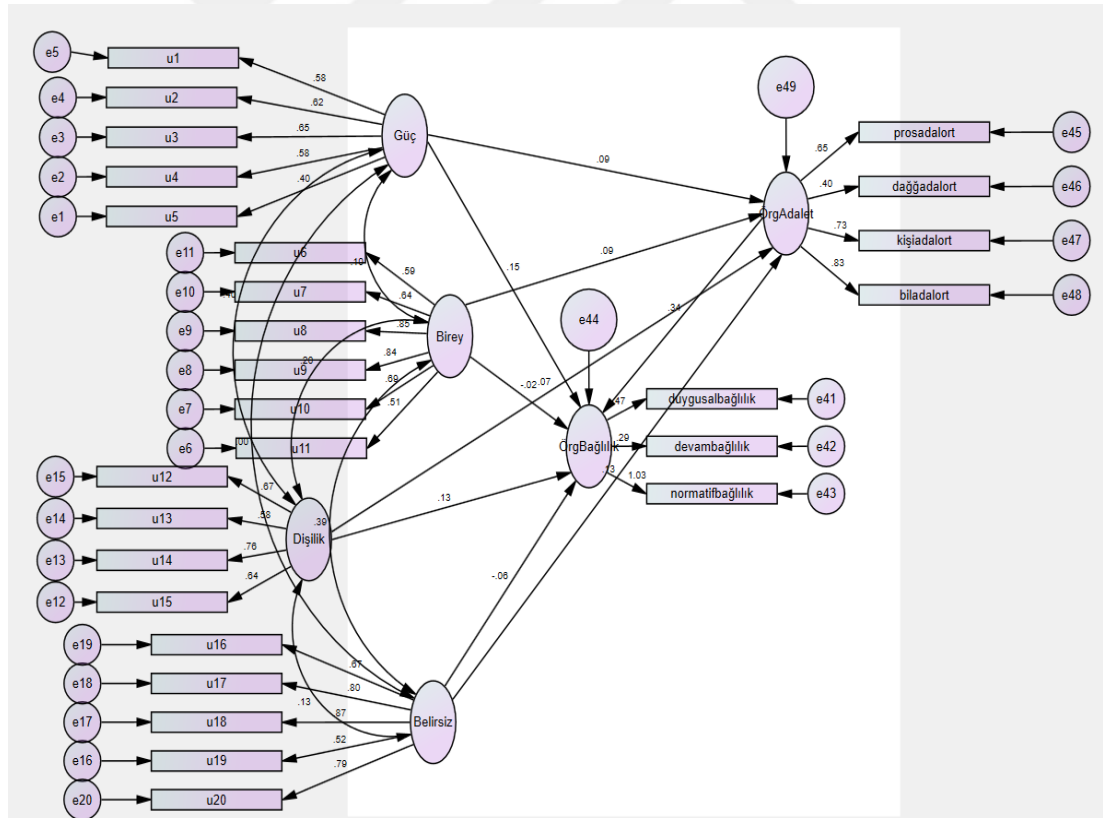
Aracılık etkisinin ortaya çıkabilmesinde ölçülecek modelde bulunan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamsız çıkması tam aracılığa işarettir (Gürbüz & Şahin, 2016: 351). Yani Ulusal Kültürün işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır. Bootstrapping sonuçları incelendiğinde, her iki değer de 0'ın altında olduğu görülmüş olup, örgütsel adaletin tam aracılık rolünün anlamlılığı da desteklenmiştir.

8.1.8.6.2 Ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün yol analiziyle incelenmesi

Bu kısımda ulusal kültürün dört boyutunun da örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin kurulan hipotezlerle ilgili analiz ve bulgular yer almaktadır.

8.1.8.6.2.1 Ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi

Burada ulusal kültür boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacaktır. Bununla ilgili olarak ortaya konulan hipotezlerle ilgili yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu ilişkilere ilişkin kurulan yapısal modele ilişkin yol analizi Şekilde yer almaktadır.



Şekil. 8.12: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

(χ^2 [164, N= 642]= 743,481; $p<0,01$; $\chi^2/sd= 2,41$; RMSEA= 0,047; CFI= 0,92; IFI= 0,92). Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere yapısal modeldeki yol analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd= 2,41$, $2\leq\chi^2/sd\leq3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,047, RMSEA<0,05 çıktığından mükemmel uyumlu, CFI=0,92, CFI \geq 0,90 olduğundan iyi uyumlu, IFI=0,92, IFI>0,90 olduğundan kabul edilebilir uyumludur. Buna göre modelin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol Analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.45: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	<---	Güç	0,104	0,066	1,582	0,114
Örgütsel adalet	<---	Birey	0,087	0,053	1,641	0,101
Örgütsel adalet	<---	Dişilik	0,046	0,038	1,226	0,220
Örgütsel adalet	<---	Belirsiz	0,126	0,052	2,429	0,015*
Örgütsel bağlılık	<---	Güç	0,150	0,055	2,722	0,006*
Örgütsel bağlılık	<---	Örgütsel adalet	0,304	0,060	5,060	0,001***
Örgütsel bağlılık	<---	Birey	-0,018	0,039	-0,470	0,639
Örgütsel bağlılık	<---	Dişilik	0,075	0,030	2,489	0,013*
Örgütsel bağlılık	<---	Belirsiz	-0,053	0,039	-1,371	0,170

***: $p<0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.
*: $p<0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, ulusal kültür boyutları ile örgütsel adalet arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları yer almaktadır. Buna göre güç mesafesi boyutuyla örgütsel adalet arasında $p>0,05$ çıktığı için, anlamlı bir ilişki yoktur. Bireycilik/toplulukçuluk boyutuyla örgütsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p>0,05$ çıktığı için, bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dişilik/erillik boyutu ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında $p>0,05$ çıktığı için anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p<0,05$ çıktığından belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ulusal kültür boyutlarının etkisinden kaynaklanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde $p < 0,05$ çıktığı için, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında oldukça anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani ulusal kültür boyutlarının etkisiyle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü hale gelmiştir.

Örgütsel bağlılık ile güç mesafesi boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p < 0,05$ 'den küçük olduğu için, güç mesafesi boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. Yani güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, $p > 0,05$ 'den küçük olduğu için, bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

Dişillik/erillik boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p < 0,05$ 'den küçük çıktığı için, dişillik/erillik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $p > 0,05$ 'den büyük çıktığı için, belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yol Analizindeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.46: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<---	Güç	0,094
Örgütsel adalet	<---	Birey	0,086
Örgütsel adalet	<---	Dişilik	0,071
Örgütsel adalet	<---	Belirsiz	0,126
Örgütsel bağlılık	<---	Güç	0,150
Örgütsel bağlılık	<---	Örgütsel adalet	0,339
Örgütsel bağlılık	<---	Birey	-0,020
Örgütsel bağlılık	<---	Dişilik	0,128
Örgütsel bağlılık	<---	Belirsiz	-0,059

Yukarıda Çizelgede ulusal kültür boyutları ile örgütsel adalet arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları yer almaktadır. Bu Çizelgeye göre güç mesafesi, toplulukçuluk/bireycilik ve dişillik/erillik boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel adalet arasında $p<0,05$ çıktığı için anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani belirsizlikten kaçınma boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti %12,6 oranında artırmaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında $p<0,05$ olduğundan, örgütsel adalet ve bağlılık arasında oldukça anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalettaki bir birimlik artış oranı, örgütsel bağlılığı %33,9 oranında artırmaktadır.

Yukarıdaki standardize edilmiş regresyon katsayıları çizelgesine bakıldığında, $p<0,05$ çıktığı için çizelgede güç mesafesi boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bundan dolayı güç mesafesindeki arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır. Yani güç mesafesindeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %15 oranında artıracaktır. Dişillik/erillik boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, $p<0,05$ çıktığı için aralarındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü olduğundan, dişillik/erillik boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %12,8 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültür boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar aşağıdaki Çizelge'de gösterilmiştir.

Çizelge 8.47: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

Aracılık etkisi	Doğrudan etkiler	Dolaylı etkiler	Bootstrapping güven aralıkları	Sonuçlar
GM → ÖA → ÖB	0,150 *	0,032 (önemsiz)	0,001-0,073	Aracılık yok
BT → ÖA → ÖB	-0,020 (önemsiz)	0,029 (önemsiz)	0,000-0,069	Aracılık yok
DE → ÖA → ÖB	0,128 *	0,024 (önemsiz)	-0,006-0,068	Aracılık yok
BK → ÖA → ÖB	-0,059 (önemsiz)	0,043*	0,013-0,093	Tam aracılık

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge ulusal kültür ölçeği alt boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisini göstermektedir. Güç mesafesi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,150$; $p < 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin ortadan kalktığı görülmüştür ($R=0,032$; $p > 0,05$), Yani güç mesafesi boyutunun örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi yoktur.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=-0,020$; $p > 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin yine olmadığı görülmüştür ($R=0,029$; $p > 0,05$).

Dişilik/erillik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken ($R=0,128$; $p < 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin olmadığı görülmüştür ($R=0,024$; $p > 0,05$).

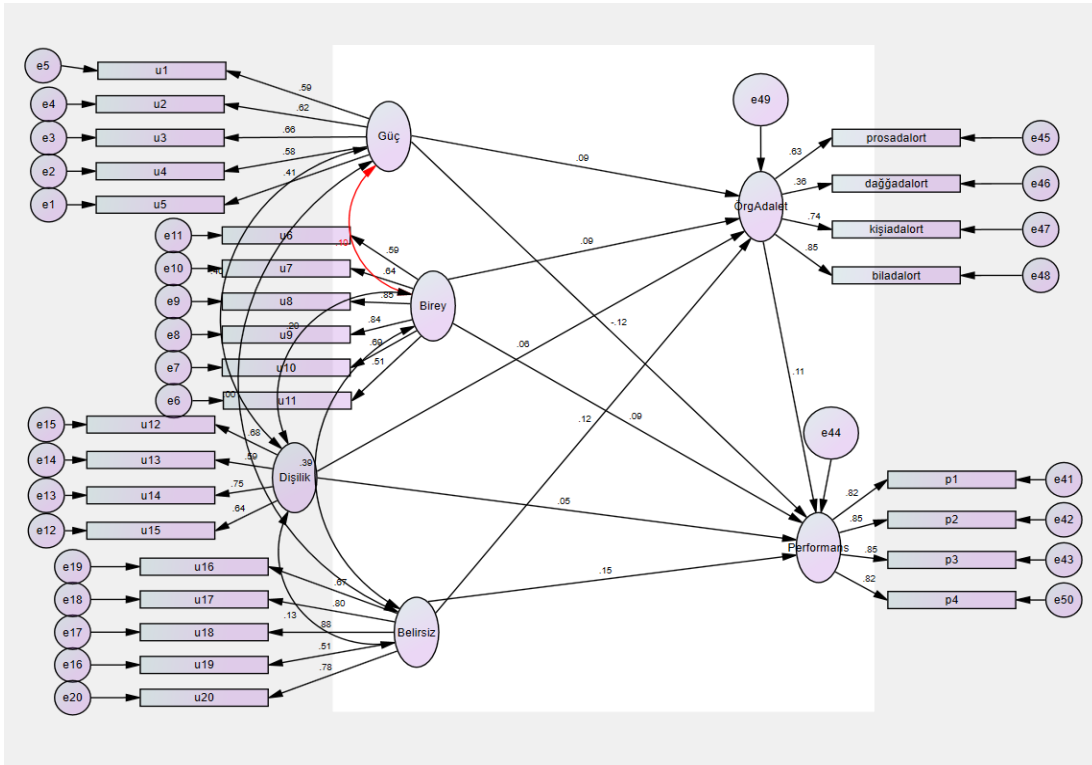
Belirsizlikten kaçınma boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=-0,059$; $p > 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında tam aracılık etkisinin olduğu görülmüştür ($R=0,043$; $p < 0,05$). Yani örgütsel adaletin yüksek olduğu yerde örgütsel bağlılığında arttığı görülmüştür.

Bir bakıma belirsizlikten kaçınma boyutuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamsız olması yanında örgütsel adaletin bu ilişkiyi anlamlı hale getirmesi tam aracılığı gösterir (Gürbüz & Şahin, 2016: 351). Bootstrapping sonuçları incelendiğinde belirsizlik alt boyutu için her iki değer de 0'ın üstünde olduğu

görülmüştür. Böylece örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin anlamlılığı da desteklenmiştir.

8.1.8.6.2.2 Ulusal kültür alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi

Burada ulusal kültür boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılacaktır. Bunla ilgili olarak ortaya konulan hipotezlerle ilgili yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu ilişkilere ilişkin kurulan yapısal modele ilişkin yol analizi Şekilde sunulmuştur.



Şekil 8.13: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

(χ^2 [164, N= 642]= 718,479; $p < 0,001$; $\chi^2/sd = 2,14$; RMSEA= 0,042; CFI= 0,94; IFI= 0,94). Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere yapısal modeldeki yol analizinden elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd = 2,14$, $2 \leq \chi^2/sd \leq 3$ olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,042, RMSEA<0,05 çıktığından mükemmel uyumlu, CFI= 0,94, CFI \geq 0,90 olduğundan iyi uyumlu ve IFI= 0,94, IFI>0,90 çıktığından kabul edilebilir uyumludur. Model incelendiğinde model uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.48: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İçsel değişkenler	Dışsal değişkenler	Regresyon katsayıları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	<--- Güç	0,097	0,063	1,541	0,123
Örgütsel adalet	<--- Birey	0,087	0,051	1,720	0,086
Örgütsel adalet	<--- Dışılık	0,038	0,036	1,079	0,280
Örgütsel adalet	<--- Belirsiz	0,116	0,049	2,339	0,019*
İş performans	<--- Güç	-0,176	0,082	-2,132	0,033*
İş performans	<--- Birey	0,126	0,066	1,918	0,055
İş performans	<--- Dışılık	0,042	0,046	0,920	0,357
İş performans	<--- Belirsiz	0,195	0,065	3,021	0,003*
İş performans	<--- Örgütsel adalet	0,153	0,064	2,398	0,016*

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgedeki ulusal kültür boyutlarının etkisinden kaynaklanan örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adalet ile iş performansı arasında $p < 0,05$ olduğundan, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ulusal kültür boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, güç mesafesi boyutu ile iş performansı arasında $p < 0,05$ küçük olduğundan anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki vardır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde $p > 0,05$ olduğu için, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dışılık/erillik boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında $p > 0,05$ çıktığı için anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, $p < 0,05$ olduğundan, belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.49: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<---	Güç	0,090
Örgütsel adalet	<---	Birey	0,089
Örgütsel adalet	<---	Dişilik	0,062
Örgütsel adalet	<---	Belirsiz	0,121
İş performansı	<---	Güç	-0,120
İş performans	<---	Birey	0,094
İş performans	<---	Dişilik	0,050
İş performans	<---	Belirsiz	0,149
İş performans	<---	Örgütsel adalet	0,112

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, güç mesafesi, toplulukçuluk/bireycilik ve dişilik/erillik boyutları ile iş performansı arasında $p>0,05$ olduğundan, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş performansı arasında $p<0,05$ çıktığından, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir anlamda belirsizlikten kaçınma boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, iş performansını % 14,9 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültür boyutlarının etkisinden kaynaklanan örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, $p<0,05$ olduğundan oldukça anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani ulusal kültür boyutlarının etkisiyle birlikte örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, iş performansını % 11,2 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültür boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar aşağıdaki Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.50: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

Aracılık etkisi	Doğrudan etkiler	Dolaylı etkiler	Bootstrapping güven aralıkları	Sonuçlar
GM → ÖA → İP	-0,120*	0,010 (önemsiz)	0,001-0,030	Aracılık yok
BT → ÖA → İP	0,094 (önemsiz)	0,010 (önemsiz)	0,001-0,030	Aracılık yok
DE → ÖA → İP	0,050 (önemsiz)	0,007 (önemsiz)	-0,001-0,024	Aracılık yok
BK → ÖA → İP	0,149*	0,013*	0,003-0,039	Kısmi aracılık

*: $p<0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge Ulusal Kültür alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü göstermektedir. Güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=-0,120$; $p<0,05$),

örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin ortadan kalktığı görülmüştür ($R=0,010$; $p>0,05$), Yani güç mesafesi boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi yoktur.

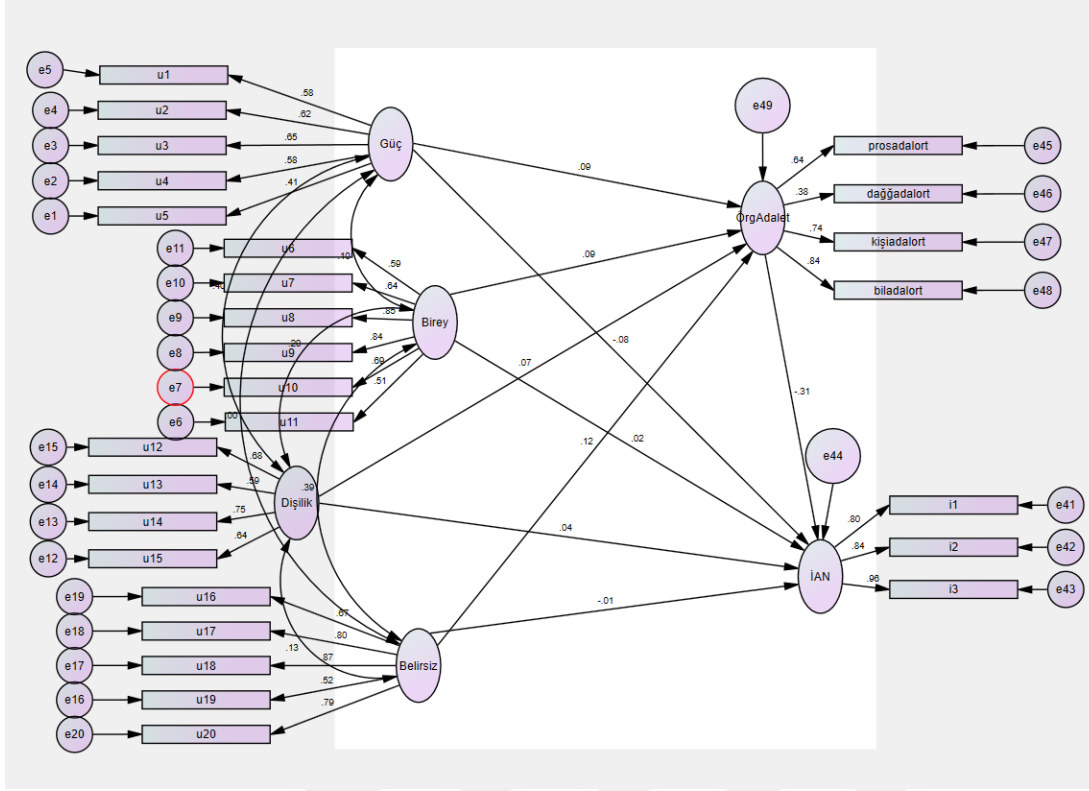
Bireycilik/toplulukçuluk boyutunun İş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=0,094$; $p>0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin yine olmadığı görülmüştür ($R=0,010$; $p>0,05$).

Dişilik/erillik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=0,050$; $p>0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin yine olmadığı görülmüştür ($R=0,007$; $p>0,05$).

Belirsizlikten kaçınma boyutunun İş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken ($R=0,149$; $p<0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür ($R=0,013$; $p<0,05$). Yani örgütsel adalet ortamının yüksek olduğu yerde iş performansının da yüksek olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle ulusal kültür hem iş performansını hemde örgütsel adaleti etkilediğinden, kısmi aracılığın varlığından söz edilir. Kısmi aracılık bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin azalma eğilimi göstermesidir (Gürbüz & Şahin, 2016: 351). Bootstrapping sonuçları incelendiğinde belirsizlik alt boyutu için her iki değer de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Böylece kısmi aracılık rolünün anlamlılığı da Bootstrapping sonuçlarıyla desteklenmiştir.

8.1.8.6.2.3 Ulusal kültür alt boyutlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yol analizi

Burada ulusal kültür boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılacaktır. Bunla ilgili olarak ortaya konulan hipotezlerle ilgili yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu ilişkilere ilişkin kurulan yapısal modele ilişkin yol analizi Şekilde gösterilmiştir:



Şekil 8.14: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Yol Analizi

(χ^2 [164, N= 642]= 714,242; $p < 0,01$; $\chi^2/sd=2,31$; RMSEA=0,042; CFI=0,94; IFI=0,94). Yukarıdaki Şekilde görüldüğü üzere yapısal modeldeki yol analizinden elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, $\chi^2/sd=2,31$, $2 \leq \chi^2/sd \leq 3$ arasında olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA=0,042, RMSEA<0,05 olduğundan mükemmel uyumlu, CFI=0,94, CFI \geq 0,90 olduğundan iyi uyumlu, IFI=0,94, IFI>0,90 çıktığından kabul edilebilir uyumludur. Buna göre modeldeki uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve anlamlılıkları Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.51: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayıları ve Anlamlılıkları

İşsel değişkenler	Dışsal değişkenler	Regresyon ağırlıkları	Standart hatalar	Kritik değerler	p değerleri
Örgütsel adalet	<--- Güç	0,100	0,064	1,560	0,119
Örgütsel adalet	<--- Birey	0,087	0,052	1,675	0,094
Örgütsel adalet	<--- Dişilik	0,042	0,036	1,150	0,250
Örgütsel adalet	<--- Belirsiz	0,121	0,050	2,402	0,016*
İşten ayrılma niyeti	<--- Güç	-0,174	0,117	-1,488	0,137
İşten ayrılma niyeti	<--- Birey	0,040	0,094	0,429	0,668
İşten ayrılma niyeti	<--- Dişilik	0,046	0,066	0,697	0,486
İşten ayrılma niyeti	<--- Belirsiz	-0,025	0,091	-0,275	0,783
İşten ayrılma niyeti	<--- Örgütsel adalet	-0,623	0,098	-6,374	0,001***

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır.
*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelgede görüldüğü üzere, güç mesafesi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında $p > 0,05$ olduğundan, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde, $p > 0,05$ çıktığı için, bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dişilik/erillik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde, $p > 0,05$ olduğundan, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde $p > 0,05$ olduğundan, anlamlı bir ilişki yoktur.

