

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

**KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL
ADALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR PİLOT
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zekeriya KARAKURT

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU

Şubat - 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

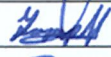
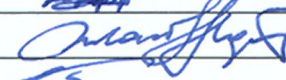

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL
ADALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR PİLOT
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zekeriya KARAKURT

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 20/02/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep NATİPOĞLU	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan ALPİN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yüksekbilgic	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zekeriya KARAKURT

20.02.2019

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hatipoğlu'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiş eşim Ola Al Yaghchi Karakurt'a ve çok değerli çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Zekeriya KARAKURT

20.02.2019

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. Yönetime Katılım	5
1.1.1. Yönetime Katılmanın Tanımı	5
1.1.2. Yönetime Katılmanın Kapsamı	7
1.1.3. Yönetime Katılmanın Konusu	8
1.1.4. Katılımcı Yönetimin Tarihçesi, Yönetime Katılmanın Gelişimi, Teorik Temelleri ve Yapılan Çalışmalar	8
1.2. Yönetime Katılım Modelleri ve Teknikleri	10
1.2.1. Yönetime Katılım Modelleri.....	10
1.2.1.1. Danışmalı Yönetim	10
1.2.1.2. Katılımlı Yönetim.....	11
1.2.1.3. Gönüllü Katılma.....	11
1.2.1.4. Birlikte Yönetim.....	12
1.2.2. Yönetime Katılma Teknikleri	12
1.2.2.1. Dolaylı Katılım Teknikleri	12
1.2.2.2. Doğrudan Katılım Teknikleri	13
1.3. Yönetime Katılımın Sağladığı Faydalar	22
1.3.1. Genel Motivasyonun ve Verimliliğin Arttırılması.....	22
1.3.2. Yabancılaşmanın Azaltılması	23

1.3.3. Kararların Benimsenmesi ve Koordinasyonu Kolaylaştırma	24
1.3.4. Örgütsel Gerilimin (Stresin) ve Çatışmanın Engellenmesi.....	24
1.3.5. Örgütsel Bağlılığın ve Bütünleşmenin Güçlenmesi.....	26
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET	28
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi	28
2.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....	29
2.2.1. Eşitlik Teorisi.....	29
2.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi	30
2.2.3. Folger’ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi.....	31
2.2.4. Kontrol Kuramı.....	31
2.2.5. Dağıtım Tercihi Kuramı.....	32
2.2.6. Grup Değer Modeli Kuramı.....	32
2.2.7. Kestirme Adalet Teorisi.....	33
2.2.8. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli.....	34
2.2.9. Çoklu Yaklaşımlar Modeli.....	34
2.3. Örgütsel Adalet Türleri.....	35
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	35
2.3.2. Etkileşimsel Adalet	36
2.3.3. İşlemsel Adalet	38
2.4. Örgütlerde Örgütsel Adalet İle İlgili Sorunlar.....	39
2.4.1. Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik.....	41
2.4.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik.....	42
2.4.3. Terfi Sisteminde Adaletsizlik	43
2.4.4. Ek Ödemeler ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik	45
2.4.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik.....	46
2.4.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik.....	46
2.4.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik	47

2.4.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik.....	48
2.4.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik.....	49
BÖLÜM 3: İŞTEN AYRILMA NİYETİ	52
3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	53
3.1.1. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	54
3.1.2. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	55
3.1.3. İşgören Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	56
3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	56
3.2.1. Çalışana Bağlı Faktörler	56
3.2.2. Örgüte Bağlı Faktörler	57
3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	58
BÖLÜM 4: YÖNTEM	59
4.1. Araştırmanın Amacı	59
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	59
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	62
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	62
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	63
BÖLÜM 5: BULGULAR.....	65
5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	65
5.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
5.3. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	93
5.4. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	102
5.5. Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesi	104

SONUÇ	108
KAYNAKÇA	115
EKLER	124
EK 1: Anket Formu	124
EK 2: Anket İzinleri	132
ÖZGEÇMİŞ	133



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	59
Tablo 2: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Toplam Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Sonuçları	64
Tablo 3: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	65
Tablo 4: Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı	66
Tablo 5: Katılımcı Yönetim Anlayışı Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .	68
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 8: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	93
Tablo 9: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	94
Tablo 10: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	96
Tablo 11: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	97
Tablo 12: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	99
Tablo 13: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	100

Tablo 14: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları ..	101
Tablo 15: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	102
Tablo 16: Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 17: Katılımcı Yönetim Anlayışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 18: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Katılımcı Yönetim İle Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Kavramsal Modeli.....	60
---	----



Tezin Başlığı: Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Pilot Araştırma

Tezin Yazarı: Zekeriya KARAKURT **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU

Kabul Tarihi: 20.02.2019

Sayısı: ix (ön kısım) + 123 (tez) + 10 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: İşleme Yönetimi

Bu çalışma, Katılımcı Yönetimin Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinin genel olarak hangi düzeyde olduğunu araştırmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde Katılımcı Yönetim olgusu teorik olarak ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Örgütsel Adalet teorik olarak detaylı bir biçimde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, İşten Ayrılma Niyeti genel kavram olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, teorik olarak incelenen Katılımcı Yönetimin Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi, Kamu ve özel sektör çalışanlarınca ne şekilde ve ölçüde algılandığına, Katılımcı Yönetimin çalışma ortamlarında ne derece uygulandığına yönelik araştırmanın analiz verileri elde edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda önemli bulgu olarak, korelasyon tablosundan ikili ilişkiler incelendiğinde Katılımcı Yönetim Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeği arasındaki ilişki katsayısı (korelasyon katsayısı) 0,755'dir. Bu değer pozitif yönlü yüksek derecede var olan bir ilişkinin göstergesidir. Yani katılımcı yönetim anlayışı çalışanlar arasındaki örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Katılımcı Yönetim Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki katsayısı (korelasyon katsayısı) 0,408'dir. Bu değer pozitif yönlü orta derecede var olan bir ilişkinin göstergesidir. Aynı şekilde katılımcı yönetim anlayışının uygulandığı örgütlerde işten ayrılma niyetinin de aynı oranda düşük olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimer: Katılımcı Yönetim, Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti

Title of the Thesis: Effect of Participatory Management Approach on Organizational Justice and Intention to Leave the Work: A Pilot Study in Local Governments

Author: Zekeriya KARAKURT

Supervisor: Assist.Prof.Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Date: 20.02 2019

Nu. of pages: ix (pretext) + 123 (main body +10 app.)

Department: Business Administration **Subfield:** Business Administration

This study examines the extent to which the impact of the Participatory Management on Organizational Justice Perception and the Intention to Leave the Work is in general. In the first part of the study, the phenomenon of Participatory Management was examined in detail in theoretically.

In the second part of the study, Organizational Justice is examined in theory in detail.

In the third chapter, the intention to leave work is considered as a general concept.

In the fourth chapter, the effects of the Participatory Management on the Organizational Justice and Intention to Leave the Work, the manner in which the public and private sector employees are perceived, the extent to which the Participant Management is applied in the work environment is analyzed and interpreted.

As a result of the study, the correlation coefficient between the Participatory Management Scale and the Organizational Justice Scale was 0.755. This value is a sign of a positive relationship with a positive degree. In other words, participatory management approach positively affects the perception of organizational justice among employees.

The coefficient of correlation between the Participatory Management Scale and the Intention to Leave the Work is 0.408. This value is indicative of a moderately relationship. In the same way, it can be said that the intention to quit in the organizations where participatory management approach is applied is low.

Keywords: Participatory management, organizational justice, intention to leave work

GİRİŞ

Katılımcı Yönetim anlayışının benimsendiği şirketlerde adalet algısı değerlendirmeleri çalışanlar tarafından olumlu olması ve işten duyacakları tatmin düzeyinin de yüksek olması beklenmektedir. Çalışanların işlerinden duydukları bu memnuniyet, onların işlerine olan bağlılıklarını da arttıracığından işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde bir etki yaratabilecektir. Bu bağlamda katılımcı yönetim kavramı çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olması bakımından önemlidir. Kişilerin çalıştıkları örgüt veya kendileri ile ilgili kararlar alınırken kendilerine de danışılması, adalet değerlendirmelerinin olumlu olmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmaları kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmelerine yol açarken, çalışanların adaletsiz değerlendirmeler içinde olmaları hem örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olacak hem de kişilerin örgüte karşı isteksizlik, işe karşı soğuma, saldırganlık gibi olumsuz davranışlar geliştirmelerine sebep olabilecektir .

İnsanların hayatlarını devam ettirmek için çalışmak zorunda oldukları günümüzde çalışma hayatının zorlukları insanlara farklı kararlar aldırılmaktadır. İş görenlerin çalıştıkları kuruma bağlı olmaları, kurumun da onları örgütün bir parçası olarak görmelerinden geçmektedir. Kendisini örgütün parçası olarak gören bir çalışan, yaptığı işten daha çok tatmin duyacağından alternatif iş arayışına da girmeyecektir .

Çalışılan kurumun, çalışanlarının yönetime katılımı sağlaması, bütün çalışanlarına adil davranması, çalışanları örgütün bir gibi kabul etmesi veya çalışanlarını yalnızca birer makina gibi kabul etmeleri çalışanların işlerinden aldıkları hazzı ve bu haz sonucunda yeni bir iş ya da kurum bakmaya yönelmeleri veya yönelmemeleri açısından önemli ve belirleyici olmaktadır.

Bu bağlamda katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet değerlendirmesini ve iş görenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi göz önüne alındığında araştırmanın amacı, özel sektör ve kamu sektöründe çalışanları üzerinde katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde ne derece etkili olduğunu incelemektir. Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri

incelenirken çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) ile bu etki arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı da araştırılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde katılımcı yönetim kavramı ele alınarak detaylıca araştırılmış ve katılımcı yönetim anlayışının kurumlar ve iş görenler için önemi anlatılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde yapılan incelemede örgütsel adalet hakkında açıklamalar getirilmiştir. Üçüncü bölümde ise işten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesi hakkında değerlendirme yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin tanımı, önemi, özellikleri, hangi faktörlerden etkilendiği gibi konular etrafında ilerleme kaydedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise ilk üç bölümde teorik olarak incelenen konular test edilmek amacıyla kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletme ve kurum çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece araştırmanın bulguları elde edilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara dördüncü bölüm içerisinde yer verilerek açıklamalar getirilmiştir. Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Cinsiyete göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2: Cinsiyete göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3: Cinsiyete göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4: Yaşa göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5: Yaşa göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6: Yaşa göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H7: Eğitim düzeyine göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H8: Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H9: Eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H10: Medeni duruma göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H11: Medeni duruma göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H12: Medeni duruma göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H13: Mesleki kıdeme göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H14: Mesleki kıdeme göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H15: Mesleki kıdeme göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H16: Aylık gelire göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H17: Aylık gelire göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H18: Aylık gelire göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H19: İstihdam durumuna göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H20: İstihdam durumuna göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H21: İstihdam durumuna göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H22: Katılımcı yönetim ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Katılımcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H25: Katılımcı yönetim anlayışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Bu araştırmada “katılımcı yönetim”, bağımsız değişken; “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Değişkenler arasında değişim olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca değişim varsa bu değişimin yönü hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma kapsamında korelasyon türü ilişkiler aranmıştır. Araştırma verileri incelenirken katılımcı yönetim ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, Regresyon, Anova ve Kruskal Wallis tekniklerinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: KATILIMCI YÖNETİM

ANLAYIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Yönetime Katılım

1.1.1.Yönetime Katılmanın Tanımı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetimde insan öğesinin daha yakından anlaşılması ve en iyi şekilde değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi gelişmeye başlamıştır. Günümüz yönetim anlayışının yaygın bir ifadesi haline gelmiş olan bu düşünceye göre kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden daha fazla yararlanılması, mensubu oldukları kuruma yapacakları katkıyı en üst seviyelere çıkarmaktadır. Çalışanların yönetime katılması (employees' participation in management) bu bağlamda ileri sürülen ve sıklıkla uygulanan yöntemlerin başında gelmektedir (Yaman, 2010: 7).

Günümüzde çalışanlar iletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, bilgi düzeyinin yükseldiğini böylece karşılaştığı sorunları çözme konusunda gerekli bilgiye veya muhakeme gücüne az çok sahip olduğunu düşünmektedir. Bu düşünce örgütsel kazanımlar dışında birtakım gelişmelerle açıklanabilir. Diğer taraftan, gelişmekte olan veya gelişmiş demokrasi kültürünün bir yansıması olarak, kişiler buldukları her ortamda kendi düşüncelerini ifade etme ve yeteneklerini sergileme arzusu içindedirler. Bu açıdan, çalışanların yönetim gücüne (erkine) ve otoriteye gösterdikleri kişisel kabul sahasının daraldığını söylemek mümkündür. Bu tutum değişikliği, kültür ve bilgi düzeyi artan kişilerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” konumunda bulunmak istememeleri biçiminde de ifade edilebilir. Dolayısıyla gerek işletmelerde, gerekse de kamu kuruluşlarında çalışanlar basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Durum bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerde otoritenin kişiselliğe bağlı olmayarak daha anonim bir biçimde icra edilmesi zorunlu hale gelmekte ve karar verme yetkisinin belli ölçülerde uygulayıcılara tanınarak genişletilmesi önem kazanmaktadır (Eren, 1993: 395-396).

Yönetime katılma iş görenlerin elde edeceği, yapıcı tutumlar ve hareketlerden dolayı, çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla ortaya çıkan önemli bir kavramdır. Bu sayede çalışanlar, yaptıkları iş neticesinde elde edeceği haz ve oran yükseleceği için, işleri de sahiplenerek paylaşmak arzularını arttırır (Cassar, 1999: 58-59).

Benzer bir şekilde, örgütsel anlamda verimli olma durumları önde gelmek suretiyle, katılım ile alakalı pratiklerden elde edilen menfaatler göz önünde bulundurulunca Preston ve Post tarafından bu anlayış “üçüncü yönetim devrimi” şeklinde nitelendirilmiştir (Preston ve Post, 1974: 476).

Katılımcı yönetim, birlikte kararların alındığı, başka bir ifadeyle gerçekleştirilecek amaçların birlikte tayin edildiği ve bu amaçlara ulaşılmasında izlenecek yolların herkes tarafından benimsendiği, kişisel beceri ve kabiliyetlerin geliştirildiği ve bunların söz konusu müşterek amaçlara ulaşılması için mümkün olan en üst seviyede kullanıldığı, doğabilecek çatışmaların ise asgariye indirildiği bir yönetim şeklidir (Yaman, 2010: 9).

Katılımcı yönetim, kurumlarda iş görenlerin, kendilerini ilgilendiren hususlarla ilgili alınacak kararlarda, yetkililer ya da yöneticiler vasıtasıyla fikir beyan edebiliyor olmaları şeklinde de tanımlanabilir (Eren, 2003: 498).

Genel olarak, mal ve hizmet üreten örgütlerde en alt seviyedeki çalışandan başlamak üzere en üst seviyede yer alan idareciye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma olanaklarının tanınması yönetime katılmanın başka bir tanımıdır (Paksoy, 2000: 513).

Yönetime katılmayı Sabuncuoğlu ve Tüz ise; “Yönetime katılma, örgütün en alt seviyelerinde yer alan çalışanların karar süreçlerinde veya örgüt ile ilgili yeniliklerde herhangi bir şekilde söz söyleme hakkının olmasıdır.” şeklinde tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 293).

Koçel ise yönetime katılmayı “organizasyonun farklı pozisyonlarındaki personelin direkt kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri vasıtası ile karar verme sürecinin çeşitli aşamalarına katılmaları” şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2010: 170).

Katılımcı yönetim, örgütteki geleneksel yönetim felsefesinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri hafifletmek, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde arttırmak ve yönetime katılmak amacıyla iş görenlere imkan tanımak niyetiyle olgunlaştırılmış çağdaş yönetim düşüncelerindedir (Dicle, 1980: 40).

“Katılımcı yönetimin, çok geniş ve kapsamlı bir konu olmasından dolayı tek ve tam bir tanımını bulmak oldukça güçtür. Konunun toplumsal, psikolojik, siyasal, hukuksal vb. birçok yönleri mevcut olmakla beraber, hukukçular, hak ve mülkiyet konusu; sosyologlar, bir endüstriyel demokrasi biçimi; işletme bilimi ile uğraşanlar ise, bir emek ve sermaye işbirliği şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Katılım aslında bunlardan bir ya da birkaçı değil bu düşüncelerin tamamını kapsamaktadır (Yeniçeri, 1997: 233)”.

Bunların tanımların dışında, katılımcı yönetim;

- *“Bir örgütte çalışmakta olan iş görenlerin vekiller vasıtasıyla örgütte alınan ve kendilerini etkileyecek olan bütün kararlara sözlü olarak veya oy vermek suretiyle dahil olmalarıdır” (Sabuncuoğlu, 1998: 198).*

- *“Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için düşünce katkısında bulunma sürecidir” (Baş, 1995: 23).*

- *“Mental ve duygusal bağlamda çalışanların kendilerini grup amaçları ile ilgili katkı sağlamaya ve onlar adına sorumluluk paylaşmaya cesaretlendiren bir durumdur” (Demirkan, 1997: 70).*

- *“İş görenlerin direkt veya dolaylı olarak çalıştığı işyerinde fiziki olduğu kadar fikri ve psikolojik yeteneklerini de kullanabilmesi ve içinde bulunduğu organizasyonun yönetiminde söz veya oy ile fikir beyan etme ve kararlara iştirak ederek etkileme hakkına sahip olmasıdır” (Adalı, 1986: 234).*

1.1.2. Yönetime Katılmanın Kapsamı

Yönetime katılım olgusunu, sadece temsille açıklamak, çalışanları doğrudan etkileyen veya ilgilendiren konularla sınırlandırmak ya da kişisel çabalarla gerçekleştirilen yöneticiyi etkileme işi olarak görmek gerçeği yansıtmaktan uzak olarak değerlendirilmektedir. Sebebi ise dar kapsamlı bu yaklaşımlardan ve samimi olmayan uygulamalardan ötürü katılım, çalışanların seslerini duyurduklarına inandıkları ölçüde, çalışanlara yaptırmak istedikleri şeylere zorlamak niyetiyle maharet ve kandırmaca ile hareket edilen bir yönetim kurnazlığı aracı haline gelmektedir. Bunun sonucunda üst kademenin zaten bildiği ve beklediği çözüm alt kademe tarafından kendine ait olduğu sanılarak ortaya konulmakta ve böylece insanlar kendilerini değerli hissetmektedir. Fakat bu onların değerli ve önemli yapılmaları anlamına gelmemektedir (Yaman, 2010: 15).

Endüstriyel demokrasi kapsamında yer almalarından ötürü yönetime katılımı tanımlamak için ileri sürülen kâra katılma, öz yönetim, toplu pazarlık kavramları yönetime katılımdan farklı anlamları içermektedirler. Bu noktadan hareketle yönetime katılımın taşınması gereken özellikler hakkında bir saptama yapmak gerekirse özetle şunlar söylenebilir:

- Yönetime katılım bir ortak (birlikte) yönetim uğraşısıdır.
- Sözü edilen ortak yönetimin tarafları örgüt hiyerarşisinde yer almaktadır.
- Yönetime katılım karşılıklı işbirliği ve uzlaşma anlayışı içinde yürütülür.
- Yönetime katılım demokratik kültürün gelişimini sağlayacak ölçüde süreklilik gösteren bir uygulamadır (Yaman, 2010: 13).

1.1.3. Yönetime Katılmanın Konusu

Eren'e göre yönetime katılımı kararlar üzerinde yöneticinin kişisel etkisinin en aza indirildiği bir çerçevede ele almak mümkündür. Diğer taraftan astların düşünce ve önerilerini dile getirebildikleri ancak alınan kararda etkilerinin daha zayıf olduğu ya da yöneticinin izin verdiği ölçüde katkı sağladıkları uygulama biçimlerinin de yönetime katılım olarak değerlendirilmesi mümkündür. Anlaşılacağı üzere katılım farklı uygulama biçimleriyle tanımlanabilir bir olgudur. Dolayısıyla bu olguyu daha anlaşılır kılmak için katılımın konusu olan karar türlerini incelemek gerekir. Bununla birlikte uygulanacak olan yönetime katılım biçimi ve bu kapsamda katılımcıların niteliği katılım konusunun özelliğine göre farklılık göstermektedir (Eren, 1998: 89).

1.1.4. Katılımcı Yönetimin Tarihçesi, Yönetime Katılmanın Gelişimi, Teorik Temelleri ve Yapılan Çalışmalar

Yönetime katılma yeni ve basit bir kavram değildir. Katılma düşüncesi "Sanayi Devrimine" uzanmakta ve katılımcı yönetimin o zamanda gerçekleşen probleme gösterilen direncin bir çözümü nitelikte ortaya çıktığı bilinmektedir. 19. yüzyıl Batı Avrupasında, yükselen sanayi hareketinin yaratmış olduğu katma değerden, yeterince pay alamayan emeğin içine düştüğü yoksulluk, işçi-işveren çatışmasına sebep olmuştur. Bu dönemlerde örgütsel davranış araştırmalarında popüler bir konu haline gelmiştir. İlk

bulgular işgörenlerin yönetime katılmasının iş tatminini ve başarısını iyileştirmede büyük bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koymuştur. II. Dünya savaşından sonra Amerika Birleşik Devletleri en üstün yönetim modellerine sahip ülke olarak tanınmış ve Avrupa'dan bu yönetim yöntemlerini öğrenmek için akademisyenler ve örgüt yöneticileri bu ülkeye ziyaretlerde bulunmuştur (Güven, 2000: 257-258). Klasik örgüt kuramcıları yönetime katılım ile ilgili değer oluşturabilecek olgular üzerinde yoğunlaşmamışlardır. İnsan duyguları, moral ve değerleri olan bir varlıktır ve tutum ve hareketleri önceden tahmin edilemeyeceği gibi onu yani çalışanı makine parçası olarak değerlendirmek onu değersizleştirmek olarak düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında klasik yaklaşımın gözden kaçırdığı noktaların bulunduğu söylenebilir (Yaman, 2010: 20).

İnsan unsurunu görmezden gelerek tüm dikkatini sadece yapısal düzene ilişkin konulara yoğunlaştıran klasik teorinin aksine, neoklasik düşüncenin temel olgusu, örgüt içerisinde çalışanı anlayarak, onun yeteneklerinden olması gerektiği şekilde istifade etmek ve mevcut düzen ile çalışan tutumları arasındaki bağları irdelemektir (Dinçer ve Fidan, 1996: 137).

Hawthorne Araştırmaları; Elton Mayo tarafından yönetilen Hawthorne araştırmaları neoklasik örgüt kuramı için başlangıç noktası kabul edilmektedir. Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde gerçekleştirilen bu araştırmaların bulguları sonrasında sosyal ve psikolojik faktörler bilimsel çalışmalara konu yapılmaya başlanmıştır. Verimliliğin iş görenlere gösterilen ilgi sonucunda artacağı vurgulanmıştır (Yaman, 2010: 21).

Likert'in Sistemler Yaklaşımı; Likert, Yönetimin Yeni Yönleri'nde (New Patterns of Management) verimliliğin sağlanabilmesi için katılımcı bir temelde organize olmuş çalışma gruplarının işletme yönetimine egemen olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu gruplar, birden fazla grubun üyesi olan bireyler vasıtasıyla örgüte bağlanmaktadır. Grubun yöneticisi pozisyonundaki kişi, örgütün tümünde olduğu gibi, bir başka grubun sadece bir üyesi olabilmektedir. Bununla anlatılmak istenen, örgütün farklı seviyelerinde büyük veya küçük çalışma gruplarının birbirine eklenmesi ve aralarındaki işbirliğinin sağlanmasıdır. Böyle bir örgütlenme şeklinin etkili olabilmesi, bilgi akışının ve iletişimin yukarıya olduğu kadar aşağı ve yatay yönde de olmasına bağlıdır. Çünkü bilginin aktarımı

ve paylaşımı katılımın gerçekleştirilmesi sürecinde hayati öneme sahip bir unsurdur (Yaman, 2010: 23).

McGregor'ın X ve Y Kuramı; Douglas McGregor'un 1960'da oluşturduğu "X ve Y Teorileri" yönetim biliminde oldukça ehemmiyeti vardır. Öncü teori olan "X Teorisi", Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın uygulanmakta olduğu dönemde yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıkları ve onları nasıl gördüklerini tanımlarken, "Y Teorisi" ise Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı'nı benimseyen yöneticilerin çalışanlar hakkındaki görüşlerini özetlemektedir (Tekin, Baş, Gökdemir, 2016). X kuramından çıkan baz örgüt ilkesi yetkiyi kullanma yolu ile yönetim ve denetimdir. Böyle bir yetkiyi basamak ilkesi kapsamında ifade etmek mümkündür. Buna karşın, Y Kuramıyla anlatılan temel ilke ise, örgütle kaynaştırmadır. Yani, örgütte iş görenlerin çabalarını kuruluşun başarısına yönelterek kendi amaçlarına en iyi şekilde ulaşmaları olanağını sağlayan koşulların yaratılmasıdır (Yaman, 2010: 24).