Ulusal kültür boyutlarından kaynaklanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Yol analizindeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.52: Yol Analizindeki Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

İçsel değişkenler		Dışsal değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları
Örgütsel adalet	<---	Güç	0,092
Örgütsel adalet	<---	Birey	0,087
Örgütsel adalet	<---	Dişilik	0,066
Örgütsel adalet	<---	Belirsiz	0,125
İşten ayrılma niyeti	<---	Güç	-0,080
İşten ayrılma niyeti	<---	Birey	0,020
İşten ayrılma niyeti	<---	Dişilik	0,037
İşten ayrılma niyeti	<---	Belirsiz	-0,013
İşten ayrılma niyeti	<---	Örgütsel adalet	-0,311

Yukarıdaki Çizelge'de güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, dişillik/erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin standardize edilmiş regresyon katsayıları gösterilmiştir.

Ulusal kültür boyutlarından kaynaklanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkilerine bakıldığında, $p < 0,05$ olduğundan, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani ulusal kültür boyutlarının etkisiyle örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, işten ayrılma niyetini %31,1 oranında azaltmaktadır.

Buna göre ulusal kültür boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili sonuçlar Çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 8.53: Ulusal Kültür Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüyle İlgili Sonuçlar

Aracılık etkisi	Doğrudan etkiler	Dolaylı etkiler	Bootstrapping güven aralıkları	Sonuçlar
GM → ÖA → İAN	-0,080 (önemsiz)	-0,029 (önemsiz)	-0,062-0,001	Aracılık yok
BT → ÖA → İAN	-0,020 (önemsiz)	-0,027 (önemsiz)	-0,058-0,002	Aracılık yok
DE → ÖA → İAN	-0,037 (önemsiz)	-0,021 (önemsiz)	-0,054-0,008	Aracılık yok
BK → ÖA → İAN	-0,013 (önemsiz)	-0,039*	-0,076(-0,011)	Tam aracılık

*: $p < 0,05$, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Çizelge ulusal kültür ölçeği alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü göstermektedir. Güç mesafesi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R = -0,080$; $p > 0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında yine bu etkinin

olmadığı görülmüştür ($R=-0,029$; $p>0,05$), Yani güç mesafesi boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi yoktur.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutunun İşten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=-0,020$; $p>0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin yine olmadığı görülmüştür ($R=-0,027$; $p>0,05$).

Dişilik/erillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=-0,037$; $p>0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin yine olmadığı görülmüştür ($R=-0,021$; $p>0,05$).

Belirsizlikten kaçınma boyutunun İşten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülmezken ($R=-0,013$; $p>0,05$), örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında tam aracılık rolünün olduğu görülmüştür ($R=-0,039$; $p<0,05$). Yani örgütsel adalet ortamının yüksek olduğu yerde çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür. Bootstrapping sonuçları incelendiğinde belirsizlik alt boyutu için her iki değer de 0'ın altında olduğu görülmüştür. Böylece örgütsel adaletin tam aracılık rolünün anlamlılığı Bootstrapping sonuçları ile de desteklenmiştir.

Araştırmada ileri sürülen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 8.54: Hipotezlerin Sonuçları

Ulusal Kültür Ölçeği genel ort. açısından yapılan yol analizinin hipotez sonuçları	Hipotezlerin kabul durumu	Yönü ve ilişkileri	Ulusal Kültür Ölçeği alt boyutları açısından yapılan yol analizine göre hipotez sonuçları	Kabul durumu	Yönü ve ilişkisi
H ₁ hipotezi	Kabul	+ & doğrudan	H _{1a} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
H ₂ hipotezi	Kabul	+ & doğrudan	H _{1b} hipotezi	Red	
H ₃ hipotezi	Red		H _{1c} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
H ₄ hipotezi	Kabul	+ & doğrudan	H _{1d} hipotezi	Red	
H _{5A} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan	H _{2a} hipotezi	Red	
H _{6A} hipotezi	Red		H _{2b} hipotezi	Red	
H _{7A} hipotezi	Kabul	- & doğrudan	H _{2c} hipotezi	Red	
H ₈ hipotezi	Kabul	+ & dolaylı & aracılık	H _{2d} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
H ₉ hipotezi	Red		H _{3a} hipotezi	Red	
H ₁₀ hipotezi	Kabul	+ & dolaylı & aracılık	H _{3b} hipotezi	Red	
			H _{3c} hipotezi	Red	
			H _{3d} hipotezi	Red	
			H _{4a} hipotezi	Red	
			H _{4b} hipotezi	Red	
			H _{4c} hipotezi	Red	
			H _{4d} hipotezi	Kabul	- & doğrudan
			H _{5B} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
			H _{6B} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
			H _{7B} hipotezi	Kabul	+ & doğrudan
			H _{8a} hipotezi	Red	
			H _{8b} hipotezi	Red	
			H _{8c} hipotezi	Red	
			H _{8d} hipotezi	Kabul	+ & dolaylı & aracılık
			H _{9a} hipotezi	Red	
			H _{9b} hipotezi	Red	
			H _{9c} hipotezi	Red	
			H _{9d} hipotezi	Kabul	+ dolaylı & aracılık
			H _{10a} hipotezi	Red	
			H _{10b} hipotezi	Red	
			H _{10c} hipotezi	Red	
			H _{10d} hipotezi	Kabul	- dolaylı & aracılık

Çizelgede görüldüğü üzere hipotez sonuçları, hipotezlerin kabul durumu, yönü ve ilişkileri ulusal kültür ölçeği genel ortalaması ve boyutları açısından iki kısımda ele alınmıştır. Kurulan yapısal modeldeki her iki yol analizinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa, iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi ortak incelendiğinden H₅, H₆, H₇, hipotezleri her iki modeldeki yol analizi açısından H_{5A}, H_{6A}, H_{7A} ile H_{5B}, H_{6B}, H_{7B} şeklinde ikiye ayrılarak kabul durumuna bakılmıştır. H_{5A} hipotezi yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var iken, H_{5B} hipotezi ulusal kültür boyutlarından kaynaklanan yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında

anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki vardır olmuştur. H_{6A} hipotezi, yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki vardır iken; H_{6B} hipotezi ise, ulusal kültürün alt boyutlarının etkisinden kaynaklanan örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların iş performansı algıları arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki vardır Şeklinde olmuştur. H_{7A} hipotezi yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamli ve negatif yönlü bir ilişki vardır iken; H_{7B} hipotezi ulusal kültürün alt boyutlarının etkisinden kaynaklanan yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamli ve negatif yönlü bir ilişki vardır Şeklinde olmuştur.

Ulusal kültür leği genel ortalaması açısından hipotez sonuçlarına bakıldığında H₁, H₂, H₄, H_{5A}, H_{7A}, H₈, H₁₀ hipotezleri kabul edilirken; H₃, H_{6A} ve H₉ hipotezleri reddedilmiŐtir. H₁, H₂, H₃, H₄, H_{5A}, H_{6A}, H_{7A} hipotezlerinde doğrudan ilişkiler bulunmaktayken; H₈, H₉, H₁₀ hipotezlerinde ise örgütsel adaletin aracılık etkisiyle ilgili dolaylı ilişkiler yer almaktadır.

Ulusal kültür leğinin boyutları açısından hipotez sonuçlarına bakıldığında, H_{1a}, H_{1c}, H_{2d}, H_{4d}, H_{5B}, H_{6B}, H_{7B}, H_{8d}, H_{9d} ve H_{10d} hipotezleri kabul edilirken; H_{1b}, H_{1d}, H_{2a}, H_{2c}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{8a}, H_{8b}, H_{8c}, H_{9a}, H_{9b}, H_{9c}, H_{10a}, H_{10b}, H_{10c} ve H_{10d} hipotezleri reddedilmiŐtir. Buna göre H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d}, H_{5B}, H_{6B} ve H_{7B} hipotezleri doğrudan etkileri gösterirken; H_{8a}, H_{8b}, H_{8c}, H_{8d}, H_{9a}, H_{9b}, H_{9c}, H_{9d}, H_{10a}, H_{10b}, H_{10c} ve H_{10d} hipotezleri örgütsel adaletin aracılık etkisiyle ilgili değişkenler arasında bulunan dolaylı ilişkileri göstermektedir.



9. SONUÇ VE TARTIŞMA VE ÖNERİLER

9.1 Sonuç

Endüstri 4.0 ile birlikte değişen ve gelişen örgütlerin bu yeni sürece uyum sağlaması ve ayakta kalabilmesi nitelikli çalışanlarıyla olabilmektedir. Bu durumda pozitif örgütsel davranışı benimsemek işletmeler doğru bir yönelim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eğilimi yönetmek ise değerleri, yaratıcılığı, inovatif çözümler üretmeyi, sürekli kurumsal gelişimi, örgütsel bağlılığa önem veren ve destekleyen koçluk nitelikleri olan lider yöneticilerce mümkündür.

Örgütler, kurallar, kaideler, yasalar ve mevzuatlar yoluyla yönetilir. Özellikle resmi örgütlerde bu hiyerarşik yapı daha belirgindir. Resmi örgütlerde yapılan her faaliyetin bir yasal gerekçesi vardır. Bunların dışında örgütlerin gelenek, görenek sözlü talimat ve emir gibi yazılı olmayan normları bulunur. İşte tüm bu yazılı ve yazısız normlar, değerler ve kurallar silsilesi örgüt kültürüne temel oluşturur. Örgütler her ne kadar maddi bir yapı olarak görülse de örgütteki kültürel faaliyetlerinin etkinliği insan gücüne bağlıdır. Bir anlamda örgütler bünyesindeki insanlardan oluşan canlı bir organizmadır. Örgüt içindeki insan kaynağının etkinliğini sağlamak da yöneticinin görevidir. Bir yönetici örgütle ilgili hedeflere ulaşmak bu insan gücünü etkin olarak faaliyetlere sevk ederek gerçekleştirir. Bu noktada yöneticinin çalışanlarına adil bir tutum ve davranış göstermesi, örgütsel adalet kavramında karşılık bulur. Yani kültürel ya da bireysel değerlerin örgütsel adaleti etkilemesi muhtemeldir. Bunun da çalışanlara birtakım olumlu ve olumsuz yansımaları olabilmektedir. Kültürel değerlerin örgütsel adaleti etkileyebileceği noktasından hareketle tez araştırmamda, ulusal kültür ile örgütsel adalet, bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli kurularak incelenmiştir.

Tez çalışmam giriş ve sonuç ile birlikte toplam dokuz bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş kısmından oluşmaktadır. Tez konumda yer alan değişkenlerle ilgili

kavramsal çerçeve ise, ikinci bölüm ile altıncı bölüm arasında anlatılmaktadır. Yedinci bölümde bu değişkenlerin birbiriyle ilişkileriyle ve ulusal kültürle ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Sekizinci bölümde araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler ana başlığı altında araştırmanın amacı, önemi, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın sınırlılıkları, ön deneme bulguları yer almaktadır. Bunları ilaveten araştırma bulgularıyla ilgili demografik yapıyla istatistikler, tanımlayıcı istatistikler ile değişkenlerle ilgili korelasyonlar ve yapısal eşitlik modeliyle yapılan aracılık analizi ve Bootstapping sonuçlarından detaylıca bahsedilecektir. Dokuzuncu bölümde ise araştırma sonuçları ile tartışma ve öneriler yer alacaktır.

Katılımcıların genel demografik yapısı açısından bakıldığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%78,8; 506 kişi) evli, (%60,3; 387 kişi) lisans mezunu, (%26,0; 167 kişi) 11-15 yıl arası, toplam çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun erkek (%56,4; 362 kişi) olduğu ve (%34,9; 224 kişi) 36-43 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları birimler açısından bakıldığında yarıdan fazlasının (51,09; 328 kişi) genel idari hizmetler ünvanında ve (%50,6; 325 kişi) taşra birimlerinde çalıştığı anlaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistik sonuçlarına baktığımızda, ulusal kültür ölçeği için en yüksek skor ortalamasının belirsizlikten kaçınma boyutunda olduğu, en düşük skor ortalamasının ise güç mesafesinde olduğu tespit edilmiştir.

Hofstede'nin ülkeler arasında yaptığı ulusal kültür araştırmalarına göre Türk kültürü bireysellikten çok toplulukçu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek bir özellik gösterdiği saptanmıştır. Bir anlamda tez çalışması araştırmasında güç mesafesi dışında belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek çıkması Hofstede'nin elde ettiği sonuçlara kısmi olarak tutarlı olduğu söylenilebilir. Nitekim onun yaptığı çalışmanın üstünden uzun yıllar geçmiş ve geçen zamanda da insanların düşüncelerinin değişmesi normal karşılanabilir. Bir de örneklem kamuda hizmet veren bir kuruluştur. Hofstede çalışmasını özel sektörde yapmıştır. Özel sektörde yapılırsa belki benzer sonuçlar çıkabilir. Güç mesafesinin düşük olması ise, insanlar arası eşitsizliklerin, statülerin ve bireysel ayrıcalıkların kişilerce iyi karşılanmamasını göstermektedir. Bu noktada bireyler yöneticiler tarafından verilen kararlarda

kendilerine danışılmasını ve insanlar arası eşitsizliğin azaltılmasını talep ettiği söylenebilir.

Örgütsel adalet ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistiksel bilgilere baktığımızda, örgütsel adaletin boyutlarından bilgisel adaletin en yüksek skor ortalamasına ve dağıtım adaletinin ise en düşük skor ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilgisel adalet ise dağıtım adaleti kararlarının alınmasıyla ilgili örgütün çalışanlara yaptığı bilgi paylaşımıdır. Bir anlamda dağıtım kararlarıyla ilgili çalışanlara yapılan bilgi paylaşımının yüksek olduğu söylenilebilir. Dağıtım adaletinin toplam skor ortalamasının düşük olması katılımcıların elde ettiği maaş, terfi, promosyon, ödül gibi kazanımlardan memnun olmadığına işarettir.

Örgütsel bağlılık ölçeğiyle ilgili tanımlayıcı istatistiksel bilgilere baktığımızda, örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarından en yüksek skor ortalamasının devam bağlılığı boyutu ve olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda katlandıkları birtakım maliyetlerin ve olumsuzlukların yüksek olduğunu gösterir. Yani bu durum çalışanların kurumdan ayrılmaları durumunda katlandıkları alternatif maliyet oranının yüksek olduğuna işarettir. Bunların sonucuna göre çalışanların örgütte kalma niyetinde olduğu sonucu çıkarılabilir. Örgütsel bağlılık ölçeğiyle ilgili yapılan tanımlayıcı istatistiklerde normatif bağlılık boyutu en düşük skor ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum ise, çalışanların örgütteki işlerini gerçekleştirirken yerine getirdikleri görev ve yükümlülük duygularının düşük olduğu söylenebilir.

Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere baktığımızda, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Yani ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı örgütsel bağlılığı %20 düzeyinde artırmaktadır.

Ulusal kültür boyutları ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında, güç mesafesi boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle güç mesafesi boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı da %18 oranında artırmaktadır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır. Yani bireycilik/toplulukçuluk boyutundaki bir birimlik

güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %10 oranda artırmaktadır. Dişillik/erillik boyutu ve örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle dişillik/erillik boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılık da %18 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültür boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında, ulusal kültür ile iş performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ulusal kültür boyutlarındaki bir birimlik güçlenme oranı iş performansını aynı oranda artırmaktadır. İş performansı üzerinde dişillik/erillik boyutu ile güç mesafesi boyutunun anlamlı arasında anlamlı bir etkisi yoktur. Yani bu boyutların iş performansı algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve iş performansı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır. Başka bir ifadeyle bireycilik/toplulukçuluk boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, iş performansı algılarını aynı oranda artırmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ve iş performansı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır. Yani belirsizlikten kaçınma boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı iş performansı algılarını %17 artırmaktadır.

Ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf yönlü bir ilişki vardır. Bir anlamda ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, işten ayrılma niyetini %1 oranında azaltmaktadır. Güç mesafesi boyutu ve iş ayrılma niyeti algıları arasında negatif yönlü zayıf ilişki vardır. Yani güç mesafesi boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, işten ayrılma niyeti algılarını %5 oranında azaltmaktadır. İşten ayrılma niyeti algıları üzerinde bireycilik/toplulukçuluk boyutu, dişillik/erillik boyutu ile belirsizlikten kaçınma boyutunun etkisi yoktur. Bir anlamda bu boyutlar ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında, ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir anlamda ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %23,6 oranında artırmaktadır.

Güç mesafesi boyutu ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki vardır. Buna göre güç mesafesi boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti %15 oranında artırmaktadır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu ve

örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur. Yani bireycilik/toplulukçuluk boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti % 14 oranında artırmaktadır. Dişillik/erillik boyutu ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır. Yani dişillik/erillik boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti % 15 oranında artırmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, artış örgütsel adaleti % 16 oranında artırmaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonlara bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında %40 oranında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, örgütsel bağlılığı %40 oranında etkilemektedir.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki korelasyonlara bakıldığında, $p < 0,05$ olduğu için, örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, iş performansını %8 oranında artırmaktadır.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyonlara bakıldığında, $p < 0,05$ olduğu için, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalettteki bir birimlik artış oranı, işten ayrılma niyetini %32,1 oranında azaltmaktadır.

Hipotezlerin test edilmesi ve aracılık analizleri aşamasında yol analizinde yararlanılmıştır. Buna göre değişkenler arasında yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve yol analizi yapılarak regresyon değerlerine ulaşılmıştır. Bunun için iki aşamalı yol analizi yapılmıştır. İlk etapta ulusal kültür, örgütsel adalet, bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgilidir. Burada ulusal kültür, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında örgütsel adaletin aracılık rolüne üç kısma ayrılarak bakılmıştır. Daha sonra ise ikinci aşamada, ulusal kültürün boyutları ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında örgütsel adaletin aracılık rolüne bakılmıştır. Bunların sonuçlarını aşağıda anlatacağız.

Aracılık analizlerinin ilk aşamasında, direkt etkilere bakılmış ve yorumlanmıştır. Buna göre ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan,

ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel adaleti %23,6 oranında artırmaktadır.

Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında oldukça anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %11,6 oranındaki artırmaktadır.

Ulusal kültür ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ulusal kültür ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka deyişle ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı, iş performansını %11,6 oranında artırmaktadır. Ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Aracılık analizinin ilk aşamasının devamı olarak, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani örgütsel adaletteki bir birimlik artış oranı, örgütsel bağlılığı %38 oranında artırmaktadır. Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bu iki değişken arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunduğundan, örgütsel adaletteki bir birimlik artış oranı, işten ayrılma niyetini %32 oranında azaltmaktadır.

Ulusal kültür boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkileri incelediğimizde, güç mesafesi boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğundan, güç mesafesindeki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %15 oranında artıracaktır. Dişillik/erillik boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü olduğundan, dişillik/erillik boyutundaki bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %12,8 oranında artırmaktadır.

Dolaylı ilişkileri incelediğimizde, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Aracılığın anlamlılığını test etmek için de Bootstrapping metoduna başvurulmuş, bootstrapping sonuçlarına göre de aracılığın anlamlı olduğu görülmüştür.

Ölçek genel ortalamalarıyla ilgili yapılan yol analizinde, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılığı test edilmiştir. Buna göre ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Bir anlamda ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, örgütsel adaletin etkisiyle bu ilişki anlamlı hale gelmiştir. Aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını kanıtlamak için de Bootstrapping metoduna başvurulmuş, buna göre de Bootstrapping sonuçlarıyla da aracılığın anlamlılığı desteklenmiştir.

Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili dolaylı etkilere baktığımızda, ulusal kültür ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu sebeple ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Ulusal kültür ile iş performansı ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi bulunmazken; ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Burada örgütsel adaletin tam aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Yani ulusal kültürdeki örgütsel adaletin aracılık rolüyle dolaylı olarak bir birimlik güçlenme oranı, işten ayrılma niyetini %7,5 oranında azaltmaktadır. Örgütsel adaletin aracılık etkilerinin anlamlılığı, Bootstrapping metoduyla test edilerek, aracılık etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Aracılık analizinin ikinci aşaması olan ulusal kültür boyutları ile örgütsel adalet, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisiyle ilgili yapısal eşitlik modeli kurarak yapılan yol analizinde örgütsel adaletin aracılık rolüne bakılmıştır. Burada ilk önce ulusal kültür boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin rolü araştırılmıştır. Güç mesafesi ile dişillik/erillik boyutlarının örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bireycilik/toplulukçuluk ile belirsizlikten kaçınmanın örgütsel bağlılığa direkt anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, dişillik/erillik boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü yokken, belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel adaletin dolaylı etkisiyle, belirsizlikten

kaçınma boyutunda bir birimlik güçlenme oranı, örgütsel bağlılığı %4,3 oranında etkilemektedir. Aracılık ilişkisinin anlamlı olup olmadığını saptamak için bootstrapping metoduna başvurulmuştur. Bootstrapping sonuçlarına göre de aracılığın anlamlılığı desteklenmiştir.

Ulusal kültür boyutlarının iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü ikinci aşamanın devamı olarak araştırılmıştır. Güç mesafesi boyutu ile belirsizlikten kaçınma boyutu iş performansını direkt olarak etkilemektedir. Güç mesafesi boyutu, bireycilik/toplulukçuluk boyutu, dişillik/erillik boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi yoktur. Ancak belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş performansı ilişkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Yani belirsizlikten kaçınma boyutu örgütsel adaletin aracılık etkisiyle birlikte iş performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı Bootstrapping metodu kullanılarak test edilmiş ve Bootstrapping sonuçlarına göre de örgütsel adaletin aracılık rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır.

İkinci aşama yol analizinin son aşaması ulusal kültür ölçeği alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün incelenmesidir. Güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, dişilik/erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutunun direkt olarak işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Ancak belirsizlikten kaçınma boyutu ile işten ayrılma niyeti dolaylı ilişkisinde örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolünün anlamlılığında ise Bootstrapping metodu kullanılmış, Bootstrapping sonuçlarıyla da örgütsel adaletin aracılık rolünün anlamlı olduğu desteklenmiştir.

9.2 Tartışma

Günümüzde kurumlar yüksek rekabet kapsamında başarıyı amaçlamaları açısından insanın gözden kaçırılmaması fikri kurumların vizyon ve misyon gibi ana örgüt kültürü faktörlerini çok önemli hale getirmiştir. Bireyin üretim faktörleri içinde farklı öneme ve yere sahip olması ve sosyal bir varlık olması insanı çok daha önemli yapmaktadır. Bu yüzden çalışanların başarısı kurumun başarısını direkt etkileyebilmektedir.

Çalışanların iş performansı ne kadar yüksek ise örgütün verimliliği de o kadar yüksektir, böylelikle çalışanların kalite düzeyi artmakta ve atıl zamanları azalmaktadır. Bununla birlikte kurumlarda çalışanlar yaptığı işin sorumluluklarını ve gereklerini tam olarak yerine getirmekle, yöneticiler ise çalışanlarını manevi ve maddi bakımdan gözetmekle yükümlüdür. Kurumların çalışanlara adil bir şekilde davranmaları, elverişli bir iş ortamı oluşturmaları çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve kuruma olan fikirlerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda kurumlardaki insan kaynaklarının yönetilmesi de farklı bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada ulusal kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada 642 kişi üzerine bir anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki verilerin analizi için yapısal eşitlik modeli kurularak, AMOS 24 programından faydalanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ulusal kültür ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani ulusal kültürün güçlenmesiyle birlikte örgütsel bağlılık da artmaktadır. Elde edilen bu sonuç Yavuz (2010) tarafından tespit edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, dişilik/erillik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna karşın ulusal kültür ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca ulusal kültür ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile ulusal kültürün güçlenmesiyle birlikte iş performansı da artmaktadır. Benzer şekilde ulusal kültür boyutlarından bireycilik/toplulukçuluk, dişilik/erillik boyutları ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna karşın iş performansı ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığıdır. Bir başka ifadeyle bir kurumda örgütsel adaletin artması durumunda örgütsel bağlılık da artmaktadır. Bu sonuç Karavardar (2015); Bağcı (2013), Yavuz (2010); Martin & Bennett (1996); Turgut, Tokmak & Gücel (2012); Bahkshi, Kumar & Rani (2009); Şahin & Taşkaya

(2011); Cohen-Charash & Spector (2011) tarafından tespit edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt ile uzun vadeli bir iş ilişkisi içinde olmasına neden olmaktadır. Örgütüne bağlı çalışanlar mevcut sorumluluklarından daha fazla çaba harcadıkları bir gerçektir. Çalışanların prosedür ve dağıtım adaleti algıları duygusal bağlılıklarıyla ilişkilidir. Başka bir ifade ile işgörenlerin prosedür ve dağıtım adaleti algıları ne kadar yüksekse kuruma bağlılığı da o denli yüksek olmaktadır. Ancak çalışanların örgütsel bağlılıkları en çok prosedür adaletinden etkilenmekte, çünkü çalışanların prosedür adaleti algısı yüksekse, düşük ücret alsalar bile çalışanlar örgüte olan bağlılıkları devam edebilmektedir. Kuruma duyulan adalet algısının yüksek olması çalışanların bağlılıklarını olumlu bir şekilde etkilemekte ve çalışanlar görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performansı seviyeleri yükselecek, personel devir hızı azalacağından verilecek hizmetin kalitesi de yükselecektir.

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisine bakıldığında örgütsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Konovsky & Cropanzano (1991); Wang, Liao, Xia & Chang (2010) ile benzerlik gösterirken Çelik, Turunç & Demirkaya (2011) ile farklılık göstermektedir. Bununla bu sonuçlara paralel bir şekilde örgütsel adaletin işten ayrılmaya negatif bir etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı olumsuz olan bireyler daha fazla işten ayrılmaya meyillilerdir. Bu sonuçlar Zagladi, Hadiwidjojo & Rahayu (2015); Örucü & Özavşaroğlu (2013); Nadiri & Tanova (2010); Loi, Hang-Yue & Foley (2006); Johan, Talip, Joseph & Mooketsag (2013)'ın bulguları ile örtüşmektedir.

Değişkenlerin aracılık etkisine bakıldığında ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet devreye girince ulusal kültürün iş performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasıdır. Yani bir kurumda örgütsel adalet olması durumunda ulusal kültür iş performansına etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet devreye girdiği zaman ulusal kültür örgütsel bağlılığa etki yapmaktadır. Benzer bir şekilde ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin aracılık etkisi

bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar örgütsel adaletin çok önemli bir kavram olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bir kurumda çalışanlar arasındaki takım ruhu da olumlu bir şekilde gelişebilecektir. Olumlu adalet algısı müspet davranışlara neden olur, çalışanların kendilerini kurumun saygın ve değerli kişileri olarak düşünmelerine, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile uyumlu ve olumlu ilişkiler geliştirmelerini olanak sağlamaktadır. Kurumdaki adalet algısının düşük olması durumunda çalışanlar kurumun hedeflerine erişmesini güçleştiren davranışlara sebep olabilmektedir. Adil ve eşit bir şekilde alınmayan kararların uygulanmasında çalışanların örgüte olan bağlılıkları giderek düşmektedir. Bu sonuç çalışanların işten ayrılmasına yol açmaktadır. Özellikle çalışanların adaletsizlik yaşamaları durumunda gösterecekleri reaksiyonların öğrenilmesinde fayda olduğundan, üst yöneticilerin örgütsel adalet algısının önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak yöneticiler söz konusu kriterleri göz önüne alarak işgörenlerin adalet algılarını iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

9.3 Öneriler

9.3.1 Yöneticilere öneriler

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının artabilmesinde bireysel değerler yani toplumsal kültürün rolü önemlidir. Bireysel değerlerdeki bir birimlik güçlenme oranı çalışanların örgütsel bağlılık algılarını artırmaktadır. Örgütsel adaletin aracılık etkisiyle birlikte ulusal kültürdeki güçlenme çalışanların örgütsel bağlılık algılarını artırabilmekte ve işten ayrılma niyeti algılarını azaltmaktadır. Yine ulusal kültür alt boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu artışı örgütsel adaletin aracılık etkisiyle çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı algılarını artırırken, işten ayrılma niyeti algılarını azaltmaktadır. Buradan işgörenlerin işgücü devir oranının azaltılması, örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını artırabilmek için yöneticilerin örgütsel adaletin artırılması yönünde uygulamaları tercih etmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Bu çalışmayla ortaya çıkan bulgular neticesinde işgören devri ile işten ayrılma niyeti algılarını azaltabilme ile belirsizlikten kaçınma alt boyutu düzeyleri ile

örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı algılarını artırabilme yönünden yöneticilere birtakım öneriler aşağıda sunulmuştur.

Bu çalışma akademisyenlere olduğu kadar yöneticilere de birtakım öneriler sunmaktadır. Anket araştırmasının yapıldığı örnekleme ulusal kültür ölçeğinde belirsizlikten kaçınma boyutu bariz bir şekilde diğer ölçeklere göre daha belirgin niteliğe sahiptir. Seçilen evren köklü bir geçmişe sahip, hazineye doğrudan gelir yaratan, 171 yıldır kesintisiz hizmet sunan bir kurumdur. Bu durumda araştırma yapılan örneklemin özel mülkiyetin devlet güvencesi altında vatandaşlara ve paydaşlara ileri teknolojik alt yapı ve imkanlarla özverili çalışanlarca hizmet sunulmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kurumlarında sürdürülen hizmetin özelliğine ve niteliğine göre kanuni bir gerekçesinin olması gerekmektedir. Bu sebeple kamu kurumlarında çalışanlar için kanun, tüzük, yönetmelik, genelge, tebliğ ve emir gibi yazılı hukuk kurallarına riayet etmek disiplini sağlamak açısından önemlidir. Bu sebeple çalışanlar amirlerinin yönlendirilmesi doğrultusunda hukuk kuralları çerçevesinde hizmetlerini ifa ederler. Bu da belirsizlikten kaçınma boyutuna çalışanlarca atfedilen önemi göstermektedir.

Kurallar, düzenlemeler, emirler gibi yasal prosedürler olmadan çalışanlar önünü göremez ve faaliyetini sağlıklı bir şekilde idame ettiremezler. Bu boyutun yüksek olması, çalışanların risk alma eğilimlerinin düşük olduğunu gösterir. Çünkü gerek gayrimenkül mevzuatı gerekse de mali ve personel mevzuatında çok fazla çalışanların takip edeceği hukuksal zemin vardır.

Bu noktada çalışanların risk yönetim sisteminin önemini anlamaları yönünde bilinçlenme düzeylerini artırmak için hizmet içi eğitim ve bilgilendirme seminerleri düzenlenebilir. Böylece çalışanların bu kavramlarla ilgili farkındalıkları artacak ve faaliyetlerin kamu hizmet ve standartlarına uygun hale gelmesi noktasında da örgütsel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi sağlanabilecektir.

Bu çerçevede risk yönetim sisteminin özel ve kamu bankaları örneğinde olduğu gibi kurum bünyesinde kurumsallaşması ve tabana yayılmasının sağlanması önemli katkılar sunabilecektir. Bunun için de birimlerin yıllık işlem hacmi ve çeşitliliğine ve yoğunluk durumuna göre risk analizlerinin yapılarak kurumsal risk haritasının ve birimlerin risk belgesinin oluşturulması ortaya çıkan risk dağılımına göre avukatlar,

doktorlar, mali müşavir meslek gruplarında yaygın olan Mesleki Sorumluluk Sigortasına benzer bir sistem özellikle taşra birimlerindeki çalışanlarında uygulanması yararlı olabileceği düşünülebilir.

Böylelikle çalışanların Medeni Kanun'dan kaynaklanan sorumluluklarının azalmasına ve bu sorumluluk ile iş yükünden kaynaklanan iş stresi ve iş tatminsizliğinin de azalabileceği düşünülmektedir.

Bu sistem bir kısmı döner sermaye bütçesinden bir kısmı da çalışanların aylık maaşlarındaki kesintilerin toplamından oluşacak havuzda biriken bir fondan finanse edilebilir. Böylece proaktif bir anlayışla etkin bir risk yönetim sisteminin kurumdaki gelişimi ve sürdürülebilirliği sağlanırken, sistemin gözden kaçırabileceği riskler ortaya çıktığında da minimize edilebilerek ortadan kaldırılabılır. Tüm bunlar toplam kalite yönetim sistemi ile iç kontrol sisteminin kurum içi etkinliğine olduğu kadar sürekli kurumsal gelişime de fayda sunabilir.

Örgütsel adalet alt boyutlarından bilgisel adalet alt boyutu skor ortalaması diğer örgütsel adalet alt boyutlarına göre en yüksek çıkmıştır. Buna göre örgütsel adaleti uygulayıcısı olan yöneticilerin çalışanlarına dağıtım kararlarıyla ilgili açık ve net açıklama yaptığını göstermektedir. Buradan çalışanların kendilerine dağıtım kararlarıyla ilgili yöneticilerinden açıklama yapıldığı için adil olduğunu düşündüğü sonucu çıkarılabilir.

Dağıtım adaleti alt boyutu verilerinden elde edilecek bulgular doğrultusunda, çalışanların özlük haklarının iyileştirilmesi, ikramiye, terfi gibi ödül ve kazanımların artırılması tavsiye edilebilir. Kurumsal risk yönetim sistemiyle entegre olarak birimlerin risk haritası çerçevesinde ortaya çıkan risk karnelerindeki risk büyüklüklerine, yıllık gerçekleştirilen iş ve işlem hacimlerine göre personele görev riski tazminatı verilebilir. Böylece çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları artabilecektir.

Başka bir öneride Kurumsal Kariyer Yönetimi Sistemiyle ilgilidir. Personel Yönetim Sistemine entegre bir dikey, yatay ve hibrit geçişlerin olabileceği Kurumsal Kariyer Yönetim Sistemi kurulabilir. Kurum personellerinin kariyer uzmanı olarak kariyer gelişimi yönünden verilebilir. Taşra birimlerinde çalışanlarla ilgili gelir ve milli emlak uzmanlığına benzer bir sistemle ilgili lisans ve yüksek lisans mezunlarının

belli aralıklarla tecrübe şartı ile Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğine ek bir düzenlemeyle kariyer uzmanı olabilmeleri yönünde bir çalışma faydalı olabilir. Lisansüstü eğitim yapmış kurum çalışanlarından liyakatlı olanların doktora tezlerinde bilimsel literatüre katkı sunabilmesi, sorunlara çözüm üretmek öneriler geliştirebilmeleri, uygulamaya yol gösterebilmeleri ile kurum içinde tecrübe koşulunu sağlaması karşılığında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğine ek bir düzenlemeyle kariyer uzmanlığı pozisyonuna gelebilmesinin yolu açılabilir. Özellikle lisansüstü yapan personelin maaşlarında ve ek göstergelerinde iyileştirmeler yapılabilir. Böylelikle örgüt içindeki nitelikli, eğitim yönünden yeterli donanıma sahip ve kendini sürekli geliştiren insan gücünün değerlendirilerek etkin ve verimli kullanılması ile Endüstri 4.0'ın da vurguladığı uzmanlaşma sağlanabilir. Böylece çalışanların hem iş-yaşam kaliteleri ile iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artabilecek hem de kurum içi nitelikli insan kaynağı da değerlendirilerek artı değer yaratılıp işgören devri azalarak çalışana yapılan yatırımlar da boşa gitmemiş olacaktır.

Kurum çalışanlarının kariyer gelişimlerinin ilk atanmadan emekliliğe kadar giden çizgide izleneceği ve yönlendirileceği bir kariyer gelişim ve eğitim merkezinin olması yararlı olabilir. Bu merkezde taşra çalışanlarının iş ve işleyişlerini etkin ve verimli yapabilmeleri için yapay zekâ ve sanal gerçeklik teknolojilerinden yararlanarak hizmet içi simülasyon eğitimleri almaları sağlanabilir. Bu sayede çalışanların uygulama anında karşılaşılabileceği riskler de önlenerek, risk yönetim sisteminin gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamış olacaktır. Kurumsal internet sitesine konulacak bir portalla zaman zaman eksik oldukları veya kendilerini eksik hissettikleri noktada iş alanlarıyla ilgili gerek mevzuat gerekse de uygulamada yaşanan sorunlarla ve kişisel gelişimleriyle ilgili en çok talepte buldukları konularda uzaktan eğitim video ders ve pdf notlar şeklinde dökümanlar aracılığıyla alanından uzmanlardan hizmet içi eğitim almaları sağlanabilir. Bu portal üzerinden eğitim gören öğrencilerin forum aracılığıyla eğitimcilere ilgili eğitimle ve uygulamayla ilgili olarak takıldıkları konuda soru sorup cevap alabilecekleri interaktif bir sistem kurulabilir. Böylelikle mevzuat ve uygulama yönünden kendilerini geliştirdikleri gibi zaman ve mekândan tasarruf edilerek hem Sürekli Kurumsal Gelişim Projesine katkı sunarak dış müşterilere daha bilinçli ve nitelikli hizmet vermek sağlanabilir.

Yabancı dil tazminatı alan personeller teşvik edilebilir ve maaşlarında tazminat oranlarında iyileştirmeler yapılabilir. Personelin yabancı dille ilgili bilgi ve becerilerin geliştirmek için yabancı ülkelerde 1 aylık, 3 aylık ve 6 aylık dilimler halinde eğitim alması sağlanabilir. Bir dil bilen çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri noktasında ikinci bir yabancı dili uzaktan öğretim yoluyla ücretsiz ve örgün olarak da indirimli öğrenebilmesi için yabancı dil kurslarıyla protokoller yapılabilir. İkinci bir yabancı dil bilmenin görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarında avantaj olarak kendilerine yansması için düzenlemeler yapılabilir.

Başka bir öneri de lisans mezunu olan ve MEB onaylı İşaret Dili Tercümanlığı ve Eğiticiliği Sertifikasına sahip personeller açısından geliştirilebilir. MEB onaylı İşaret Dili Tercümanlığı ve Sertifika Eğitimi belgesine sahip çalışanların yabancı dil tazminatı alabilmesi için çalışmalar yapılabilir. Buna ilaveten bu belgeye sahip çalışanların kurum içinde ihtiyacı olan birimlerde, konferans ve hizmet içi eğitimlerde İşaret Dili Tercümanlığı ve Eğiticiliği yapabilmesiyle sosyal sorumluluk bilincinin yerleştirilmesine yönelik örgüt kültürünün geliştirilmesi sağlanabilir. Tüm bunların gerçekleşmesiyle hem sürekli kurumsal gelişim projesine katkı yapılabilecek hem de çalışanların iş-yaşam kalitelerinin artabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda anlatılanlara ek olarak bir öneride de işyeri koçluğu sisteminin düzenlenebilmesi ile ilgilidir. İşyeri koçları çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi ve etkileşimi sağlayarak ilişkileri koordine etme rolünü üstlenebilirler. Pozitif örgütsel davranış literatürü çalışanların iş performansının artabilmesinin çalışan mutluluğuna bağlı olduğuna vurgulamaktadır. Buna göre çalışanların iş tatmini ve mutluluğu artışı sağlayabilmelerinde işyeri koçlarının bulundurulması çalışanların hem iş performansını hem de motivasyon artışı gerçekleştirerek örgütsel hedeflere ulaşabilmede faydalı bir yaklaşım olabilir. Bireysel anlamda çalışanların iş performansları artışı da örgütün kurumsal verimliliğinin gelişimi için yararlıdır. İşyeri koçları sayesinde hem çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilecek hem de iş-aile çatışmaları önlenerek daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurabileceklerdir. Buna ilaveten bu sistem 2018-2019 yılları arasında uygulamaya konulan İç Kontrol Eylem Planının alt başlıkları arasında yer alan örgüt içi yatay ve dikey iletişim ya da kısaca örgütsel iletişimin gelişimine katkı sunabilir.

9.3.2 Akademisyenlere öneriler

Literatürde kültür ve adalet ile ilgili çalışmaların yapılmasının önemi sıklıkla vurgulanmıştır. Buradan hareketle kültürel farklılıklar ve adalet birlikte incelenmesi gereken iki değişkendir. Bu çalışmada ulusal kültür ve ulusal kültürün dört alt boyutu doğrultusunda, örgütsel adalet, bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemek için kurulan yapısal eşitlik modeli sonucu yol analizinde, ulusal kültürün sadece işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Yani örgütsel adalet, ulusal kültür ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır.

Ulusal kültürün alt boyutları ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerle ilgili kurulan ikinci yapısal modelde, belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık rolünün olduğu, belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır.

Gelecek araştırmalarda aracı değişken olarak örgütsel adaletin alt boyutlarıyla birlikte ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenebilir. Belki de tez sonuçlarından hareketle yapılacak bir makale çalışmasıyla bu görülebilir. Bu noktada işten ayrılma niyetinin gerçek sebebi örgütsel adaletin alt boyutlarının böyle bir çalışmada incelenmesiyle ortaya çıkabilir.

Araştırmacılara başka bir öneri olarak da ulusal kültür ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere bakılabilir. Buradan hareketle de işgören devrini önlemede ve etkin insan kaynakları politikaları uygulamada yapılacak böyle bir çalışma yöneticilere yol gösterebilir. Çünkü bir akademisyenden üniversite ve diğer eğitim kurumlarında eğitim-öğretim gibi gerçekleştirdiği görevlerinin dışında sahip olduğu misyon ve vizyon sebebiyle de literatüre katkı sağlamak kadar uygulayıcılara yol göstermesi de beklenebilir. Buradan hareketle uygulayıcılar ile bilim insanlarının koordinasyonları altında ar-ge ya da uygulamalı

araştırma enstitüleri, liderlik ve yöneticilik okulları veya enstitüleri veya birimleri üniversiteler bünyesinde oluşturularak kurumlarla yapılacak protokollerle geleceğin liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ya da çalışanları buralarda örgün ya da uzaktan eğitim modeliyle eğitim görebilir. Buralarda personele liderlik ve yönetici geliştime eğitimleri verilebilir. Ayrıyeten de üniversiteler ile kamu kurumları işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilecek nitelikli bilimsel çalışmalar ve projelerle eş zamanlı olarak kamu-iş dünyasına olduğu kadar bilim literatürüne de katkı sağlanabilir.





KAYNAKLAR

- Abacı, R. & Arda, D.** (2013). "Relationship between Self-compassion and Job Satisfaction in White Collar Workers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 106, pp. 2241-2247.
- Abdollah, I. I., Abdullah, F. & Voon, B. H.** (2016). "Developing Scales for Measuring Cultural Values in the Context of Consumer Research", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 224, pp. 421-428.
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. & Johari, J.** (2003). "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", *Journal of Management Development*, vol. 22, no. 8, pp. 708-728.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Hamid, N. A. A.** (2014). "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, pp. 140-147.
- Abdullateef, A. O., Muktar, S. S. M., Yusoff, R. Z. & Ahmad, I. S. B.** (2014). "Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, pp. 305-315.
- Acakpovi, A. & Dzamikumah, L.** (2016). "An Investigation of Health and Safety Measures in a Hydroelectric Power Plant", *Safety and Health at Work*, vol. 7, pp. 331-339.
- Acar, A. Z.** (2012). "Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 217-226.
- Acker, G. M.** (2004). "The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care", *Community Mental Health Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 65-73.
- Adams, T.** (2008). "Impact of Prayer on the Relationship between Supervisory Support and Employee's Perception of Workplace Equity", *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1, no. 2, pp. 3-13.

- Ahmad, N. L., Yusuf, A. N. M., Shobri, N. D. M. & Wahab, S.** (2012). "The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 65, pp. 937-941.
- Ahmad, N. & Oranye, N. O.** (2010). "Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Analysis of Nurses Working in Malaysia and England", *Journal of Nursing Management*, vol. 18, pp. 582-591.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A.** (2016). "Organizational Structure", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 455-462.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A. & Mehrpour, M.** (2016). "Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 387-395.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. & George, J. F.** (2007). "IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions", *Mis Quarterly*, vol. 31, pp. 1-17.
- Ak, G.** (2015). "John Stuart Mill Düşünüşünde Bireyin Özgürlüğü", *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 6, no. 1, ss. 37-61.
- Akatay, A., Yücekaya, P. & Kısacık, N. Ç.** (2016). "Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 14, no. 28, ss. 483-509.
- Akgeyik, T., Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağncıoğlu, D., Özbek, F. M. & Çolak, A.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Edt: U. Dolgun), Asil Yayın ve Dağıtım, Bursa.
- Akgüner, T.** (1974). "John Stuart Mill'in Felsefesi ve Hukuk Görüşü", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi*, vol. 40, no. 1-4, ss. 623-640.
- Aktaş, E., Çiçek, I. & Kıyak, M.** (2011). "The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1560-1573.
- Akyol, H.** (2014). "The Measuring Effect of Employee Satisfaction of Academic Staff to Employee Performance", *Journal of Social and Administrative Sciences*, vol. 1, no. 1, pp. 18-33.
- Al, A. D. & Anıl, İ.** (2016). "The Comparison of the Individual Performance Levels between Full-time and Part-time Employees: The Role of Job Satisfaction", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, pp. 382-391.