1.2. Yönetime Katılım Modelleri ve Teknikleri

Yönetime katılma, çalışanların iş yerlerinde paylaşımında bulunabileceği konular ile ilgili her türlü düzenlemeyi içeren bir kavram olmasının yanı sıra uygulamaları günümüze gelinceye dek çeşitli değişimler geçirmiş ve iş dünyası yönetime katılmadan ziyade daha çok çalışan katılımının uygulama alanlarının yer aldığı bir yer haline dönüşmüştür (Ataç, 2015: 36). Bu bağlamda aşağıda katılımcı model ve tekniklerine yer verilmeye çalışılmıştır.

1.2.1. Yönetime Katılım Modelleri

1.2.1.1. Danışmalı Yönetim

En basit yönetime katılım şekillerinden biri olan danışmalı yönetim, karar alıcılara yardımcı olma şekli olarak da düşünülmektedir. Bu yönetim şeklinin temelinde yöneticiler, son kararı verme hakkını kendilerinde saklı tutmakla beraber astların da görüşlerine başvurmaktadır. Danışmanın şekli, karar öncesinde iş görenlerden bil alma, karar sonrası iş görenlere bilgi verme ve bir danışma kurulu vasıtası ile karar alma gibi farklı şekillerde olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 311-313).

Danışmalı yönetim modelinde yönetici konumundaki kişinin astlarının yetenek ve deneyimlerinden faydalanabilmek için fikir alması söz konusudur. Böyle bir yönetim modelinin benimsenmesi ile birlikte çalışanlar yönetim kademesinin kendisine değer verdiği düşünecektir. Çalışanların bu yönde bir düşünceye sahip olması aynı zamanda performans göstergelerinin olumlu yönde gelişmesi suretiyle işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarını sağlayacaktır. Tüm bunlar danışmalı yönetimin olumlu etkilerini yansıtan birer örnek niteliği taşımaktadır.

1.2.1.2. Katımlı Yönetim

Çalışanların doğrudan veya temsili yollarla, çeşitli ortak çalışma komitelerine katılmak suretiyle karar sürecine dahil olduğu yönetim şekli olarak ifade edilebilir. Gönüllü olabileceği gibi yasal düzenlemeler veya toplu iş sözleşmeleri dolayısı ile zorunlu olarak da gerçekleşebilen katılımcı yönetim, temsil ile katılım sağlama, sendika ile katılım sağlama, gönüllülük esasına göre ve birlikte katılım şeklinde dört başlıkta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 313-319).

Karar alma süreçlerinde çalışanların etkin bir biçimde yer almasını içeren katımlı yönetimde, statüsü önemli olmaksızın çalışanların alınan kararlara yönelik fikirlerini beyan etmeleri beklenmektedir. Katımlı yönetim modelinin benimsendiği bir örgütte demokratik bir ortam olduğu söylenebilir. Danışmalı yönetimde yönetimin çalışanlara danışması söz konusu iken katımlı yönetimde çalışanlara süreçlere olan katılımları teşvik edilmektedir.

1.2.1.3. Gönüllü Katılma

Yasal açıdan bir katılım zorunluluğu bulunmayan bu uygulama şeklinde, işveren ve çalışan temsilcileri yönetsel açıdan anlaşmazlıkların giderilmesi ve çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın sağlanabilmesi için bu tür katılma biçimi uygulayabilir. Bu katılım türünün en etkili aracının işyeri komiteleri olduğu söylenebilir. Komiteler, işveren ve çalışan temsilcileri tarafından ya eşit ya da azınlık-çoğunluk esasına göre oluşturulmaktadır (Eren, 2006: 411).

1.2.1.4. Birlikte Yönetim

En geniş biçimde Almanya’da uygulanan birlikte yönetim modeli, işletmelerde çalışanların işverenle eşit oranda temsil edilmelerini öngören, ülkenin toplumsal ve ekonomik yapısının yeniden düzenlenmesine olanak sağlayan köklü bir sistem olarak bakılması gerektiği ileri sürülen bir modeldir (Dicle, 1980: 17).

1.2.2. Yönetime Katılma Teknikleri

Yönetime katılma tekniklerini dolaylı ve doğrudan katılım teknikleri olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

1.2.2.1. Dolaylı Katılım Teknikleri

Genellikle kullanılan bir yöntem olan dolaylı katılım tekniği, temsilci yoluyla yapılabilir. Büyük ölçekli işletmelerde fiziki olanaklarda göz önünde bulundurulduğunda iş görenlerin doğrudan yönetime katılması pek elverişli bulunmadığından, dolaylı katılım teknikleri tercih edilen bir teknik olarak karşımıza çıkar. Her kademedeki olmak üzere, çalışanların seçtikleri temsilciler vasıtasıyla idari süreçlere dahil olabilme hakkı dolaylı katılım olarak ifade edilebilir. Bu teknikler, işçi ve sendika temsilciliği, işletme konseyleri ya da işyeri komiteleri şeklinde sıralanabilir (Murat, 2007: 335). Belirli sayılarda işçinin çalıştığı işyerlerinde, işçiler tarafından seçilen işçi temsilcileri, aynı zamanda, 50’den az işçinin çalıştığı işyerlerinde, işletme konseyinde de görev alabilirler. İşçi temsilcileri, üst yönetime karşı işçi hakkını savunmak, işçilerin örgütlenmeleri konusunda yönetimle fikir alışverişinde bulunmak ile işçilerin düşünce ve taleplerini üst yönetime aktarmakla sorumludurlar (Adalı, 1986: 89).

İşyerinde sendika bulunduğu durumlarda sendika temsilcilikleri, çalışanlar arasından ayrıca temsilciler seçip yönetime katmak yerine, mevcut seçilmiş sendika temsilcilerinin, direkt olarak ve işçiler namına yönetime dahil eder. Böylelikle, iki ayrı çeşit temsilcilik ortaya çıkmaz ve işçilerin, sendika bütünlüğü dahilinde birleşerek işverene karşı bütünleşmesine olanak sağlanır. Sendika temsilcilikleri aracılığıyla yönetime katılma, sendika ve işveren ilişkilerine de olumlu yönde katkılar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1987: 166). İşyeri komiteleri ise işyerindeki bütün çalışanların bir araya gelmesiyle oluşturulur. İşyeri komitelerinde, çalışan temsilcileri seçilir ve komiteye tüm çalışanları temsil yetkisi verilir. İşveren ya da işveren temsilcisi bu komiteye

katılamamaktadır. İşyeri komiteleri yapısı gereği, oldukça geniş bir enformasyon ve danışma ağına sahiptir. Bu imkanların yanı sıra beraber yönetim hakkına da olanak tanınır. Özellikle; mesai süreleri, fazla mesai, dinlenme saatleri ve süreleri, mesleki eğitim ve gelişim, işyeri güvenliği ve işçi sağlığı, başta ücretlendirme olmak üzere yan ve sosyal haklar gibi hususlarda işyeri komitelerine işverenle birlikte karar alma noktasında yetkilendirilmiştir (Sabuncuoğlu, 1987: 168).

1.2.2.2. Doğrudan Katılım Teknikleri

Çalışanların performanslarının artırılması, çalışma şartlarının değiştirilmesi ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda ortak bir sorumluluk ve kurum kültürü anlayışını oluşturmak amaçlı bir yapılanmayı hedefleyen doğrudan katılım teknikleri, işçi ve işveren iletişimini güçlendirerek, diyalog ve mutabakat yolunu hedefler. ABD ve Japonya'daki çok uluslu şirketler tarafından çoğunlukla uygulamaya konulan bu teknikler; işçilerin işle alakalarını arttırmayı, işyerindeki iletişim ve uyumu gerekirse ödül sistemiyle iyileştirmeyi, işleri ve işleyişi yeniden düzenlemeyi, çalışan devir oranını azaltmayı, çalışanlara düzenli bilgi aktarımını ve kişisel rehberlik hizmetleri verilmesini, işçinin iş devamlılığının sağlanmasını ve işçiler arasında ortaklık bilincinin oluşturulmasını gerçekleştirmeyi amaçlar (Murat, 2007: 341). Doğrudan katılım tekniklerine aşağıda yer verilecektir.

a) Gruplarda Yönetime Katılım Biçimleri

Grup olarak yönetime katılım biçimleri karar alma veya problem çözme sürecinde çalışanların neye katılacağı, daha doğru bir ifadeyle, ne derecede söz hakkına sahip olacağı hususunda bilgi vermektedir. Bu bağlamda karar alma sürecinin adımları sorunun veya konunun tespit edilmesi, alternatiflerin geliştirilmesi, çözümün saptanması, uygulamanın planlanması ve uygulamanın değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir (Yaman, 2010: 33).

Daha fazla insanın katılımıyla birlikte farklı fikirlerin ve yaklaşımların varlığı, örgütlerde çok çeşitliliğe katkıda bulunmaktadır. Grup içerisinde yer alan kişilerin kendi aralarındaki ilişkileri ve gruptan beklenenler, gruplarda yönetime katılma biçimi üzerinde belirleyici bir şekilde etkisini gösterebilir.

b) Öneri Sistemleriyle Katılım

Çalışanları işlerine ilişkin konular başta olmak üzere, çeşitli konularda önerilerde bulunmaya özendirmek amacıyla hazırlanmış öneri sistemlerinin ayırt edici özelliği yüz yüze iletişim kurulmaksızın yalnızca yazılı olarak uygulanmalarıdır. Öneri programlarının çıkış noktası kârdan pay verilmesi yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla uygulamaya konulan Scanlon planıdır. Joseph Scanlon tarafından yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve yönetime aktarılması amacıyla geliştirilen plan örgütün her kademesinden çalışana yer verilen öneri komitelerine dayanmaktadır. Plan sayesinde çalışanların dilek, gereksinim, fikir ve önerileri sistemli bir biçimde üst yönetime ulaşmakta ve böylece aşağıdan yukarıya doğru etkin bir haberleşme sağlanmaktadır (Dicle, 1974: 159-160).

Öneri sistemleri aracılığıyla katılım bireyleri özendirmenin yanında doğru odak noktası etrafında çaba gösterilmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının yanı sıra işin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için öneriler getirmesi, yönetimin karar alma süreçlerinde elini güçlendirecek niteliktedir. Yönetime katılmada öneri sisteminin örgütün geneline yayılmasının bireyler ve örgütler açısından katkı sağlaması beklenmektedir.

c) Amaçlara Göre Yönetim

Kavram olarak amaçlara göre yönetim 1954'lerde ilk olarak Peter Drucker tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu ise bir organizasyonda yöneticilerin ve yönetilenlerin amaçları birlikte ortaya çıkardıkları, sorumlu oldukları alanlar ve ulaşmak istedikleri sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini beraberce inceledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2000: 41).

İki yönlü olan amaçlara göre yönetimin bir tarafı kendi kendilerini değerlendirme imkanı veren bir başarı göstergesi, diğer taraftan onların amaçlarını belirlemelerine, kararlara katılmalarına ve yetkiyle donatılmalarına yer veren bir yönetim şeklidir (Dinçer, 1996: 249).

Amaçlara göre yönetim süreci, amaçların ortaya çıkarılarak faaliyet planlaması yapılması, kendi kendini kontrol ve başarı değerlendirilmesi olarak dört safhada gerçekleşmektedir (Eren, 2006: 586-587).

Örgüt içerisindeki çalışanların doğru hedefler için girişimlerde bulunmasını sağlayan amaçlara göre yönetim, örgütsel etkililik düzeyinin artmasına yönelik faydalar içermektedir. Yöneticilerin iletişimi etkin bir biçimde kullanarak amaçlar hakkında açıklayıcı bilgiler vermesi bu yönetime katılım tekniğinin başarılı olabilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

ç) Bağımsız Çalışma Grupları

İş zenginleştirme modellerinin gruplar üzerinde faaliyete geçmesi ile bağımsız çalışma grupları oluşmaktadır. İş zenginleştirme uygulamaları esnasında, gruba hedef belirtilir. Hedefin gerçekleştirilmesi için yapılacak olan çalışmanın düzeni, planı ve işleyişi konularında grup bağımsız kılınır. Bu yöntemin uygulandığı durumlarda, grup üyeleri birlikte çalışacakları kişileri seçebilmekte ve performans değerlendirmelerini kendi içlerinde yapabilmektedirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 82).

Yöntemin amacı işin nitelik ve nicelikleri sebebiyle beraber yürütülecek çalışmaları mümkün olduğunca verimli kılmaktır. Böylelikle iş görenlerin işin gereklerine mümkün olduğunca hakim olmaları, bağımsız karar almaları ve iş verimliliğini arttırmaları amaçlanmaktadır (Benligiray, 2005: 223). Bazı çalışanların bağımsız çalışma yönündeki beklentilerinin karşılanmaması durumunda performansı düşebilir. Bunun önüne geçilebilmesi için bağımsız çalışma grupları tekniğinin faydalı olması beklenmektedir. Bağımsız çalışma grupları tekniğinde çalışanların yönetim tarafından belirtilen hedefleri gerçekleştirecek şekilde bağımsız çalışma olanaklarına sahip olması gerekir, aksi takdirde bu durum suiistimal edilebilir.

d) Delphi Tekniği Uygulaması

1950 yılında bir tınk tank kuruluşu olan Rand Şirketi tarafından geliştirilmiş olan delphi tekniği, doğru uygulandığı süreceğe geleceğe dönük başarılı tahminler yapılması hususunda kullanılabilir. Bu teknik ile alınan sonuçlar genellikle başarılıdır. Bu tekniğin uygulanmasında genellikle uzman olan kişilere konu yapılan sorun veya sorunların yer aldığı ve çözüm yollarını bildirebilecekleri formlar gönderilir. Formalar anonim olarak toplanır, isim yazmaması esastır. Bu süreç ortak bir çözüm önerisi üzerinde uzlaşma sağlanıncaya kadar devam eder. Bu teknikte fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir (Yaman, 2010: 37). Delphi tekniğinde uzlaşma sağlanması suretiyle

başarılı sonuçlar elde edilmesi söz konusudur. İsim yazmaması sebebiyle bireylerin düşüncelerini rahatlıkla ifade etmeleri, bu tekniğin başarılı bir şekilde sonuç vermesindeki temel etken olarak görünmektedir.

e) Gönüllü Katılma

Yasal olarak zorunlulukların bulunmadığı durumlarda, temsilcilerin işveren ve iş görenleri temsil ederek, kin, husumet ve uyuşmazlıkların ortadan kaldırılarak anlaşma ve mutabakatın tercih edilmesi açısından tercih edilen bir metottur. Özetle, kanuni zorunluluğun bulunmadığı hallerde, işçilerin karar verme ve uygulama aşamalarına gönüllü olarak katıldığı bir modeldir. Bu modelde amaçlanan; işçi ve işveren arasındaki çatışmayı azaltmak, tarafların uzlaşmasını sağlamaktır. Böylece, tarafların barış içerisinde ortak karar alabilmesi amaçlanmaktadır. İsveç, Norveç, Danimarka gibi kuzey Avrupa ülkelerinde bu model görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 257). Herhangi bir zorunluluk olmaksızın yönetime katılmanın gerçekleşmesini ifade eden bu teknikte, uyumsuzlukların ve anlaşmazlıkların etkili bir biçimde çözüme kavuşturulması beklenmektedir. Çok yaygın olarak karşılaşılan bir teknik olmadığı, Kuzey Avrupa ülkeleri ile yapılan sınırlandırma aracılığıyla anlaşılmaktadır.

f) Sendikal Katılma

Yasalar aracılığı ile sendikalar eliyle yönetime katılmanın sağlanmasını öngören bir yoldur. İşçilerin kendileri hakkında alınacak kararlarda fikir beyan edebilmesine “sendikal katılma” şeklinde tanımlanmaktadır. “*Sendikal katılımın en etkili aracı ise, toplu sözleşmelerdir*” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 257). “*Bu sözleşme kanununda, işçi ile işveren ilişkilerinin ve tarafların pazarlık güçleri gözetilerek, toplu pazarlık süreci içerisinde yürütülmesi yer alır ve Yasayla birlikte sağlanan, toplu sözleşmeler yoluyla, ücret ve sosyal yardımlar konularında çeşitli iyileştirmeler sağlanmıştır*” (Tokol, 2005: 123).

Sanayi devriminin beraberinde getirdiği sanayileşme, beraberinde insan emeğinin oldukça fazla kullanılmasını ve bu nedenle de çalışanların olumsuz şartlarda çalışmalarını beraberinde getirmiştir. Sermayenin güçlü bir platformda yer alması, emeğin güçsüz hale gelmesine neden olmuştur. Buna benzer nedenlerden ötürü, sendika ve sendikal katılma gündeme gelmiştir. Böylece sendikalar, emeği korumaya çalışmış, çalışma

koşulları başta olmak üzere, ücret ve gelir politikasına ilişkin, işçi adına söz sahibi olmuşlardır.

g) Kazanca Katılma

Kardan pay dağıtma ya da kazanca katılma genellikle işverenin çalıştırdığı personelinin ücretlerine ilave olarak ve işletmenin elde ettiği kar göz önünde bulundurularak peşin veya ötelenmiş ödemeler şeklinde yapmasını düzenleyen sistemdir. Bu yöntem daha çok çalışanları isteklendirmek, yetenekli kişileri işletmeye çekebilmek ve işletme görevlilerine toplumsal yardım ya da ek çıkar sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Dicle, 1980: 17).

Ekonomik hususlar, çalışanlar açısından en çok önem verilen konulardan bir tanesi olduğu için genellikle olumlu yönde teşvik etmektedir. Başarı sağlanması durumunda daha fazla kazanç elde edeceğini bilen bir çalışanın örgüte daha fazla katkıda bulunması beklenmektedir. Kazanca katılma tekniğinde, genellikle yapılan hataların azaltılması ve daha yüksek performans sergilenmesi söz konusu olmaktadır.

ğ) Birlikte Yönetim

Birlikte karar verme ya da yönetime eşit katılma olarak adlandırılan birlikte yönetim, Almanya'da II. Dünya savaşıdan sonra kullanılmaya başlamıştır. Birlikte karar verme yönetimi, birçok çalışan ile işveren temsilcilerini bir araya getirmektedir.

Geçmişteki Alman endüstrisindeki otoriter ilişkileri ortadan kaldırarak, daha demokratik bir nitelik kazandırmıştır. Diğer bir anlatım ile iş gören ve kurum temsilcilerinin örgüt kurullarında, "eşit sayı ve ağırlıkta" temsil edilmesi esasına dayanmaktadır (Ekin, 1994: 163).

Bu sistem, iş eğitim ve sosyal yaşamda görüldüğü gibi politikalarda ortaya çıkan eşitlik fikriyle, işçi ve işveren temsilcilerini eşit koşullarda bir araya getirmeği amaçlar. İçerisinde veto etme gücünü de kapsayan bu model, en gelişmiş yönetime katılma yöntemlerinden biridir. Bu modelin, çalışma konseyi, denetim ve yönetim kurulundan oluşan üç yönetime katılım organı bulunmaktadır (Işığışık, 2012: 107).

Birlikte yönetim tekniği, yönetimde demokratik yaklaşımın gelişiminin bir neticesi olarak gelişim göstermiştir. Kararlara katılım gösteren bireylerin artması ile

birlikte doğru karar alınması olasılığının artacağı düşüncesi ve eşitlik, birlikte yönetim tekniğinin temelini oluşturmaktadır.

h) Takım Çalışması

Birbirlerinin eksik parçalarını bütünleştiren özellikleri taşıyan, ortak gaye ve hedefler temel alınarak performans değerlerinin belirlendiği, bu doğrultuda sorumluluk duygusuyla hareket eden minimum sayıda kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu yapıya takım denir (Ataman, 2001: 350).

Çalışanların yeteneklerini geliştirmesi, oto kararlar alması ve kendi gayelerinin benimsenerek hareket edilmesi takım çalışmasında önemlidir. Bu çalışmada esas, yönetimde yalınlığın sağlanması, oluşan bilginin bütün iş görenler tarafından yararlı bir şekilde kullanılabilmesi, üstlerin daha çok yönetmek yerine tavsiyelerde bulunması takım için söz konusudur (Ataman, 2001: 351).

Son yıllarda yaygınlaşan bir uygulama olan takım çalışması, bir arada yürütülen çalışmalar ve uzlaşmayla alınan kararları içermektedir. Çalışanların birbirlerinin yetenek ve düşüncelerinden beslenmesini sağlayan bir teknik olarak takım çalışması için günümüz işletmeleri tarafından daha yaygın bir biçimde kullanılması teşvik edilmektedir denilebilir.

ı) Toplam Kalite Yönetimi

Globalleşmenin ekonomik alandaki etkilerini hissettirmeye başladığı 1980'li yıllarla beraber uluslararası rekabette kalite etkeni belirleyici olmaya başlamıştır. Müşteri beklentilerinin değiştiği bu dönemde kalite, kavram olarak bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış ve kalitenin kontrolüne ilişkin işlemlerin sadece ürünün maddi niteliğiyle sınırlı değil, aynı zamanda üretim süreçleriyle bağlantılı olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Konunun örgütün tümünü ilgilendiren bir sistem sorunu olarak algılanmasıyla ortaya çıkan toplam kalite kavramı mal ve hizmet üretiminde tasarımdan araştırma ve geliştirmeye, üretimden pazarlamaya ve satış sonrası işlemlere kadar tüm süreçlerin ve bu süreçlerde yer alan tüm çalışanları kapsamaktadır (Saran, 2004: 55).

Toplam Kalite Yönetimi (total quality management) genel bir ifadeyle kamu veya özel sektör kuruluşlarının müşterileri/yurttaşların memnuniyet düzeylerini yukarılara taşımak üzere, çalışanları da süreçlere dahil ederek uyguladıkları metotlar, politikalar ve

yöntemler şeklinde ifade edilebilen gaye olarak gönüllüğün de esas alındığı süreçlerdeki etkinlik ve verimliliğin yanında mal ve hizmetlerdeki kalitenin artırılmasının da amaçlandığı bir yol olarak kullanılır (Nohutçu, 2003: 237).

Yönetim yazınında önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetimi felsefesinde sürdürülebilir bir biçimde gelişme gösterilmesi anlayışı hakimdir. Toplam kalite yönetiminin boyutları arasında yer alan sürekli gelişim, örgüt içerisinde her zaman geliştirilebilir bir nokta olduğunu savunmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışı, kalitenin öneminin artmasına paralel olarak örgütle ilgili süreçlerin tamamında varlığını gösteren bir yapıdadır.

i) Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri konusunda ilk gelişmeler Japonya’da olmuştur. Bugünkü refah seviyesine yüksek kaliteli mal üreterek ve bu kaliteli mamulleri pazarlayarak ulaşan Japonlar, bu refah seviyesine, işletmede verimlilik artışını sürekli kılmak için çalışanları makinelerin esiri yapmayıp onların gönüllerini kazanarak huzurlu çalışabilecekleri bir sistem oluşturmuşlardır (Efil, 2004: 291).

Kalite çemberleri, iş görenlerin işleriyle ilgili yapmış oldukları faaliyetlerden övünmeleri ve yaptıkları işlere verdikleri katma değerlerin daha fazla olduğunu fark etmeleri bakımından önemli bir yoldur. Kalite çemberleri, örgüt içerisinde iş görenlerin görev alanları ile olarak problemlerin belirlenmesi, belirlenen problemlerin incelenerek çözümler üretilmesi için bir grubun teşekkül ettirilmesini ifade etmektedir. Grup üyelerinin tamamının aktif olması esastır. Grup üyeleri belirli zaman dilimlerinde bir araya gelerek sorunlara farklı çözümler üretmektedirler (Efil, 2004: 292).

Son dönemde kalitenin öneminin artması ve bu yönde yürütülen girişimler, kalite çemberlerinin gelişmesinde etkili olmuştur. Sorunların çözülmesi noktasında kalite çemberlerinin oluşturulması ile birlikte istenen sonuçlara ulaşılması ihtimali daha yüksek olmaktadır. Kalite çemberlerini oluşturan bireylerin ayrı ayrı katkıda bulunması sebebiyle böyle bir beklenti ortaya çıkmaktadır.

j) İş Zenginleştirme

Çift faktör teorisi 1960’lı yıllarda ortaya atılmış ve iş zenginleştirme kavramı Herzberg tarafından kullanılmıştır. Buna göre iş, çalışanların işlerini anlamlı bulmasını

sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. İş zenginleştirme kavramı da, iş görenleri güdülemek maksadıyla; muvaffakiyet, bilinme, sonuçlara ortak olma, ilerleme ve evolüsyon imkânları oluşturularak tasarlanmalıdır. İş zenginleştirme, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması şeklinde uygulanmaktadır (Özler, 2010: 47).

Bir işin aynı zamanda, ilk aşamasından son aşamasına kadar bütünleştirilmesi ve herhangi bir çalışana görev olarak verilmesi olan iş zenginleştirmede, eğer iş birden çok çalışan tarafından yapılacak kadar büyükse, işin parçalanmadan bir takıma verilmesi gerekmektedir. İş zenginleştirme bu anlamda, çalışanların iş yükünü arttırmak değil, işin niteliğini arttırmaktır (Başaran, 2004: 274).

İş zenginleştirme, çalışanlara daha fazla iş verilmesi gibi algılansa da içeriği bundan oldukça farklıdır. Çalışanların işletme bünyesindeki sorumluluklarını artırmak suretiyle ilerleyen süreçte iş zenginleştirmenin yapılan işlerin kalitesini arttırmaya katkıda bulunması söz konusudur.

k) İş Genişletme

Benzer özelliğe sahip işleri, iş yapış evresini uzatmak ve monotonluğu azaltmak amacıyla yatay şekilde bir araya getirerek görev sayısını arttırmak ve aynı çalışana gördürmek olan iş genişletme, başka bir deyişle çalışanın mesleki yetkilerini arttırmak olarak açıklanabilir (Adalı, 1986: 92).

Yalnızca vida sıkma işini yapan bir işçinin, vida sıkmanın yanında parçaların montajı görevini de üstlenmesi durumunda işi genişlemiş olur. Buda bir yandan işin yapılma süresinin uzamasına, diğer yandan da teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açmaktadır (Yeniçeri, 2002: 260).

Çalışanların uzmanlaştıkları işlerin yanında farklı alanlarda iş yapmalarını içeren iş genişletme, hem çalışanlar hem de örgütler açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerde iş genişletme yöntemi, sadece çalışanların daha fazla ve daha farklı işler yapmaları için değil işe farklı bir boyut kazandırmak için yürütülen çabalardan meydana gelmektedir.

1) İş Rotasyonu

İş rotasyonu, katımlı yönetimin uygulama aracı olarak yararlandığı tekniklerden biridir. İş rotasyonu, bir çalışanın yetiştirilmesi amacıyla, planlı bir şekilde, çeşitli işlerde çalıştırılmasını, böylece çeşitli işlerle ilgili tecrübe ve yetenek kazanmasını ifade eder (Akdemir, 1992: 76).

İş tek düzenlikten kurtarmanın en basit yollarından birisi iş görenin önceki bir zamanda tespit edilmiş ve bir planlama dâhilinde önceden tahmin edilebilir zamanlamalara bakılarak yapılan faaliyet çerçevesinde başka faaliyetler veya amaçlara yönelmeyi ve bunları uygulamasıdır. İş rotasyonunda birden fazla iş söz konusudur. Bazı işlerin yarattığı sorunları azaltmak ve çalışanları monotonluktan kurtarmak için yöneticiler çalışanları değişik işlerde çalıştırma yolunu seçerler (Güney, 2000: 118). İş rotasyonu, günümüzde büyük ölçekli işletmelerin de başvurduğu yöntemlerden birisidir.

Çalışanların farklı pozisyonlarda değerlendirilmesini içeren iş rotasyonu, aynı zamanda işletme içi kaynaklardan faydalanılarak işe alım sürecinin ilerletilmesi şeklinde de gözlenebilmektedir. Yapılan işlerin çalışanlar açısından rutin olmasının önüne geçilmesi için iş rotasyonu tekniğinin kullanılması söz konusudur. Böyle bir yöntemin kullanılması ile birlikte bireyler ve örgütler açısından karşılıklı kazanım elde edilmesi beklentisi bulunmaktadır.

m) Personel Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda kendilerini güdülenmiş olarak hazır hissettikleri zaman, konu ile ilgili uzmanlık ve malumatlarına göre olan güvenlerinin yükseldiği, yetki alarak harekete geçmek isteği içinde oldukları, olaylara müdahale ederek kontrol edebileceklerini düşündükleri ve kendileri için anlamlı olan işlere yoğunlaşmalarını ifade eden uygulamaları ve koşulları belirtir (Koçel, 2003: 416).

Bilgi paylaşımı, iş görenlerin sürekli olarak eğitime tabi tutulması, iş görenlere işleri ile ilgili düzenleme yapma fırsatı verme ve bunun yanında planlama yapma, yaptıkları işleri denetleme imkânı vermesi, iş göreni yaptığı şeylerden sorumlu kılma gibi tanımların tamamı güçlendirmeyi ifade eder. Çalışanların iş tutumlarında pozitif değişimler yaratmayı hedefler ve aynı zamanda adil güç paylaşımıdır şeklinde de ifade edilebilir (Günay ve Çetin, 2001: 761).

Personel güçlendirmenin temelindeki öngörü, personele karar verme imkanı sunarken yönetici onayı alınmadan ve alınan kararında reddedilmesi söz konusu olmadan, karar verme ile ilgili yetkiye malik olmasıdır (Akçakaya, 2010: 10).

İşletmelerde insan kaynağının en önemli değer olduğunun fark edilmesi ile birlikte bu kaynaktan daha etkili bir şekilde faydalanılması için yürütülen girişimler arasında yer alan personel güçlendirme, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artmasını içermektedir. Personel güçlendirme ile birlikte çalışanların daha etkili oldukları alanlara yönelmesi söz konusudur.

1.3. Yönetime Katılımın Sağladığı Faydalar

Özetle ifade etmek gerekirse demokrasinin önem kazandığı bu yüzyılda işletmelerde kendi iş dinamiklerinde katılımcı yönetim anlayışını benimseyerek çalışanlar arasındaki örgütsel adalet kavramını hissettirmeye çalışmakta bu da çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Şimdi bunlara aşağıda kısaca değinmeye çalışalım.

1.3.1. Genel Motivasyonun ve Verimliliğin Arttırılması

Örgütlerde başarının en önemli faktörlerinden bir tanesi iş gücüdür. Çalışanların gereksinimlerine örgütlerde gerekli önem verilmediği takdirde çalışanların sağladığı etkinlik ve verimlilik istenilen düzeyin altında kalmaktadır. En yüksek düzeyde işgücü kaynaklarından yararlanmak, çalışanların örgüt içerisinde motivasyonunun aynı oranda yüksek tutulmasına bağlıdır. Çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yönelik yönetime katılım, motivasyon ve verimliliği artırma yöntemlerinden biri olarak düşünülmektedir (Dicle, 1974: 46).

Günümüzde en çok konuşulan ve üzerinde durulan güdüleme yöntemlerinden birisinin de katılımcı yönetim olduğu söylenebilir. Çalışanlar bu yolla, kendilerini etkileyen kararlar alınırken söz sahibi olabilmektedir. Katılımcı yönetimin temelinde ortak alınan kararların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve desteklenmesidir. Çalışanların düşüncelerine saygı gösterip yönetime katılmasına katkıda bulunan yöneticiler, başta verimlilik ve etkinlik açısından organizasyona, sonrasında ise çalışanlara motivasyon sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 169).

Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre gelinen nokta, sistematik olarak öneri sisteminin uygulandığı örgütlerde, üretim sonucunda meydana gelen çıktının kalite ve miktarının artan yönde grafik izdiğidir. Bu artışın iki temel nedeninden ilki, çalışanların kontrolü kendinde hissettiği örgütlerde devamsızlık ve personel devir oranının düşük düzeyde olması, ikincisi ise işin daha iyi nasıl yapılabileceği ile ilgili çalışanların görüşlerinin alınması ve iş gücü verimlilik düzeyinin arttırılmasıdır (şimşek, 2002: 226-227).

Örgütlerde alışanları önerilerine kulak vererek onları yönetime dahil etmek hatalı üretim oranını azaltmaktadır. Söz söyleyebilen, düşüncesine önem verilen bir iş gören, belirli bir zaman sonra, üretimde hata oluşmadan önlenmesi yönünde fikir üretmektedir. Süreçlerin gelişmesiyle üretim kapasitesi artmakta, var olan sorunlar giderilmekte, zaman tasarrufu vb. faydaları olmakta bu da verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998: 240-241).

1.3.2. Yabancılaşmanın Azaltılması

Yapılan araştırmalar yönetime katılmanın, çalışanlar ve işyerleri üzerinde yapıcı bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Değişime ayak uydurabilmek adına firmalar artık yönetime katılım tekniklerini uygulamak zorunda olduklarını idrak etmişler ve bu yolda gerek iç kaynaklardan yararlanmışlar gerekse dışarıda faaliyet gösteren profesyonellerden, danışmanlık şirketlerinden bu uygulamaları satın alma yoluna gitmişlerdir. Karl Marx tarafından ilk defa ortaya atılan yabancılaşma kavramı, işçi tarafından gün içerisinde üretilen emeğin kendisiyle pek bir bağlantısı yokmuş gibi algılanmasıdır (Başaran, 1992: 228).

Modern toplumların yabancılaşma ile karşı karşıya kaldıkları ve en önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmanın yanında genel bir tanımla, toplumsal olarak bireyin kültürel ve doğal çevresine olan ahengin azalmasıyla birlikte çevresi üzerinde olan denetiminin zayıflaması sonucu giderek bireyin yalnızlığa ve çaresizliğe sürüklenmesi olarak ifade edilmektedir (şimşek, 2002: 238).

Örgütsel olarak, insanın mutsuzluğuna ve düşük verimliliğine yol açan, bireyin başkalarının gayelerine ulaşmada katma değer sağlayan bir nesne olarak grldği bir çevrede yabancılaşmanın daha çok geliştiği söylenbilir. Yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi uymak çalışanlar üzerinde yönetilmek ve denetlenmek gereksinimine yol

açmakta, yaratıcılıktan yoksun ve kendini doğrudan etkileyen kararlarda dahi söz hakkı bulunmayan çalışanlar ise zamanla örgüte ve sonunda topluma yabancılaşmaktadır (Dicle, 1974: 40).

Birey işine karşı yabancılaştığı takdirde, işyerinde yaptığı işi içselleştirememekte ve iş yerindeki süreçlerden bağımsızlaşmaktadır. Böylelikle işe gidip gelme rutin hale gelecek ve sadece çalışan tarafından geçimini sağlayacak bir araç olarak görülecektir. Yabancılaşma etkisiyle birlikte, işe karşı duyulan tüm ilgi, istek ve güç tükenme seviyesine gelmektedir (Başaran, 1992: 228).

1.3.3. Kararların Benimsenmesi ve Koordinasyonu Kolaylaştırma

Başlıca nedenleri arasında kararların uygulanmasında sağladığı kolaylık yönetime katılımın faydaları arasında sayılabilir. Yönetime katılım kararların benimsenmesinin kolaylaştırılması ve koordinasyona sağladığı katkı genellikle kabul gören bir düşüncedir. Çalışanlar karar alma süreçlerine katkı verirse kararların alındığı gerekçeler daha iyi anlaşılacak, bunları uygularken daha bilinçli ve koordineli davranacaklardır. Böylelikle uygulama aşamasında karşılaşılan güçlüklerin büyük bir bölümü de giderilmiş olacaktır. Kararlara katılan ve bunlara kendinden bir şeyler kattığı inancını taşıyan kişiler, söz konusu kararları daha çok benimsemekte ve verilen görevleri içtenlikle yerine getirecek, daha çok gayret ve çaba harcayacaktır (Mıhcıoğlu, 1983:116).

Koordinasyon işletmelerde senkronik bir şekilde devam ettirilen bütün aşamaların kendi aralarında entegrasyonu ile kurumun işleyişini ve varlığını idame ettirmesine yardımcı olan yönetim işlevlerinin temelini oluşturur (Tosun, 1992: 267).

Koordinasyon, yönetime katılma da örgüt içindeki çalışanların çabalarını bütünleştirmeyi, zaman ayarlamalarının yapılmasını, beraber olarak hedef ve gayelere ulaşmak için devam eden faaliyetlerin birbirlerini takip etmelerini ve birleşmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütlerde, çalışanların meydana getirdikleri çabaları grup ya da örgüt başarısı için uyum içerisinde yönlendirmek yönetime katılmada esas amaçtır. Yönetime katılmanın özünü buradaki uyum sağlama sağlar (Akat, 1994: 248).

1.3.4. Örgütsel Gerilimin (Stresin) ve Çatışmanın Engellenmesi

Stres, örgüt içinde kişilerin birbirleriyle ve işle olan ilişkilerinden kaynaklanan, bireyi normal fonksiyonlarını yerine getirmekten uzaklaştıran durumun ortaya çıkması

olarak şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların birbirleriyle veya üst kademeleriyle yeterli iletişim kuramaması, sorumlulukların delege edilememesi ve alınamaması, işin sonuçlarının anlaşılabilmesi, yetersiz veya aşırı ödüllendirmeler, çalışanların örgüt içerisindeki rollerinin belirlenmemesi ve benzeri nedenlerden kaynaklı olarak çalışanlar stresle yüz yüze gelebilmektedir (Erdoğan, 2007: 278). Bunlarla beraber çalışanlara karar verme süreçlerinde danışılması, onları doğrudan etkileyen konularda fikirlerinin sorulması örgütsel stresi azaltacaktır.

Amirler ve çalışanların birbirleri arasındaki meydana gelen etkileşim ve iletişimi katılmalı yönetim gerekli kılar. Üstler ve çalışanlar belli şartlar altında, eşit durumda olduğu takdirde, kişiliklerinin tüm yönleriyle ilişki kurarak örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların da azalmasına neden olacaktır (Yeniçeri, 1991:175).

Bir işin iki veya daha çok kişi arasında bölünmesi nedeniyle ortaya çıkan hiyerarşik yapı da çatışmanın bir diğer nedenidir. Örgüt içinde çatışmaya sebep olan diğer bir neden aynı hiyerarşi içinde çalışan örgüt üyelerinden üst basamaklarda görev yapanlar ile alt basamaklarda görev yapanlar arasındaki doyum farkıdır (Ertürk, 2000: 208).

İşletmelerde katılmalı yönetim uygulandığı zaman örgüt yapısı yalınlaşmakta, yani çalışan ile yönetici yakınlaşmakta ve böylece hem yöneticilerin hem de diğer çalışanların etkinlikleri artmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki çatışmada böylece azalmaktadır (Coşkun, 2011: 139).

Katılmanın olmadığı örgütlerde ise yöneticiler ile yönetilenlerin görüş açılarının farklı olması onların daha çok kendi aralarında iletişimde bulunmalarına neden olmaktadır. Bu durumda ileriki dönemlerde aralarında fikir ayrılıklarına sebebiyet vermektedir (Onaran, 1984: 198).

Ast ile üst arasında görülen iletişim engellerini de büyük ölçüde ortadan kaldıran katılmalı yönetim, kararlara katılan çalışan üstüyle sürekli iletişim içinde olmasından dolayı aralarında iyi bir diyalog ve anlaşma fırsatı doğmaktadır. Sorunlarla karşılaşıldığında meydana gelen çatışmaların çözümü karşılıklı bilgi alışverişini gerekli kıldığından, bu tür iletişim örgütlerde görülen çatışmayı da azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003: 299).

1.3.5. Örgütsel Bağlılığın ve Bütünleşmenin Güçlenmesi

Kısaca kişinin üyesi olduğu örgüt ile arasındaki ilişkiyi ifade eden ve psikolojik bir durum olan örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı kapsamı bulunmaktadır. Bu boyutlara kısaca değinilmek gerekirse:

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle duygusal açıdan bağlanarak örgüt ile özdeşleşmesidir. Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanan ve bunları kabul eden çalışanın, örgütün menfaati için olması gerekenden daha çok güç sarf etme eğiliminde bulunması ve örgütte çalışmaya devam etmek için kuvvetli bir arzu ortaya çıkması söz konusudur.

Devam bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütten ayrılması sonucunda işletmenin uğrayacağı maliyet ve olumsuzluk nedeniyle bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi şeklinde tanımlanabilir. Bununla beraber alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması, yeni bir örgüte uyum sağlama zorluğu gibi durumların devam bağlılığını ortaya çıkaran diğer etkenler olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Normatif bağlılık ise kişinin çalıştığı örgüte bağlılık göstermeyi kendisi için bir görev olarak görmesi ve kendisini bu şekilde inandırmasıdır. Eğer çalışanlar güçlü normatif bağlılığa sahip iseler yaptıkları işin olumlu sonuçlar verdiğini düşünürler ve mevcut örgütte çalışmaya devam ederek işten ayrılmayı düşünmezler (Yaman, 2010: 51).

Hedef ve değerlerin iş görenler tarafından kabullenilmesi ve özümsemesi, hedeflerin başarılmasına yönelik gönüllü bir şekilde güç sarf etmesi ve örgütte devamlı olabilmesi için çaba sarf ediyor olması, bütünleşme olarak ifade edilebilir ve katılnmalı yönetim uygulaması, 'çalışanları bütünleştirmektedir' şeklinde ifade edilebilir (Tınaz, 2009: 29).

Örgütlerde bütünleşme tam olarak gerçekleştirildiği takdirde örgüt çalışanlarında şu özellikler gözlenmektedir (Yeniçeri, 1991: 15):

- İşe kendilerini verirler,
- Standartlara uymaya çalışırlar,
- Örgüt hedeflerine ulaşmaya çalışırlar,
- Kendi işleri ile ilgili konularda inisiyatif kullanırlar,

- Engellenme duygusuna kapılmazlar,
- Başarı ve güven duygusu taşırlar,
- İşe devamsızlık gibi sorunlar ortadan kalkar.

Örgütlerde katımlı yönetimin uygulanması, iş görenleri, örgütün faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye cesaretlendirir böylelikle bu da örgütte koordinasyonun artırılmasında önemli bir rol oynar. Örgüt çalışanları üstlerden bahsederken 'onlar' yerine, 'biz' demeye başlarlar. Çalışma ortamlarında bir sorun ortaya çıktığında 'onların' değil, 'bizim' sorunumuz şeklinde ifade ederler. Yönetime katılma çalışanların sorunsuz, makineye benzer aktörlerden çok, sorumlu çalışanlar olmalarına yardım eden çok önemli bir unsurdur (Müezzinoğlu, 2012: 82).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi

Eski çağlardan beri adalet kavramı ilgi konusu olmuş ve Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi ünlü düşünürler tarafından incelenmiştir. “*J. Rawls’a göre adalet sosyal kurumların ilk erdemidir*” (İçerli, 2010: 68).

Nesnel ölçütler olan adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramlar genel olarak algı sorunudur. Adaletsizliğin olup olmamasından daha önemli olan, yönetim faaliyet işlemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (Tutar, 2007: 98).

Eşitlik kuramına göre ise insanlar yaşam mücadelesine devam etmek için ilişkilere ihtiyaç duymakta ve kişiler ihtiyaçlarını yerine getirmek üzere birbirleriyle iletişim halinde olmalıdır. Ödüllendirme kuramın temel varsayımını oluşturmaktadır. Taraflar ödüllendirme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmekte ve bu ilişkileri devam ettirdiği varsayılmaktadır. Başka bir deyişle bir bireyin başka bir bireyi etkilediği zaman sosyal değişim oluşmakta ve kişiyle ilgili beklentiler kendi kendini ödüllendirici şekilde olmaktadır (Özler, 2010: 41).

Sosyal adalet olgusu, çalışanlara örgütte nasıl davranıldığı ve çalışanların daha eğitilmiş hale gelmeleri gereği günümüzde örgütsel adaletin önemini ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan birincisi sosyal bir vakıa olarak adalet ve türevlerinin insanın yer aldığı her türlü durumda karşımıza çıkmasındandır. Bireylerin iş yaşamında da adaletin değişik türleriyle karşılaşması adaletle duyulan ihtiyacı artmaktadır. En önemli kaynağı çalışanları olan örgütlerin, yönetsel süreçlerinin tümünde belirleyici etken olan adalet algısı kavramı, önemini arttıran ikinci nedendir. Üstlerin örgütte çalışan iş görenlere nasıl davrandığı ve onların tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısı ile ilişkilidir. Son olarak ise, çalışanların daha eğitilmiş hale gelmeleri, çalışanları sadece vasıflarına uygun iyi işler talep etmek ile yetindirmemekte aynı zamanda iş yerinde kendilerine daha saygılı ve adaletli bir tutum sergilenmesini beklentisi içerisine sokmaktadır (Şahin, 2016: 121).

Örgütsel adalet işgörenlerin performansının ivme kazanmasına sebep olurken aynı zamanda işgörenlerin işlerini yerine getirirken fedakarlık göstermelerine, kuruma ve

yöneticilerine sadık kalmalarına ve aynı zamanda kurumu sahiplenmelerine de katkıda bulunur. Bununla beraber yöneticilerin de iş görenlere olan tutum ve davranışlarda daha adaletli bir yaklaşım içine girmelerine sebebiyet verir. Bu süreçlerde farklı çalışanlarda adalet kavramının farklı şekillerde algılanması gözlemlenebilir. Bu süreçler çalışanlar tarafından değerlendirilirken, çalışanlardan yansıyan davranışlar bu kavramın önemini artırır (Özmen, 2017: 4).

2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

2.2.1. Eşitlik Teorisi

Gerçekte örgütsel adalet kavramı, J. Adams'ın General Elektrik Şirketinin yıllarca üzerinde durduğu motivasyon yaklaşımlarında da ulaştığı eşitlik teorisinin bir uzantısıdır. Bu kuramında Adams, yüksek motivasyon ile iş görenlerin iş yapabilmelerinin ancak yöneticilerine olacak güven ile sağlanacağını, bunun sağlanmasında da adil bir şekilde takdir edilmelerinin yer aldığını varsaymaktadır. Eşitlik teorisinde bu nedenle, bir örgütte çalışanın işteki başarıları karşılığında kazandığı fayda, çıkar veya mükâfatlar diğerlerinin başarıları ile bunun sonucunda elde ettikleri çıkarlar ve ödüllerle mukayese edilir. Bu mukayeseler neticesinde başarı/menfaat oranı diğerlerinin başarı/menfaat oranından ne düşük ne de yüksek olmamalıdır. Şayet bu oran düşük çıkarsa iş gören daha az ödüllendirildiğini düşünecek ve sinirlenecek, tam tersi bu oran yüksek daha yüksek çıkarsa kendisinin daha yüksek oranda ödüllendirildiğini düşünerek kendini suçlu hissedecektir. Gerçekte beklenen eşitlik Adams'ın belirttiği şekilde olmalıdır. Yöneticiler adalet duygularını dikkatle ele almalı, örgütsel huzur ve barış için mutluluğu tesis etmeye çalışmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2016: 654).

Kişilerin algı durumları ile kişilerin adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri reaksiyonları konu alan eşitlik kuramı, örgüt kararlarını Adams'ın görüşünde kişilerin kendi pozisyonlarını devamlı suretle aynı durumda olan diğer kişiler ile kıyasladığını savunmaktadır. Şayet çalışanlar bu kıyaslamalar sonunda haksızlığa uğradıkları duygu ve düşüncesine kapılıyorsa, bu kişinin tavır ve tutumlarına etki ederek olumsuz davranışlar göstermelerine sebep olmaktadır. Çoğunlukla örgüte de yönelen bu davranışlar, başka kişilere dönükte olabilir. Sonuçta örgütsel adalet kavramı olarak, iş görenin örgüt içindeki

uygulamalarla ilgili kafasında kurguladığı adillik algısı şeklinde ifade edilebilir (Altıntaş, 2006: 21).

Dört esastan oluşan eşitlik kuramında,

1. İş görenler kazandıkları mükafatı artırmak isteyeceklerdir.

2. Örgütler, iş görenler için yerine getirmek zorunda olduğu davranışları ve iş görenlere verecekleri ödülleri eşit şekilde paylaşmak için bir yöntem geliştirerek, çalışanların performans ve verimliliklerini üst seviyeye taşıyabilirler.

3. İş görenler, çalıştıkları alanlarda adil olmayan uygulamalarla karşı karşıya kaldıklarında ruhsal olarak bunalımda hissedebilirler.

4. İş görenler, çalışma hayatında adil olmayan bir iletişim içerisinde hissettiklerinde, adilliği sağlamaya çalışarak, bunalımdan uzaklaşmaya çalışırlar.

Eşitliği yeniden sağlamak için ya iş görenin kazandığı edimler ya da girdiler başkalaştırılarak asıl eşitlik oluşturulabilir ya da iş görenin algı durumuna yakın maaşlar verilerek ruhsal eşitlik algısı sağlanabilir (Taşkırın, 2010: 129-131).

Eşitlik teorisinde Adams, iş görenleri örgüt içinde kendilerine karşı adaletli olup olunmadığına ve örgüt için sağladığı katkı (emek, iş vb.) ile kazanımlarına (maaş, yükselme, ödül) göre kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamalar sonunda, iş görenlerde örgütsel adalet çerçevesinde örgütteki kaynakların paylaşımında adaletli olup olunmadığı algısı oluştuğu ileri sürülmektedir (Turunç ve Çelik, 2012: 62).