- Al-Aameri, A. S.** (2000). "Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", *Saudi Medical Journal*, vol. 21, no. 6, pp. 531-535.
- Alam, M. M. & Mohammad, J. F.** (2010). "Level of Job Satisfaction and Intent to Leave among Malaysian Nurses", *Business Intelligence Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 123-137.
- Alavi, M., Kayworth, T. R. & Leidner, D. E.** (2005). "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, no. 3, pp. 191-224.
- Albayrak, G. & Albayrak, U.** (2014). "Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector", *APCBEE Procedia*, vol. 9, pp. 252-257.
- Ali, N.** (2008). "Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention", *Journal of Managerial Sciences*, vol. 2, no. 2, pp. 239-252.
- Alias, M. & Rasdi, R. M.** (2015). "Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 172, pp. 126-133.
- Allameh, M., Zamani, M. & Davoodi, S. M. R.** (2011). "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management: (A Case Study: Isfahan University)", *Procedia Computer Science*, vol. 3, pp. 1224-1236.
- Allayarova, Z. S., Kalashnikova, T. V. & Moiseenko, Y. A.** (2015). "Leadership as a Control Method in the Period of Changes", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 166, pp. 43-47.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1990a). "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1990b). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 1, pp. 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?", *Journal of Business Research*, vol. 26, no. 1, pp. 49-61.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, no. 3, pp. 252-276.
- Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D. & Houdmont, J.** (2014). "Testing a Model of Officer Intentions to Quit the Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction", *Criminal Justice and Behavior*, vol. 41, no. 6, pp. 751-771.

- Almaçık, E., Almaçık, U., Erat, S. & Akçin, K.** (2013). “Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 274-281.
- Almaçık, U., Çiğirim, E., Akçin, K. & Bayram, O.** (2011). “Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1177-1189.
- Altay, A. G. D. H.** (2004). “Güç Mesafesi, Erkeklik-dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vo. 9, no. 1, ss. 301-321.
- Altındağı, E. & Köseadağı, Y.** (2015). “The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 210, pp. 270-282.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. & Cop, S.** (2012). “The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 322-330.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M.** (2003). “Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 295-305.
- Amponsah-Tawiah, K. & Mensah, J.** (2016). “Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry”, *Safety and Health at Work*, vol. 1, no. 7, pp. 1-6.
- Angle, H. L. & Perry, J. L.** (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, pp. 1-14.
- Annan, J. S., Addai, E. K. & Tulashie, S. K.** (2015). “A Call for Action to Improve Occupational Health and Safety In Ghana and a Critical Look at the Existing Legal Requirement And Legislation”, *Safety and Health at Work*, vol. 6, no. 2, pp. 146-150.
- Antonioni, D.** (1996). “Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, *Organizational Dynamics*, vol. 25, no. 2, pp. 24-38.
- Anvari, R., JianFu, Z. & Chermahini, S. H.** (2014). “Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, pp. 186-190.
- Ariffin, A. A. M. & Ishak, N. K.** (2006). “Corporate Meeting Destination Choice: The Effects of Organizational Structure”, *Journal of Global Academy of Marketing Science*, vol. 16, no. 4, pp. 75-95.

- Arnăutu, E. & Panc, I.** (2015). "Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 203, pp. 386-392.
- Arnolds, C. A. & Boshoff, C.** (2002). "Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, no. 4, pp. 697-719.
- Arpacı, Y. Ö. & Arman, M.** (2016). "Yönetici ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Yenifikir*, no. 15, ss. 101-122.
- Arshadi, N. & Damiri, H.** (2013). "The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 706-710.
- Arshadi, N. & Shahbazi, F.** (2013). "Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 640-645.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I.** (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 7, no. 1, ss. 261-286.
- Atak, M. & Erturgut, R.** (2010). "An Empirical Analysis on the Relation between Learning Organization and Organizational Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, no. 2, pp. 3472-3476.
- Atakan, M. M., & Ersoy, A.** (2015). "Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Çalışan Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi", *Spor Bilimleri Dergisi*, vol. 26, no. 3, ss. 90-104.
- Atalay, C. G. & Özler, D. E.** (2013). "A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 247-256.
- Atalay, D. D.** (2007). "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, N. & Küçükusta, D.** (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, vol. 20, no. 1, ss. 33-44.
- Aydın, A., Sarier, Y. & Uysal, S.** (2011). "The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis", *Educational Sciences: Theory and Practice*, vol. 11, no. 2, pp. 628-632.
- Aydın, İ.** (2015). "Başlangıç Durumu, Bilgisizlik Peçesi: Rawls, Habermas ve Sandel", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 20, ss. 75-93.

- Aydın, M.** (2013). “John Stuart Mill’in Faydacı Ahlakı”, *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, vol. 15, no. 28, ss. 143-167.
- Aydoğdu, S. & Aşıkil, B.** (2011). “An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *International Review of Management and Marketing*, vol. 1, no. 3, pp. 43-53.
- Ayim Gyekye, S. & Haybatollahi, M.** (2014). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Safety Climate: Do Fairness Perceptions Influence Employee Safety Behaviour?”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, vol. 20, no. 2, pp. 199-211.
- Aykan, E.** (2014). “Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 413-419.
- Aytaç, S.** (2015). “The Sources of Stress, The Symptoms of Stress and Anger Styles as a Psychosocial Risk at Occupational Health and Safety: A Case Study on Turkish Police Officers”, *Procedia Manufacturing*, vol. 3, pp. 6421-6428.
- Aytaç, M., & Öngen, B.** (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, vol. 5, no. 1, ss. 14-22.
- Ayub, S. H., Manaf, N. A. & Hamzah, M. R.** (2014). “Leadership: Communicating Strategically in the 21 st Century”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 155, pp. 502-506.
- Bağcı, Z.** (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol. 9, no. 19, ss. 163-184.
- Bağdemir, A.** (2009). “Adalet Mülkün Temelidir Özdeyişi Üzerine”, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*, vol. 4, no. 3, ss. 283-296.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R. & Ezzatabadi, M. R.** (2016). “Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals”, *Osong Public Health and Research Perspectives*, vol. 7, no. 2, pp. 96-100.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Yayınevi, Temmuz, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. & Erşahan, B.** (2011). “An Investigation of Organizational Commitment and education Level among Employees”, *International Journal of Emerging Sciences*, vol. 1, no.3, pp. 231-245.

- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E.** (2009). "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 9, pp. 145-154.
- Balabonienė, I. & Večerskienė, G.** (2014). "The Peculiarities of Performance Measurement in Universities", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 605-611.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Belgeç Yayınevi, 11. Baskı, Şubat, Ankara.
- Balı, A.** (2001). *Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet "Öteki" ile Barış İçinde Yaşamak*, Çizgi Kitapevi Yayınları, Birinci Basım, Eylül, Konya.
- Barak, M. E. M., Levin, A., Nissly, J. A. & Lane, C. J.** (2006). "Why Do They Leave? Modeling Child Welfare Workers' Turnover Intentions", *Children and Youth Services Review*, vol. 28, no. 5, pp. 548-577.
- Bartlett, K. R.** (2001). "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 4, pp. 335-352.
- Bartol, K. M.** (1979). "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 4, pp. 815-821.
- Baş, G. & Şentürk, C.** (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, vol. 17, no. 1, ss. 29-62.
- Başar, U.** (2011). "Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kara Harp Okulu, Ankara.
- Bayarçelik, E. B. & Fındıklı, M. A.** (2016). "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation between Organizational Justice Perception and Intention to Leave", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, pp. 403-411.
- Beusaert, S. A., Segers, M. S. & Gijsselaers, W. H.** (2011). "Using a Personal Development Plan for Different Purposes: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Performance", *Vocations and Learning*, vol. 4, no. 3, pp. 231-252.
- Becker, T. E.** (1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", *Academy of Management*, vol. 35, no. 1, pp. 232-244.

- Becker, T. E., & Billings, R. S.** (1993). "Profiles of Commitment: An Empirical Test," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, no. 2, pp. 177-190.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C.** (2003). "Matching Commitment to Supervisors and Organizations To In-Role and Extra-Role Performance", *Human Performance*, vol. 16, no. 4, pp. 327-348.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L.** (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2, pp. 464-482.
- Becker, T. E., Ullrich, J. & Van Dick, R.** (2013). "Within-Person Variation in Affective Commitment to Teams: Where It Comes from and Why It Matters", *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 131-147.
- Begley, T. M., Lee, C. & Hui, C.** (2006). "Organizational Level as a Moderator of the Relationship between Justice Perceptions and Work-Related Reactions", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 6, pp. 705-721.
- Bell, R. L. & Martin, J. S.** (2012). "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations", *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 13, no. 3, pp. 106-115.
- Bennett, M. J.** (1997). "How Not to Be a Fluent Fool: Understanding the Cultural Dimension of Language", *New Ways in Teaching Culture*, vol. 27, no. 19, pp. 16-21.
- Bergman, M. E.** (2006). "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 5, pp. 645-663.
- Beugré, C. D.** (1996). "Analyzing the Effects of Perceived Fairness on Organizational Commitment and Workplace Aggression", (*Unpublished Doctoral Dissertation*), Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.
- Beugré, C. D.** (1998). *Managing Fairness In Organizations*, Greenwood Publishing Group, London.
- Beugré, C. D.** (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, no. 7, pp. 1091-1104.
- Bilgin, N. & Demirer, H.** (2012). "The Examination of the Relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 51, pp. 470-473.
- Bingöl, D.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul.

- Bingöl, D., Şener, İ. & Çevik, E.** (2013). "The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 222-229.
- Bitmiş, M. G. & Ergeneli, A.** (2013). "The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 173-179.
- Blau, G. J. & Boal, K. B.** (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2, pp. 288-300.
- Blau, G. & Boal, K.** (1989). "Using Job Involvement Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, vol. 15, no. 1, pp. 115-127.
- Blau, G. & Lunz, M.** (1998). "Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession beyond the Effects of External, Personal, and Work-related Variables", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, no. 2, pp. 260-269.
- Bligh, M. C.** (2006). "Surviving Post-merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties?", *Leadership*, vol. 2, no. 4, pp. 395-426.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D.** (1982). "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 4, pp. 560-569.
- Bogler, R. & Somech, A.** (2004). "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior In Schools", *Teaching and Teacher Education*, vol. 20, no. 3, pp. 277-289.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.** (1995). "On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 3, pp. 587-605.
- Boon, K. A.** (2005). "Heroes, Metanarratives, and The Paradox of Masculinity in Contemporary Western Culture", *The Journal of Men's Studies*, vol. 13, no. 3, pp. 301-312.
- Borda, R. G. & Norman, I. J.** (1997). "Factors Influencing Turnover and Absence of Nurses: A Research Review", *International Journal of Nursing Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 385-394.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.** (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, vol. 10, no. 2, pp. 99-109.

- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantes, Y. & Kefalas, A. G.** (1990). "Culture Gap in Greek Management", *Organization Studies*, vol. 11, no. 2, pp. 261-283.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P.** (2009). "Job Dsamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 48, no. 1, pp. 73-96.
- Brett, J. F. & Atwater, L. E.** (2001). "360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 5, pp. 930-942.
- Bright, L.** (2008). "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on The Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?", *The American Review of Public Administration*, vol. 38, no. 2, pp. 149-166.
- Brown, R. B.** (1996). "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, no. 3, pp. 230-251.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R.** (2004). "Does the Talk Affect Your Decision to Walk: A Comparative Pilot Study Examining the Effect of Communication Practices on Employee Commitment Post-Managerialism", *Management Decision*, vol. 42, no. 3/4, pp. 579-600.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K.** (2010). "The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships on Morale: Implications for Public and Private Sector Nurses' Commitment", *Human Resource Management Journal*, vol. 20, no. 2, pp. 206-225.
- Brutus, S., London, M. & Martineau, J.** (1999). "The Impact of 360-degree Feedback on Planning for Career Development", *Journal of Management Development*, vol. 18, no. 8, pp. 676-693.
- Buchanan II, B.** (1974). "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, vol. 34, no. 4, pp. 339-347.
- Bulut, C. & Culha, O.** (2010). "The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment", *International Journal of Training and Development*, vol. 14, no. 4, pp. 309-322.
- Burke, P. J. & Reitzes, D. C.** (1991). "An Identity Theory Approach to Commitment", *Social Psychology Quarterly*, vol. 54, no. 3, pp. 239-251.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. & Meydan, C. H.** (2013). "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, vol. 13, no. 1, ss. 13-26.

- Büyüköztürk, Ş.** (2002). “Faktör analizi: Temel kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, vol. 8, no. 4, ss. 470-483.
- Cabrera, Á., Cabrera, E. F. & Barajas, S.** (2001). “The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change”, *International Journal of Information Management*, vol. 21, no. 3, pp. 245-261.
- Caillier, J. G.** (2010). “Factors Affecting Job Performance in Public Agencies”, *Public Performance & Management Review*, vol. 34, no. 2, pp. 139-165.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A.** (1990). “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 3, pp. 245-261.
- Caldwell, S., Liu, Y., Fedor, D. B., & Herold, D. M.** (2009). “Why Are Perceptions of Change in the “Eye of the Beholder?”, The Role of Age, Sex, and Tenure in Procedural Justice Judgments”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 20, no. 1, pp. 8-21.
- Campbell, D. & Craig, T.** (2005). *Organisations and the Business Environment*, ‘Chapter 22 Organisations Culture: Leadership, Power and Control’, Second Edition.
- Caruana, A. & Calleya, P.** (1998). “The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Managers”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 3, pp. 108-116.
- Celep, C.** (2000). “Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations”, *National Forum of Teacher Education Journal*, vol. 10, no. 3, pp. 1-22.
- Cenkçi, T. & Ötken, A. B.** (2014). “Organization-Based Self-Esteem as a Moderator of the Relationship between Employee Dissent and Turnover Intention”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 404-412.
- Chan, M.** (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, no. 1, pp. 68-88.
- Chang, E.** (1999). “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, *Human Relations*, vol. 52, no. 10, pp. 1257-1278.
- Chang, H. Y.** (2009). “Employee Turnover: A Novel Prediction Solution with Effective Feature Selection”, In L. Xi (Ed.), *WSEAS International Conference. Proceedings, Mathematics and Computers in Science and Engineering*, World Scientific and Engineering Academy and Society, vol. 6, no. 3, pp. 417-426.

- Chatman, A. J.** (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 459-484.
- Chatman, J. A. & Flynn, F. J.** (2001). "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 956-974.
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A.** (1994). "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 522-553.
- Chegini, F., Molan, S. B. & Kashanifar, S. S.** (2016). "An Examination of the Impact of Cultural Values on Brand Preferences in Tehran's Fashion Market", *Procedia Economics and Finance*, vol. 36, pp. 189-200.
- Chen, C. F.** (2006). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note", *Journal of Air Transport Management*, vol. 12, no. 5, pp. 274-276.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. & Hung, J. Y.** (2006). "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no. 4, pp. 242-249.
- Chen, L. T., Chen, C. W. & Chen, C. Y.** (2010). "Are Educational Background and Gender Moderator Variables for Leadership, Satisfaction and Organizational Commitment?", *African Journal of Business Management*, vol. 4, no. 2, pp. 248-261.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C. & Lee, S. I.** (2015). "Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff", *BMC Health Services Research*, vol. 15, no. 1, pp. 1-17.
- Chen, Y. & Cheng, J.** (2012). "Leadership Behavior and Job Performance of Teachers in Public and Private Kindergartens: The Perspectives of Institutionalization, Reason, and Feeling", *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 23, no. 1, pp. 1-19.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. & Wu, A. W.** (2011). "Towards an Organizational Culture Framework in Construction", *International Journal of Project Management*, vol. 29, no. 1, pp. 33-44.
- Cho, K. H., & Lee, S. H.** (2001). "Another Look At Public-Private Distinction and Organizational Commitment: A Cultural Explanation", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 1, pp. 84-102.

- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P.** (2009). "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no. 3, pp. 374-381.
- Chowdhury, M. S.** (2007). "Enhancing Motivation and Work Performance of the Salespeople: The Impact of Supervisors' Behavior", *African Journal of Business Management*, vol. 1, no. 9, pp. 238-243.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S.** (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers", *Applied HRM Research*, vol. 11, no. 1, pp. 39-64.
- Çiftçioglu, A.** (2011). "Investigating Occupational Commitment and Turnover Intention Relationship with Burnout Syndrome", *Business and Economics Research Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 109-119.
- Cihangiroğlu, N.** (2011). "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, vol. 53, no. 1, ss. 9-16.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A.** (2010). 'Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi', *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, vol. 13, no. 19, ss. 195-213.
- Clark, M.** (1985). "Heroes", *Daedalus*, vol. 114, no. 1, pp. 57-84.
- Cohen, A.** (1993). 'Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis', *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, no. 2, pp. 143-159.
- Cohen, A.** (1999). "Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 285-308.
- Cohen, A.** (2006). "The Relationship between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, no. 1, pp. 105-118.
- Cohen, A.** (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 3, pp. 336-354.
- Cohen, A. & Gattiker, U. E.** (1992). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 47, no. 3, pp. 439-461.
- Cohen, A. & Kirchmeyer, C.** (1995). "A Multidimensional Approach to the Relation between Organizational Commitment and Nonwork Participation", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, no. 2, pp. 189-202.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E.** (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, no. 2, pp. 278-321.

- Colquitt, J. A.** (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A.** (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, (Ed. S. W. J. Koziowski), "Organizational Justice", Oxford University Press, New York.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B.** (2011). "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 6, pp. 1183-1206.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. & Rich, B. L.** (2012). "Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 1, pp. 1-15.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Jackson, C. L.** (2002). "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, vol. 55, no. 1, pp. 83-109.
- Conway, J. M.** (1999). "Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no. 1, pp. 3-13.
- Cook, J. & Wall, T.** (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, no. 1, pp. 39-52.
- Coomber, B. & Barriball, K. L.** (2007). "Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, vol. 44, no. 2, pp. 297-314.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I.** (1992). "Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 302-320.
- Crisp, R.** (1997). *Utilitarianism*, Oxford University Press.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W.** (2007). "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21, no. 4, pp. 34-48.
- Cropanzano, R. S., Massaro, S. & Becker, W. J.** (2016). "Deontic Justice and Organizational Neuroscience", *Journal of Business Ethics*, vol. 144, no. 4, pp. 733-754.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E. & Bachiochi, P. D.** (2005). "Organizational Justice and Black Applicants' Reactions to Affirmative Action", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 6, pp. 1168-1184.

- Cucu-Ciuhan, G. & Guita-Alexandru, I.** (2014). "Organizational Culture Versus Work Motivation for the Academic Staff in a Public University", *Procedia Social and Behavioral Science*, vol. 127, pp. 448-453.
- Cunningham, T. R., Galloway-Williams, N. & Geller, E. S.** (2010). "Protecting the Planet and Its People: How Do Interventions to Promote Environmental Sustainability and Occupational Safety and Health Overlap?", *Journal of Safety Research*, vol. 41, no. 5, pp. 407-416.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W.** (1986). "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 4, pp. 847-858.
- Çakar, S. A.** (2013). "Adalet Mülkün Temelimidir?", *TBB Dergisi*, vol. 106, ss. 261-275.
- Çalışkan, N.** (2015). "Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği, Nevşehir.
- Çapık, C.** (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, vol. 17, no. 3, ss. 196-205.
- Çeçen, A.** (1975). "Hukukta Norm ve Adalet", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 32, no. 1, ss. 71-115.
- Çelik, M. & Çıra, A.** (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, vol. 13, no. 1, ss. 11-20.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Demirkaya, H.** (2011). "Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül bir Çalışma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, vol. 8, no. 2, ss. 40-57.
- Çetin, F., Basım, H. N. & Aydoğan, O.** (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma/The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout: A Study on Teachers", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 25, ss. 61-70.
- Çetin, F., Basım, H. N. & Karataş, M.** (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", *Journal of Management and Economics*, vol. 18, no. 1, ss. 71-85.
- Çetin, M. & Pekince, D.** (2011). "Perceived Procedural Rationality and Political Behaviours in Strategic Decision Making Process and Organizational Commitment Triangle", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1154-1163.

- Çınar, F. & Vardarlıer, P.** (2014). “Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 384-393.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Aslan, İ.** (2014). “The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study In Erzurum/Turkey”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 429-437.
- Çiftçi, B.** (2016). “Türkiye’de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, vol. 7, no. 2, pp. 13-40.
- Çiftçioğlu, A.** (2011). “Investigating Occupational Commitment and Turnover Intention Relationship with Burnout Syndrome”, *Business and Economics Research Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 109-119.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk.** (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayınları, 5. Baskı, Eylül, Ankara.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. & Cengiz, S.** (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, vol. 20, no. 1, ss. 77-89.
- Çöl, G.** (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 9, no. 1, ss. 35-46.
- Çöl, G. & Gül, H.** (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 19, no. 1, ss. 291-306.
- Dandridge, T. C.** (1986). “Ceremony as an Integration of Work and Play”, *Organization Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 159-170.
- Dardar, A. H. A., Jusoh, A. & Rasli, A.** (2012). “The Impact of Job Training, Job Satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 40, pp. 389-394.
- Dastmalchian, A., Lee, S. & Ng, I.** (2000). “The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, no. 2, pp. 388-412.
- De Cremer, D.** (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, no. 1, pp. 4-13.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. & Frings-Dresen, M.** (2005). “The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of The Literature”, *Ergonomics*, vol. 48, no. 2, pp. 119-134.