2.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi

Bu teorinin en etkili teorisyenlerinden biri olan Crosby'ye göre, "Görelî Yoksunluk Teorisi" (Relative Deprivation Theory), sosyal adalet teorilerinden biridir (Eroğlu, 2009: 86).

Crosby ve Folger bu teorinin en etkili teorisyenlerindedir. Teoriye göre, çalışanlar aldıkları ödülleri diğer çalışanların aldıkları ödüller ile karşılaştırdıklarında, kendi aldıkları ödüllerin diğerlerine göre daha az veya daha değersiz olduğunu öğrendiklerinde yoksunluk hissine maruz kalırlar. Görelî yoksunluğun iki ayrı anlamından söz eden teorisyenlere göre, birinci ayırım iş görenin olumsuz taraftan yaptığı karşılaştırmalar neticesinde meydana gelen histir. Ödül dağıtım şekillerinin belirli olması,

iş görenleri farklı sosyal mukayeseler yapmasına sebebiyet verir ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar yoksunluk hissine yol açar. Diğerleri ise iş görenler tarafından algılanan ve adaletsizliğin ortaya çıkmasına sebebiyet veren karşılaştırmaları açıklayan kuramlardır. Aynı zamanda bu kuramlar birçok modelede öncülük etmişlerdir (Irak, 2004: 25-43).

2.2.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Teorisi

Crosby'nin teorisine alternatif olarak Folger tarafından "Bilişsel Dayanaklar Teorisi" (Referent Cognitions Theory) öne sürmüştür. Yerli bir deyimle bardağı dolu tarafından görmeyi ifade eden ve Görelî Yoksunluk Teorisi'ne farklı bir yaklaşım getiren bu teoriye göre, "Örgütsel Adalet Algısı İnsanlar tarafından nasıl meydana getirilir?" sorusuna cevap arayışı içerisinde olmuştur. Bu kuramda iş gören, değişik ve herkes tarafından benimsenecek bir opsiyon tasavvur peşine düşmedikçe görelî yoksunluğun içinde yer almakta ve ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluğu yaşayabilmektedir. Bu kuramıyla Folger, dağıtım adalet ve prosedür adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaç edinmiştir. İki tür refleks bu yaklaşım ile ayırt edilebilir. Bunları gücenme ve tatminsizlik şeklinde ifade etmek mümkündür. Cropanzano ve Folger'a göre, böyle bir inancın meydana gelmesi, iş görenlerin adil olmayan bir uygulamayla karşı karşı kaldıklarını hissettirmektedir. Bununla yanı sıra eğer iş görenler, kazanımların paylaşımı esnasında karar verme süreçlerine kendilerinin de dahil edilmesi durumlarında sonuç ne olursa olsun iş görenlerin sonucu adil olarak algıladıkları görülmüştür (Irak, 2004: 25-43).

2.2.4. Kontrol Kuramı

Kontrol kuramı model olarak Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir ve işlemsel adaletin esasını meydana getirmektedir. Kontrol kuramına göre; çalışanlar diğer çalışanlarla etkileşim içerisindeyken bunun yanı sıra kendi değerlerini de maksimum düzeye taşımayı hedefler. Tyler'a göre, bireylerin kendileri ile ilgili sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etmesi veya bu prosedürlerle ilgili görüş ve fikir bildirmesi işlemsel adaleti olumlu etkileyerek istenilen sonuçların elde edilmesini olanaklı kılmaktadır. Süreçleri kontrol etme imkanı çalışanlara tanınırsa algılanan adalet de yüksek olur. Sonucun arzu edilen şekilde olması için kişilerin adaleti yüksek oranda algılamaları

şarttır. Tutum ve çıkarları bireysel olarak ele alması için bu model ile ilgili bir eleştiri konusudur (Taşkiran, 2011: 108).

Tarafların sahip olduğu kontrol derecesi, prosedürlerin kullanılmasındaki her bir aşama üstünde paralel nitelikte değişikliklere neden olmaktadır. Kuramdaki öngörüye göre, çatışan ve gözlemde bulunan her iki taraf kendilerine süreçler üzerinde müdahale imkanı veren işlemlerde, müdahale imkanı vermeyen işlemlere göre daha çok doyum sağlar. Süreç kontrolü işlemlerinin sonrasında alınan kararlar daha adaletli değerlendirilmektedir (İçerli, 2010: 74).

2.2.5. Dağıtım Tercihi Kuramı

İş görenin elde ettiği edimlerle alakalı hissettiği eşitlik durumu Dağıtım Tercihi Kuramında ele alınır. Bu kuramın amacı iş görenler ile örgüt arasındaki iletişimi düzgün şekilde sağlamaktır. Dağıtımın normlara göre yapılması burada önemli olan şeydir (Özkalp ve Kirel, 2016: 682).

Ele geçen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi çeşitli kazanımların iş görenler gözüyle algılanan adalet algısını konu alan dağıtım adaleti, iş görenlerin belli davranışlarda bulunmaları koşuluyla belli kazanımları elde etmelerini garanti altına alır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

Sonuç adilliğinin nasıl algılandığını dağıtım adaleti gösterir. Bu açıdan bakıldığında, dağıtım adaletinin iş görenlerin terfi ve ücret gibi kazanımlarla ilgili algılarını etkilediği söylemek uygun olur (İçerli, 2010: 79).

2.2.6. Grup Değer Modeli Kuramı

Prosedürlerin adil biçimde algılanması Grup-Değer Modeli Kuramında, sadece kişisel çıkarlara dayanarak incelenmemektedir. Tabi buldukları veya aidiyet duygusuna kapıldıkları grubun kimliğinden baskın oranda etkilenen gruptaki kişiler, kişisel menfaatlerini de bir yana koyarak, herkese yarar sağlayacak hareketlerde bulunma çabası göstermektedir. Sosyal kurallar içinde grup üyeliğinin kuvvetli bir etkisi olduğunu vurgulayan Grup Değer Teorisi esasında, kişilerin tabi buldukları grubun kaynaşmasını sağlar. Bu ve benzeri işlemlere özen gösterir ve gruptaki üst konumları, özsaygı ve toplumsal prestij gibi kazanımlar oluşturacak grup değerleri hususunda bilgilendirilmeyi arzu ettiklerini öne sürer (Taşkiran, 2010: 136-137).

Kişilerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna Lind ve Tyler, değişik bir yaklaşım getirmektedir. Daha sonraları “ilişkisel model” olarak benimsenen “grup değeri modeli”, bir gruba girebilmenin çalışanlarda değer ve kimlik duygusu meydana getirdiğini ve adil davranışın, bireyin grup üyeleri ve yetkililerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğunu vurgusu önem kazanmaktadır (Sunar, 2016: 16).

Bu kuramda iş görenler, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve kurumları ile kalıcı olmasını öngördüğü etkileşime fokuslanmaktadır. Yönetimin ortaya koyduğu karar politikalarında tarafsız olunması ve bunların yanında karşılıklı saygı duyulması iş görenlerce beklenmekte, kendi düşüncelerinin alınmasını ve hak etmiş oldukları şekilde davranılmasının beklentisi içinde olmaktadır (İçerli, 2010: 85).

2.2.7. Kestirme Adalet Teorisi

Teorilerinin kendileri tarafından (Cropanzano vd.) yetersiz bulunmasından sonra Lind tarafından geliştirilen Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory), örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştırmış ve oldukça güçlü bulunmuştur. İş görenlerin adalet ile ilgili kararlarını oluştururken nasıl davrandıkları konusunda bilgi vermekle kalmayan bu teori, adalete ait kararların şekillenmesindeki süreçlerle ilgili değerlendirmelerin, neticelere ait değerlendirmelere oranla niçin daha etkili olduğunu izah etmektedir. Bu kuramda verilen yetki ile ilgili olarak, çalışanlar tarafından görevlerini kötüye kullandıkları savunulur. Ayrıca iş görenler otoriteyle ilişkileri konusunda zaman zaman belirsizlik hissine kapılırlar ve devamında kendilerini sürekli olarak otoriteye olan güvenleri noktasında sorguya çekerler. Otoritenin güvenilir ve tarafsız olup olmadığı hususunda çalışanlar belirsizlik ortamının ortadan kaldırılmasına ilişkin olarak karar verirler (Görgülüler, 2013: 29).

İş gören tarafından çevresi veya kendisiyle ilgili bilginin doğru olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilmekte olan Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisindeki adalet kararları, zamanın yetersiz ve bilginin temin edilemeyeceği, yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunamadığı, kararların otomatik olarak verilmesinin yerinde olduğu durumlarda Kestirme Adalet Teorisini uygulamak daha isabetlidir (Görgülüler, 2013: 29). Diğer taraftan adalete ilişkin verilen kararlar, araştırmacılar tarafından edinilen bir diğer bulguya göre değişime karşı dirençlidir.

2.2.8. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli

Çalışanların yönetim ile ilgili kararlarda söz sahibi olmak istediği araçsal model, örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuyla ilgili bir kavramdır. Gelecekleri ile ilgili kararlarda etkin rol oynamak isteyen çalışanların yönetimde bulunması, yönetim faaliyetinin adil olarak algılanmasını sağlayacaktır. Araçsal modele göre, çalışanlar açısından adaletli bir şekilde uygulanan işlemler daha önemlidir. Çünkü adil işlemler çalışanların daha fazla değer elde etmesine olanak tanır. Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ile ilgili olan İlişkisel Model de ise çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile uzun süreli ilişki kurma gayreti içerisindedir. Birlikteliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır ve grup içi ilişkiler bu nedenle önemlidir (Abbasoğlu, 2015: 30).

Ahlaki Erdemler Modeli Robert Folger'ın geliştirdiği bir modeldir ve buna modele göre çalışanlar saygınlıklarına ve kendi değerlerine önem verdikleri için adaleti isterler (Poyraz vd., 2009: 74). Şahsi değerleri olan kişiler kendilerine adil davranılmadığı takdirde buna tepkili olacaklardır.

2.2.9. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Bu model minimum dört tane birbiri ile ilişkisi olan psikolojik ihtiyaca iş görenler tarafından gereksinim duyulduğunu savunur. Bu ihtiyaçlar ait olma, denetleme, kişinin kendine saygınlığı ve anlamlı bir var oluş ihtiyacıdır. Bu dört gereksinim, çalışanın diğer çalışanlar aracılığı ile kötü muameleyle karşılaşması durumlarında çatışır (Poyraz vd., 2009: 74).

Bu modele göre, adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal model kullanılarak anlamlandırılmaktadır. Ödül ve cezaların dağıtımının tatmini önceden adil olan süreçler ile sağlanır. Adalet olgusu çalışanları birbirine yaklaştıran bir unsurken adaletsizlik çalışanlar arasında çatışmaları arttırmaktadır. Aidiyet ihtiyacı iş göreni üzücü bir olayda veya olumsuz durumlarda dahi sorumluluk almaya sevk eder. Adalet, iş görenleri içsel bakımdan yükleme yapmaya zorladığı için kişinin kendi olma saygısına zarar verebilir. Varoluş ihtiyacı konusundaki anlamlı düşünceler, iş görenlerin adalet kavramı konusunda kaygılanmalarına ve adil bir dünyada dürüst bireyler olmaya sevk eder. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki ele alındığında adalet kavramı, davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabilir (Abbasoğlu, 2015: 31).

2.3. Örgütsel Adalet Türleri

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Eşitlik teorisini içine alan dağıtımsal adaletin özünde, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi yer almaktadır. Performans kriterleri göz önünde bulundurularak ödül veya cezaların uygulanması dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticilerin esas görevlerindedir. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller vb. her türlü kazanımın dağıtımsal adalet kavramının konusu içerisinde yer aldığı söylenebilir (Özen, 2002: 112). Çalışanları genellikle ilgilendiren, çalıştıkları işletmeden elde ettikleri yararlar yanında işletmedeki uygulamalarında adalet kavramı çerçevesinde olmasıdır. Dağıtımsal adalet kavramı örgütten kaynaklı faydanın iş görenler arasında adalet ile dağıtımının tesis edilmesi ile alakalıdır. İş görenlerin örgüte sağladığı fayda sonrasında ortaya çıkan oran doğrultusunda ve sözleşme ile sabitlenen hükümler noktasında söz konusu dağıtım olacaktır (Dilek, 2005: 30).

Dağıtım adaleti değişik bilim dallarına mensup araştırmacılara konu olmuş ilk çalışmalarda kazanımların adilliği bulgusu yani dağıtım adaleti problemiyle ilgilenmişlerdir. Evrensel bir olgu olan kaynakların ve ödüllerin dağıtılması, küçük büyük bütün toplumlara konu olmuş, bütün sosyal sistemlerde de kendine yer bulmuş bir durumdur (Özmen vd., 2007: 23).

Bu olgunun temelinde, toplumda yer alan bireylerin, özellikle çalışma hayatında birbirleri ile olan ilişkilerinde mental olarak mukayese yapma işlemleri yer alır. Bu kavramda özü teşkil eden adalet ve hakkaniyet esasen, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ile Homans'ın "dağıtımcı adalet" kavramlarından evrilmiştir. Kişiler Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" nosyonuna istinaden, maliki buldukları idrakleri, inanma duyguları, düşünce ve malumatlarına istinaden harekete geçme eğilimini taşırlar. Çevresel etkilerin de nüfusuyla mevcut olan mental idrak durumuna göre kişiler davranışlarını sergiledikleri zaman mental uyuma sahip olmuş olurlar. Bu durumunun tersinin olması da, zıttı davranışların vuku bulmasıyla sonuçlanır. Mevcut ruhsal hal ve mental durumun getirdiği sonuç iş görenlerde gerilim ve tatmin olmama durumlarını da tetikler (Eroğlu, 2007: 418). İş gören, işletmede hak ettiği ücreti aldığına inanırsa kendini mental olarak uyumlu hissedecektir. Farklı senaryoların yaşanması halinde ise iş gören beklentilerini karşılamayan bir ücretle karşılaştığı zaman zihinsel uyumsuzluk durumu

meydana gelecektir. Arzulanan durumun yanında fiili durumun uyuşmaması, veya farklılık arzetmesi, çalışan tarafından adaletsizliğin algılamasına ve buna bağlı olarak tatminsizlik yaşanmasına sebebiyet verir (Abbasoğlu, 2015: 34).

Dağıtım adaleti 1975'ten önce adalet ile ilgili araştırmaların temel konusu olmuştur. Bununla alakalı olarak, kaynakların paylaşılması ve alınan kararların adil olması konularında yorumlar çıkarmak dağıtım adaletini açıklar (Görgülüler, 2013: 35).

Dağıtım adaletinin sadece ekonomik yönünü vurgulayarak ele almak sınırlı bir bakış açısı olacaktır. Ekonomik değer taşıyan kazanımların yanı sıra örgütlerin çalışanlarına çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıttığı da yadsınamaz bir gerçektir (Görgülüler, 2013: 35).

Nicelik paylarının belli standartlar, kurallar ve hükümler çerçevesinde çalışanlar arasında paylaşılması dağıtımsal adalettir (Özdevecioğlu, 1993: 78). Bu ilke gereği çalışanlara ahlaka uygun ve nesnel kriterlere göre davranmak esastır. Binaenaleyh aynı koşullarda aynı durumda olan iş görenlere aynı davranış sergilenmeli, değişik durumlardaki çalışanlara ise aralarındaki değişiklik nispetinde gösterilen davranışlar farklılık göstermelidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Morton Deutsch ise dağıtım kurallarını 3'e ayırarak incelemiştir. Bunlar: Hakçalık, eşitlik ve ihtiyaçtır. Hakçalık kısaca, elde edilen değerlerin ve kazanımların çalışanların yatırımı oranında dağıtılması gerektiğini savunmaktadır. Eşitlik kuralında ise durum hakçalık kuralından biraz farklılık taşımakta, çalışanların yatırımlarına bakılmaksızın dağılımın eşit olması gerektiği düşüncesi savunulmaktadır. Sonuncusu olan ihtiyaç kuralında çalışanların mutluluğu göz önünde bulundurularak kazanımların dağıtılması amaçtır. Temel amaç olarak Morton Deutsch ekonomik açıdan verimlilik sağlamayı öngörür. Bununla beraber işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke hak eksenli iken, eğlence temelli ilişkilerde ise bu ilke eşitlik olarak görülmektedir. İhtiyaç ise mutluluğun ve gelişimin kişisel amaç olduğu baskın ilkedir (Abbasoğlu, 2015: 10).

2.3.2. Etkileşimsel Adalet

Kişiler arası ilişkilerin kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet olduğu daha önce yapılan araştırma sonuçlarıca bilinmektedir. Böylece etkileşimsel adalet Bies ve Moag tarafından geliştirilmiştir. İletişim boyutu olarak

adlandırılan bu tür adalet, bireylerin adalet algısını değerlendirmede, kişiler arası ilişki ve iletişimin, dağıtım ve işlem kriterlerinden daha önce kullanılacak bir faktör olduğu konusuna odaklanmaktadır (Ünler ve Gürel, 2015: 7).

Etkileşimsel adalet kavramında, yöneticilerin edimlerinin tespit edilmesi ve işlemlerin devam ettirilebilmesi sürecinde iş görenlerine nasıl davrandığına ve buna istinaden nasıl değer verdiğiğine bakılır. Etkileşimsel adaleti ilgilendiren diğer hususta bir iş görenin işyerinde kendisi için uygun olmayan bir davranış karşısında vereceği olumsuz tepkidir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013: 338).

Diğer bir ifade şekli ile etkileşimsel adalette en önemli etmen, prosedürleri uygulayanlar ve yapılması gerekenlere karar verenlerin, yani astların ve üstlerin, bu süreçleri çalışanlara kabul ettirmeleri ve tüm bu süreçler uygulanırken de sergiledikleri davranışlar ile eşitliği gözetmeleri gerektiğidir (İyigün, 2012: 59).

Kişiler arası ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına dayanan etkileşimsel adaletin sosyal yönü ağırlık kazanmaktadır. (Yıldız, 2014: 200). Bu adalet türünde çalışanların etkileşim kaliteleri de önemlidir. Çalışanların adalet değerlendirmeleri, yöneticilerin örgütte çalışanlara karşı sergiledikleri tavırlar ve onlara karşı alınan kararlardan etkilenir (Keklik ve Us, 2013: 147).

Bilgisel ve kişilerarası olmak üzere iki alt boyutu olan etkileşimsel adalet kavramında, iş görenlere örgüt işleyişinin ne amaçla bu tür değerlendirildiği ve kaynakların ne amaçla paylaştırıldığı ile alakalı gerçekleştirilen açıklamaya bilgisel adalet yoğunlaşırken, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve edimlerin kararlaştırılmasında iş görenlere yapılan uygulamaların ne kadar kibar ve nazik bir üslup ile gerçekleştirildiği üzerinde kişilerarası adalet odaklanmaktadır (Ünler ve Gürel, 2015: 8). İş görenlerin adil olmayan kazanımlara buna göre verdikleri olumsuz tepkilerin boyutu, çalışanların uğradıkları zarara ve buna sebep olan idarecinin davranışlarının ne kadar etkili olduğuna göre farklılaşır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338). Bilgi adaleti kavramı örgüt içinde yapılan uygulamalardan çalışanların bilgi sahibi olup olmaması, örgüt içinde yöneticilerle çalışanlar ya da çalışanların kendi arasındaki iletişimde hangi bilgilerin aktarıldığını kendisine konu edinir (Akca, 2012: 72).

Etkileşim adaletinin sağlanması için Bies ve Moag'a göre için şu şartları gerekir (Abbasoğlu, 2015: 12-13);

Doğruluk: Çalışanlarla ilgili alınan kararlarda yöneticiler veya karar mercileri şeffaf olmalı, çalışanlara karşı dürüst olmalıdır.

Saygı: Üstler ya da karar vericiler iş görenlere kibar ve duyarlı olmalıdır. Eleştirin yapıcı ve olumlu olması için özen gösterilmelidir.

Uygunluk: Yöneticiler veya karar mercileri bireyleri birbirinden ayıracak söylemlerden uzak durmalıdır. Yaş, cinsiyet, mezhep, ırk ve din ile ilgili çalışanlarda huzursuzluk uyandıracak durumlardan uzak durulmalıdır .

Gerekçeleştirme: Örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili alınan kararlarda tüm iş görenlerin yeterli ölçüde bilgi sahibi olmalarına gayret edilmelidir.

2.3.3. İşlemsel Adalet

İşlemsel (prosedür) adalet, maaş, görevde yükselme, maddi imkanlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirme gibi etkenlerin tespit edilmesi ve performans değerlemede başvurulan yöntemlerin, işlemler ve davranış biçimlerinin adil olma oranı şeklinde ifade edilebilir (eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf).

Dağıtım adaleti, yakın bir zamana kadar ikinci planda kalmış, kazançların paylaşımı örgütsel adalet kavramında tek boyut olarak algılanarak değer görmüştür (Görgülüler, 2013: 38). Fakat örgütsel adalet algısı üzerine sonrasında yapılan tetkikler ile kazançların çeşitleri ve niceliklerinden hareketle bunları meydana getiren süreçlere doğru geliştirilen yaklaşımlarla geleneksellikten uzaklaşarak prosedür adalet olgusunu ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (Yürür, 2008: 297).

Bazı koşullarda idrak edilen örgütsel adaletin önemli kapsamı olarak kendini gösteren işlemsel adalet, kazançlara sahip olunmasında takip edilen işlemlerde daima önemli bir yere sahip olmuştur. Neyin adil olduğunu ve neyin adil olmadığını kavramak isteyen ve sorgulayan çalışanlar, kendilerinin sahip olduğu sonuçlara bakarak başkalarının sonuçları ile mukayese etmektedir. Ancak çalışanlar kendi iç dünyalarında adalet olgusunu idrak etmek için kendilerini başkalarına denk sayarak mukayese etmektedir. Bu yoldan ilki, kendine ve başkalarına bakarak ödüllere hangi yollarla ulaştığı, diğeri ise kendilerine ve diğerlerine bu prosedürlerde hangi yöntemle muamele edildiğidir. Sonraki süreçte adaletin icrasında nasıl mukayese edildiği sorusu ile

karşılaşılmakta ve bu soru işlemsel adalet kavramında karşılık bulmaktadır (Görgülüler, 2013: 38).

Araştırma bulguları bizlere prosedür adalet kavramının iki farklı uzantısının olduğunu göstermektedir. İlki, karar alma proseslerinde başvuru işlemleri ve pratikler, strüktürel nitelikleriyle ilgiliyken, ikincisi şeklinde niteleyebileceğimiz karar verme süreçlerinde başvuru davranış biçimleri, uygulanma şekli ile ilintilidir. Formel (biçimsel) prosedür olarak da isimlendirilen birinci format, karar mekanizmaları işletilmeden evvel iş görenlere fikirlerini ifade etmek üzere söz hakkı verme, düşünce ve yargılarını dinlemeyi içermektedir. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet ile ilgili düşüncelere direkt tesir edecek 6 esas kural vardır. Bunlara kısaca değinecek olursak:

- **Tutarlılık:** Kendi içinde çelişen kararlar alınmaması.
- **Önyargılı olmamak:** Uygulamalarda iş görenlere karşı önyargısız olmak.
- **Doğruluk:** Doğru bilgi akışının sağlanması.
- **Düzeltebilme:** Kararlara iş görenlerin itiraz yollarının açık bırakılması ya da kararlar ile ilgili değişiklik yapılırken fikirlerine danışılması.
- **Temsilcilik:** Sonuçlarının iş görenleri etkileyecek kararlarda onların adına davranacak birilerinin bulunması.
- **Etik:** İş görenlerin ahlaki değerleri göz önünde bulundurularak kararlar alınması.

Yukarıda sayılan maddeler iş görenlerin adalet kavramı değerlendirmesinde birer ölçüt olarak kullanılmakta ve örgütteki oranı ile ilgili yargılamaya esas teşkil etmektedir. (Görgülüler, 2013: 39).

2.4. Örgütlerde Örgütsel Adalet İle İlgili Sorunlar

İdeal davranış modeli ve ilişki tarzı olarak örgütlerdeki “adalet” ve “eşitlik” kavramı, genel olarak çalışanların şuurlarında ve belleklerinde yer almaktadır. Örgütlerde gözlemlenen, idare etkinlikleri ile değişik örgütsel proseslerdeki uygulamalar, iş hayatında, büyük ölçüde, “adaletsizlik” idrakinin oluşmasına ve tatbiklerine meydan olmaktadır. Örgütlerde adaletin olumsuz olarak algılanarak eşit olmayan durumların ortaya çıkması, var olan erk ve kudret ilişkilerinin adaletten uzak ve eşit olmayan

sebeplere dayandırılmasının çok etken bir faktör olduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başında yer alan işletme sahiplerinin veya profesyonel anlamdaki yöneticilerin, hiyerarşik olarak örgütün veya işletmenin daha aşağı bölümlerinde yer alan iş görenlere göre daha fazla kudrete ve erke sahip olduğu söylenebilir. Moral değerlerinden uzak, yasalar ile desteklenen ve insan olmanın da getirdiği bir obje olarak adil muamele ile hüküm verme, iradeden yoksun olan üstlerin elindeki erk ve kudreti olumsuz kullanma ihtimalini kuvvetlendirir. Yönetim ve organizasyon etkinliklerinin en eski yönetim rahatsızlıklarından biri bilinçli veya bilinçsiz, adil olmayan ve eşitlikten uzak bazı uygulamalarla yöneticilerin çalışanlara muamele etmesidir (Görgülüler, 2013: 55).

Yöneticilerin çalışmak istedikleri kişileri tercih etmesi, görevde yükselme, maaşların belirlenmesi, mükafat ve yaptırım sistemlerinde adaletten uzaklaşılması çalışanlar üzerinde adalet eksikliği algısı meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Akyüz vd., 2013: 283).

Örgütlerde, yönetim, organizasyon ve insan kaynakları yönetimi konularıyla ilgili pratiklerde vuku bulan ve en çok göze çarpan adaletten ve hakkaniyetten uzak durumlardan bazıları şu şekildedir (Akyüz vd., 2013: 92-93):

- Adayların tercih edilmesi ve uygun pozisyonlara yerleştirmede karşılaşılan adaletsizlik
- Ücret skalalarının belirlenmesinde karşılaşılan adaletsizlik
- Görevde yükselme ve başka pozisyonlara ilerleme sisteminde adaletsizlik
- Sosyal destekler ve ilave ödemelerde adaletsizlik
- Dolaylı ödemeler ve hizmetlerde adaletsizlik
- İzin dönemlerinin ve sürelerinin kullanımında adaletsizlik
- Mükafat ve yaptırımların uygulanmasında adaletsizlik
- Başarıların izlenmesindeki adaletsizlik
- Bilgi akışındaki adaletsizlik

İlerleyen bölümlerde yukarıda bahsi geçen konulara değinmek uygun olacaktır.

2.4.1. Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik

Örgütlerin tamamı, belirledikleri amaç, beklenti ve hedeflerini sahip oldukları çalışan kaynağı vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütler istedikleri sonuçlara ulaşmak maksadıyla, vazifeleri uygulayacak iş görenlerde, tasarlanmış tüm vazifelerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmelerine dair belirli kabiliyetler, bilgi ve kişilik özelliklerine sahip olmalarını örgütlerin devamlılığı açısından beklemektedir. Tesirli ve başarı gösteren bir iş görenin, görev ahengi ve istikrarını tesis ederek tercih ve yerleştirme prosedürünü gerçekleştirmesi örgütün etkinliği ve muvaffakiyeti açısından yüksek derecede hayati bir konudur. Bunun yanı sıra, iş görenlerin işte hissettikleri gönül rahatlığı ve hoşnut olma durumlarının yanında örgütün etkinliği ve muvaffakiyeti açısından da önemli derecede elverişli bir balans durumunda olan iş gören-işlev ahengiyle de çok seyrek karşılaşılr. Konuya bu pencereden bakıldığında, iş gören-işlev ahengi uyumsuzluğu uygulamada fazlaca görülür. Bu bağlamda, çeşitli sebepler ile ilişkili olarak; örgütteki bir vazifenin uygulayıcısı olan iş görenin edimsel olarak haiz bulunduğu kabiliyet, iş ile ilgili malumatı ve bireysel olarak taşıdığı özellikleri, işlevi gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu kabiliyetin ihtiyacın altında olması durumunda veya tam tersi durumlarda iş gören-işlev ahenksizliği kaçınılmaz bir durum haline gelir. Bu ve benzeri durumların örgütlerde yer alması iş görenlerin memnuniyetsizliğine sebebiyet verirken örgütün etkinliği ve başarısı önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Çalışan görev uyumsuzluğunun, sınırlı bir ifadeyle ferdi balansı, makro ifadeyle de toplumsal balansı zedeleyici bir role sahip olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1990: 27-28). Çalışan görev uyumsuzluğunda, çalışanın sahip olduğu yetenekler kendisinden beklenenden daha düşük olursa bunu örtmek için astlarına baskı kuracak, tam tersi durumda sahip olduğu yetenekler verilen görevlerin çok üstünde olması durumunda da iş konusunda kendisini tatminsiz hissedecektir (Görgülüler, 2013: 58).

Adalet ile örgüt kavramlarının zihinlerdeki karşılıkları, ilk iş başvuru esnasında ve adayların değerlendirilme süreçlerinde ortaya çıkar. Örgütün sahip olduğu aday portföyünün yeterince büyük olması, tercih ve istihdam safhalarının süratli gerçekleşmesi ve işe alınırken zihinlerde oluşan yansımalar iş görenin örgütsel adalet algısına etki etmektedir (Polat, 2005: 76).

Pratikte, iş görenlerin örgütlerdeki görevlere tercih edilmeleri ve istihdamında, dönem dönem objektif olmayan kriterler dairesinde işe alımların gerçekleştiği yadsınamaz bir gerçektir. Örneklendirmek gerekirse, kan bağı, siyasi ve ideolojik tercihler, bulunulan makam ve mevkiler kullanılarak adam yerleştirmeler, kişilere para ve mal olarak sağlanan çıkarlar, güç gösterileri, hizipçilik, hemşericilik, gayri resmi ve ahlaki ilişkilerden kaynaklı nedenler vb. durumlar, iş gören-işlev ahengini zedeleyici sebepler arasında sayılabilir. Kişilerin kendilerine iş vermeye olan uygunluğu ve konu üzerinde olan ustalığı temeline dayanmayan, diğer bir ifadeyle iş gören-işlev ahenksizliği içerisinde olan iş ve çalışma dünyası, hedeflenen gayelere erişmede bariyer olmanın yanında örgüt içerisinde de hoşnut olunmayan durumlar olarak kendini gösterir. Yukarıda sayılan durumların olumsuz sonucu olarak da, iş görenlerin daha ilk işe tercih edilerek istihdam edilme sürecinde yaşanan adaletsiz ve haksız uygulamalar gösterilebilir (Görgülüler, 2013: 58).

2.4.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik

İş arayışında olanların herhangi bir yerde istihdam edilme isteği beklentisi, ona göre toplum içerisindeki statüsünü tespit etme isteği ve kendisi için belirlenen ücret düzeyini kabullenmesi gayet normal bir beklentidir. Bu dairede değerlendirildiği zaman, örgütlerde tatbik edilen ücret ve maaş yönetiminin, esasında iş görenler ve örgüt için denk ve hakkaniyet ilkesine dayalı olması gerekmektedir. İş görenlerin örgütteki işlevlerini yerine getirmeleri esnasında sarf ettikleri zahmet, malumat, kabiliyet ve başarımları dikkate alınarak, örgüt içi ve örgüt dışı adaleti sağlayan, eşit olmayan durumları ortadan kaldıran bir ücretlendirmeye tabi olmaları adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme sisteminden beklenen ve kastedilendir. Belirtilen kriterlere dayalı bir ücretlendirme sistemi iş görenleri daha fazla güdüler. İş görenler yerine getirdikleri iş ve işlevler neticesinde eline geçen kazanımların adaletli ve eşitsizlikten uzak olması, onları daha fazla gayrete yöneltirerek işlevlerini daha etkili ve başarılı yapmalarına sebep olacaktır (Uyargil vd., 2008: 420-421). Diğer taraftan adil ve eşitsizlikten uzak bir ücretlendirmenin, iş görenlerin zihinlerinde dağıtım adaleti algılarıyla ilgili çok önemli bir yeri vardır. Aslında çalışma dünyasında adaletten ve haktan yoksunluk idraki daha çok ücret ve maaş ödemeleri konularındadır. İş görenlerin örgüte sağladıkları katma değerlerle örgütten elde ettikleri kazançlar, yine aynı örgüt içerisinde veya farklı örgütlerle mukayese edildiği

zaman meydana gelen tatmin olma veya olmama durumları doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkar. Adams'ın Eşitlik Teorisinde de belirttiği üzere, iç ve dış adaletsizlik izlenimleri taşıyan iş görenler, bu dairede eşit olmayan ve haksız olan uygulamaların varlığının algılanmasına, boyutlarına bağlı olarak da, işte doyumsuzluğa ve içeride birtakım problemler yaşanmasına vesile olur. Örgütlerdeki ödeme kalemlerinde meydana gelen farklılıklar da ayrıca hissedilen iç ve dış adaletsizlik izlenimlerini artırır. Bunun neticesinde bir süre sonra iş görenlerin, örgüt içerisindeki üretken olma ve verimli olma durumlarının da negatif eğilim göstermesi beklenen bir sonuçtur. Bununla beraber meydana gelen iş doyumsuzluğu, iş görenlerin farklı durumlarda örgütte maddesel ve görülmeyen kayıplara neden olabilmekte, şartların olgunlaşması durumunda da örgütten ayrılamaya kadar gidebilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

2.4.3. Terfi Sisteminde Adaletsizlik

İş görenlerin örgütte belirli görevleri ifa etmek üzere istihdam edilmeleri, onların daimi olarak aynı pozisyonlarda görev yapacakları anlamına gelmemektedir. Geleneklere dayalı olarak faaliyet gösteren devlet organlarında, iş gören en alt basamaklardan çalışma hayatına adım atılarak eğitimler verilmek suretiyle istihdam edilmekte ve onların bir kısmı da ilerleyen zamanlarda önemli karar mercileri ve pozisyonlar için kademe atlamaktadır. İlişkiler örgüsünde, hususi ve devlete ait olan kesimlerde, çoğunlukla bir şeyi anlama ve yapabilme niteliğine sahip, kabiliyetli, malumat sahibi ve ruhsal nitelikleri açısından yaraşır olan iş görenlerin, mevcut oldukları makamlardan üst makamlara doğru ilerleme göstermeleri doğal bir süreçtir. Terfi veya ilerleme, örgütlerde çeşitli nedenlerle boşalan üst pozisyonlardaki makam ve vazifelere örgüt dışından birilerinin temin edilmesi yerine, bulunduğu kurumu daha yakından tanıyan iş görenlerin avantaj sahibi olarak düşünüldüğü, örgüt içerisinde alt pozisyonlarda vazife yapan, kabiliyet sahibi ve tecrübesi yeterli olan iş görenlerin daha üst makamlardaki vazifelere getirilmesi işlemidir şeklinde ifade edilebilir. Makam bakımından yükselme bu anlamda, iş görenlerin mevcut pozisyonlarından, var olandan daha çok salahiyet ve mesuliyet taşıması gereken yukarı seviyede bir makam ve vazifeye geçiş işlemidir. Örgütlerde iş görenlerin tercihi ve istihdam edilmelerinde, bir önceki vazifesinde muvaffakiyet ve sorumluluğundaki işle alakalı eksiksiz malumata haiz nitelikli bir iş gören olması, ilerletilmek istenilen yüksek makamlardaki vazifelerinde de mutlak suretle başarı göstereceği anlamını

taşınamaktadır. Durum bu şekilde ele alındığında, görevde yükselme ve görevde ilerleme prosesine tabi olan iş görenin, yeni vazifesinde ihtiyaç duyulan kabiliyet, malumat ve kişisel niteliklere haiz olması sübjektif olmayan değerlerle ele alınmalı ve değerlendirmeler de bu doğrultuda yapılmalıdır (Erdoğan, 1990: 188).

İş görenin, makam olarak daha iyi bir pozisyona getirilerek yükseltilmesi işlemi esnasında, objektif yazılı olmayan kriterlerin esas alınması, aynı zamanda Peter İlkesi olarak da bilinen ve özet olarak her bir iş görenin kendisinden beklenen işlevi yerine getirememeye temayülünde olmasının yanı sıra, zaman içerisinde bu keyfiyetin örgütün tamamına sirayet edeceğini ortaya atan etkili bir faktördür. Örgütlerde üst pozisyonlarda görevlendirmelerde, kararlaştırılmış vazifelere ilerletilen iş görenlerin, yeni pozisyonlarının gerekliliği olan kabiliyet, malumat ve ruhsal nitelikleri açısından yararsız olan özelliklere sahip olmaları ve değerlendirmeye alınacakları imtihanlar neticesinde bu belirtilen niteliklere sahip olmadıkları ortaya konmadığı takdirde, Peter İlkesinin hayat bulması karşılaşmak istemediğimiz bir sonuç karşımıza çıkar. Diğer bir söylemle ifade etmek gerekirse, bu ilke, adalet ilkeleri dışında gerçekleştirilen görev değişikliklerinin bir neticesidir. Pratikte farklı örgütlerde görevde yükselme ve görevde ilerleme sistemlerinde, geleneksele dayalı olarak bir görevde geçirilen süre, iş görenlerin mesleklerindeki çalışma durumları ve yaş gibi ölçütler kullanılmaktadır. Ancak bu uygulamaların yalnızca görüntüde sübjektif olmadığı bilinmekte, işin köklerine inildiğinde ise durumun yansıyandan daha farklı olduğu bilinen bir gerçektir (Erdoğan, 1990: 193).

Modern yönetim yaklaşımları, araştırma ve gözlem yolu ile elde edilen gerçeklerin ve eğitim yöntemlerinin önemini ortaya çıkarmış, içinde bulunduğumuz ve çekişmelerin güçlü olduğu zaman diliminde, idare ve düzenleme aktivitelerinde, görevlerde geçirilen süreler, meslek yaşamlarındaki çalışma durumları ve yaş gibi kriterlerin yerini almıştır. Bu sebepten dolayı geleneklere bağlı olarak gerçekleştirilen kademe yükselme ve ilerleme kriterlerinin geçerli olma durumları ve konuyla bağdaştırılması hızla önemini yitirmektedir. Antrparantez, iş ve çalışma dünyasında henüz idare ve organizasyon proseslerinde olması gerektiği şekilde kurumsallaşmaya gidemeyen örgütlerin, ehemmiyetli karar pozisyonlarına nesnel olmayan faktörler ile bağıntılı tayinler gerçekleştirdiği görülür. Konuyu örneklendirmek gerekirse, yatırımcı kamu ve yerel yönetim ünitelerinde, çok değişik istekler ve beklentilere yer açmak

gayesiyle akrabalık, hizipçilik, çetecilik vb. objektif gerekçelere dayandırılmayan terfiler, sıkça karşılaştığımız görevde yükselme yollarındandır. Bu ve benzeri süreçlere şahitlik etmek zorunda kalan iş görenler, idarenin etik ve adalet değerlerini sorgulamakta, bu da iş görenler arasında işleriyle ilgili huzursuzluk ve doyumumsuzluk oluşturmaktadır. Nesnel olan ölçütlere göre, örneğin psikoteknik vb. metotlara başvurularak gerçekleştirilmeye çalışılan görevde yükselme ve ilerleme süreçleri ise hem örgüt içerisindeki genel aktiviteler ve başarıma durumları açısından hem de bu görevlere talip olan iş görenlerin nazarındaki adalet ve hakkaniyet idraklerinin şekillenmesi bakımından doğru olacaktır (Görgülüler, 2013: 52).

Örgütlerde bir üst kademeye yükselmek, iş gören açısından maddi destek anlamına geldiği gibi toplum içerisindeki sosyal pozisyonunda da değişiklik meydana getirir. İş görenin yapmakta olduğu görevlerin üstesinden gelmesi ve görevinde ilerlemesi, onun işe karşı olan doyumunu da arttırmaktadır. Örgütlerde uygulanan sistemlerin doğruluktan uzaklaşması, görevinde başarısız olduğu halde başarılı olan iş görenler gibi ödüllendirilmesi, işinde başarılı olduğu kanısına sahip olan iş görenleri negatif yönde etkiler. Görevde ilerleme imkânlarının örgütteki herkese aynı derecede sunulması ve süreçlerin yönetilmesinde adil olunması, örgütsel adalet algısının yükselmesinde önemlidir (Söyük, 2007: 88).

2.4.4. Ek Ödemeler ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik

Sosyal yardımlar, bazı ek ödemelerin, nitelikli çalışanları örgütlerine dahil etmek, onların istikrarlı bir şekilde çalışmalarına katkı sağlamak, yönetici ve iş gören arasındaki bağları kuvvetlendirmek, güven duygusuna dayalı ve gönül rahatlığı ile çalışılabilir iş çevresi oluşturmak amacıyla, emeği karşılığında almış olduğu ödemelerden hariç olarak iş görenlerine sağladıkları bir uygulamadır. Bunlar bazen nakdi bazen de aynı (tüketim malları, temizlik malzemeleri vb.) olarak çalışanlara verilmenin yanında çoğu zaman nakdi olarak verilen mali bir katkıdır. İş görenlerin ücretlerine ilave olarak ve sosyal destek çerçevesinde gerçekleştirilen katkılar, kar payı, yemek ücreti, ikramiye ödemeleri, öğrenimle ilgili olan yardımlar, doğal afet yardımı vb. verilebilir. Çeşitli destekler ve hizmetler verilirken esas gaye, çalışanları daha ileri isteklendirme seviyelerine ulaştırarak, örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve işle ilgili doyumlarına da katkı sağlamaktır. Çalışanlara verilen ilave ödenekler ve sosyal kapsamlı yardımların

adalet kavramı gözetilerek dağıtılması ve bunun çalışanlar tarafından bilinmesi örgütsel adalete dair algılarında çok olumlu izlenimler yaratmasına yardımcı olacaktır (Görgülüler, 2013: 63).

2.4.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik

İş görenlerin manevi gücünü yükseltmek, iş gören değişim oranını aşağılara çekmek, fiziksel ve ruhsal açılardan esenlik içinde olmasını sağlayarak emniyet hislerini kuvvetlendirmek, iş ortamında karşılaşılan zorlukları bertaraf ederek daha kolay bir şekilde sokmak niyetiyle de iş görenlerin aldığı aylık ücretlerin yanı sıra bir takım direkt olmayan ödeme veya hizmetlerinde sunulması mümkündür. Toplu iş sözleşmesi bulunan örgütlerde dolaylı ödemeler ve hizmetlerin bir kısmı, burada yer alan hükümler karşılığında gerçekleştirildiği gibi, diğer bölümleri de örgüt idaresi tarafından özendirme enstrümanları kullanılarak da olabilir. Bu uygulamalar bir bakıma, iş görenlerin emniyet ve sıhhatini devamlı kılmak için çabalarken, öte yandan kıymetli özellikler taşıyan iş görenleri de örgüte dahil etme hususunda işverenlerin elini güçlendirmektedir. İlişkiler örgüsünde, işyerlerinin iş görenlere aktardığı direkt olmayan ödemeler ve hizmetlerden bazılarını değinilecek olursa; bireysel sigorta, ferdi kaza sigortası, iş yerlerinde bulundurulmuş yiyecek ve içecek ikramları, çocuğu olan iş görenlere bakım hizmetleri, araç park alanları vb. şekilde sıralanabilir. Bu sayılanlara ilave olarak, bilhassa çatı yönetim için temin edilen ayrıcalıklar (özel araç tahsisi, elektronik her türlü cihazların tahsisi, ücretsiz veya az bir kira bedeli karşılığında tahsis edilen konutlar, özel araç park alanları vb.) ilave faydalar ve olanaklar temin edilerek verilen özel hizmetleri de bu sınıfta sıralamak doğru olacaktır (Uyargil vd., 2008: 404). Dolaylı ödemeler ve hizmetlerde dikkat edilmesi gereken husus, aynı unvanda görev yapan tüm çalışanlara sağlanan imkânların eşit olmasıdır. Aksi bir durumda sunulan bu olanakların varlığı, olmadığı zamandaki etkisinden daha çok psikolojik sıkıntıya ve huzursuzluğa sebebiyet verir.

2.4.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik

Örgütlerin iş hukuku ve toplu iş sözleşmesinden doğan, haftalık tatil ve yıllık izin sürelerini çalışanlara verme zorunluluğu vardır. Belirtilen ücretli izinlerin beraberinde dini bayramlar ve ulusal bayramlarda da tüm işyerlerinin iş görenlerine tatil hakkı tanınması gerekmekte, çalışmanın durdurulması sosyal hayatı durma noktasına getireceği durumlarda ise karşılığında fazla mesai ücretinin ödenmesi yasal yükümlülüktür. Hususi

işletmelerde, yapılan işin özellikleri dâhilinde çalışılması gereken durumlarda ulusal bayram ve genel tatil günlerinde belirli bir ücret karşılığında çalıştırılmaları kanuna aykırı olmayan bir durumdur. İdareciler tarafından, kanundan veya yürürlükte olan tüzük, yönetmelikten meydana gelen tatil ve izin haklarının haricinde, iş görenlerin çeşitli bahaneleri refakatçi izni vb. ile bayan iş görenlerin bazı bahaneleri (doğum, süt izni, bebek bakımı vb.) sebepleriyle izin kullandırtmaları uygulamada var olan bir durumdur. Yine, önceden tahmin edilmeyen birçok olaylar nedeniyle de çalışanların izin talepleri olabilmektedir. Bu durumun yöneticiler tarafından adil bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların mensubu buldukları örgütün yönetim uygulamalarını ve işlemlerini adilliği konusunda değerlendirilirken en fazla dikkat ettikleri kıstaslardan biri olmaktadır (Görgülüler, 2013: 64).

2.4.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik

Öncelikle idareciler olmak kaydıyla, örgütteki en alttan en üstte kadar bütün iş görenlerin kendileri üzerinde oto kontrol gerçekleştirmeleri ve yerli yerinde hareketler sergilemeleri, örgütün gayelerine ve ulaşmak istedikleri yere doğru rahatça ilerleyerek, aktif bir şekilde işinde muvaffakiyete ulaşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, “disiplin” örgütte yer alan bütün iş görenlerin, idare eliyle daha önceden tespit edilmiş tutum biçimlerine, uyulması gereken ilkelere, hukuki ayarlamalara ve kurum kültürüne uyum sağlama süreçlerini genel olarak ifade eden bir kavramdır. Kavram olarak disiplin, çalışanların davranışlarını, verilen mükafatlar vasıtası ile nasıl ki müspet yönlendirilebileceği gibi yaptırımlar kanalı ile de, kaidelere ve talimatlara riayet etmeyenlerin, yakın zamanda benzer onaylanmayan tutumlara yönelmelerinin önüne geçilmesi maksadıyla, belirli aşamaların izlenmesini ifade eder. Gerek demokrasiye uygun, gerekse otoriter idareye bakış biçimleri tatbik edilsin, her örgütte mutlak suretle disiplin tatbiklerine gereksinim duyulmaktadır (Görgülüler, 2013: 60-66). Örgütlerde dl ve ceza süreçleri yönergelere bağlanmalı, aynı konularda çalışanlar üzerinde farklı uygulamalara sebebiyet verilmelidir. Aynı örgütte aynı konuda farklı ödül veya cezalara konu davranışların bulunması çalışanların adalet algıları zedeleyecek ve yönetime olan güvenlerini de azaltacaktır.

2.4.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Her geçen gün, ortak bir amaç için bir araya gelmiş olan kurumların, esas maksatlarına doğru yol alabilmeleri için etkili ve başarılı bir biçimde ilerlemelerinin usulünün çalışanlar ile eş değer olduğu, çalışanların da burada rolünün çok büyük olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında gerçekleştirilen çalışmalar, örgütlerde bulunan insan değerlerinden maksimum fayda sağlayarak istifade etmek için en etkili idare enstrümanı olarak performans değerlendirme sistemleri olduğundan bahsetmektedir. Örgütlerde mevcut olan idareler, evvelden belirlenerek saptanmış, belli başlı ölçülerle mukayese yaparak ve kontrol sağlayarak, iş görenlerin vazifelerindeki başarımlarını kıymetlendirme süreçleri performans değerlendirme şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri performans değerlendirme malumatlarını çoğunlukla şu çalışma çevrelerinde kullanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49–71):

- Bireyler arasında karşılaştırılması gereken durumlarda (ücretlerin belirlenmesi, terfi süreçleri, iş sözleşmelerinin sonlandırılması proseleri vb.),
- İş görenlerin birbirleri ile mukayese edilmesine gerek olduğu durumlarda (iş görenlerin eğitim seviyeleri, kuvvetli ve eksik olan yönlerinin tespit edilmesi gibi hususlar),
- Mevcut kurum düzeninin sürdürülmesi ile ilişkili hükümler verilmesine dair vaziyetler (ulaşılacak istenen sonuçların tespiti, denetim ve değişime ihtiyaç duyulması, hedef belirleme vb.),
- Belge oluşturma ihtiyacı ortaya çıktığı zaman (çalışan kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması, yönetmelik ve prosedürler oluşturulması vb.).