- De Long, W. D. & Fahey, L.** (2000). “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”, *The Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4, pp. 113-127.
- DeConinck, J. B. & Bachmann, D. P.** (1994). “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Mangers”, *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, no. 3, pp. 87-95.
- Dejanović, D. & Heleta, M.** (2016). “An Airport Occupational Health and Safety Management System from the OHSAS 18001 Perspective”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, vol. 22, no. 3, pp. 439-447.
- Demir, C. & Öztürk, U. C.** (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 26, no. 1, ss. 17-41.
- Demir, M.** (2011). “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, vol. 11, no. 3, ss. 453-464.
- Demirkan, M. & Erdem R.** (2014). “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 19, no. 3, ss. 289-311.
- Demirkıran, M., Yardan, D. E. & Yorulmaz, M.** (2013). “İl Sağlık Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının İletişim Doyumlarına Olan Etkisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, vol. 5, no. 2, ss. 322-334.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K.** (1995). “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, vol. 6, no. 2, pp. 204-223.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö. G.** (2013). “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 691-700.
- Deniz, S., Çimen, M. & Özşarı, H.** (2016). “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Social Science*, vol. 42, ss. 329-343.
- Dhurup, M., Surujlal, J. & Kabongo, D. M.** (2016). “Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, pp. 485-492.
- Do Carmo Silva, M., Castro, C. J., Fontes, V. G. & Gomes, C. F. S.** (2015). “Practices in Internal Marketing According to Charles Handy’s Organizational Culture Typologies”, *Business and Management Review*, vol. 4, no. 12, pp. 505-512.

- Doğan, H.** (2013). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Journal of Vocational Colleges*, vol. 2, no. 2, ss. 71-78.
- Doğan, S. & Kılıç, A. G. S.** (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 29, no. 1, ss. 37-61.
- Doina, D., Calin, F., Anisoara, P., Elena-Adriana, T. & Nicoleta, M.** (2012). “Specific Cultural Communication through Archaic Signs and Symbols”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 1619-1623.
- Dolan, P.** (2001). “Utilitarianism and the Measurement and Aggregation of Quality–Adjusted Life Years”, *Health Care Analysis*, vol. 9, no. 1, pp. 65-76.
- Donald Moon, J.** (2015). “Cohen vs. Rawls on Justice and Equality”, *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, vol. 18, no. 1, pp. 40-56.
- Dorczak, R.** (2011). “School Organisational Culture and Inclusive Educational Leadership”, *Contemporary Management Quarterly/Współczesne Zarządzanie*, vol. 2, pp. 45-55.
- Driscoll, C. & McKee, M.** (2007). “Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling”, *Journal of Business Ethics*, vol. 73, no. 2, pp. 205-217.
- Drogendijk, R. & Slangen, A.** (2006). “Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises”, *International Business Review*, vol. 15, no. 4, pp. 361-380.
- Durna, U. & Eren, V.** (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 6, no. 2, ss. 210-219.
- Duygulu, E. & Sezgin O. B.** (2014). “Türkiye’de Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme”, *İş ve İnsan Dergisi*, vol. 2, no. 1, ss. 13-25.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A. & Sepehri, M. B.** (2011). “A Survey Relation between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 30, pp. 1920-1925.
- Egan, T. M., Yang, B. & Bartlett, K. R.** (2004). “Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 3, pp. 279-301.
- Einolander, J.** (2015). “Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership”, *Procedia Manufacturing*, vol. 3, pp. 668-673.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V.** (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 1, pp. 500-507.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L. & Şener, İ.** (2014). "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp.455-464.
- Erdoğan, B. & Liden, R. C.** (2006). "Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 1, pp. 1-17.
- Ergeneli, A. & Arı, G. S.** (2005). "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, vol. 60, no. 1, ss. 122-147.
- Erickson, A. R. & Roloff, M. E.** (2008). "Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender on Organizational Commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 15, no. 1, pp. 35-55.
- Ertosun, Ö. G. & Erdil, O.** (2012). "The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, pp. 469-476.
- Estryn-Béhar, M., Van der Heijden, B. I., Ogińska, H., Camerino, D., Le Nézet, O., Conway, P. M. & Hasselhorn, H. M.** (2007). "The Impact of Social Work Environment, Teamwork Characteristics, Burnout, and Personal Factors upon Intent to Leave among European Nurses", *Medical Care*, vol. 45, no. 10, pp. 939-950.
- Eyüpoğlu, S. Z., Gardashova, L. A., Allahverdiyev, R. A. & Saner, T.** (2016). "Application of Fuzzy Logic in Job Satisfaction Performance Problem", *Procedia Computer Science*, vol. 102, pp. 190-197.
- Falkenburg, K. & Schyns, B.** (2007). "Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours", *Management Research News*, vol. 30, no. 10, pp. 708-723.
- Farooqui, M. S. & Nagendra, A.** (2014). "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees", *Procedia Economics and Finance*, vol. 11, pp. 122-129.
- Farrell, T.** (2005). *The Norms of War: Cultural Beliefs and Modern Conflict*, Lynne Rienner Publishers, USA.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M. & Halim, F. W.** (2011). "The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction", *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, vol. 19, pp. 115-121.

- Fendoğlu, T. H.** (1993). "Aristoteles'in Devlet Felsefesi ve Önceki Anayasa Hukuku", *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 6, ss. 129-155.
- Fenton-O'Creevy, M.** (1998). "Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence from a Survey of Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no.1, pp. 67-84.
- Fernandez, R. & Fogli, A.** (2009). "Culture: An Empirical Investigation of Beliefs, Work, and Fertility", *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 1, no. 1, pp. 1-33.
- Finnemore, M.** (1996). "Norms, Culture, and World Politics: Insights from Sociology's Institutionalism", *International Organization*, vol. 50, no. 2, pp. 325-347.
- Fisher, C. J. & Alford, R. J.** (2000). "Consulting on Culture: A New Bottom Line", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 52, no. 3, pp. 206-217.
- Fletcher, C.** (2001). "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no. 4, pp. 473-487.
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E. & Cavedon, N. R.** (2008). "Drinking Beer and Understanding Organizational Culture Embodiment", *Human Relations*, vol. 61, no. 7, pp. 1007-1026.
- Flynn, D.** (2015). "Building a Better Model a Novel Approach for Mapping Organisational and Functional Structure in Systems", *Procedia Computer Science*, vol. 44, pp. 194-203.
- Folger, R. & Konovsky, M. A.** (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 1, pp. 115-130.
- Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N. & Yeverechyahu, U.** (2003). "The Moderating Effect of Job Security on The Relation between Role Clarity and Job Performance: A Longitudinal Field Study", *Human Relations*, vol. 56, no. 7, pp. 787-805.
- Frontiera, J.** (2010). "Leadership and Oorganizational Culture Transformation in Professional Sport", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, no. 1, pp. 71-86.
- Fujishiro, K. & Heaney, C. A.** (2007). "Justice At Work, Job Stress, And Employee Health", *Health Education & Behavior*, vol. 36, no. 3, pp. 487-504.
- Gainey, T. W., Kelley, D. E. & Hill, J. A.** (1999). "Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 64, no. 4, pp. 4-10.

- Gale, N. K., Shapiro, J., McLeod, H. S., Redwood, S. & Hewison, A.** (2014). "Patients-People-Place: Developing A Framework for Researching Organizational Culture during Health Service Redesign and Change", *Implementation Science*, vol. 9, no. 1, pp. 1-11.
- Galletta, M., Portoghese, I. & Battistelli, A.** (2011). "Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment", *Journal of Management Research*, vol. 3, no. 2, pp. 1-19.
- Garavan, T. N., Morley, M. & Flynn, M.** (1997). "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", *Journal of Management Development*, vol. 16, no. 2, pp. 134-147.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. & Luchak, A. A.** (2006). "Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, no. 2, pp. 331-345.
- Genç, K. Y.** (2013). "Culture as a Strategic Resource for Organizations and an Assessment on Cultures of Turkish Large Firms", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 75, pp. 525-531.
- Genç, N. & Demirören, O.** (1994). *Yönetim El Kitabı*, (Ed.: M. Balcı), Birey Yayıncılık, Mayıs, Erzurum.
- Gençer, M. S. & Samur, Y.** (2016). "Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 229, pp. 226-233.
- George, G., Sleeth, R. G. & Siders, M. A.** (1999). "Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms", *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, no. 4, pp. 545-560.
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M. & Bahry, N. S.** (2016). "Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector", *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, pp. 46-51.
- Ghoreyshi, M. S., Nazhat, I. & Rezaee, G.** (2015). "The Relationship between Ethical Justice & Practical Wisdom: Aristotle's and Ghazali's Viewpoints", *Ciencia & Natura*, vol. 37, pp. 437-444.
- Gilliland, S.** (2008). "The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs", *Human Resource Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 271-281.
- Gilliland, S. W.** (1993). "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 694-734.
- Gillon, R.** (1985). "Justice and Medical Ethics", *British Medical Journal (Clinical Research ed.)*, vol. 291, no. 6489, pp. 201-202.

- Gim, G. C., Desa, N. M. & Ramayah, T.** (2015). “Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 172, pp. 658-665.
- Gonzalez, J. A. & Denisi, A. S.** (2009). ‘Cross-level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness’, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no. 1, pp. 21-40.
- Grant, A. M.** (2008). “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 1, pp. 108-124.
- Greenberg, J.** (1986) ‘Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation’, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 340-342.
- Greenberg, J.** (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 1, pp. 9-22.
- Greenberg, J.** (1988). “Equity and Workplace Status: A Field Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 4, pp. 606-613.
- Greenberg, J.** (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, vol. 16, no. 2, pp. 399-432.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A.** (Ed. S. W. J. Kozlowski). (2013). *Handbook of Organizational Psychology*, “Organizational Justice”, Oxford University Press.
- Greif, A.** (1994). “Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies”, *Journal of Political Economy*, vol. 102, no.5, pp. 912-950.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B.** (2004). “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, no. 3, pp. 223-241.
- Grusky, O.** (1966). “Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no. 4, pp. 488-503.
- Guldenmund, F. W.** (2000). “The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research”, *Safety Science*, vol. 34, no. 1, pp. 215-257.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T.** (1995). “The Structure of Commitment in Exchange”, *The Journal of Marketing*, vol. 59, no. 1, pp. 78-92.
- Gurianova, E. & Mechtcheriakova, S.** (2015). “Design of Organizational Structures of Management According to Strategy of Development of the Enterprises”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 24, pp. 395-401.

- Gül, H, Oktay, E. & Gökçe, Ö. G. H.** (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, vol. 15, no. 11, ss. 1-11.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış*, vol. 2, no. 1, ss. 37-56.
- Gül, H.** (2003). “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, vol. 10, no. 1, ss. 73-83.
- Gülcan, Y. N.** (2007). “Rawls'ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi”, *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, vol. 8, ss. 84-90.
- Güneş, M. A. & Buluç, B.** (2012). “İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, vol. 10, no. 3, ss. 411-437.
- Güney, S.** (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*, Ocak Yayınları.
- Güney, S.** (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2. Basım, Kasım.
- Güney, S.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Eylül, Ankara.
- Güney, S. & Ayrancı, E.** (2011). “An Applied Investigation of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Top Managers at Private and Public Establishments”, *International Business Management*, vol. 5, no. 6, pp. 366-381.
- Güney, S., Diker, O., Güney, S., Ayrancı, E. & Solmaz, H.** (2012). “Effects of Organizational Communication on Work Commitment: A Case Study on a Public Agency in Ankara”, *Business Management Dynamics*, vol. 2, no. 4, pp.18-29.
- Güngör, P.** (2011). “The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1510-1520.
- Günlü, E., Aksaraylı, M. & Şahin Perçin, N.** (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, no. 5, pp. 693-717.
- Gürbüz, S.** (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 3, no. 2, ss. 48-75.
- Gürbüz, S. & Şahin, F.** (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem- Analiz)*, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

- Gürbüz, S. & Yüksel, M.** (2011). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 9, no. 2, ss. 174-190.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A.** (1994). “Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 1, pp. 15-23.
- Halbesleben, J. R. & Bowler, W. M.** (2007). “Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 1, pp. 93-106.
- Hamedi, A.** (2014). “The Concept of Justice in Greek Philosophy (Plato and Aristotle)”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 5, no. 27, pp. 1163-1167.
- Hanaysha, J.** (2016). “Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 229, pp. 289-297.
- Handy, C. B.** (1986). *Understanding Organizations*, Penguin Books Ltd., Third Edition, England.
- Handy, C. B.** (1996). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, USA.
- Hansen, C. D. & Kahnweiler, W. M.** (1997). “Executive Managers: Cultural Expectations Through Stories about Work”, *Journal of Applied Management Studies*, vol. 6, no. 2, pp. 117-138.
- Harris, S. G. & Sutton, R. I.** (1986). “Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 1, pp. 5-30.
- Hart, S. E.** (2005). “Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions”, *Journal of Nursing Scholarship*, vol. 37, no. 2, pp. 173-177.
- Hayward, P.** (2012). “Merlionicity: The Twenty First Century Elaboration of a Singaporean Symbol”, *Journal of Marine and Island Cultures*, vol. 1, no. 2, pp. 113-125.
- Hebden, J. E.** (1986). “Adopting an Organization's Culture: The Socialization of Graduate Trainees”, *Organizational Dynamics*, vol. 15, no. 1, pp. 54-72.
- Heidt, R. K.** (1990). “Corrective Justice From Aristotle To Second Order Liability: Who Should Pay When the Culpable Cannot?”, *Washington and Lee Law Review*, vol. 47, pp. 347-378.

- Heshizer, B. P., Martin, H. J. & Wiener, Y.** (1991). "Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, no. 4, pp. 532-549.
- Hofstede, G.** (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 75-89.
- Hofstede, G.** (1984). "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 3, pp. 389-398.
- Hofstede, G.** (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings In Psychology And Culture*, vol. 2, no. 1, pp. 1-26.
- Hofstede, G. & Bond, M. H.** (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, pp. 5-21.
- Holagh, S. R., Noubar, H. B. K. & Bahador, B. V.** (2014). "The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 213-215.
- Holloway, R. L.** (1981). "Culture, Symbols, and Human Brain Evolution: A Synthesis", *Dialectical Anthropology*, vol. 5, no. 4, pp. 287-303.
- Hom, P. W. & Kinicki, A. J.** (2001). "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 975-987.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L.** (1984). "The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, no. 2, pp. 141-174.
- Hooijberg, R. & Petrock, F.** (1993). "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, vol. 32, no. 1, pp. 29-50.
- Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A. & Yeganeh, T.** (2013). "Investigate Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture among Teachers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 832-836.
- Huang, M.** (2012). "Key User Knowledge, Attitude and IT Performance: The Moderating Effect of Organizational Culture", *Procedia Engineering*, vol. 29, pp. 1824-1829.
- Huang, T. C., Lawler, J. & Yi Lei, C. Y.** (2007). "The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vol. 35, no. 6, pp. 735-750.

- Huey Yiing, L. & Zaman Bin Ahmad, K.** (2009). "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 30, no. 1, pp. 53-86.
- Humphry, J.** (2014). "Visualising the Future of Work: Myth, Media and Mobilities", *Media, Culture & Society*, vol. 36, no. 3, pp. 351-366.
- Hussain, I. A., Yunus, N., Ishak, N. A. & Daud, N.** (2014). "Does Remuneration Influence the Intention to Leave?: A Preliminary Study among Young Bankers in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, pp. 186-192.
- Ibeogu, P. H. & Öztüren, A.** (2015). "Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks", *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 964-969.
- Ibrahim, Z., Ismail, A., Mohamed, N. A. K. & Raduan, N. S. M.** (2016). "Association of Managers' Political Interests towards Employees' Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 224, pp. 523-530.
- Imm Ng, S., Anne Lee, J. & Soutar, G. N.** (2007). "Are Hofstede's and Schwartz's Value Frameworks Congruent?", *International Marketing Review*, vol. 24, no. 2, pp. 164-180.
- Iqbal, A.** (2010). "An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment", *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 3, pp. 16-27.
- Irak, D. U.** (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, vol. 7, no. 13, ss. 39-40.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L.** (1997). "Further Assessments of a Three-component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences across Occupations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 3, pp. 444-452.
- Islam, G. & Zyphur, M. J.** (2009). "Rituals in Organizations a Review and Expansion of Current Theory", *Group & Organization Management*, vol. 34, no. 1, pp. 114-139.
- Istrate, L. & Marian, L.** (2012). "Research on the Use of Project Management in Organizational Culture Change in Public Administration Institutions", *Procedia Economics and Finance*, vol. 3, pp. 617-622.
- Ivanov, C. I. & Avasilcăi, S.** (2014). "Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 1190-1193.

- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M.** (1999). "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?", *Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 307-333.
- İbicioğlu, H.** (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi*, vol.15, no. 1, ss.13-22.
- İçerli, L.** (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, vol. 5, no. 1, ss. 67-92.
- İnce, M. & Gül, H.** (2011a). "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 6, pp. 134-149.
- İnce, M. & Gül, H.** (2011b). "The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey", *European Journal of Social Sciences*, vol. 21, no. 1, pp. 106-124.
- İslamoğlu, H. A.** (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, 1. Basım, Temmuz, İzmir.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U.** (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 24, no. 4, ss. 195-216.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K.** (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 21, no. 1, ss.119-135.
- İyigün, N. Ö.** (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 11-21, ss. 49-64.
- İyigün, N. Ö., Sağlam, M. & Gümüş, A.** (2015). "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanların İş Tatminlerine, Örgütsel Güvenlerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *3. Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*, ss. 460-466.
- İyigün, Ö. & Tamer, İ.** (2012). 'The Impact of Perceived Organizational Justice on Turnover Intention: Evidence from an International Electronic Chain Store Operating in Turkey', *Journal of Global Strategic Management*, vol. 11, pp. 5-16.
- Jalil, S. W., Achan, P., Mojolou, D. N. & Rozaimie, A.** (2015). "Individual Characteristics and Job Performance: Generation Y at SMEs in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 170, pp. 137-145.
- Jaskyte, K.** (2010). "An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture", *Administration in Social Work*, vol. 34, no. 5, pp. 423-441.

- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P.** (1983). "Introduction: A Code of Many Colors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, pp. 331-338.
- Jensen, J. N., Holten, A. L., Karpatschof, B. & Albertsen, K.** (2011). "Does Collective Efficacy Moderate the Associations between Physical Work Load and Intention to Leave or Sickness Absence?", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 67, no. 11, pp. 2425-2434.
- Jensen, T. K.** (2005). "The Interpretation of Signs of Child Sexual Abuse", *Culture & Psychology*, vol. 11, no. 4, pp. 469-498.
- Jepsen, D. M. & Rodwell, J. J.** (2009). "Justice in the Workplace: the Centrality of Social Versus Judgmental Predictors of Performance Varies by Gender", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 10, pp. 2066-2083.
- Johan, M. B. R. M., Talip, A. B. S. M., Joseph, M. T. & Mooketsag, L. T.** (2013). "Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, no. 9, pp. 182-191.
- Johnson, M. P.** (1973). "Commitment: A Conceptual Structure and Empirical Application", *The Sociological Quarterly*, vol. 14, no. 3, pp. 395-406.
- Johnsrud, L. K. & Rosser, V. J.** (2002). "Faculty Members' Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation", *The Journal of Higher Education*, vol. 73, no. 4, pp. 518-542.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H. & Rosser, V. J.** (2000). "Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave", vol. 71, no. 1, *Journal of Higher Education*, pp. 34-59.
- Judge, T. A. & Colquitt, J. A.** (2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 3, pp. 395-404.
- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüsoylemez, S. & Tuncer, G.** (2014). "Strategies for Employee Job satisfaction: A Case of Service Sector", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 1167-1176.
- Kabanoff, B.** (1991). "Equity, Equality, Power, and Conflict", *Academy Of Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 416-441.
- Kahya, E.** (2007). "The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 37, no. 6, pp. 515-523.
- Kalantarkousheh, S. M., Sharghi, N., Soleimani, M. & Ramezani, S.** (2014). "The Role of Spiritual Intelligence on Organizational Commitment in Employees of Universities in Tehran Province, Iran", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 140, pp. 499-505.

- Kamarulzaman, N., Zulkeflee, N. Z., Hamid, H. A., Sahari, N. & Halim, F. N. A.** (2015). "Exploring the Factors of High Turnover in Retail Industry in Negeri Sembilan", *Procedia Economics and Finance*, vol. 31, pp. 896-902.
- Kanatlı, M.** (2015). "Rawlsian Theory Of Justice As Fairness: A Marxist Critique (Rawls'un Adalet Teorisi Üzerine Marksist Bir Eleştirisi)", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 8, no. 1, ss. 301-318.
- Kankaanranta, T. & Rissanen, P.** (2008). "Nurses' Intentions to Leave Nursing in Finland", *The European Journal of Health Economics*, vol. 9, no. 4, pp. 333-342.
- Kanten, P.** (2014). "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 1, ss. 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. & Gürlek, M.** (2015). "The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance", *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 1358-1366.
- Kanter, R. M.** (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, vol. 33, no. 4, pp. 499-517.
- Kanter, R. M.** (1972). "Commitment and the Internal Organization of Millennial Movements", *The American Behavioral Scientist*, vol. 16, no. 2, pp. 219-243.
- Kar, E.** (2012). *Hukuka Felsefi ve Sosyolojisi Arşivi*, İstanbul Barosu Yayınları Sempozyum Bildirileri/2, 'Aristoteles'te Adalet ve Erdem Arasındaki İlişki', İstanbul.
- Karapınar, B. P.** (2010). "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakoç, A. G. D. F. Y. & Dönmez, L.** (2014). "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler", *TED*, vol. 40, no. 40, pp. 39-49.
- Karavardar, G.** (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol. 11, no. 26, ss. 139-150.
- Karcioğlu, F. & Türker, E.** (2010). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 24, no. 2, ss. 121-140.

- Kashima, Y., Siegal, M., Tanaka, K. & Isaka, H.** (1988). “Universalism in Lay Conceptions of Distributive Justice: A Cross-cultural Examination”, *International Journal of Psychology*, vol. 23, no. 1-6, pp. 51-64.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. & Kehagias, J.** (2011). “The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers’ Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, pp. 221-233.
- Ke, W. & Wei, K. K.** (2008). “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, *Decision Support Systems*, vol. 45, no. 2, pp. 428-440.
- Keklik, B. & Us, N. C.** (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 18, no. 2, ss. 143-161.
- Kellner, A., Ringhofer, S., Hehenberger, P., Weingartner, L. & Friedl, M.** (2016). ‘The Impact on Organizational Structures of Model-based Mechatronic System Design’, *Procedia Technology*, vol. 26, pp. 333-340.
- Keyman, S.** (1978). “Hukuki Pozitivizm”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 35, no. 1, ss. 17-55.
- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Ali, H., İsmail, M., Kassim, K. M. & Rahman, N. A.** (2009). “Gender as a Moderator of the Relationship between OCB and Turnover Intention”, *Asian Social Science*, vol. 5, no. 6, pp. 108-117.
- Khodabakhshi, M.** (2013). “Predicting Occupational Stress for Women Working in the Bank with Assessment of Their Organizational Commitment and Personality Type”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 1859-1863.
- Kılıç, O. Y. & Demirtaş, Z.** (2015). “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, vol. 4, no. 2, ss. 46-56.
- Kılıç, S. & Tok, N.** (2014). “Geleneksel Adalet Anlayışlarından Çevresel Adalet Anlayışına”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 3, ss. 213-228.
- Kim, E., Urunov, R. & Kim, H.**, (2016). “The Effects of National Culture Values on Consumer Acceptance of E-Commerce: Online Shoppers in Russia”, *Procedia Computer Science*, vol. 91, pp. 966-970.
- Kim, H. & Lee, S. Y.** (2009). “Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention among Social Workers in Health Care Settings”, *Social Work In Health Care*, vol. 48, no. 4, pp. 364-385.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B.** (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy Of Management Journal*, vol. 42, pp. 58-74.

- Kitchen, D.** (2010). *An Introduction To Organizational Behaviour For Managers and Engineers*, Chapter 2: Organizational Culture.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. & Marmot, M. G.** (2004). "Organisational Justice and Change in Justice as Predictors of Employee Health: The Whitehall II Study", *Journal of Epidemiology And Community Health*, vol. 58, no. 11, pp. 931-937.
- Kline, R. B.** (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press, 3rd ed., New York.
- Ko, C. P. & Ko, C. C.** (2012). "The Relationship of Training Quality in E-learning and Organizational Commitment to Organizational Performance in the Taiwan Service Industry", *IERI Procedia*, vol. 2, pp. 821-827.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 16. Baskı, İstanbul.
- Kokina, I. & Davidova, J.** (2013). "Analysis of Latvian Organizational Culture in Relation to Leadership Gender Roles", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 106, pp. 445-455.
- Kołodziejczak, M.** (2015). "Coaching across Organizational Culture", *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 329-334.
- Kong, D. & Zhang, X.** (2012). "Research on the Knowledgeable Talents Performance Management Based on Organizational Commitment", *IERI Procedia*, vol. 2, pp. 636-641.
- Konovsky, M. A.** (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 489-511.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R.** (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 5, pp. 698-707.
- Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekveltdt, M., Hertogh, M. & Bakker, H.** (2015). "Public Perspectives on Project Success—Influenced by National Culture?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 194, pp. 115-124.
- Kornienko, A. A. & Syryamkina, E. V.** (2015). "Justice as an Indicator of Well-being in Modern Society", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 166, pp. 122-126.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J.** (1995). "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 60-84.
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J. & Göritz, A. S.** (2015). "Relationship of Organizational Culture, Teamwork and Job Satisfaction in Interprofessional Teams", *BMC Health Services Research*, vol. 15, no. 1, pp. 1-12.

- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C.** (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler”, *Yönetim ve Ekonomi*, vol. 7, no. 1, ss. 219-242.
- Král, P. & Králová, V.** (2016). “Approaches to Changing Organizational Structure: The Effect of Drivers and Communication”, *Journal of Business Research*, vol. 16, pp. 5169-5174.
- Kreitner, R. & Kinicki, A.** (2001). *Organizational Behaviour*, Irwin McGraw-Hill Company, Fifth Edition, USA.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A.** (2009). “Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance”, *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 3, pp. 217-236.
- Küçükusta, D.** (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A.** (2007). “Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries”, *Journal of International Management*, vol. 13, no. 2, pp. 204-230.
- Lacatus, M. L.** (2013). “Organizational Culture in Contemporary University”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 76, pp. 421-425.
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S. & Tishelman, C.** (2015). “Intention to Leave the Workplace among Nurses Working with Cancer Patients in Acute Care Hospitals in Sweden”, *European Journal of Oncology Nursing*, vol. 19, no. 6, pp. 629-637.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M.** (2001). “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, vol. 38, no. 2, pp. 233-250.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A. & Dupuy, P.** (2010). “The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study”, *Journal of Criminal Justice*, vol. 38, no. 1, pp. 7-16.
- Lambert, E. G., Paoline III, E. A. & Hogan, N. L.** (2006). “The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study”, *Criminal Justice Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 23-44.
- Lapiņa, I., Kairiša, I. & Aramina, D.** (2015). “Role of Organizational Culture in the Quality Management of University”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 770-774.

- Lau, C. M. & Lim, E. W.** (2002). "The Intervening Effects of Participation on the Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance", *The British Accounting Review*, vol. 34, no. 1, pp. 55-78.
- Lee, C. & Farh, J. L. L.** (1999). "The Effects of Gender in Organizational Justice Perception", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no. 1, pp. 133-143.
- Lee, J., Min, J. & Lee, H.** (2016). "The Effect of Organizational Structure on Open Innovation: A Quadratic Equation", *Procedia Computer Science*, vol. 91, pp. 492-501.
- Leonard, K. M., Van Scotter, J. R. & Pakdil, F.** (2009). "Culture and Communication Cultural Variations and Media Effectiveness", *Administration & Society*, vol. 41, no. 7, pp. 850-877.
- Leung, K. & Lind, E. A.** (1986). "Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, no. 6, pp. 1134-1140.
- Leventhal, S. G.** (1980). "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness In Social Relations", *National Science Foundation*, Washington: ERIC, pp. 1-52.
- Li, A. C., Cropanzano R. S. & Molina, A.** (2015). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, (Ed.: P. E. Nathan, A. Cropanzano ve M. Ambrose), 'Fairness at the Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength and Peer Justice', Oxford University Press, USA.
- Lim, B.** (1995). "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, no. 5, pp. 16-21.
- Lindebaum, D.** (2013). "Does Emotional Intelligence Moderate the Relationship between Mental Health and Job Performance? An Exploratory Study", *European Management Journal*, vol. 31, no. 6, pp. 538-548.
- Liu, C., Wang, S., Shen, X., Li, M. & Wang, L.** (2015). "The Association between Organizational Behavior Factors and Health-Related Quality of Life among College Teachers: A Cross-Sectional Study", *Health and Quality of Life Outcomes*, vol. 13, no. 1, pp. 1-12.
- Liu, Y. & Cohen, A.** (2010). "Values, Commitment, and OCB Among Chinese Employees" *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 34, no. 5, pp. 493-506.
- Locker, N. K., Vos, J. F. & Boonstra, A.** (2016). "Understanding National Culture Effects on User Behavior in Integrative IS Implementations", *Procedia Computer Science*, vol. 100, pp. 289-297.

- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S.** (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, vol. 79, no. 1, pp. 101-120.
- London, M. & Beatty, R. W.** (1993). "360-Degree Feedback as a Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 32, no. 2-3, pp. 353-372.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W. & Jusoh, A.** (2012). "Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College", *World Applied Sciences Journal*, vol. 19, no. 4, pp. 575-581.
- Lotfi, H. M. & Pour, S. M.** (2013). "The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University", *Procedia-Social Sciences*, vol. 93, pp. 2073-2079.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J.** (1995). "A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, no. 1, pp. 99-111.
- Lowery, C. M. & Krilowicz, T. J.** (1994). "Relationships among Nontask Behaviors, Rated Performance, and Objective Performance Measures", *Psychological Reports*, vol. 74, no. 2, pp. 571-578.
- Lu, C. S., Hsu, C. N. & Lee, C. H.** (2016). "The Impact of Seafarers' Perceptions of National Culture and Leadership on Safety Attitude and Safety Behavior in Dry Bulk Shipping", *International Journal of E-Navigation and Maritime Economy*, vol. 4, pp. 75-87.
- Lut, D. M.** (2016). "The Influence of National Culture on Organizational Culture in Romanian Companies", *Quaestus*, vol. 9, pp. 73-81.
- Luthans, F., McCaul, H. S. & Dodd, N. G.** (1985). "Organizational Commitment: A Comparison Of American, Japanese, and Korean Employees", *Academy of Management Journal*, vol. 28, no. 1, pp. 213-219.
- Machado, D. D. P. N. & Carvalho, C. E.** (2008). "Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis", *Latin American Business Review*, vol. 9, no. 1, pp. 1-32.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A.** (2001). "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 29, no. 2, pp. 115-134.
- Madanchian, M. & Taherdoost, H.** (2016). "Perusing of Organizational Culture Effects on E-Mail Communication", *Procedia Technology*, vol. 22, pp. 1076-1083.

- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R.** (2005). "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in The Workplace Make A Difference?", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, pp. 213-233.
- Magdalena, S. M.** (2009). "Professional Commitment in Teachers: Comparative Study", *University of Ruse*, vol. 48, pp. 148-150.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G. & Almsafir, M. K.** (2014). "Empirical Study on The Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 1076-1087.
- Mangkunegara, A. P. & Waris, A.** (2015). "Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 1240-1251.
- Manurung, D., Suhartadi, A. R. & Saefudin, N.** (2015). "The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 1064-1072.
- Marcotte, J., Doucet, O. & Cossette, M.** (2015). "Intermediate Manager Behaviors Leading to Employee Job Performance and Well-being: A Conceptual Framework", *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 802-807.
- Marcoulides, G. A. & Heck, R. H.** (1993). "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, vol. 4, no. 2, pp. 209-225.
- Marjani, A. B. & Tohid Ardahaey, F.** (2012). "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Justice", *Asian Social Science*, vol. 8, no. 4, pp. 124-129.
- Martin, A. & Roodt, G.** (2008). "Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution", *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 34, no. 1, pp. 23-31.
- Martin, C. L. & Bennett, N.** (1996). "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, vol. 21, no. 1, pp. 84-104.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B.** (1983). "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", vol. 28, *Administrative Science Quarterly*, pp. 438-453.
- Martin, T. N. & Hafer, J. C.** (1995). "The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full-and Part-Time Employees", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, no. 3, pp. 310-331.

- Martins, E. C. & Terblanche, F.** (2003). "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, no. 1, pp. 64-74.
- Masland, A. T.** (1983). "Simulators, Myth, and Ritual in Higher Education", *Research in Higher Education*, vol. 18, no. 2, pp. 161-177.
- Matei, M. C. & Abrudan, M. M.** (2016). "Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vo. 221, pp. 95-104.
- Mauil, R., Brown, P. & Cliffe, R.** (2001). "Organisational Culture and Quality Improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no. 3, pp. 1-16.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D.** (1998). "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, pp. 15-28.
- Maynard, D. C. & Joseph, T. A.** (2008). "Are All Part-Time Faculty Underemployed? The Influence of Faculty Status Preference on Satisfaction and Commitment", *Higher Education*, vol. 55, no. 2, pp. 139-154.
- Mcdermott, K., Spence Laschinger, H. K. & Shamian, J.** (1996). "Work Empowerment and Organizational Commitment", *Nursing Management*, vol. 27, no. 5, pp. 44-47.
- McEvoy, A. & Erickson, E. L.** (1981). "Heroes and Villains: A Conceptual Strategy for Assessing Their Influence", *Sociological Focus*, vol. 14, no. 2, pp. 111-122.
- McMillan-Capehart, A. & Richard, O.** (2005). "Organisational Justice and Perceived Fairness of Hiring Decisions Related to Race and Gender: Affirmative Action Reactions", *Equal Opportunities International*, vol. 24, no. 1, pp. 44-57.
- Mela, N. F. & Zarefar, A.** (2016). "The Relationship of Professional Commitment of Auditing Student and Anticipatory Socialization toward Whistleblowing Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 219, pp. 507-512.
- Mesci, M.** (2014). "Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya'da Bir Örnek Olay Çalışması", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 30, no. 30, ss. 183-210.
- Meydan, C. H.** (2010). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 3, pp. 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1988). "Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, no. 3, pp. 195-209.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L.** (2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 299-326.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M.** (2010). "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization", *Human Resource Management Review*, vol. 20, no. 4, pp. 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R.** (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 6, pp. 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A.** (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J.** (1998). "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L.** (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 1, pp. 20-52.
- Meyer, J. W. & Rowan, B.** (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.
- Michelbach, P. A., Scott, J. T., Matland, R. E. & Bornstein, B. H.** (2003). "Doing Rawls Justice: An Experimental Study of Income Distribution Norms", *American Journal of Political Science*, vol. 47, no. 3, pp. 523-539.
- Mincu, C. L.** (2015). "The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 187, pp. 685-689.

- Miner, J. B.** (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Book Company, International Edition, USA.
- Mohamad, M. & Jais, J.** (2016). "Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers", *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, pp. 674-682.
- Mohammadi, M., Yeganeh, E. M. & Rad, T. D.** (2010). "The Relationship between Faculty Members' Perception of Organizational Culture Types and their Preferences for Instruction and Counselling in Iranian College of Education and Psychology", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 5, pp. 1841-1848.
- Mohelska, H. & Sokolova, M.** (2015). "Organisational Culture and Leadership—joint Vessels?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 171, pp. 1011-1016.
- Moorhead, G. & Griffin, R.** (1989). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Second Edition, Washington.
- Moorman, R. H.** (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 6, pp. 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P.** (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 3, pp. 351-357.
- Moradi, P., Safari, A. & Torkestani, M. S.** (2013). "Investigating the Impact of Organizational Culture on the Performance of Insurance Companies in Iran", *American Journal of Scientific Research*, vol. 89, pp. 94-107.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. J.** (2004a). "Organisational Change and Employee Turnover", *Personnel Review*, vol. 33, no. 2, pp. 161-173.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A.** (2004b). "The Role of Shocks In Employee Turnover", *British Journal of Management*, vol. 15, no. 4, pp. 335-349.
- Morris, M. W., Hong, Y. Y., Chiu, C. Y. & Liu, Z.** (2015). "Normology: Integrating Insights About Social Norms to Understand Cultural Dynamics", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 129, pp. 1-13.
- Morrison, R.** (2004). "Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 33, no. 3, pp. 114-128.
- Morrow, P. C.** (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 486-500.

- Morrow, P. C.** (2011). "Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no. 1, pp.18-35.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C.** (1986). "On Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 7, no. 2, pp. 139-145.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D.** (2008). "A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees", *Health Services Management Research*, vol. 21, no. 4, pp. 211-227.
- Motowidlo, S. J.** (2000). "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 115-126.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R.** (1994). "Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 4, pp. 475-495.
- Motowidlo, S. J., Borman, C. W. & Schmit, M. J.** (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, vol. 10, no. 2, pp. 71-83.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W.** (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, no. 2, pp. 224-247.
- Möngü, B.** (2015). "Modern Dünyada Mutluluk: John Stuart Mill'in Faydacı Etiği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 19, no. 1, ss. 23-30.
- Muhammad, A. H.** (2004). "Procedural Justice as Mediator between Participation in Decision-Making and Organization Citizenship Behavior", *International Journal of Commerce and Management*, vol. 14, no. 3/4, pp. 58-68.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdoğan, B.** (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, vol. 56, no. 1, pp. 61-84.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A. & Yusoff, Y. M.** (2012). "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 57, pp. 102-118.
- Nadiri, H. & Tanova, C.** (2010). "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, no. 1, pp. 33-41.

- Nafukho, F. M. & Hinton, B. E.** (2003). “Determining The Relationship between Drivers' Level of Education, Training, Working Conditions, and Job Performance in Kenya”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no. 3, pp. 265-283.
- Nam Y. & Kim., H.** (2016). “Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry”, *Procedia Computer Science*, vol. 9, pp. 1106 – 1115.
- Nam, Y. & Kim, H.** (2016). “A Study on the Effect of Industry Organizational Culture on Job Attitude of Organizational Employees–Comparison between the Semiconductor and the Automobile Industries”, *Procedia Computer Science*, vol. 91, pp. 581-590.
- Nayır, F.** (2013). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi”, *İlköğretim Online*, vol. 12, no. 1, ss. 179-189.
- Nelson, D. & Quick, J.** (1995). *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, USA.
- Newman, S. J., Ye, J. & Leep, C. J.** (2014). “Workforce Turnover at Local Health Departments: Nature, Characteristics, and Implications”, *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 47, no. 5, pp. 337-343.
- Newton, L. A., & Shore, L. M.** (1992). “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition”, *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 2, pp. 275-298.
- Nicholson, D. J.** (1991). “The Relationships between Cultural Values, Work Beliefs, And Attitudes Towards Socioeconomic Issues: A Cross-Cultural Study, (*Unpublished Doctoral Dissertation*), The Florida State of University College of Business, USA.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I.** (2002). “Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, no. 4, pp. 327-342.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H.** (1993). “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3, pp. 527-556.
- Niehoff, B. P., Paul, R. J. & Bunch, J. F.** (1998). “The Social Effects of Punishment Events: The Influence of Violator Past Performance Record and Severity of the Punishment on Observers' Justice Perceptions and Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 6, pp. 589-602.
- Nițu, C. G.** (2013). “The Rawlsian Way of Doing History of Political Philosophy”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 71, pp. 141-147.

- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A. & Rajabi, M.** (2012). "The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 2900-2905.
- Nordin, N.** (2011). "The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 129-138.
- Nowakowski, J. M. & Conlon, D. E.** (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *International Journal of Conflict Management*, vol. 16, no. 1, pp. 4-29.
- Obisi, C.** (2011). "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth", *Australian Journal of Business and Management Research*, vol. 1, no. 9, pp. 92-97.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D. M.** (1999). "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment", *Applied Psychology*, vol. 48, no. 2, pp. 197-209.
- Ogba, I. E.** (2008). "Commitment in the Workplace: The Impact of Income and Age on Employee Commitment in Nigerian Banking Sector", *Management Research News*, vol. 31, no. 11, pp. 867-878.
- Oliver, N.** (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 1, pp. 19-31.
- Opp, D. K.** (2015), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Editor-In-Chief: James D. Wright," Norms", Second Edition.
- O'Reilly III, C. A. & Caldwell, D. F.** (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 4, pp. 597-616.
- O'Reilly, C.** (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 9-25.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F.** (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487-516.

- Osman, S., Shariff, S. H. & Lajin, M. N. A.** (2016). "Does Innovation Contribute to Employee Performance?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 219, pp. 571-579.
- Owolabi, A. B.** (2012). "Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers In Ekiti State, Nigeria", *Research in World Economy*, vol. 3, no. 1, pp. 28-34.
- Ozolina-Ozola, I.** (2014). "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 223-226.
- Öktem, N.** (1974). "Antik Yunan Felsefesi", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, vol. 39, no. 1-4, ss. 353-413.
- Örnek, A. Ş. & Ayas, S.** (2015). "The Relationship between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, pp. 1387-1395.
- Örücü, E. & Ayhan, A. G. N.** (2001). "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 2, no. 2, ss. 87-105.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S.** (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 10, no. 2, ss. 335-358.
- Özbağ, G. K. & Ceyhun, G. Ç.** (2014). "Does Job Satisfaction Mediate the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover? A Study of Turkish Marine Pilots", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 140, pp. 643-649.
- Özbağ, G. K., Çekmecelioğlu, H. G. & Ceyhun, G. Ç.** (2014). "Exploring the Effects of Perceived Organizational Impediments and Role Stress on Job Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 1129-1136.
- Özbay, H.** (2014). "John Rawls'un Uluslararası Adalet ve Toplum Kurgusu ile Uluslararası İnsan Hakları Fikri: Uluslararası İlişkiler Açısından Halkların Yasası", *Journal Of Business Economics and Political Science*, vol. 3, no. 5, ss. 35-59.
- Özçelik, G. & Cenççi, T.** (2014). "Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-role Job Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 872-880.
- Özdevecioğlu, M.** (2003a). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 21, ss. 77-96.

- Özdevecioğlu, M.** (2003b). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 18, no. 2, ss. 113-130.
- Özdevecioğlu, M.** (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, vol. 37, no. 4, ss. 97-115.
- Özdevecioğlu, M. & Aktaş, A. G. A.** (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 28, ss. 1-20.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. & Akın, M.** (2008). “Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Attırmada Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 3, ss. 137-151.
- Özen, Y. & Gül, A.** (2007). “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 15, ss. 394-422.
- Özer, G. & Günlük, M.** (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 9, no. 2, ss. 459-485.
- Özer, P. S. & Urtekin, G. E.** (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 28, no. 28, ss. 107-125.
- Özgen, H. & Yalçın, A.** (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Akademi Kitapevi, Adana.
- Özgüven, A.** (2003). “Sosyal Adalet”, *İKÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 2, no. 1-2, ss. 35-38.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, 5. Baskı, Bursa.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Karaa, E.** (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 13, no. 2, ss. 77-96.
- Özler, E. D. N.** (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın, Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. & Saatçioğlu, Ö. Y.** (2005). “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 6, no. 2, ss. 1-14.
- Özmen, O. N., Arbak, Y. & Özer, P. S.** (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Academic Review*, vol. 7, no. 1, ss. 19-35.

- Özşahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z. & Sudak, M. K.** (2013). “The Effects of Leadership and Market Orientation on Organizational Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 99, pp. 363-372.
- Öztürk, A.** (2007). “Rawls’ın Adalet Teorisi ya da Biçimsel Hak Anlayışının Teorik Açmazları Üzerine”, *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, vol. 37, ss. 57-86.
- Özutku, H.** (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, vol. 37, no. 2, ss. 79-97.
- Pagell, M., Katz, J. P. & Sheu, C.** (2005). “The Importance of National Culture in Operations Management Research”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 4, pp. 371-394.
- Panagiotis, M., Alexandros, S. & George, P.** (2014). “Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 14, pp. 415-424.
- Parks, R. B.** (1984). “Linking Objective and Subjective Measures of Performance”, *Public Administration Review*, vol. 44, no. 2, pp. 118-127.
- Parmelli, E., Flodgren, G., Beyer, F., Baillie, N., Schaafsma, M. E. & Eccles, M. P.** (2011). “The Effectiveness of Strategies to Change Organisational Culture to Improve Healthcare Performance: A Systematic Review”, *Implementation Science*, vol. 6, no. 1, pp. 1-8.
- Paşaoğlu, D.** (2015). “Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 207, pp. 315-324.
- Penley, L. E. & Gould, S.** (1988). “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, no. 1, pp. 43-59.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R. & Balakrishnan, B. K.** (2013). “The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 107, pp. 88-95.
- Peterson, R. A.** (1990). “Symbols and Social Life: The Growth of Cultural Studies”, *Contemporary Sociology: An International Journal of Reviews*, vol. 19, no. 4, pp. 498-500.
- Pettigrew, A. M.** (1979). “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, pp. 570-581.
- Pfeffer, J. & Lawler, J.** (1980). “Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 38-56.