Performans değerlendirme süreçlerinde kullanılan yöntemler, kıymetlendirmeyi gerçekleştirecek olan idarecilerin müşahedelerinde ve vardıkları yargılarda, hakkı gözeterek doğruluk prensiplerine riayet edeceklerini, nesnel olarak ve peşin fikirlerden arınmış bir şekilde davranacakları varsayımları üzerinden geliştirilmiştir. Buna rağmen mevcut uygulamalarda, başta değerlendirme işini gerçekleştirecek kişiden kaynaklı olarak türlü yanlışlar veya haksız uygulamalar sebebiyle, performans değerlendirme

sisteminden istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bunlardan bazılarına değinecek olursak (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133):

- Fazla tolerans gösterme veya fazla acımasız olma durumu,
- “*Hale etkisi (bir kişinin bir konudaki mükemmelliğine bakarak diğer konularda da mükemmel olduğunu zannetme durumu)*” (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133) ,
- “*Boynuz etkisi (bir çalışan görevinin önemli bir kısmını başarıyla yerine getirmesine rağmen, bir tek boyutta pek başarılı olamaması, bu başarılı olmayan boyutun öne çıkarılması anlamına gelen durum)*” (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133) ,
- Nesnel (objektif) olamama,
- Peşin hükümlü olma (çeşitli ön yargılar) (kişisel olumlu ya da olumsuz yargılar ve duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri vb.).

Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin bilinçli veya istem dışı, performans değerlendirmede adaletten uzaklaşarak yaptıkları yanlışların bulunması, iş görenler üstünde adalet algısını çok ciddi şekilde zedelemektedir. Uygulamalarda en çok karşılaşılan durumlardan bazıları, çalışanın yöneticisi ile kişisel ilişkilerinin çok kuvvetli olması, neticesinde ise yöneticinin performans kriterlerine göre değil bu ilişkinin odaklı değerlemede bulunmasıdır. Bu ve benzeri uygulamalar örgüt çalışanları üzerinde negatif etki oluşturmakta, yöneticilerine olan güvenleri zedelenmekte, sonuç olarak ise çalışandan beklenen iş verimi elde edilememektedir. Performans kriterlerinin mümkün oldukça nesnel kriterlere dayandırılması ve ölçülebilmesi esastır. Ancak unutmamak gerekir ki değerlendirilmeye konu olan insan faktörüdür ve bir yere kadar bu değerlendirmelerin yapılabilmesi mümkün olmaktadır.

2.4.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik

Örgüt içi iletişim, örgütte yer alan yöneticilerin, örgüt amaçlarına ulaşma çabaları sırasında başka insanları araç olarak kullandıkları en etkili yöntemlerden biridir. Bir örgütün değişik birimleri, alt aşamalar ve üst aşamalar arasındaki bağlar, iş görenler arasındaki bilgi akışları, tasarılar, taşıdıkları hisler, idrak durumları, mana nakillerinin gerçekleşmesi için izlenen yollar bütünü, örgüt içi iletişimi ifade eder. Bu süreci örgütler

açısından, çok önemli bir işlev, malumat edinme aracı, inandırma ve tesir altında bırakma, talimat verme, bilgi ve beceri kazandırma, iş görenler ve bölümler arasında eş güdümü tesis etme şeklinde özetlemek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006: 254-255).

Motivasyon sisteminin örgütlerde mükemmel bir şekilde tesis edilebilmesi ve aksaklıklara uğramadan yönetilebilmesi için dinamik bir iletişim modelinin mevcudiyeti olmazsa olmaz bir niteliktedir. İş tatmini açısından, örgütün tamamını kapsayacak şekilde ve herkesin birbiriyle ilişkisinin etkin bir şekilde kurulduğu, iletişim kanallarının daima açık olduğu ve hepsinden önemlisi adil bir sistemin oluşturulması önemlidir. Motivasyonun ve iş tatmininin temelinde örgüt içerisindeki irtibatın süreksiz olarak sağlanması, iletişim organlarının izlenmesi, kişilerin gelişmelerine katkı sağlama, hüküm verme ve kontrol gibi düzenekler yer almaktadır (Görgülüler, 2013: 68).

Bazı örgüt idarecileri uygulamada, iş görenler ile akla ve yönetime uymayan yollarla şahsi yeğlemelerini temel alarak ilişkiler kurmakta, örgüt içi iletişim kanallarını güç gösterisine doğru evrimleştirebilmektedirler. Çalışanlardan biri veya belirli kişilerin şirket yöneticileri tarafından hususi işleme tabi tutulmaları, belli çalışan grubu ile olması gerektiğinden fazla iletişim içerisinde bulunulurken farklı gruplarla daha az irtibatlı olunması, örgütü zayıflatacak şekilde örgütün içerisinde farklı dinamiklerin veya grupların oluşmasına sebebiyet verebilir (Dereli, 1976: 67). Diğer taraftan, bu durum idarecilerin, çalışanlarıyla irtibatlarındaki dengelerin tahriş olmasına, yanlış anlaşılmalara ve bazı çalışanların da kendilerini örgütten soyutlayarak dışlanmış hissetmelerine ve aşağılık hissine kapılmalarına da neden olabilir. Meselenin özüne temas edildiğinde, irtibat ile ilgili, örgütteki çalışanlar içerisinde, idareciler tarafından tefrik yapıldığı düşüncesi, aslen bu durum hiç istenilirse dahi, bir kısım iş görenlerin kendilerine önem verilmediği yönünde algılara kapılmalarına ortam oluşturabilir. Tatbiki bakıldığı zaman eksik ve adalete uygun olmayan iletişimin neticesinde, örgütlerde meydana gelen başlıca meseleler arasında şunların sayılması mümkündür (Özdevecioğlu 1993: 1-50):

- Çalışanların önerilerini hafife almak,
- Telefon ile gerçekleştirilen aramalara kayıtsız kalmak,
- Gözdağı vererek kaygı atmosferi yaratmak,

- Bilerek aşığılmak, dinlememek, fazla eleştirmek, olumsuz tepkiler vermek,
- Samimiyetsiz davranmak,
- Hakkında aslı olmayan iddialar yaymak,
- İşin gerekleri için gerekli olan bilgilere ulaşmasını engellemek veya yanlış bilgiye sahip olmasına göz yummak,
- Sert sözler söyleyerek kırııcı davranışlarda bulunmak,
- Karşı karşıya görüşmelerden kaçınmak,
- Vücut dili ile olumsuzluk ifade eden hareketlerde bulunmak vb.

Çalışanların örgüt içi iletişim konusunda eşit olmayan durumlara maruz kalmaları, bu ve benzeri konularda mağdur edilmeleri, iş görenler nezdinde tiksinti, hiddet, asabiyet, yüksek derecede gerginlik, güven zedelenmesi, aşırı derecede tasa, ileriye dönük öngörüsünü kaybetme, aşırı bitaplık şeklinde dikkate değer kişisel faktörlere sebebiyet vererek çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir (Görgülüler, 2013: 69).

İnsan hayatındaki en önemli kavramlardan bir tanesi olan adalete hayatın her alanında ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel süreçlerde adaletin varlığı, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlamakla birlikte örgüte katkı sağlama isteğinin artmasını beraberinde getirmektedir. Örgütsel adaletin olmaması durumunda ise çalışanların o örgütte yer alma istekleri ortadan kalkmakta ve örgüt genelinde huzursuzluk hakim olmaktadır. Böyle bir örgütün günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir bir biçimde başarı sağlaması güç görünmektedir.

BÖLÜM 3: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti iş görenin, yer aldığı işyerinde çeşitli nedenlerden ötürü yaptığı işten memnun olmamasının neticelerinden biri olarak karşılaştığımız bir sonuçtur. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma kavramları birbirinden farklıdır. Çalışanların örgütte devam etmek ya da ayrılmak için kendini deneme ve kendilerini sorgulama durumları işten ayrılma niyeti olarak açıklanabilir. İşten ayrılma niyeti hemen meydana gelen bir durum olmamanın yanında, bu niyetin zamana yayılarak iş gören açısından işten ayrılma davranışına dönüştürülmesi de mümkündür. Bu değerlendirme aşaması oldukça fazla etkenden etkilenebildiği gibi, bireysel, örgütsel ve dışsal kaynaklı olabilir. İş gören bu etkenlerden rahatsız olarak süregelen işi hakkında bir sonuca varmak isteyebilir. Bu nedenle çalışmasından memnun olup olmadığının değerlendirmesini yaparak değişik çözüm yollarına ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu zaman zarfı içerisinde çalışan var olan imkanları ile alternatiflerinin karşılaştırmasını gerçekleştirerek işten ayrılma niyeti üzerindeki fikirlerini fiili olarak uygulamaya koyulmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Çalışanlar işten ayrılma niyetine girdiklerinde aynı zamanda birtakım riskleri de kabul etmiş olurlar. Herhangir bir başka kurumda olabilecek belirsizlik durumları, çalışanların maddi ve manevi zayıflıkları, iş yeri sosyal ortamının değişmesi ve benzeri durumlar bu risklere emsal olabilir. İş görenler işten ayrılma niyetlerini oldukça basit dle getirmelerinin yanında reel yaşamda olay görünenden farklılık göstermektedir. Çünkü niyet etmek ile herhangi bir maliyet ile karşılaşmamaktadır. İş görenler ş değişikliği yapmak istediği zaman farklı iş seçenekleri sunulsa dahi aynı işyerinde kalmayı tercih edebilir (Ünler vd., 2014: 239).

Mobley'e göre, iş görenin işten duyduğu tatmin düşük ise, kişi işi bırakma eğilimine girecektir. Ancak kişi bu fikrini hemen uygulamayacak, olayı rasyonel olarak değerlendirme yolunu seçecektir. Yani işi bıraktığı takdirde karşılaşacağı durum seçeneklerini görecektir. Örneğin, işgörenin örgüte bağlılık düzeyi, uzun zamandan beri bu işyerinde iş görmüş olması, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkileri bu kararda önemli rol oynayabilecektir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Diğer yandan ekonomik şartların ortaya çıkardığı sonuçlar ve gelişmeler bu kararda önemlidir.

Örneğin işsizlik oranları yüksek ise kişinin yeni işe girme ihtimali azalacağını kendisi de tahmin edecektir. Çünkü birçok kişi iş aramakta ancak iş sayısı kısıtlı kalmakta ya da istediği ekonomik şartları doyurucu işler bulunmayacaktır. Bu durumda kişinin iş tatmini ve bağlılık düzeyi düşük olsa da işinden ayrılmayı düşünmek rasyonellikten uzak olacaktır. Çalışan bu akılcı filtrelemede yeni iş bulduğunda elde edebileceği kazanımları ve kaybedeceklerini düşünerek terazinin ağırlık yönüne göre hareket etmeyi tercih etmesi gayet doğal olacaktır. Bu durumda yeni imkanlar mevcut durumdan daha iyi durumdaysa işi bırakmayı düşünecek fakat imkanlar hemen hemen aynıysa yani bir denge mevcutsa diğer kuruma geçmeyi gereksiz olarak değerlendirip olduğu yerde kalmayı tercih edecektir (Özkalp ve Kirel, 2016: 681).

İşten ayrılma niyeti, işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak ayrılarak inceleme konusu olmuştur. İş görenin işle ilgili yapması gereken en alt seviyede işleri yapmasına rağmen işinde mutsuz olmasından dolayı işin bazı gereklerini olması gerektiği gibi yapmaması da işten uzaklaşma davranışı olarak ifade edilmektedir. İçsel işten ayrılma davranışı olarak da bu durum adlandırılmaktadır (Sunar, 2016: 43).

İş görenlerin iş yerindeki emekleri ile edindikleri ücret arasında orantısızlık olduğunu, adaletsiz bir eşleştirme olduğunu, mesai saatlerinin aldıkları maaşa kıyasla daha fazla olduğunu hissetmeleri işten ayrılma niyetlerinin hızlanmasını sağlayan başka bir unsur olarak gösterilebilir (Altıntaş, 2006: 30). Bu durumu uygun hale getirmek amacıyla örgüt yönetiminin işle ilgili karar almadan önce doğru bilgi edinmesi ve çalışanların birçoğunu dinlemesi çalışanların örgüt kararlarını eleştirme haklarına imkan sağlaması, kararların alınmasında dürüst davranılması ve çalışanlarıyla devamlı etkileşim içinde olunması özetle katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekir (Baltacı vd., 2014: 365).

İşten ayrılma niyeti, seçenekli iş olanakları gibi çevresel etkenlerden çıkabileceği gibi, tecrübe süresi, yaş ve tahsil durumu gibi kişiye özel nedenlerden ve ya örgüt içi etkenlerden de kaynaklı olabilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma, genel hatlarıyla birçok disiplinde araştırma konusu olan, araştırmaları, bilim insanlarını ve iktisat alanlarındaki araştırmaları cezbeden ve sıkça

üzerinde incelemeler gerçekleştirilen konular arasında yer almaktadır. Konu hem kişisel, hem örgüt ile ilgili ve hem de sanayi perspektifinden önem arz etmektedir. Geniş açıda ekonomi uzmanları işten ayrılmayı, daha çok sanayi düzeyindeki işsizlik seviyesi, iktisadi canlılığın toplam kıymeti, iş görenlerin bir işte değerlendirilme oranı ve iş görenlerin işlerde değerlendirilme yapısı gibi nosyonları ile birlikte anlamaya çalışmak ve değerlendirmeler de bulunmaktadır. Öte yandan daha dar düzeyde insan tutumları ile ilgilenen bilim insanları, işten ayrılmaya sebebiyet veren etkenleri ve belirli kılan belli başlı kişisel davranışları, özenli biçimde anlamaya çalışarak, iş görenlerin işten ayrılma kararlarını işte yaşadıkları doyumsuzluk, örgütle ilgili bağların zayıflaması ve örgüte karşı davranışlar ile ilişkili bulmaktadır. Örgütsel seviyede iş görenlerin kendi iradeleri ile işten ayrılma kararları, süregelen aktivitelerin yavaşlaması ve örgütte mevcut olan insan kıymetlerinin azalmasına neden olmakta, eş güdümlü olarak da örgütü genel olarak etkilediği için araştırmaların ilgisini çekmiş ve sıkça çalışılan konulara arasında yer almıştır (Torun, 2016: 222).

Çalışanlar için kendilerine en uygun işi bulmak ne kadar önemli ise işverenler içinde en doğru iş göreni seçmekte bir o kadar önemlidir. Konu bu açıdan ele alınacak olursa işten ayrılma niyeti üç başlık altında toplanabilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

3.1.1. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Emek arzının sektördeki kurumlar, işkolları ve bölgeler arasında yer değiştirmesi emek seyyaliyeti olarak nitelendirilmektedir. Emek arzının konuşulduğu pazarlarda arz ve talep balansı bu devinimi belirli kılan en mühim unsurlar arasında yer alır. Emeğin ve emeği belirli bir ücret karşılığında kullanmanın serbest olduğu iş pazarlarında, emeğe olan arzın ve emeğe olan talebin bir araya gelmesi ve balans noktasında buluşması emek seyyaliyeti ile sağlanmaktadır. Bu durumun ekonomiye pozitif katkısını, iş kolları arasında, meslekler arasında ve bölgeler arasında göstermesinden kaynaklı olduğu ileri sürülebilir. İş görenin isteği ile işi bırakması, diğer sektörlerdeki meydana gelmekte olan işletme veya endüstriyel gereksinimlerini karşıladıkları sürece makroekonomik açıdan faydalı olması beklenir (Şimşek vd., 2001: 281). Diğer taraftan iş gören adaylarının aranması, bunlar için çeşitli yerlerde verilen duyuru bedelleri, görüşmeler yapmak için

harcanan zaman, kullanılan sınav metotları veya müşavirlik ücretlerinin de bir ekonomik kayba neden olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Torun, 2016: 254).

3.1.2. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşletmeler tarafından işten ayrılma niyetinin az ihtimalde ilerlemesi önem arz etmektedir. Bunun yanında kurumların sakatlık, emekli olma durumları ve vefat sebebiyle ayrılmalardan kaynaklı iş gören değişme hızı oranını sıfırlama imkânı neredeyse imkânsızdır. İşletmelerin fikirlerinin aksine, iş gören devri işletmeler için yeni bir soluk getirdiği sürece faydalı olarak değerlendirilir. Düşük verimli bir iş görenin işten ayrılmasının işletmeye fayda sağlayacağı bir gerçektir (Şimşek vd., 2001: 281).

İşletmelerin iş gören devir hızının düşük olmasını tercih etmelerinin yeni çalışanların işletmeye olan maliyetlerinin daha yüksek olmasıdır. İşletmede ilk kez çalışacak olanların işe yerleştirilmesi sırasında katlanılan maliyetler, iş alışma sürecinde yeni alınan iş görene ödenen ücretler, eğitim masrafları, yeni çalışanların işe ve iş makinelerine yabancılıkları nedeni ile iş kazalarının artması sonucu ortaya çıkan maliyetler bunlardan bazıları olarak sıralamak mümkündür. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması ayrıca işletmelerde verimin ve hizmet kalitesinin de düşmesine sebep olur. Bütün örgütsel yapılarda iş görenlerin işlerinden ayrılmalarına neden olan iş tatminsizlikleri önemli bir durum olarak karşımıza çıkar. İşinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olduğunda, iş gören devir hızı yükselmekte ve buna bağlı olarak işletmenin giderleri ve riskleri de aynı doğrultuda yükselmektedir (Sunar, 2016: 46).

Herhangi bir işletmede iş gören devrinin fazla olması, iş arayan bireylerin de bu kurum içerisinde bulunmaktan imtina etmesine neden olabilir. İşyerinde mevcut durumda çalışmaya devam eden iş görenler içerisinde sürekli bir iş değişikliği çabası, diğer iş görenlerin de diğer kurumlara başvurma eğilimini güçlendirebilir. İşten ayrılma niyeti içinde olan iş görenlerin yerine, işyerinde bilgi ve deneyimden yoksun yeni iş görenler geçecektir. Bu durum kurum içinde dengeleri bozacak ve çalışan işveren uyumunun sürekliliğini olumsuz etkileyen bir durum olacaktır. Bu sebeple işten ayrılma niyeti içindeki personelin işten ayrılması işletmede yönetsel harcamaların artmasına ve verimliliğin düşmesine aynı zamanda da mevcut çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olacaktır (Şimşek vd., 2001: 280).

3.1.3. İşgören Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İş gören kendi arzusuyla kazanımları fazla olacak bir kurum bulurak, kurumdan ayrılması iş gören açısından pozitif bir durumdur. İş verenler değişik kurumlarda kendini yetiştirmiş iş görenleri kendi bünyelerine katmak için oldukça cazip iş imkanları sunabilmekte ve bu fırsatlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerini hızlandırabilmektedir. Çalışanın lehine olan daha avantajlı teklifler çalışanları cezbetmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın kendi isteği dışında işinden ayrılmak zorunda kalması çalışan açısından çok büyük kayıplara sebep olabilmektedir. Bu durumda çalışanın mevcut işindeki kıdemini kaybetmesi, iki iş arasındaki ücret farkından doğan kayıplar, yeni işe alışıırken ücretin daha az olması, kaza yapma ve kazaya uğrama riskinin daha fazla olması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, yeni iş yeri çevresine uyum sağlamak gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Şimşek vd., 2001: 283). Burada sayılan durumlarda mevcut işinden ayrılan çalışanın, yeni işinde karşılaşacağı olumsuzluklar göz önünde bulundurulmuştur. Ancak unutulmaması gereken en önemli unsurlardan biriside belli bir yaş aralığına ulaşmış kişilerin ekonomik olumsuzlukların da yaşandığı ortamlarda iş bulma sürelerinin beklenenden çok daha uzun olabileceğidir. Bu düşünce işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanların kararlarını tekrar gözden geçirmesinde önemli rol oynamaktadır.

3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Yönetim alanı için işten ayrılma niyeti önemli konulardan biridir. Mobley işten ayrılma niyetinin yönetim literatüründe bulunması konusunda en fazla katkıda bulunan yazarlardan olmuş ve oluşturduğu modelinde dört temel öncülden bahsederek işten ayrılma niyetini açıklamaya çalışmıştır. Bunlar kişilerin demografik özellikleri, işten duydukları tatmin, işle ilgili çevresel etmenler ve gönüllü işten ayrılma durumlarıdır (Akca, 2012: 132-133). Bu durumlar temel alınarak çalışana bağlı faktörler, örgüte bağlı faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere çalışma aşağıdaki şekilde üç başlık halinde devam edecektir.

3.2.1. Çalışana Bağlı Faktörler

Çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan işten ayrılma niyetini meydana koyan faktörlerdir şeklinde ifade edilebilir. Demografik özelliklerden kaynaklanan

faktörler olabileceği gibi çalışanın işle ilgili hissiyatından da kaynaklı olabilir. Yapılan araştırmalar mutlu işgörenler daha verimli olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında taşıdıkları yüksek seviyedeki moral gösterilebilir. İş görenin çalıştığından duyduğu tatmin, çalışmalarına karşı da olumlu tutum biçimleri geliştirmesine neden olmakta bu durum ise çalışanın işinde başarılı olma arzusunu olumlu yönde etkilemektedir. Başarılı olan kişi işle ilgili tatmin duygusu hissedeceğinden işten ayrılma niyeti azalacaktır (Erdoğan, 2007: 380).

İşten ayrılma niyetinin kişilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim süresi, hizmet süresi, vasıflı ya da vasıfsız olması, aile büyüklüğü ve sorumluluğu, meslekler arası farklılıkların varlığından etkilenmeleri neticesinde de ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca başka bir işe karşı duyulan istek, oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler, çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler, işle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi ve ekonomik nedenler de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili rol oynayabilir (Sunar, 2016: 48). Bu etkenleri kısaca sıralamak gerekirse:

- Aile içi ilişkilerde oluşan olumlu veya olumsuz durumlar (evlenme, boşanma, ölüm...vb),
- Farklı bir işe olan istek ve işe aitlik hissi duymama,
- Yaştan dolayı ortaya çıkan zorunluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Çalışanın ya da ailesinin eğitim hayatında ihtiyaçların ortaya çıkması,
- Psikolojik, sosyal veya bedensel gerekçeler (Tingül, 2018: 15).

3.2.2. Örgüte Bağlı Faktörler

Kurum içi etkenlerin iş görenin kendi istekleri çerçevesinde işten ayrılması tetiklediği düşünülmektedir. Bu nedenle bu etkenlere kısıtlanabilir faktörler gibi yaklaşılmaktadır. Örnek olarak, ücretlendirme yaklaşımının adil olmaması, performans değerlendirme sisteminin olmaması ya da eksik çalışması, örgütte fiziki şartların yeterli olmaması, yetersiz gözetim, bilgi ve haberleşmede noksanların olması, çalışma süreleri, dinlenme ve eğlenme sürelerinde adaletsizliklerin olması, işten memnuniyetsizlik gibi olaylar iş gören devir oranını etkileyen unsurlardır (Şimşek vd., 2001: 284-285). Diğer taraftan bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk durumlarının olması da çalışanın örgütten ayrılma niyeti durumu ortaya çıkmaktadır (Altıntaş, 2006: 32).

Üstlerin astlar arasındaki davranışlarında adaletsizlik, zor işlerin yapımında çalışanların yalnız kalması sonucunda yöneticileri hakkında olumsuz tutuma sahip olmaları işten ayrılma niyeti eğilimi göstermelerinde yine etkili diğer unsurlardandır (Baltacı vd., 2014: 358). Ayrıca çalışanların işi yaparken yeterli mesleki donanımına sahip olmamaları, fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlu durumlarda kalmaları, üstleri tarafından kötü bir yönetim maruz kalmaları, sosyal imkânların kıtlığı, beklenen terfilerin alınamaması veya terfilerde adaletsizliği maruz kalmaları, örgüt içindeki uygulamalarda adaletsizliğe uğramaları, iş güvencesinin olmaması, iş stresinin yoğun bir şekilde yaşanması ve işyerinde tacize maruz kalmaları veya mobinge uğramaları gibi unsurlarda örgüte bağlı faktörler içinde yer alır (Sunar, 2016: 49).

3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

İş görenlerin işten ayrılma fikirlerini tetikleyen kişisel veya kurumsal olayların dışında örgüt dışı birtakım unsurlarında vardığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu ayrılış sebeplerini görmezden gelmek veya ertelemek kurumlar açısından birçok açıdan mümkün olmamaktadır (Ayar, 2017: 35).

Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma gibi durum ve şartların ortaya çıkardığı sonuçlar, tarım ve sanayi sektörü arasında görülen dalgalanmalar, farklı iş sektörlerinin daha iyi ve çekici iş fırsatlarının mevcut olması, hammadde eksikliği ya da siparişlerin yetersiz kalması gibi piyasa hareketlilikleri, çalışanların kıdem tazminat yüklerinin örgüte aşırı maliyet oluşturması, teknolojik değişimler gibi unsurlarda örgüt dışı faktörler arasında sayılabilir (Şimşek vd., 2001: 284).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüt iklimi ve işle ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkabileceği gibi daha iyi bir iş fırsatının gelmesi halinde kendisini gösterebilir. Bu nedenle örgütlerin çalışanların istek ve beklentilerini karşılamaları beklenmekte, aynı zamanda çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Örgüt tarafından benimsenen yönetim biçimi ve örgütsel adaletin bu noktada temel belirleyiciler arasında yer aldığı düşünülmektedir.

BÖLÜM 4: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; kamu çalışanları üzerinde katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere;

- a) “Katılımcı yönetim” ile “örgütsel adalet” arasındaki ilişkinin,
- b) “Katılımcı yönetim” ile “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkinin,
- c) “Örgütsel Adalet” ile “İşten Ayrılma Niyeti” arasındaki ilişkinin, incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

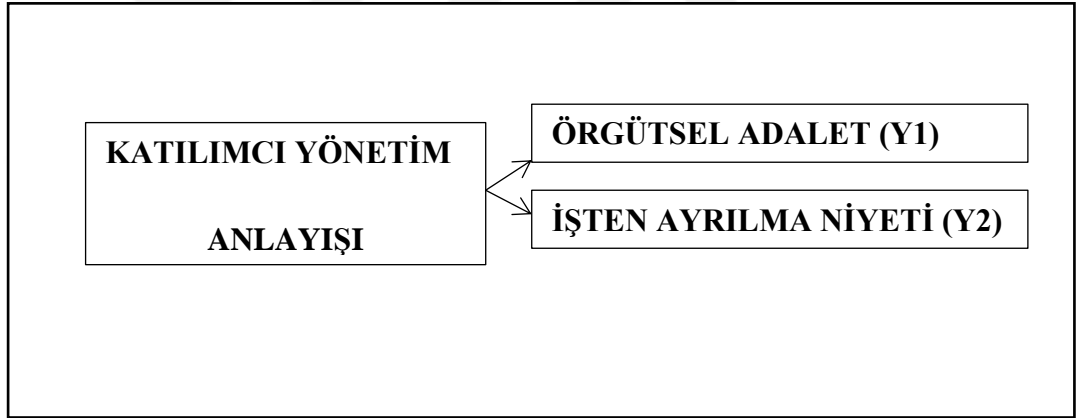
Bu çalışmada “katılımcı yönetim”, bağımsız değişken; “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Burada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler (pozitif veya negatif) araştırılıp ölçülmüştür. Konu ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin doğrulukları, pozitif ve negatif ilişkileri araştırılmıştır.

Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişken (Neden)	X
Katılımcı Yönetim (X)	X

Bağımlı Değişken (Sonuç)	Y
Örgütsel Adalet	Y1
İşten Ayrılma Niyeti	Y2

Araştırmanın kavramsal modeli olarak da aşağıdaki gibi simgesel bir model kullanılmıştır;



Şekil 1: Katılımcı Yönetim İle Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Cinsiyete göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2: Cinsiyete göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3: Cinsiyete göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4: Yaşa göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5: Yaşa göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6: Yaşa göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H7: Eğitim düzeyine göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H8: Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H9: Eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H10: Medeni duruma göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H11: Medeni duruma göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H12: Medeni duruma göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H13: Mesleki kıdeme göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H14: Mesleki kıdeme göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H15: Mesleki kıdeme göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H16: Aylık gelire göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H17: Aylık gelire göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H18: Aylık gelire göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H19: İstihdam durumuna göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H20: İstihdam durumuna göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H21: İstihdam durumuna göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H22: Katılımcı yönetim ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Katılımcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H25: Katılımcı yönetim anlayışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu çalışanlarından oluşturmaktadır. Evrene ulaşmada zamansal sıkıntılar yaşanacağından dolayı, evren, temsil edecek örnekleme seçilme yolu izlenmiştir. Basit tesadüfî örnekleme metodu ile seçilen 250 kamu çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, yerel yönetimlerde görev yapan çalışanlar ile örnekleme uygulanan Kişisel Bilgi Formu, Katılımcı Yönetim Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ile sınırlandırılmıştır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Örnekleme giren çalışanlara uygulanan Katılımcı Yönetim Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı anket ölçeği ana dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler maddeler halinde şunlardır .

- Demografik karakteristikler
- Katılımcı Yönetim Ölçeği
- Örgütsel Adalet Ölçeği
- İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Ölçek ifadelerinin ise frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirleyebilmek için Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda önemli bir varsayım, ilgili değişkeninin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Birçok istatistiksel yöntem normallik varsayımı üzerine kurulmuştur. Normallik varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken, sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normallik varsayımı büyük örneklem için Kolmogrov Smirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_1 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Tablo 2: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Toplam Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	sd	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	0,090	250	0,000
Örgütsel Adalet	0,065	250	0,013
İşten Ayrılma Niyeti	0,154	250	0,000

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Katılımcı Yönetim Anlayışı toplam puanın $p = 0,000 < 0,05$, Örgütsel Adalet toplam puanın $p = 0,013 < 0,05$ ve İşten Ayrılma Niyeti toplam puanın $p = 0,000 < 0,05$ olduğu ve “ H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.” Hipotezinin red edildiği görülmüştür. Bu durumda değişkenlerin normal dağılım sergilemediği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektirmeyen istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde non-parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir. İki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann Whitney-U testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis Testi sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, ikili karşılaştırmalar uygulanmıştır. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Spearman’s Rho Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, %95 güvenirlilikle test edilmiştir (Büyüköztürk, 2010: 158).

BÖLÜM 5: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın hipotezlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ve puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz, farklı bir zamanda tespit edilmiş bir ölçeğe göre hazırlanarak elde edilen yanıtların, birbirleri ile tutarlı olma durumunu ölçmeye yarayan bir analiz türüdür. Tutarlılıktan anlatılmak istenen burada, ölçeğe uygun olarak sıralanmış (ordinal scale) cevapları kapsayan sorulara verilen cevapların birbirleri ile uyumudur. Misal vermek gerekirse cevabı evet/hayır şeklinde olan sorular için bu analize başvurulmaz. Fakat farklı konular hakkında görüşlerin belirtildiği sorulara (likert ölçeği gibi) verilen yanıtlar ile ilgili başvurulur. Bunun dışındaki değerler araştırma analizinde yer verilmemesi gereken değerlerdir (Büyüköztürk, 2010: 167). Ölçek sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 3: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Katılımcı Yönetim Anlayışı	0,983	51
Örgütsel Adalet	0,943	58
İşten Ayrılma Niyeti	0,645	4

Tablo 3'e göre, Katılımcı Yönetim Ölçeği için Cronbach-alpha güvenilirlik katsayısı 0,983, Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,943 ile çok yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,645 ile yeterli seviyede güvenilir olduğu söylenir.

5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4: Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Erkek	219	87,6
	Kadın	31	12,4
	Toplam	250	100
Yaş	20-30 yaş	45	18
	31-40 yaş	124	49,6
	41-50 yaş	73	29,2
	51 yaş ve üzeri	8	3,2
	Toplam	250	100
Eğitim Durumu	Lise	46	18,4
	Ön lisans	22	8,8
	Lisans	119	47,6
	Yüksek lisans	59	23,6
	Doktora	4	1,6
	Toplam	250	100
Medeni Durum	Bekâr	38	15,2
	Evli	207	82,8
	Boşanmış	5	2
	Toplam	250	100

Mesleki Kıdem	1-3 yıl	7	2,8
	3-6 yıl	54	21,6
	6-9 yıl	28	11,2
	9-12 yıl	51	20,4
	12-15 yıl	37	14,8
	16 yıl ve üzeri	73	29,2
	Toplam	250	100
Aylık gelir	0-1999 TL	1	0,4
	2001-3000 TL	24	9,6
	3000 TL ve üzeri	225	90
	Toplam	250	100
İstihdam Biçimi	Belirsiz Süreli	249	99,6
	Part time	1	0,4
	Toplam	250	100

Tablo 4'e göre, cinsiyet dağılımına baktığımız zaman örneklem grubumuzun %87,6'sının erkek ve %12,4'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş dağılımı açısından, katılımcıların %18'i 20-30 yaş aralığında iken, %49,6'sı 31-40 yaş aralığında %29,2'si 41-50 yaş aralığında ve %3,2'si 51 yaş ve üzerindedir.

Eğitim durumu dağılımında ise katılımcıların %18,4'ü lise eğitimi almış, %8,8'i ön lisans eğitimi almış, %47,6'sı lisans eğitimi almış, %23,6'sı yüksek lisans eğitimi almış ve %1,6'sı doktora eğitimi aldığını söylemiştir.

Medeni durum açısından katılımcıların %15,2'sinin medeni durumu bekar, %82,8'inin medeni durumu evli iken %2'sinin medeni durumu boşanmıştır.

Mesleki kıdem açısından katılımcıların %2,8'i 1-3 yıl arasında buldukları meslekte çalışmakta, %21,6'sı 3-6 yıl arasında buldukları meslekte çalışmakta, %11,2'si 6-9 yıl arasında buldukları meslekte çalışmakta, %20,4'ü 9-12 yıl arası buldukları meslekte çalışmakta, %14,8'i 12-15 yıl arasında buldukları meslekte çalışmakta ve 29,2'si 16 yıl ve üzerinde buldukları meslekte çalışmaktadır.

Aylık gelir açısından katılımcıların, 0,4'ü 0-1999 TL arasında gelir kazanmakta. %9,6'sı 2001-3000 TL arasında gelir kazanmakta ve %90'ı 3000 ve üzerinde gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

İstihdam biçimi açısından katılımcıların %99,6'sı belirsiz süreli çalışırken, %0,4'ü Part-Time olarak çalışmaktadır.

Tablo 5: Katılımcı Yönetim Anlayışı Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
	1. Yönetim, organizasyonda işlerin daha iyi yerine getirilmesi konusunda fikirler paylaşır.	14	6	31	12	33	13	106	42	66	26	3,72
2. Yönetim, karar sürecine katılım sağlar.	9	4	21	8	20	8	126	50	74	30	3,94	1,02
3. Yönetim, çalışanların uzun dönemli örgütsel planların hazırlanması sürecine katılımını sağlar.	11	4	41	16	43	17	108	43	47	19	3,56	1,10
4. Yönetim, problemlerin çözülmesinde fikirler alır.	10	4	29	12	32	13	115	46	64	26	3,78	1,08
5. Yönetim, iş birliğine ve katılıma dayalı bir yapı uyguluyor.	11	4	40	16	46	18	116	46	37	15	3,51	1,07
6. Yönetim, çalışanların düşüncelerinden yararlanılıyor.	14	6	51	20	52	21	105	42	28	11	3,33	1,09
7. Yöneticiler, birlikte çalışılan insanların birbirine bağlı olmasına önem veriyor.	20	8	35	14	48	19	108	43	39	16	3,44	1,15

8. Yöneticiler, takım arkadaşlarının hedefe bağlı olmasına özen gösteriyor.	16	6	36	14	50	20	105	42	43	17	3,49	1,13
9. Yöneticiler, takım çalışanları arasında güven ilişkisinin olmasına önem veriyor.	18	7	32	13	44	18	116	46	40	16	3,51	1,12
10. Yöneticiler, takım çalışanlarının farklı özelliklere sahip olmasına önem veriyor.	12	5	44	18	65	26	99	40	30	12	3,36	1,06
11. Yönetim takımlar oluşmasına destek veriyor.	14	6	48	19	53	21	107	43	28	11	3,35	1,08
12. Yönetim takım çalışmalarını destekliyor.	9	4	40	16	49	20	114	46	38	15	3,53	1,05
13. Yönetim, takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösteriyor.	17	7	52	21	58	23	102	41	21	8	3,23	1,08
14. Yönetim, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturuyor.	21	8	69	28	61	24	79	32	20	8	3,03	1,12
15. Düşüncelerimizi yöneticilere açık ve dürüst bir şekilde ifade ediyoruz.	21	8	44	18	43	17	100	40	42	17	3,39	1,20
16. Yönetim açık iletişim olan bir iş ortamı geliştiriyor.	24	10	41	16	61	24	95	38	29	12	3,26	1,15
17. Yönetim, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağlıyor.	18	7	32	13	49	20	118	47	33	13	3,46	1,10
18. Yöneticiler ile sürekli iletişim var.	19	8	23	9	36	14	136	54	36	14	3,59	1,08
19. Yönetim, iletişimin çok yönlü olmasına önem veriyor.	17	7	37	15	56	22	104	42	36	14	3,42	1,11
20. Yöneticiler sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşır.	28	11	43	17	53	21	99	40	27	11	3,22	1,19
21. Yöneticiler yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunar.	24	10	30	12	48	19	112	45	36	14	3,42	1,16
22. Yöneticiler sorun çözmede gerekli bilgi ve verileri sağlar.	20	8	25	10	57	23	113	45	35	14	3,47	1,10

23. Yöneticiler problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmalarını teşvik eder.	17	7	32	13	43	17	125	50	33	13	3,50	1,09
24. Yöneticiler çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğitim verir.	19	8	49	20	60	24	94	38	28	11	3,25	1,12
25. Yöneticiler, hedeflerini açık bir biçimde belirler.	20	8	30	12	57	23	112	45	31	12	3,42	1,10
26. Yöneticilerin iş ile ilgili belirlediği hedefler açık ve ulaşılabilir.	15	6	31	12	61	24	115	46	28	11	3,44	1,04
27. Yöneticilerin iş konusunda beklentileri yeterince açıktır.	11	4	32	13	49	20	120	48	38	15	3,57	1,04
28. Yöneticiler, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağlar.	24	10	46	18	65	26	95	38	20	8	3,16	1,12
29. Yöneticiler, amaçları gerçekleştirirken farklı yaklaşımların kullanılmasına izin verir.	18	7	30	12	79	32	101	40	22	9	3,32	1,03
30. Yöneticiler, başarıları uygun olarak değerlendirir.	33	13	39	16	67	27	93	37	18	7	3,10	1,16
31. Sunulan öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmeme gerekçelerini yöneticiler açıklar.	26	10	42	17	58	23	102	41	22	9	3,21	1,14
32. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili yöneticiler kendilerine bilgi verir.	18	7	24	10	59	24	125	50	24	10	3,45	1,03
33. İşlerini yaparken gereksinim duyulan konularda yöneticiler yardımcı olur.	10	4	20	8	50	20	134	54	36	14	3,66	,96
34. Yöneticiler, çalışmalarımı uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirir.	22	9	32	13	54	22	117	47	25	10	3,36	1,10
35. Yaratıcı çalışmaların farkına varılır.	26	10	45	18	54	22	101	40	24	10	3,21	1,16
36. Yöneticiler, fikirleri objektif bir şekilde değerlendirir ve onlara saygı duyar.	27	11	45	18	65	26	90	36	23	9	3,15	1,15

37. Organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sistemi yaratıcılığı özendirir.	29	12	37	15	45	18	96	38	43	17	3,35	1,25
38. Risk aldığımızda bunun karşılığını görür.	26	10	49	20	74	30	78	31	23	9	3,09	1,14
39. Yönetim problemlerin farklı yollarla çözülmesini cesaretlendirir.	24	10	38	15	79	32	91	36	18	7	3,16	1,08
40. Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık olur.	19	8	31	12	59	24	118	47	23	9	3,38	1,06
41. Yönetim, çalışanların farklı ve yeni fikirler geliştirilmesini teşvik eder.	24	10	35	14	62	25	104	42	25	10	3,28	1,12
42. Yönetim yaratıcılık için gerekli olan kaynakları temin eder.	16	6	39	16	75	30	98	39	22	9	3,28	1,04
43. Yöneticiler yaratıcılığı arttırmak için düzenlenen etkinliklerde gerekli materyali kullanıma sunar.	19	8	31	12	66	26	112	45	22	9	3,35	1,05
44. İşlerimizi yaparken gerekli tüm imkânları sağlar.	12	5	32	13	42	17	117	47	47	19	3,62	1,08
45. İşler ve projeler için ayrılan bütçenin yeterli olması sağlanır.	13	5	26	10	52	21	122	49	37	15	3,58	1,03
46. Organizasyonlarda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve yeni ürün fikirleri araştırılır.	11	4	28	11	49	20	135	54	27	11	3,56	,98
47. Organizasyonlarda yaratıcı fikirler üretilir.	11	4	29	12	58	23	123	49	29	12	3,52	,99
48. Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli yatırım sağlanır.	14	6	37	15	65	26	108	43	26	10	3,38	1,04
49. Organizasyonlar yaratıcıdır.	15	6	37	15	57	23	109	44	32	13	3,42	1,08
50. Çalıştığım birim yaratıcıdır.	23	9	31	12	50	20	95	38	51	20	3,48	1,21
51. Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli olan plan ve düzenlemeler oluşturulur.	19	8	31	12	63	25	113	45	24	10	3,37	1,06

Tablo 5'e göre, Yönetim, organizasyonda işlerin daha iyi yerine getirilmesi konusunda fikirler paylaşır sorusuna, katılımcıların %26,4'ü kesinlikle katılıyorum, %42,4'ü katılıyorum, %13,2'si kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve 5,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, karar sürecine katılım sağlar sorusuna, katılımcıların %29,6'sı kesinlikle katılıyorum, %50,4'ü katılıyorum, %8'i kararsızım, %8,4'ü katılmıyorum ve 3,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir

Yönetim, çalışanların uzun dönemli örgütsel planların hazırlanması sürecine katılımını sağlar sorusuna, katılımcıların %18,8'i kesinlikle katılıyorum, %43,2'si katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %16,4'ü katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, problemlerin çözülmesinde fikirler alır sorusuna, katılımcıların %25,6'sı kesinlikle katılıyorum, %46'sı katılıyorum, %12,8'i kararsızım, %11,6'sı katılmıyorum ve %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, iş birliğine ve katılıma dayalı bir yapı uyguluyor sorusuna, katılımcıların %14,8'i kesinlikle katılıyorum, %46,4'ü katılıyorum, %18,4'ü kararsızım, %16'sı katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, çalışanların düşüncelerinden yararlanılıyor sorusuna, katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılıyorum, %42'si katılıyorum, %20,8'i kararsızım, %20,4'ü katılmıyorum ve %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, birlikte çalışılan insanların birbirine bağlı olmasına önem veriyor sorusuna, katılımcıların %15,6'sı kesinlikle katılıyorum, %43,2'si katılıyorum, %19,2'si kararsızım, %14'ü katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, takım arkadaşlarının hedefe bağlı olmasına özen gösteriyor sorusuna, katılımcıların %17,2'si kesinlikle katılıyorum, %42'si katılıyorum, %20'si kararsızım, %14,4'ü katılmıyorum ve %6,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, takım çalışanları arasında güven ilişkisinin olmasına önem veriyor sorusuna, katılımcıların %16'sı kesinlikle katılıyorum, %46,4'ü katılıyorum, %17,6'sı kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %7,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, takım çalışanlarının farklı özelliklere sahip olmasına önem veriyor sorusuna, katılımcıların %12'si kesinlikle katılıyorum, %39,6'sı katılıyorum, %26'sı kararsızım, %17,6'sı katılmıyorum ve %4,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim takımlar oluşmasına destek veriyor sorusuna, katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılıyorum, %42,8'i katılıyorum, %21,2'si kararsızım, %19,2'si katılmıyorum ve %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim takım çalışmalarını destekliyor sorusuna, katılımcıların %15,2'si kesinlikle katılıyorum, %45,6'sı katılıyorum, %19,6'sı kararsızım, %16'sı katılmıyorum ve %3,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösteriyor sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %40,8'i katılıyorum, %23,2'si kararsızım, %20,8'i katılmıyorum ve %6,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelere oluşan takımlar oluşturuyor sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %31,6'sı katılıyorum, %23,4'ü kararsızım, %27,6'sı katılmıyorum ve %8,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Düşüncelerimizi yöneticilere açık ve dürüst bir şekilde ifade ediyoruz sorusuna, katılımcıların %16,8'i kesinlikle katılıyorum, %40'ı katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %17,6'sı katılmıyorum ve %8,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim açık iletişim olan bir iş ortamı geliştiriyor sorusuna, katılımcıların %11,6'sı kesinlikle katılıyorum, %38'i katılıyorum, %24,4'ü kararsızım, %16,4'ü katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağlıyor sorusuna, katılımcıların %13,2'si kesinlikle katılıyorum, %47,2'si katılıyorum, %19,6'sı kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %7,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler ile sürekli iletişim var sorusuna, katılımcıların %14,4'ü kesinlikle katılıyorum, %54,4'ü katılıyorum, %14,4'ü kararsızım, %9,2'si katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, iletişimin çok yönlü olmasına önem veriyor sorusuna, katılımcıların %14,4'ü kesinlikle katılıyorum, %41,6'sı katılıyorum, %22,4'ü kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %6,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşır sorusuna, katılımcıların %10,8'i kesinlikle katılıyorum, %39,6'sı katılıyorum, %21,2'si kararsızım, %17,2'si katılmıyorum ve %11,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunar sorusuna, katılımcıların %14,4'ü kesinlikle katılıyorum, %44,8'i katılıyorum, %19,2'si kararsızım, %12'si katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetilen yöneticiler sorun çözmeye gerekli bilgi ve verileri sağlar sorusuna, katılımcıların %14'ü kesinlikle katılıyorum, %45,2'si katılıyorum, %22,8'i kararsızım, %10'u katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmalarını teşvik eder sorusuna, katılımcıların %13,2'si kesinlikle katılıyorum, %50'si katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %6,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğitim verir sorusuna, katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılıyorum, %37,6'sı katılıyorum, %24'ü kararsızım, %19,6'sı katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, hedeflerini açık bir biçimde belirler sorusuna, katılımcıların %12,4'ü kesinlikle katılıyorum, %44,8'i katılıyorum, %22,8'i kararsızım, %12'si katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerin iş ile ilgili belirlediği hedefler açık ve ulaşılabilir sorusuna, katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılıyorum, %46'sı katılıyorum, %24,4'ü kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerin iş konusunda beklentileri yeterince açıktır sorusuna, katılımcıların %15,2'si kesinlikle katılıyorum, %48'i katılıyorum, %19,6'sı kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağlar sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %38'i katılıyorum, %26'sı kararsızım, %18,4'ü katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, amaçları gerçekleştirirken farklı yaklaşımların kullanılmasına izin verir sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %40,4'ü katılıyorum, %31,6'sı kararsızım, %12'si katılmıyorum ve %7,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, başarıları uygun olarak değerlendirir sorusuna, katılımcıların %7,2'si kesinlikle katılıyorum, %37,2'si katılıyorum, %26,8'i kararsızım, %15,6'sı katılmıyorum ve %13,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Sunulan öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmeme gerekçelerini yöneticiler açıklar sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %40,8'i katılıyorum, %23,2'si kararsızım, %16,8'i katılmıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili yöneticiler kendilerine bilgi verir sorusuna, katılımcıların %9,6'sı kesinlikle katılıyorum, %50'si katılıyorum, %23,6'sı kararsızım, %9,6'sı katılmıyorum ve %7,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşlerini yaparken gereksinim duyulan konularda yöneticiler yardımcı olur sorusuna, katılımcıların %14,4'ü kesinlikle katılıyorum, %53,6'sı katılıyorum, %20'si kararsızım, %8'i katılmıyorum ve %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, çalışmalarımı uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirir sorusuna, katılımcıların %10'u kesinlikle katılıyorum, %46,8'i katılıyorum, %21,6'sı kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %8,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yaratıcı çalışmaların farkına varılır sorusuna, katılımcıların %9,6'sı kesinlikle katılıyorum, %40,4'ü katılıyorum, %21,6'sı kararsızım, %18'i katılmıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, fikirleri objektif bir şekilde değerlendirir ve onlara saygı duyar sorusuna, katılımcıların %9,2'si kesinlikle katılıyorum, %36'sı katılıyorum, %26'sı kararsızım, %18'i katılmıyorum ve %10,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sistemi yaratıcılığı özendirir sorusuna, katılımcıların %17,2'si kesinlikle katılıyorum, %38,4'ü katılıyorum, %18'i kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %11,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Risk aldığımızda bunun karşılığını görür sorusuna, katılımcıların %9,2'si kesinlikle katılıyorum, %31,2'si katılıyorum, %29,6'sı kararsızım, %19,6'sı katılmıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim problemlerin farklı yollarla çözülmesini cesaretlendirir sorusuna, katılımcıların %7,2'si kesinlikle katılıyorum, %36,4'ü katılıyorum, %31,6'sı kararsızım, %15,2'si katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık olur sorusuna, katılımcıların %9,2'si kesinlikle katılıyorum, %47,2'si katılıyorum, %23,6'sı kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim, çalışanların farklı ve yeni fikirler geliştirilmesini teşvik eder sorusuna, katılımcıların %10'u kesinlikle katılıyorum, %41,6'sı katılıyorum, %24,8'i kararsızım, %14'ü katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yönetim yaratıcılık için gerekli olan kaynakları temin eder sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %39,2'si katılıyorum, %30'u kararsızım, %15,6'sı katılmıyorum ve %6,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler yaratıcılığı arttırmak için düzenlenen etkinliklerde gerekli materyali kullanıma sunar sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %44,8'i katılıyorum, %26,4'ü kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşlerimizi yaparken gerekli tüm imkânları sağlar sorusuna, katılımcıların %18,8'i kesinlikle katılıyorum, %46,8'i katılıyorum, %16,8'i kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %4,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşler ve projeler için ayrılan bütçenin yeterli olması sağlanır sorusuna, katılımcıların %14,8'i kesinlikle katılıyorum, %48,8'i katılıyorum, %20,8'i kararsızım, %10,4'ü katılmıyorum ve %5,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlarda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve yeni ürün fikirleri araştırılır sorusuna, katılımcıların %10,8'i kesinlikle katılıyorum, %54'ü katılıyorum, %19,6'sı kararsızım, %11,2'si katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlarda yaratıcı fikirler üretilir sorusuna, katılımcıların %11,6'sı kesinlikle katılıyorum, %49,2'si katılıyorum, %23,2'si kararsızım, %11,6'sı katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli yatırım sağlanır sorusuna, katılımcıların %10,4'ü kesinlikle katılıyorum, %43,2'si katılıyorum, %26'sı kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlar yaratıcıdır sorusuna, katılımcıların %12,8'i kesinlikle katılıyorum, %43,6'sı katılıyorum, %22,8'i kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalıştığım birim yaratıcıdır sorusuna, katılımcıların %20,4'ü kesinlikle katılıyorum, %38'i katılıyorum, %20'si kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %9,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli olan plan ve düzenlemeler oluşturulur sorusuna, katılımcıların %9,6'sı kesinlikle katılıyorum, %45,2'si katılıyorum,