- Pheysey, D. C.** (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge, London and New York.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A.** (1999). "Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 763-779.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D.** (2009). "Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 1, pp. 122-241.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M. & Skov, R.** (1982). "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 810-821.
- Polat, S.** (2009). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 1, no. 1, pp. 1591-1596.
- Polat, S. & Celep, C.** (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, vol. 14, no. 2, ss. 307-331.
- Popescu, A. M., Deaconu, A. & Popescu, T.** (2015). "Organization's Age and Organizational Citizenship Behavior (OCB), Performance Criteria at SMEs Level. Case Study–Bucharest–Ilfov Development Region", *Procedia Economics and Finance*, vol. 22, pp. 645-654.
- Porpora, D. V.** (1996). "Personal Heroes, Religion, and Transcendental Metanarratives", *Sociological Forum*, vol. 11, no. 2, pp. 209-229.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.** (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, pp. 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B.** (2001). "Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach", *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 4, no. 3, pp. 227-246.
- Poulston, J. M.** (2009). "Working Conditions in Hospitality: Employees' Views of the Dissatisfactory Hygiene Factors", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 10, no. 1, pp. 23-43.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P.** (2004). "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 1, pp. 157-177.

- Poyraz, K. & Kama, U. B.** (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, vol. 13, no. 2, ss. 143-164.
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A.** (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 9, no. 1, ss. 71-91.
- Pratt, R. & Yongvanit, S.** (2016). “Reflections on Leadership at the Local Level and The Future of Laos”, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, vol. 37, pp. 67-72.
- Prendergast, C. & Topel, R.** (1993). “Discretion and Bias in Performance Evaluation”, *European Economic Review*, vol. 37, no. 2-3, pp. 355-365.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.** (2004). “SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models”, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, no.4, pp. 717-731.
- Pritchard, R. D.** (1969). “Equity Theory: A Review and Critique”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 176-211.
- Quong, T., Walker, A. & Bodycott, P.** (1999). “Exploring and Interpreting Leadership Stories”, *School Leadership & Management*, vol. 19, no. 4, pp. 441-453.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K. & Zaman, K.** (2013). “Relationship between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know”, *World Applied Sciences Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 764-770.
- Răducan, R. & Răducan, R.** (2013). “Landmarks of Christian and Adjustment in Romania Organizational Culture”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 279-282.
- Rahman, N. A., Voon, B. H. & Firdaus, A.** (2016). “Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 224, pp. 84-92.
- Rajala, I., Ruokonen, I. & Ruismäki, H.** (2012). “Organizational Culture and Organizational Change at Arts Universities”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 45, pp. 540-547.
- Ramnath, B. V., Kumar, C. S., Mohamed, G. R., Venkataraman, K., Elanchezhian, C. & Sathish, S.** (2014). “Analysis of Occupational Safety and Health of Workers by Implementing Ergonomic Based Kitting Assembly System”, *Procedia Engineering*, vol. 97, pp. 1788-1797.

- Randall, C. S. & Mueller, C. W.** (1995). "Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting", *Social Psychology Quarterly*, vol. 58, no. 3, pp. 178-194.
- Randall, D. M.** (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 3, pp. 460-471.
- Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R.** (1980). 'The Structuring of Organizational Structures', *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 1-17.
- Rashid, N. M., Sah, N. F. M., Ariffin, N. M., Ghani, W. S. W. A. & Yunus, N. S. N. M.** (2016). "The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance", *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, pp. 65-72.
- Rasit, Z. A. & Isa, C. R.** (2014). "The Influence of Comprehensive Performance Measurement System (CPMS) towards Managers' Role Ambiguity", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 164, pp. 548-561.
- Rawls, J.** (1985). "Justice as Fairness: Political Not Metaphysical", *Philosophy and Public Affairs*, vol. 14, no. 3, pp. 223-251.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R.** (2015). "Impact of Working Environment on Job Satisfaction", *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 717-725.
- Reichers, A. E.** (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3, pp. 465-476.
- Riggio R. E.** (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çev. Ed.: Belkıs Özkara), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Riketta, M.** (2002). "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 3, pp. 257-266.
- Rita Silva, M. & Caetano, A.** (2014). "Organizational Justice: What Changes, What Remains the Same?", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no. 1, pp. 23-40.
- Ritzer, G.** (1971). "Occupational Myths", *Kansas Journal of Sociology*, vol. 2, no. 1, pp. 5-16.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A.** (2008). *Essentials of Organizational Behaviour*, Pearson Prentice Hall.
- Roberson, Q. M., Moye, N. A. & Locke, E. A.** (1999). "Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no. 4, pp. 585-593.

- Robertson, M. & Walter, G.** (2007). "Critical Reflection on Utilitarianism as the Basis for Psychiatric Ethics", *Journal of Ethics in Mental Health*, vol. 2, no. 1, pp. 1-4.
- Rodrigues, J. S., Costa, A. R. & Gestoso, C. G.** (2014). "Project Planning and Control: Does National Culture Influence Project Success?", *Procedia Technology*, vol. 16, pp. 1047-1056.
- Romzek, B. S.** (1989). "Personal Consequences of Employee Commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 649-661.
- Rousseau, D. M.** (1997). "Organizational Behavior in the New Organizational Era", *Annual Review of Psychology*, vol. 48, no. 1, pp. 515-546.
- Roxana, A. C.** (2013). "Antecedents and Mediators of Employees' Counterproductive Work Behavior and Intentions to Quit", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 84, pp. 219-224.
- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. B. J. & Santos, A. M.** (2013). "Correlation between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology", *Performance Improvement*, vol. 52, no. 7, pp. 13-21.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, V. M.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınevi, 5. Baskı, Bursa.
- Saillour-Glénisson, F., Domecq, S., Kret, M., Sibe, M., Dumond, J. P. & Michel, P.** (2016). "Design and Validation of a Questionnaire to Assess Organizational Culture in French Hospital Wards", *BMC Health Services Research*, vol. 16, no. 1, pp. 1-14.
- Salami, S. O.** (2008). "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers", *Anthropologist*, vol. 10, no. 1, pp. 31-38.
- Salancik, G. R.** (1977). "Commitment is Too Easy!", *Organizational Dynamics*, vol. 6, no. 1, pp. 62-80.
- Saleem, H.** (2015). "The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 172, pp. 563-569.
- Sandel, J. M.** (2009). *Justice, What's The Right Thing To Do?*, D & M Publishers, First edition, USA.
- Sanyal, M. K. & Biswas, S. B.** (2014). "Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India)", *Procedia Economics and Finance*, vol. 11, pp. 182-196.
- Scandura, T. A.** (1997). "Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no. 1, pp. 58-69.

- Scandura, T. A.** (1999b). “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *The Leadership Quarterly*, vol. 10, no. 1, pp. 25-40.
- Scandura, T. A. & Lankau, M. J.** (1997). “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, no. 4, pp. 377-391.
- Schat, A. C. & Frone, M. R.** (2011). “Exposure to Psychological Aggression at Work and Job Performance: The Mediating Role of Job Attitudes and Personal Health”, *Work & Stress*, vol. 25, no. 1, pp. 23-40.
- Schein, E. H.** (1980). *Organizational Psychology*, (Edt.: R. S. Lazaros), Foundations of Modern Psychology Series, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 07632, Third Edition.
- Schein, E. H.** (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco.
- Schein, E. H.** (1990). “Organizational Culture”, *American Psychological Association*, vol. 45, no. 2, pp. 1-50.
- Schein, E. H.** (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, (Editor-in-Chief: James D. Wright), Second Edition.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S.** (2000). “The Effect of Organizational structure on Perceptions of Procedural Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 2, pp. 294-304.
- Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D. E.** (2002). “Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, no. 1, pp. 881-905.
- Schneider, W. E.** (2000). “Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture”, *Strategy & Leadership*, vol. 28, no. 1, pp. 24-29.
- Scholl, R. W.** (1981). “Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force”, *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, pp. 589-599.
- Schuler, R.** (1990). *Managing Human Resources*, West Publishing Company, Fifth Edition, New York.
- Schwartz, H. & Davis, S. M.** (1981). “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, vol. 10, no. 1, pp. 30-48.
- Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A. A.** (2013). ‘Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior’, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 90, pp. 566-574.

- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E. & Wibowo, W. C.** (2015). "Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management", *Procedia Computer Science*, vol. 72, pp. 485-494.
- Sepehrirad, R., Azar, A. & Sadeghi, A.** (2012). "Developing a Hybrid Mathematical Model for 360-Degree Performance Appraisal: A Case Study", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, pp. 844-848.
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T. & Şener, İ.** (2014). "The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress", *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 1187-1198.
- Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M. & Moayedi, F.** (2011). "The Consequences of Organizational Commitment in Education", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 15, pp. 246-250.
- Shah, M. & Abualrob, M. M.** (2012). "Teacher Collegiality and Teacher Professional Commitment in Public Secondary Schools in Islamabad, Pakistan", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 950-954.
- Shakibaei, Z., Khalkhali, A. & Nezgad, S. S.** (2012). "Relationship between Organizational Culture Type and Empowering Staff in Manufacturing Companies of Iran", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 2886-2889.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C.** (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 2, pp. 215-223.
- Shamsuddin, N. & Rahman, R. A.** (2014). "The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, pp. 75-81.
- Sharma, J. P. & Bajpai, N.** (2010). "Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India", *International Bulletin of Business Administration*, vol. 9, no. 1, pp 7-19.
- Sharma, J. P., Bajpai, N. & Holani, U.** (2011). "Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 1, pp. 67-75.
- Shaw, J. D., Delery, J. E. & Abdulla, M. H.** (2003). "Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country", *Journal of Business Research*, vol. 56, no. 12, pp. 1021-1030.

- Sheard, M.** (2009). "Hardiness Commitment, Gender, and Age Differentiate University Academic Performance", *British Journal of Educational Psychology*, vol. 79, no. 1, pp. 189-204.
- Shikdar, A. A. & Sawaqed, N. M.** (2003). "Worker Productivity, and Occupational Health and Safety Issues in Selected Industries", *Computers & Industrial Engineering*, vol. 45, no. 4, pp. 563-572.
- Shirvani, A. & Shojaie, S.** (2011). "A Review on Leader's Role in Creating a Culture That Encourages Strategic Thinking", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 30, pp. 2074-2078.
- Shoemaker, D. J., Snizek, W. E. & Bryant, C. D.** (1977). "Toward a Further Clarification of Becker's Side-Bet Hypothesis as Applied to Organizational and Occupational Commitment", *Social Forces*, vol. 56, no. 2, pp. 598-603.
- Shukri, N. F. M. & Ramli, A.** (2015). 'Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective', *Procedia Economics and Finance*, vol. 28, pp. 202-212.
- Sıgı, Ü.** (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 7, no. 2, ss. 261-278.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M.** (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality, Management*, vol. 5, no.1, pp. 27-52.
- Silva, D. C. M. & Gomes, C. F. S.** (2015). "Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies", *Procedia Computer Science*, vol. 55, pp. 678-687.
- Silverstein, M.** (2004). "Cultural Concepts and the Language-Culture Nexus", *Current Anthropology*, vol. 45, no. 5, pp. 621-652.
- Simpson, P. A. & Kaminski, M.** (2007). "Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 57-72.
- Singh, K.** (2016). "Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 224, pp. 28-34.
- Sinha, J. B.** (1995). *The Cultural Context of Leadership and Power*, Sage Publications Pvt. Limited, New Delhi Thousand Oaks London.
- Smither, R. D.** (1994). *The Psychology of Work and Human Performance*, Harper Collins College Publishers, Second Edition, USA.
- Soediono, M. & Kleiner, B. H.** (2002). "Developments Concerning the Occupational Safety and Health Act", *Managerial Law*, vol. 44, no. 1/2, pp. 37-44.

- Sofu, F. & Ammirato, S.** (2012). "Establishing a Learning Culture: The Importance of Relationships within an Organization", (Edt.: M. D. Lytras, D. Ruan, R. D. Tennyson, P. Ordonez De Pablos, F. J. García Peñalvo, & L. Rusu), *CCIS – Communications in Computer and Information Science: Information Systems, E-learning, and Knowledge Management Research, Springer-Verlag In World Summit on Knowledge Society, Springer Berlin Heidelberg, Germany*, vol. 278, pp. 271-277.
- Somers, M. J.** (1995). "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no. 1, pp. 49-58.
- Somprach, K. O., Prasertcharoensuk, T. & Ngang, T. K.** (2015). "The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 186, pp. 1038-1044.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A.** (2007). "The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 36, no. 6, pp. 895-913.
- Sökmen, A.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Eylül, Ankara.
- Sökmen, A., Şahal, S. & Söylemez, M.** (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, vol. 7, no. 4, ss. 66-91.
- Spector, P. E.** (2008). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- Stan, M. M.** (2013). "Predictors of the Organizational Commitment in the Romanian Academic Environment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 78, pp. 672-676.
- Steers, R. M.** (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 1, pp. 46-56.
- Stewart, G. L.** (1996). "Reward Structure as a Moderator of the Relationship between Extraversion and Sales Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 6, pp. 619-627.
- Suarthana, J. H. P. & Riana, I. G.** (2016). "The Effect of Psychological Contract Breach and Workload on Intention to Leave: Mediating Role of Job Stress", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 219, pp. 717-723.
- Sun, S.** (2009). "Organizational Culture and Its Themes", *International Journal of Business and Management*, vol. 3, no. 12, pp. 137-141.
- Sunal, O.** (2011). "Sosyal Politika ve Sosyal Adalet Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, vol. 66, no. 3, ss. 283-305.
- Sweeney, E. P. & Hardaker, G.** (1994). "The Importance of Organizational and National Culture", *European Business Review*, vol. 94, no. 5, pp. 3-14.

- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B.** (1997). ‘Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice’, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, no. 1, pp. 83-98.
- Syafii, L. I., Thoyib, A. & Nimran, U.** (2015). “The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 1142-1147.
- Szczepańska-Woszczyzna, K.** (2015). “Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 34, pp. 396-402.
- Şahin, B. & Taşkaya, S.** (2011) “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, vol. 13, no. 2, ss. 85-114.
- Şeşen, H.** (2010). “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, vol. 9, no. 2, ss. 67-90.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, & A., Akgemci, T.** (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Kitabevi, 9. Baskı, Ekim, Konya.
- Şomlea, I. N. H. & Marian, L.** (2012). “Study Case for Determination of Organizational Culture in a State Organization”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 3, pp. 941-945.
- Tabassi, A. A., Argyropoulou, M., Roufehaei, K. M. & Argyropoulou, R.** (2016). “Leadership Behavior of Project Managers in Sustainable Construction Projects”, *Procedia Computer Science*, vol. 100, pp. 724-730.
- Taghinezhad, F., Safavi, M., Raiesifar, A. & Yahyavi, S. H.** (2015). “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior among Iranian Nurses: A Multicenter Study”, *BMC Research Notes*, vol. 8, no. 1, pp. 1-8.
- Tamer, İ. & Dereli, B.** (2014). ‘The Relationship between Interpersonal Trust, Peer Support and Organizational Commitment’, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, vol. 11, no. 42, pp. 175-196.
- Tansky, J. W., Gallagher, D. G. & Wetzel, K. W.** (1997). “The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part-time Workers”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 14, no. 3, pp. 315-326.
- Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y. & Li, Y.** (2015). “Examining Perception of Job Satisfaction and Intention to Leave among ICU Nurses in China”, *International Journal of Nursing Sciences*, vol. 2, no. 2, pp. 140-148.

- Tarasewicz, R.** (2016). “Integrated Approach to Supply Chain Performance Measurement—Results of the Study on Polish Market”, *Transportation Research Procedia*, vol. 14, pp. 1433-1442.
- Taştan, S. B. & Türker, M. V.** (2014). “A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 149, pp. 943-947.
- Taylor, M. S., Audia, G. & Gupta, A. K.** (1996). “The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover”, *Organization Science*, vol. 7, no. 6, pp. 632-648.
- Taylor, R.** (1998). “The Ethic of Care Versus The Ethic of Justice: An Economic Analysis”, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 27, no. 4, pp. 479-493.
- Tenhiälä, A., Linna, A., Von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M. & Elovainio, M.** (2013). “Organizational Justice, Sickness Absence and Employee Age”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 28, no. 7/8, pp. 805-825.
- Tepret, N. Y. & Tuna, K.** (2015). “Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: an Application in Telecommunication Sector”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, pp. 673-679.
- Tetik, S.** (2012). “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, vol. 4, no. 1, ss. 239-249.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P.** (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings”, *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, pp. 259-293.
- Thompson R. K. & Luthans, F.** (1990). *Organizational Culture: A Behavioral Perspective*, (Edt.: B. Schneider, Irwin L. Goldstein, E. A. Fleishman, J. Richard Hackman, D. T. Hall, L. W. Porter ve P. C. Smith), “Organizational Climate And Culture”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA.
- Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P. & Morar, L.** (2012). “Diagnosing Organizational Culture For SME Performance”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 3, pp. 710-715.
- Titrek, O.** (2009). “Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vo. 37, no. 5, pp. 605-620.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C. & Lim, S. L. O.** (2013). “The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 97, pp. 201-208.

- Tohidi, H. & Jabbari, M. M.** (2012). "Organizational Culture and Leadership", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 31, pp. 856-860.
- Top, S., Öge, E., Atan, O. & Gümüş, S.** (2015). "Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 181, pp. 12-22.
- Topakkaya, A.** (2009). "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 2, no. 6, ss. 628-633.
- Topuzkanamış, E.** (2013). "Yeniden Paylaşım, Vergilendirme ve Adalet", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 14, no. 1, ss. 103-131.
- Tosun, M. C.** (2010). "Liberlizm ve Sosyal Darwinizm Karşısında John Rawls", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 10, ss. 81-94.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M.** (1991). "Cultural Leadership in Organizations", *Organization Science*, vol. 2, no. 2, pp. 149-169.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M.** (1993). *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N. & Santouridis, I.** (2015). "The Impact of Career Satisfaction on Job Performance in Accounting Firms', the Mediating Effect of General Competencies", *Procedia Economics and Finance*, vol. 33, pp. 468-476.
- Tsai, Y.** (2011). "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", *BMC Health Services Research*, vol. 11, no. 1, pp. 1-9.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly III, C. A.** (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 4, pp. 549-579.
- Tsui, A. S., Wang, H. & Xin, K. R.** (2006). "Organizational Culture in China: an Analysis of Culture Dimensions and Culture Types", *Management and Organization Review*, vol. 2, no. 3, pp. 345-376.
- Tulubas, T. & Celep, C.** (2012). "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 47, pp. 1221-1231.
- Turgut, H., Tokmak, İ. & Gücel, C.** (2012). "The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample", *International Journal of Business and Management Studies*, vol. 4, no. 2, pp. 21-30.
- Turunç, Ö. & Çelik, M.** (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 17, no. 2, ss. 183-206.

- Tutar, H.** (2007). “Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 12, no. 3, ss. 97-120.
- Tütüncü, K.** (2014). “Michael J. Sandel, Kamusal Felsefe ve Adalet/Michael J. Sandel, Public Philosophy and Justice”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 11, no. 25, ss. 475-490.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M.** (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 5, no. 2, ss. 146-490.
- Tüzen, M. A.** (2014). “John Stuart Mill'de Demokrasinin Meşruiyeti”, *Gümüşhane Üniversitesi Mavi Atlas Edebiyat Fakültesi Dergisi*, vol. 2, ss. 40-53.
- Tzeng, H. M.** (2002). “The Influence of Nurses’ Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan”, *International Journal of Nursing Studies*, vol. 39, no. 8, pp. 867-878.
- Ulutaşdemir, N., Kılıç, M., Zeki, Ö. & Beğendi, F.** (2015). “Effects of Occupational Health and Safety on Healthy Lifestyle Behaviors of Workers Employed in a Private Company in Turkey”, *Annals of Global Health*, vol. 81, no. 4, pp. 503-511.
- Urban, W.** (2015). “The Lean Management Maturity Self-assessment Tool Based on Organizational Culture Diagnosis”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 728-733.
- Utami, A. F., Bangun, Y. R. & Lantu, D. C.** (2014). “Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 115, pp. 378-386.
- Uygur, A.** (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansına İlişkin İncelemeye Yönelik Bir Alan Arastırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, vol. 1, ss. 71-85.
- Uygur, G.** (2004). “Adalet ve Hukuk Devleti”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, vol. 53, no. 3, ss. 29-38.
- Ülgen, B., Aktaş, E. & Aslan, H. E.,** (2017). “Kadın Girişimcilerin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, vol. 1, no. 1, ss. 27-71.
- Vakola, M. & Nikolaou, I.** (2005). “Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?”, *Employee Relations*, vol. 27, no. 2, pp. 160-174.

- Van Den Bos, K.** (1999). "What are we Talking about When We Talk About No-voice Procedures? On the Psychology of the Fair Outcome Effect", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 35, no. 6, pp. 560-577.
- Van Der Heijden, B. I., Van Dam, K. & Hasselhorn, H. M.** (2009). "Intention to Leave Nursing: The Importance of Interpersonal Work Context, Work-Home Interference, and Job Satisfaction beyond the Effect of Occupational Commitment", *Career Development International*, vol. 14, no. 7, pp. 616-635.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J.** (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 5, pp. 525-531.
- Van Vuuren, M., De Jong, M. D. & Seydel, E. R.** (2007). "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 116-128.
- Varshney, D.** (2014). "Impact of Self-Concept on Turnover Intention: An Empirical Study", *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 4, no. 10, pp. 87-96.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S. & Aragón, M. I. B.** (2007). "Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers", *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 12, pp. 1272-1281.
- Vigoda-Gadot, E.** (2007). "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, vol. 36, no. 5, pp. 661-683.
- Viswevran, C. & Ones, S. D.** (2000). "Perspectives on Models of Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, no. 4, pp. 189-293.
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L. & Barnes, J. H.** (1993). "The Effects of Culture on Ethical Decision-making: An Application of Hofstede's Typology", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no. 10, pp. 753-760.
- Vural, Y., Vardarlier, P. & Aykır, A.** (2012). "The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 340-349.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. & Chang, T.** (2010). "The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange", *International Journal of Manpower*, vol. 31, no. 6, pp. 660-677.
- Ward, A.** (2010). "Justice as Economics in Aristotle's Nicomachean Ethics", *A New Journal of Political Science*, vol. 4, no. 1, pp. 1-11.

- Wasti, S. A.** (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 26, no. 5, pp. 525-550.
- Wasti, S. A.** (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, no. 3, pp. 303-321.
- Wasti, S. A.** (2005). "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, no. 2, pp. 290-308.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.** (1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 82-111.
- Weakliem, D. L. & Frenkel, S. J.** (2006). "Morale and Workplace Performance", *Work and Occupations*, vol. 33, no. 3, pp. 335-361.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R.** (2010). "The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, no. 3, pp. 391-400.
- Wiener, Y.** (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 3, pp. 418-428.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G. & Coffey, V.** (2013). "Organizational Culture and Willingness to Share Knowledge: A Competing Values Perspective in Australian Context", *International Journal of Project Management*, vol. 31, no. 8, pp. 1163-1174.
- Williams, S.** (1999). "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance", *The Journal of Psychology*, vol. 133, no. 2, pp. 183-193.
- Williamson, D.** (2002). "Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture", *Human Relations*, vol. 55, no. 11, pp. 1373-1395.
- Wilson, A. M.** (2001). "Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3/4, pp. 353-367.
- Wines, W. A. & Hamilton III, J. B.** (2009). "On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, no. 3, pp. 433-447.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G.** (2002). "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation between Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 6, pp. 1183-1190.
- Xiaoming, Y., Ma, B. J., Lisa Chang, C. & Shieh, C. J.** (2014). "Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study", *Studies On Ethno-Medicin*, vol. 8, no. 3, pp. 229-237.

- Yağcı, K.** (2007). “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 9, no. 3, ss. 116-129.
- Yahya, K. K., Yean, T. F., Johari, J. & Saad, N. A.** (2015). ‘The Perception of Gen Y on Organizational Culture, Religiosity and Corruption in Malaysian Public Organizations’, *Procedia Economics and Finance*, vol. 31, pp. 251-261.
- Yahyagil, M. Y.** (2015). “Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: The Turkish Case”, *Management Decision*, vol. 53, no. 10, pp. 506-527.
- Yalçın, A. & İplik, Ö. G. F. N.** (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol. 14, no. 1, ss. 395-412.
- Yaşlıoğlu, M. M.** (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *Istanbul Business Research*, vol. 46, ss. 74-85.
- Yavuz, E. & Tokmak, C.** (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, vol. 1, no. 2, ss. 17-35.
- Yavuz, M.** (2010). “The Effects of Teachers’ Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment”, *African Journal of Business Management*, vol. 4, no. 5, pp. 695-701.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G.** (2009). “The Relationship between Organizational Justice and Commitment: a Case Study in Accommodation Establishments”, *Journal of Business Research-Turk*, vol. 1, no. 1, pp. 3-16.
- Ybema, J. F., Meer, L. & Leijten, F. R.** (2016). “Longitudinal Relationships between Organizational Justice, Productivity Loss, and Sickness Absence among Older Employees”, *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 23, no. 5, pp. 645-654.
- Yean, T. F. & Yusof, A. A.** (2016). “Organizational Justice: A Conceptual Discussion”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 219, pp. 798-803.
- Yelboğa, A.** (2012). “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*, vol. 12, no. 2, ss. 171-182.
- Yeşil, S. & Dereli, S. F.** (2013). “An Empirical Investigation of the Organisational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 75, pp. 199-208.

- Yeşil, S. & Kaya, A.** (2013). “The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 81, pp. 428-437.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. & Çetinyokuş, T.** (2008). “İşgören Performansını Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, vol. 23, no. 1, ss. 239-248.
- Yıldız, S., Savcı, G. & Kapu, H.** (2014). “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 21, no. 1, ss. 233-249.
- Yıldız, Z., Ayhan, S. & Erdoğan, Ş.** (2009). “The Impact of Nurses' Motivation to Work, Job Satisfaction, and Sociodemographic Characteristics on Intention to Quit Their Current Job: An Empirical Study in Turkey”, *Applied Nursing Research*, vol. 22, no. 2, pp.113-118.
- Yılmaz, C. & Ergun, E.** (2008). “Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy”, *Journal of World Business*, vol. 43, no. 3, pp. 290-306.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L. & Osman, S.** (2010). “An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees”, *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 8, pp. 57-64.
- Yoel, S.** (2015). “Cultivating Organizational Culture within Globalized Companies Using the Wellness Kickoff Tool”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 209, pp. 533-539.
- Yolcu, H.** (2016). “Organization Culture and Related Organizational Outcomes: a Theoretical Study Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma”, *Journal of Human Sciences*, vol. 13, no. 3, ss. 4501-4519.
- Yoo, B. & Donthu** (2002). “The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students”, *Journal of Marketing Education*, vol. 24, no. 2, pp. 92-103.
- Yoon, C.** (2011). “Ethical Decision-Making in the Internet Context: Development and Test of an Initial Model Based on Moral Philosophy”, *Computers in Human Behavior*, vol. 27, no. 6, pp. 2401-2409.
- Yousef, D. A.** (1998). “Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment”, *International Journal of Manpower*, vol. 19, no. 3, pp. 184-194.
- Yu, K. A., Ardashkin Igor, B. & Kabanova Natalia, N.** (2015). “Organizational Culture in Focus of Measurements”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 166, pp. 246-253.

- Yu, T. & Wu, N.** (2009). "A Review of Study on the Competing Values Framework", *International Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 7, pp. 37-42.
- Yusof, Y., Muda, M. S., Salleh, A. M., Ibrahim, Y. & Amin, W. A. A. W. M.** (2016). "The Determinants of Commitment among Homestay Operators In Malaysia", *Procedia Economics and Finance*, vol. 39, pp. 256-261.
- Yücel, I. & Bektaş, C.** (2012). "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics among Teachers in Turkey: Younger Is better?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 1598-1608.
- Yürür, S.** (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 13, no. 2, ss. 295-312.
- Yürür, Ş. & Demir, K.** (2011). "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 16, no. 3, ss. 311-335.
- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D. & Rahayu, M.** (2015). "Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice toward the Turnover Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 42-48.
- Zamini, S., Zamini, S. & Barzegary, L.** (2011). "The Relationship between Organizational Culture and Job Burnout Among the Professors and Employees in the University of Tabriz", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 30, pp. 1964-1968.
- Zdaniuk, B. & Levine, J. M.** (2001). "Group Loyalty: Impact of Members' Identification and Contributions", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 37, no. 6, pp. 502-509.
- Zehir, C., Müceldili, B. & Zehir, S.** (2012). "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 924-933.
- Zeinabadi, H. & Rastegarpour, H.** (2010). "Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing the Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 5, pp. 1004-1008.
- Zwetsloot, G. I., Van Scheppingen, A. R., Bos, E. H., Dijkman, A. & Starren, A.** (2013). "The Core Values That Support Health, Safety, and Well-being at Work", *Safety and Health at Work*, vol. 4 no, pp. 187-196.



EKLER

EK 1: Anket Formu

EK 2: Kurumdan Alınan Anket Araştırması İzin Yazısı

EK 3: Etik Kurul İzni

EK 4: Kurumdan Alınan Anket Araştırması Olur Yazısı



EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Prof. Dr. Salih GÜNEY'in akademik danışmanlığında ve İstanbul Aydın Üniversitesi işletme doktora programı çerçevesinde, hazırlamakta olduğum doktora tezinin araştırma bölümünü meydana getirmektedir.

Bu çalışma; ulusal kültürün benimsenme düzeyi ile örgütsel adalet, bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmadan elde edilecek veriler doğrultusunda yöneticilere ve çalışanlara yol gösterebilecek öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlaması için tüm soruları kendi bakış açınızdan cevaplamanız son derece önemli olduğundan, lütfen anketteki soruları kendi fikrinizi yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

İstatistikî açıdan boş veya eksik doldurulan anketler değerlendirme dışı sayılacağından, lütfen tüm soruları yanıtlamaya çalışınız.

Anket sorularını içtenlikle cevaplamanız, bu çalışmanın başarılı olması için büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir çalışmanın analizinde kullanılacak ve **gizli tutulacaktır**. Bu sebeple lütfen isim yazmayınız. Değerli katılımınızla bilimsel bir çalışmaya sağlayacağınız destek için şimdiden teşekkür ederim.

Ahmet GÜMÜŞ
İstanbul Aydın Üniversitesi
İşletme Doktora Öğrencisi
ahmetgms40@gmail.com

I. Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan kişisel bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz	1() Kadın	2() Erkek		
Medeni haliniz	1() Bekâr	2() Evli		
Yaşınız			
Eğitim düzeyiniz	1() Lise	2() Ön lisans	3() Lisans	4() Lisansüstü
Kurumun hangi biriminde çalışıyorsunuz	1() Merkez	2() Taşra		
Göreviniz/Ünvanınız			
Bu kurumdaki toplam hizmet sürenizyıl			

II. Lütfen aşağıdaki ifadeleri şahsi düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan şıkkı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının birçoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	1	2	3	4	5
2.Yüksek konumdaki insanlar düşük konumdaki insanların fikirlerini çok sık sormamalıdır.	1	2	3	4	5
3.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5
4.Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	1	2	3	4	5
5.Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanların aldığı kararlara katılmalıdırlar.	1	2	3	4	5
6.Bireyler ait oldukları grup için kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmalıdırlar.	1	2	3	4	5
7.Bireyler zorlukların üstesinden grup üyeleri ile birlikte gelmelidirler.	1	2	3	4	5
8.Ait olunan grubun çıkarları bireysel mükâfatlardan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
9.Ait olunan grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
10.Bireyler ait oldukları grubun çıkarlarını düşündükten sonra kendi hedeflerini gerçekleştirmelidir.	1	2	3	4	5
11.Bireysel hedefler zarar görse dahi, ait olunan gruba yönelik sadakat teşvik edilmelidir.	1	2	3	4	5
12.Erkeğin bir kariyere sahip olması, kadının bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
13.Erkekler genelde problemlerini mantıksal analiz ile çözerken; kadınlar sezgilerini kullanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
14.Zor sorunların çözümü, erkeklere özgü olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirmektedir.	1	2	3	4	5
15.Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler vardır.	1	2	3	4	5
16.Her zaman benden ne beklendiğini bilmeme olanak sağlayan detaylı açıklamalara sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
17.Yönerge ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	1	2	3	4	5
18.Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini bilmeme olanak sağladığı için önemlidir.	1	2	3	4	5
19.Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	1	2	3	4	5
20.Uygulamalara yönelik yönergeler önemlidir.	1	2	3	4	5

Anket formundaki “**kazanımlar**” ile işyerinizde aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçları belirtmektedir. Bu kazanımlar amirinizin alacağı karara bağlıdır. Bundan dolayı anket formunda ifade edilen “**süreçler**” ile kazanımlara dayalı olarak amirinizin uyguladığı işlemler kastedilmektedir.

III. Aşağıdaki ifadeler yaptığınız işte sizi kazanımlara ulaşmanızı sağlayan süreçlerle ilgilidir. Lütfen ifadelere olan katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.	1	2	3	4	5
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	1	2	3	4	5
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.	1	2	3	4	5
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.	1	2	3	4	5
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	1	2	3	4	5
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	1	2	3	4	5
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	1	2	3	4	5

III. Aşağıdaki ifadeler işinizden elde ettiğiniz kazanımları (ücret, ilerleme, takdir vb.) belirtmektedir. Lütfen yaptığınız işe bağlı olarak bu ifadelere olan katılım derecenizi ifade ediniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8.Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.	1	2	3	4	5
9.Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.	1	2	3	4	5
10.Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.	1	2	3	4	5
11.Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.	1	2	3	4	5

III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri yönlendiren amirinizle ilgilidir. Lütfen bu ifadelere olan katılım derecenizi belirtiniz.

Amirim,

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.Bana nazik davranır.	1	2	3	4	5
13.Bana değer verir.	1	2	3	4	5
14.Bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5
15.Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	1	2	3	4	5
16.Benimle olan diyaloglarında samimidir.	1	2	3	4	5
17.Süreçleri bütünüyle açıklar.	1	2	3	4	5
18.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	1	2	3	4	5
19.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	1	2	3	4	5
20.Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	1	2	3	4	5

IV. Aşağıdaki ifadeler çalışmakta olduğunuz kuruluşla ilgili duygularınızı ve düşüncelerinizi göstermektedir. Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine olan katılım derecenizi buna göre belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	1	2	3	4	5
2.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3.Bu kuruluşta güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	1	2	3	4	5
4.Kendimi bu kuruluşta duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.Kendimi kuruluşumda ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
7.Şu anda bu kuruluşta çalışmak benim için bir istekten çok bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
8.İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9.Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
10.Bu kuruluştan ayrılamayacak kadar az iş seçeneğim var.	1	2	3	4	5
11.Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12.Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13.Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14.Benim yararına bile olsa şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
15.Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16.Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17.Buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18.Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

V. Aşağıdaki ifadeleri işyerinizdeki performans algınızı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3.Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

VI. Aşağıdaki ifadeleri işten ayrılma niyeti algınızı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	1	2	3	4	5
3.Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim.

EK 2: Kurumdan Alınan Anket Araştırması İzin Yazısı



T.C.
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı



Sayı : 39882315-
806.01.03[36699]/E.1598760
Konu : Tez

20.11.2015

Sayın Ahmet GÜMÜŞ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Bilgisayar İşletmeni

İlgi : 11.11.2015 tarihli dilekçeniz.

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına, İş Performanslarına, İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve Bir Uygulama isimli doktora tez önerinizde Genel Müdürlüğümüz isminin uygulama yapılacak yerler kısmında geçmesi ve tez konunuzla ilgili anket uygulamasını da Genel Müdürlüğümüzde ileriki bir tarihte yapma talebinize ilişkin ilgi dilekçeniz incelenmiştir.

Genel Müdürlüğümüzün doktora tez önerinizde uygulama yapılacak yerler kısmında geçmesi ve Genel Müdürlüğümüzde ileriki bir tarihte tez konunuzla ilgili anket yapma talebiniz uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

 e-imzalıdır

Gökhan KANAL
Genel Müdür V.

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Dikmen Cad. No:14 Bakanlıklar 06100 Çankaya/Ankara
Tel: 0312 413 65 42 Faks: 0312 413 65 02
www.tkgm.gov.tr/insankaynaklari@tkgm.gov.tr

Bilgi için: Murat KOÇAK
Bilgisayar İşletmeni

EK 3: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/05/2017-2936



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2936
Konu : Ahmet GÜMÜŞ'ün Etik Onay Hk.

12/05/2017

Sayın Ahmet GÜMÜŞ

Enstitümüz Y1012.640081 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora programı öğrencilerinden Ahmet GÜMÜŞ'ün "YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA, İŞ PERFORMANSLARINA, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ VE ULUSAL KÜLTÜRÜN ARACILIK ROLÜ" adlı tez çalışması gereği "Demografik Bilgiler", "Ulusal Kültür Ölçeği", "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" ile ilgili ölçekleri 11.05.2017 tarih ve 2017/10 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENDAY58>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



EK 4: Kurumdan Alınan Anket Araştırması Olur Yazısı



T.C.
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Sayı : 50506815-044[044;020]-E.556820
Konu : Anket Uygulaması Hk.

01/03/2018

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Ahmet GÜMÜŞ'ün 27.02.2018 tarihli ve 543479 sayılı dilekçesi.

Başkanlığımızda 36699 sicil numarası ile Bilgisayar İşletmeni olarak görev yapan Ahmet GÜMÜŞ tarafından 27.02.2018 tarihli ve 543479 sayılı ilgi dilekçesinde belirtilen; Prof. Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme doktora programı kapsamında "Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına, İş Performanslarına, İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve Ulusal Kültürün Aracılık Rolü" adlı tez çalışmasının araştırma kısmı gereği Genel Müdürlüğümüzün merkez birimleri ile Ankara Tapu ve Kadastro 1. Bölge Müdürlüğüne bağlı birimlerinde çalışan personele yüzyüze ve e-posta yoluyla anket uygulaması yapılması hususunu; Takdir ve olurlarınıza arz ederim.

e-imzalıdır

Sinan FIDAN

Strateji Geliştirme Daire Başkanı

OLUR
01/03/2018

e-imzalıdır

Mehmet Zeki ADLI
Genel Müdür V.

Dağıtım:

Bilgi:

Sayın Ahmet GÜMÜŞ

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Dikmen Cad. No:14 Çankaya/Ankara
Tel: 0 312 551 42 04 Faks: 0 312 413 67 05
www.tkgm.gov.tr KEP Adresi: stratejigelistirmedb@tkgm.hs01.kep.tr

Bilgi için: Ahmet GÜMÜŞ
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No:(312) 551 42 09

ÖZGEÇMİŞ



1. Adı Soyadı : Ahmet GÜMÜŞ
2. Doğum Tarihi ve yeri : 10. 11. 1977/Ankara
3. Öğrenim Durumu : Doktora
4. İletişim : 0 533 301 54 80
Email : ahmetgumus4006@gmail.com
4. Eğitim Bilgileri :
- Doktora : İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Doktora-2019
Yüksek lisans : Kırıkkale Üniversitesi İktisat Yüksek Lisans-2009
Lisans : Çukurova Üniversitesi İktisat Lisans-2003

5. Yayınlar

5.1. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- 5.1.1. Gümüş, A. & Çelik, T. (2016). “Çalışanların İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Metaforlarla Analizine İlişkin Örnek Bir Olay” / “An Example Case on the Analysis of the Factors Affecting the Working Life Quality of Employees with Metaphors”, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, vol. 2, ss: 45-66, Doi: 10.17740/ eas. econ. 2016-MSEMP-52 (Yayın No: 2885004).

5.2. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (Proceedings) Basılan Bildiriler:

- 5.2.1. Solmaz T., Çelik T., Solmaz M., & Gümüş A., (2016). “Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Eğitimlerine ve Mesleklerine Bakış Açılırları Erbaa SHMYO Örneği”, *Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Prizren Üniversitesi, Prizren/Kosova*, (Poster Bildiri), (Yayın No: 2842156).

5.3. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- 5.3.1. İyigün, N. Ö., Sağlam, M. & Gümüş, A. (2015). “Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminlerine, Örgütsel Güvenlerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *3. Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*, (Tam Metin Bildiri), (Yayın No: 31790).

5.3.2. Gümüş, A., & Çelik, T., (2016). “Çalışanların İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Metaforlarla Analizine İlişkin Örnek Bir Olay”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi (Özet Bildiri), (Yayın No: 2842157).

6. İş Deneyimi

6.1. TKGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Ankara-Bakanlıklar/Bilgisayar işletmeni (2011 Temmuz-Halen aynı yerde görev yapıyor).

6.2. TKGM Kırşehir Tapu Müdürlüğü/Arşiv memuru (2007 Ekim-2011 Ağustos).

7. Eğitimlerden Alınan Sertifikalar

7.1. Akademik Eğitimler

- Eğiticinin Eğitimi (İstanbul İşletme Enstitüsü-14.04.2019-SK: 140493840104).
- Ölçek Geliştirme ve Yapısal Eşitlik Modeli Eğitimi (İstatistik Türkiye-12 saat).
- Akademik Makale Yazımı (Sakarya Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi-42 saat).
- Eğiticinin Eğitimi (MEB-45 saat).
- Temel İstatistik, SPSS (Anı Yayıncılık-Ankara).
- Bilimsel Araştırma Yöntemleri Sertifika Programı (İAU İleri Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi-İstanbul).

7.2. İşletme Eğitimleri

- Yaratıcı Düşünme ve İnovasyon (İstanbul İşletme Enstitüsü-14.04.2019-SK: 280493550001).
- Risk Tabanlı Düşünme Tekniği (İstanbul İşletme Enstitüsü-28.04.2019-SK: 280492770018).
- Kariyer Yönetimi (İstanbul İşletme Enstitüsü-03.02.2019-SK: 030292650038).
- Liderlik ve Etkili Girişimcilik (İstanbul Boğaziçi Enstitüsü/ICAS-11.01.2019).
- Liderlik (İstanbul İşletme Enstitüsü-23.12.2018-SK: 231281370025).
- Altı Şapka Düşünme Yöntemi-28.10.2018-SK: 281080590007).
- Stratejik Yönetim (İstanbul İşletme Enstitüsü-18.03.2018-SK: 180380030021).
- Yönetim ve Organizasyon (İstanbul İşletme Enstitüsü-04.03.2018-SK: 040380260001).
- Liderlik ve İşletme Yöneticiliği (İstanbul İşletme Enstitüsü-29.01.2018-SK: 290132103375).
- Liderlik Becerileri ve Motivasyon Teknikleri (Educon/Intermark Business Consultancy-22.03.2015).
- İşletme Yönetimi (İstanbul İşletme Enstitüsü-07.09.2015-SK: 170921104518).
- İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul İşletme Enstitüsü-07.09.2015-SK: 170918104597).
- Muhasebe ve Finansman Yönetimi (Çankaya Üniversitesi SEDAM-08.05.2012-60 saat).

7.3. İletişim ve Psikoloji Eğitimleri

- Sosyal Psikoloji (Selçuk Üniversitesi SEM-22.04.2019-05.05.2019-SEM-05-16).
- Öğrenci (Eğitim) Koçluğu (Global Enstitü-24.04.2019-SK: 54329GE274213).
- Etkili İletişim Stratejileri ve Beden Dili (İstanbul İşletme Enstitüsü-29.01.2018-SK: 290115100413).
- Prokol ve Nezaket Kuralları (Educon/Intermark Business Consultancy-19.04.2015).
- Kişisel Marka Olmak ve İletişim (Educon/Intermark Business Consultancy-22.03.2015).

7.4. Bilgisayar Eğitimleri

- Microsoft Office 2016 (Düzce Üniversitesi-DÜYEM-Microsoft Office Word, Excel ve Powerpoint-29.12.2018-29.01.2019-150 saat).
- Programcılık (MEB-25.11.2012- N: 6000-400 saat).
- Bilgisayar İşletmenlik (MEB-29.07.2012-N: 2339-160 saat).

7.5. Yabancı Dil Eğitimleri

- İngilizce (B1-B2) Eğitimi-İstanbul İşletme Enstitüsü-06.01.2019-SK: 060190550074).
- İşaret Dili Eğitimi (İstanbul İşletme Enstitüsü-06.01.2019-SK: 060190230195).

8. Bilimsel Sempozyum ve Okullar

- 8.1.** Yönetim ve Organizasyon Yaz Okulu (YÖYSEM), (Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 19-21 Haziran 2018 Antalya).
- 8.2.** İAU 1. Genç Bilim Adamları Sempozyumu (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sempozyumu- 2013- İstanbul).