%25,2'si kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Katılımcı Yönetim Anlayışı ölçeği ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında en düşük ortalamaya 3,03±1,12 ortalama ile “14. Yönetim, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturuyor.” İfadesi ve en yüksek ortalamaya ise 3,94±1,02 ile “2. Yönetim, karar sürecine katılım sağlar.” İfadesinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

											Toplam	
	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Çalışma programım adildir.	19	8	34	14	43	17	120	48	34	14	3,46	1,12
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	43	17	44	18	38	15	91	36	34	14	3,12	1,33
3. İş yükümün adil olduğum kanısındayım.	35	14	35	14	46	18	113	45	21	8	3,20	1,21
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	26	10	40	16	43	17	106	42	35	14	3,34	1,21
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	25	10	41	16	40	16	117	47	27	11	3,32	1,17

6. İşe ilişkin kararları yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	29	12	48	19	62	25	85	34	26	10	3,12	1,18
7. Yöneticiler, işle ilgili Kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	42	17	70	28	65	26	61	24	12	5	2,72	1,15
8. Yöneticiler işle ilgili Kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	34	14	51	20	66	26	78	31	21	8	3,00	1,18
9. Yöneticiler, alınan Kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	20	8	50	20	66	26	95	38	19	8	3,17	1,09
10. Çalışma programım adildir.	21	8	26	10	45	18	124	50	34	14	3,50	1,11
11. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	45	18	41	16	36	14	99	40	29	12	3,10	1,32
12. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	33	13	35	14	42	17	120	48	20	8	3,24	1,19
13. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	25	10	40	16	44	18	109	44	32	13	3,33	1,18
14. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	26	10	34	14	50	20	114	46	26	10	3,32	1,15
15. İşe ilişkin kararları yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	32	13	48	19	67	27	84	34	19	8	3,04	1,16
16. Yöneticiler, işle ilgili Kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	39	16	75	30	66	26	59	24	11	4	2,71	1,12
17. Yöneticiler işle ilgili Kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	29	12	60	24	68	27	70	28	23	9	2,99	1,17

18. Yöneticiler, alınan Kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	27	11	48	19	65	26	90	36	20	8	3,11	1,14
19. İşle ilgili bütün kararları, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	34	14	53	21	51	20	92	37	20	8	3,04	1,20
20. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili Kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu Kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	33	13	49	20	60	24	92	37	16	6	3,04	1,16
21. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	19	8	19	8	57	23	128	51	27	11	3,50	1,04
22. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	19	8	18	7	57	23	128	51	28	11	3,51	1,04
23. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	18	7	32	13	62	25	114	46	24	10	3,38	1,06
24. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	22	9	28	11	64	26	107	43	29	12	3,37	1,11
25. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	21	8	37	15	55	22	102	41	35	14	3,37	1,15
26. Yöneticilerim işimle ilgili Kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	22	9	41	16	59	24	104	42	24	10	3,27	1,12

27. Yöneticilerim işimle ilgili kararları için uygun gerekçeler gösterirler.	23	9	33	13	67	27	105	42	22	9	3,28	1,09
28. İşimle ilgili kararları alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	24	10	36	14	57	23	111	44	22	9	3,28	1,12
29. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	25	10	46	18	65	26	93	37	21	8	3,16	1,13
30. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	64	26	105	42	35	14	35	14	11	4	2,30	1,13
31. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.	91	36	107	43	23	9	20	8	9	4	2,00	1,05
32. İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.	82	33	101	40	22	9	36	14	9	4	2,16	1,14
33. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.	45	18	75	30	45	18	64	26	21	8	2,76	1,25
34. İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.	56	22	93	37	27	11	59	24	15	6	2,54	1,24
35. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.	49	20	87	35	65	26	33	13	16	6	2,52	1,14
36. İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.	14	6	31	12	30	12	138	55	37	15	3,61	1,06
37. Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.	93	37	98	39	23	9	32	13	4	2	2,02	1,06

38. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım.	44	18	69	28	34	14	66	26	37	15	2,93	1,36
39. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.	43	17	107	43	37	15	47	19	16	6	2,54	1,17
40. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.	55	22	111	44	24	10	40	16	20	8	2,44	1,22
41. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.	16	6	45	18	46	18	101	40	42	17	3,43	1,15
42. Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.	19	8	55	22	37	15	107	43	32	13	3,31	1,17
43. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.	40	16	105	42	38	15	53	21	14	6	2,58	1,15
44. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.	16	6	57	23	33	13	112	45	32	13	3,35	1,15
45. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.	15	6	54	22	45	18	106	42	30	12	3,33	1,12
46. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.	29	12	88	35	53	21	59	24	21	8	2,82	1,17
47. Çabam için kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.	8	3	36	14	25	10	110	44	71	28	3,80	1,10

48. Aldığım kararları, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.	6	2	21	8	33	13	124	50	66	26	3,89	,97
49. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	4	2	2	1	9	4	114	46	121	48	4,38	,74
50. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararları almaya çalışırım.	3	1	8	3	13	5	117	47	109	44	4,28	,80
51. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.	5	2	12	5	31	12	117	47	85	34	4,06	,91
52. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	5	2	21	8	16	6	131	52	77	31	4,02	,94
53. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.	9	4	37	15	68	27	97	39	39	16	3,48	1,04
54. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.	3	1	15	6	28	11	148	59	56	22	3,96	,83
55. Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.	11	4	73	29	70	28	78	31	18	7	3,08	1,03
56. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.	4	2	10	4	19	8	131	52	86	34	4,14	,84

57. Çok çalışmam için bir örgüt

misyonunun benim değerlerimle
uyumlu olması gerekir.

1 0 21 8 45 18 141 56 42 17 3,81 ,83

58. Eğer bir kurum onayladığım
hedefler doğrultusunda

çalışıyorsa, böyle bir kurumun
başarısındaki payımın ön plana
çıkıp çıkmaması önemli değildir.

7 3 36 14 50 20 110 44 47 19 3,62 1,04

Tablo 6'ya göre, Çalışma programım adildir sorusuna, katılımcıların %13,6'sı kesinlikle katılıyorum, %48'i katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %13,6'sı katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %13,6'sı kesinlikle katılıyorum, %36,4'ü katılıyorum, %15,2'si kararsızım, %17,6'sı katılmıyorum ve %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş yükümün adil olduğu kanısındayım sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %45,2'si katılıyorum, %18,4'ü kararsızım, %14'ü katılmıyorum ve %14'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %14'ü kesinlikle katılıyorum, %42,4'ü katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %16'sı katılmıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım sorusuna, katılımcıların %10,8'i kesinlikle katılıyorum, %46,8'i katılıyorum, %16'sı kararsızım, %16,4'ü katılmıyorum ve %10'u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır sorusuna, katılımcıların %10,4'ü kesinlikle katılıyorum, %34'ü katılıyorum, %24,8'i

kararsızım, %19,2'si katılmıyorum ve %11,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar sorusuna, katılımcıların %4,8'i kesinlikle katılıyorum, %24,4'ü katılıyorum, %26'sı kararsızım, %28'i katılmıyorum ve %16,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %31,2'si katılıyorum, %26,4'ü kararsızım, %20,4'ü katılmıyorum ve %13,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler sorusuna, katılımcıların %7,6'sı kesinlikle katılıyorum, %38'i katılıyorum, %26,4'ü kararsızım, %20'si katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalışma programım adildir sorusuna, katılımcıların %13,6'sı kesinlikle katılıyorum, %49,6'sı katılıyorum, %18'i kararsızım, %1,4'ü katılmıyorum ve %8,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %11,6'sı kesinlikle katılıyorum, %39,6'sı katılıyorum, %14,4'ü kararsızım, %16,4'ü katılmıyorum ve %18'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş yükümün adil olduğu kanısındayım sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %48'i katılıyorum, %16,8'i kararsızım, %14'ü katılmıyorum ve %13,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %18'i kesinlikle katılıyorum, %43,6'sı katılıyorum, %17,6'sı kararsızım, %16'sı katılmıyorum ve %10'u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım sorusuna, katılımcıların %10,4'ü kesinlikle katılıyorum, %45,6'sı katılıyorum, %20'si kararsızım, %13,6'sı katılmıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır sorusuna, katılımcıların %7,6'sı kesinlikle katılıyorum, %33,6'sı katılıyorum, %26,8'i kararsızım, %19,2'si katılmıyorum ve %12,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar sorusuna, katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılıyorum, %23,6'sı katılıyorum, %26,4'ü kararsızım, %30'u katılmıyorum ve %15,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar sorusuna, katılımcıların %9,2'si kesinlikle katılıyorum, %28'i katılıyorum, %27,2'si kararsızım, %24'ü katılmıyorum ve %11,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %36'sı katılıyorum, %26'sı kararsızım, %19,2'si katılmıyorum ve %10,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %36,8'i katılıyorum, %20,4'ü kararsızım, %21,2'si katılmıyorum ve %13,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler sorusuna, katılımcıların %6,4'ü kesinlikle katılıyorum, %36,8'i katılıyorum, %24'ü kararsızım, %19,6'sı katılmıyorum ve %13,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar sorusuna, katılımcıların %10,8'i kesinlikle katılıyorum, %51,2'si katılıyorum, %22,8'i kararsızım, %7,6'sı katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler sorusuna, katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılıyorum, %51,2'si katılıyorum,

%22,8'i kararsızım, %7,2'si katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır sorusuna, katılımcıların %9,6'sı kesinlikle katılıyorum, %45,6'sı katılıyorum, %24,8'i kararsızım, %12,8'i katılmıyorum ve %7,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler sorusuna, katılımcıların %11,6'sı kesinlikle katılıyorum, %42,8'i katılıyorum, %25,6'sı kararsızım, %11,2'si katılmıyorum ve %8,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler sorusuna, katılımcıların %14'ü kesinlikle katılıyorum, %40,8'i katılıyorum, %22'si kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %8,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır sorusuna, katılımcıların %9,6'sı kesinlikle katılıyorum, %41,6'sı katılıyorum, %22,6'sı kararsızım, %16,4'ü katılmıyorum ve %8,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %42'si katılıyorum, %26,8'i kararsızım, %13,2'si katılmıyorum ve %9,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar sorusuna, katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %44,4'ü katılıyorum, %22,8'i kararsızım, %14,4'ü katılmıyorum ve %9,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %37,2'si katılıyorum, %26'sı kararsızım, %18,4'ü katılmıyorum ve %10'u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım sorusuna, katılımcıların %4,4'ü kesinlikle katılıyorum, %14'ü katılıyorum, %14'ü kararsızım, %42'si katılmıyorum ve %25,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim sorusuna, katılımcıların %3,6'sı kesinlikle katılıyorum, %8'i katılıyorum, %9,2'si kararsızım, %42,8'i katılmıyorum ve %36,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim sorusuna, katılımcıların %3,6'sı kesinlikle katılıyorum, %14,4'ü katılıyorum, %8,8'i kararsızım, %40,4'ü katılmıyorum ve %32,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %25,6'sı katılıyorum, %18'i kararsızım, %30'u katılmıyorum ve %18'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır sorusuna, katılımcıların %6'sı kesinlikle katılıyorum, %23,6'sı katılıyorum, %10,8'i kararsızım, %37,2'si katılmıyorum ve %22,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılıyorum sorusuna, katılımcıların %6,4'ü kesinlikle katılıyorum, %13,2'si katılıyorum, %26'sı kararsızım, %34,8'i katılmıyorum ve %19,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler sorusuna, katılımcıların %14,8'i kesinlikle katılıyorum, %55,2'si katılıyorum, %12'si kararsızım, %12,4'ü katılmıyorum ve %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım sorusuna, katılımcıların %1,6'sı kesinlikle katılıyorum, %12,8'i katılıyorum, %9,2'si kararsızım, %39,2'si katılmıyorum ve %37,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım sorusuna, katılımcıların %14,8'i kesinlikle katılıyorum, %26,4'ü

katılıyorum, %13,6'sı kararsızım, %27,6'sı katılmıyorum ve %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim sorusuna, katılımcıların %6,4'ü kesinlikle katılıyorum, %18,8'i katılıyorum, %14,8'i kararsızım, %42,8'i katılmıyorum ve %17,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür sorusuna, katılımcıların %8'i kesinlikle katılıyorum, %16'sı katılıyorum, %9,6'sı kararsızım, %44,4'ü katılmıyorum ve %22'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır sorusuna, katılımcıların %16,8'i kesinlikle katılıyorum, %40,4'ü katılıyorum, %18,4'ü kararsızım, %18'i katılmıyorum ve %6,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir sorusuna, katılımcıların %12,8'i kesinlikle katılıyorum, %42,8'i katılıyorum, %14,8'i kararsızım, %22'si katılmıyorum ve %7,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım sorusuna, katılımcıların %5,6'sı kesinlikle katılıyorum, %21,2'si katılıyorum, %15,2'si kararsızım, %42'si katılmıyorum ve %16'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım sorusuna, katılımcıların %12,8'i kesinlikle katılıyorum, %44,8'i katılıyorum, %13,2'si kararsızım, %22,8'i katılmıyorum ve %6,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim sorusuna, katılımcıların %12'si kesinlikle katılıyorum, %42,4'ü katılıyorum, %18'i kararsızım, %21,6'sı katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar sorusuna, katılımcıların %8,4'ü kesinlikle katılıyorum, %23,6'sı katılıyorum, %21,2'si kararsızım, %35,2'si katılmıyorum ve %11,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çabam için kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem var gücümle çalışırım sorusuna, katılımcıların %28,4'ü kesinlikle katılıyorum, %44'ü katılıyorum, %10'u kararsızım, %14,4'ü katılmıyorum ve %3,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır sorusuna, katılımcıların %26,4'ü kesinlikle katılıyorum, %49,6'sı katılıyorum, %13,2'si kararsızım, %8,4'ü katılmıyorum ve %2,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir sorusuna, katılımcıların %48,4'ü kesinlikle katılıyorum, %45,6'sı katılıyorum, %3,6'sı kararsızım, %0,8'i katılmıyorum ve %1,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım sorusuna, katılımcıların %43,6'sı kesinlikle katılıyorum, %46,8'i katılıyorum, %5,2'si kararsızım, %3,2'si katılmıyorum ve %1,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %34'ü kesinlikle katılıyorum, %46,8'i katılıyorum, %12,4'ü kararsızım, %4,8'i katılmıyorum ve %2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım sorusuna, katılımcıların %30,8'i kesinlikle katılıyorum, %52,4'ü katılıyorum, %6,4'ü kararsızım, %8,4'ü katılmıyorum ve %2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsa o kurumda çalışmam sorusuna, katılımcıların %15,6'sı kesinlikle katılıyorum, %38,8'i katılıyorum, %27,2'si kararsızım, %14,8'i katılmıyorum ve %3,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir sorusuna, katılımcıların %22,4'ü kesinlikle

katılıyorum, %59,2'si katılıyorum, %11,2'si kararsızım, %6'sı katılmıyorum ve %1,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam sorusuna, katılımcıların %7,2'si kesinlikle katılıyorum, %31,2'si katılıyorum, %28'i kararsızım, %29,2'si katılmıyorum ve %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım sorusuna, katılımcıların %34,4'ü kesinlikle katılıyorum, %52,4'ü katılıyorum, %7,6'sı kararsızım, %4'ü katılmıyorum ve %1,6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir sorusuna, katılımcıların %16,8'i kesinlikle katılıyorum, %56,4'ü katılıyorum, %18'i kararsızım, %8,4'ü katılmıyorum ve %0,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir sorusuna, katılımcıların %18,8'i kesinlikle katılıyorum, %44'ü katılıyorum, %20'si kararsızım, %14,4'ü katılmıyorum ve %2,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Örgütsel Adalet ölçeği ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında en düşük ortalamaya $2,00 \pm 1,05$ ortalama ile "31. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim." İfadesi ve en yüksek ortalamaya ise $4,38 \pm 0,74$ ile "49. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir." İfadesinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

													Toplam	
	Kesinlikle katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	109	44	53	21	56	22	16	6	14	6	2	1	2,12	1,24
2. Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	126	50	54	22	40	16	16	6	11	4	3	1	1,96	1,23
3. Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	127	51	55	22	32	13	23	9	4	2	9	4	2,00	1,32
4. Başka bir iş bulsam da, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	95	38	64	26	36	14	17	7	12	5	26	10	2,46	1,64

Tablo 7'ye göre, şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %43,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %21,2'si kısmen katılmıyorum, %22,4'ü katılmıyorum, %6,4'ü kısmen katılıyorum, %5,6'sı katılıyorum ve %0,8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim sorusuna, katılımcıların %50,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %21,6'sı kısmen katılmıyorum, %16'sı katılmıyorum, %6,4'ü kısmen katılıyorum, %4,4'ü katılıyorum ve %1,2'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum sorusuna, katılımcıların %50,8'i kesinlikle katılmıyorum, %22'si kısmen katılmıyorum, %12,8'i katılmıyorum, %9,2'si kısmen katılıyorum, %1,6'sı katılıyorum ve %3,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Başka bir iş bulsam da, buradan ayrılmayı düşünmüyorum sorusuna, katılımcıların %38'i kesinlikle katılmıyorum, %25,6'sı kısmen katılmıyorum, %14,4'ü katılmıyorum, %6,8'i kısmen katılıyorum, %4,8'i katılıyorum ve %10,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

5.3. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 8: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	Erkek	219	128,96	28242,50	-2,012	0,044
	Kadın	31	101,05	3132,50		
	Toplam	250				
Örgütsel Adalet	Erkek	219	130,75	28634,50	-3,052	0,002
	Kadın	31	88,40	2740,50		
	Toplam	250				
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	219	124,50	27264,50	-0,593	0,553
	Kadın	31	132,60	4110,50		
	Toplam	250				

Tablo 8'e göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. ($p < 0,05$) “H1: Cinsiyete göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” ve “H2: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” hipotez kabul edilmiştir. Bu durum, erkek katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı ve Örgütsel Bağlılık düzeyinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$). “H3: Cinsiyete göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 9: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	χ^2	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	20-30 yaş	45	129,62	1,787	0,618
	31-40 yaş	124	119,42		
	41-50 yaş	73	132,66		
	51 yaş ve üzeri	8	131,19		
	Toplam	250			
Örgütsel Adalet	20-30 yaş	45	135,77	1,179	0,758
	31-40 yaş	124	122,76		

	41-50 yaş	73	124,63		
	51 yaş ve üzeri	8	118,13		
	Toplam	250			
	20-30 yaş	45	108,60	4,205	0,240
	31-40 yaş	124	132,85		
İşten Ayrılma Niyeti	41-50 yaş	73	125,06		
	51 yaş ve üzeri	8	110,69		
	Toplam	250			

Tablo 9'a göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p > 0,05$)

“H4: Yaşa göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”

“H5: Yaşa göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”

“H6: Yaşa göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 10: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	χ^2	p	Grup Farkları
Katılımcı Yönetim Anlayışı	Lise	46	152,09	10,86	0,028	Lise >
	Ön lisans	22	143,75			Lisans
	Lisans	119	113,92			Lise >
	Yüksek lisans	59	121,74			Yüksek lisans
	Doktora	4	119,25			
	Toplam	250				
Örgütsel Adalet	Lise	46	145,73	8,408	0,078	
	Ön lisans	22	129,00			
	Lisans	119	114,04			
	Yüksek lisans	59	128,37			
	Doktora	4	172,25			
	Toplam	250				
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	46	101,82	8,228	0,084	
	Ön lisans	22	121,95			
	Lisans	119	127,05			
	Yüksek lisans	59	141,21			
	Doktora	4	139,38			
	Toplam	250				

Tablo 10'a göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda,

Katılımcı yönetim Anlayışı puanının eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$) Bu durum lise mezunu katılımcıların katılımcı yönetim anlayışının lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir. “H7: Eğitim düzeyine göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p > 0,05$)

“H8: Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.”

“H9: Eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 11: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	N	Sıra Ort.	χ^2	p	Grup Farkları
Katılımcı Yönetim Anlayışı					
Bekar	38	95,36	8,124	0,017	Evli > Bekar
Evli	207	131,35			
Boşanmış	5	112,40			
Toplam	250				

Örgütsel Adalet	Bekar	38	107,59	3,929	0,140
	Evli	207	129,55		
	Boşanmış	5	94,00		
	Toplam	250			
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	38	130,33	0,834	0,659
	Evli	207	125,24		
	Boşanmış	5	99,70		
	Toplam	250			

Tablo 11'e göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda,

Katılımcı yönetim Anlayışı puanının medeni durum gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$) Bu durum evli katılımcıların katılımcı yönetim anlayışının bekâr katılımcılara göre daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir. "H10: Medeni duruma göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, medeni durum gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p > 0,05$) "H11: Medeni duruma göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır." Ve "H12: Medeni duruma göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır." Hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 12: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	χ^2	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	1-3 yıl	7	128,50	6,049	0,301
	3-6 yıl	54	126,17		
	6-9 yıl	28	124,36		
	9-12 yıl	51	114,77		
	12-15 yıl	37	109,86		
	16 yıl ve üzeri	73	140,58		
	Toplam	250			
Örgütsel Adalet	1-3 yıl	7	138,57	1,588	0,903
	3-6 yıl	54	122,79		
	6-9 yıl	28	134,75		
	9-12 yıl	51	117,91		
	12-15 yıl	37	122,78		
	16 yıl ve üzeri	73	129,38		
	Toplam	250			
İşten Ayrılma Niyeti	1-3 yıl	7	105,64	3,288	0,656
	3-6 yıl	54	117,04		
	6-9 yıl	28	124,66		
	9-12 yıl	51	139,44		
	12-15 yıl	37	125,41		
	16 yıl ve üzeri	73	124,29		
	Toplam	250			

Tablo 12’ye göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, mesleki kıdem gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p > 0,05$). “H13: Mesleki kıdeme göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”, “H14: Mesleki kıdeme göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.” Ve “H15: Mesleki kıdeme göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 13: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	χ^2	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	0-1999 TL	1	124,00	0,208	0,901
	2001-3000 TL	24	131,90		
	3000 TL ve üzeri	225	124,82		
	Toplam	250			
Örgütsel Adalet	0-1999 TL	1	154,50	2,413	0,299
	2001-3000 TL	24	104,33		
	3000 TL ve üzeri	225	127,63		
	Toplam	250			
İşten Ayrılma Niyeti	0-1999 TL	1	83,00	0,920	0,631
	2001-3000 TL	24	115,31		
	3000 TL ve üzeri	225	126,78		
	Toplam	250			

Tablo 13’e göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis

testi sonucunda, aylık gelir gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p > 0,05$). “H16: Aylık gelire göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”, “H17: Aylık gelire göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”, “H18: Aylık gelire göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 14: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İstihdam Biçimi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirlenmesine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Katılımcı Yönetim Anlayışı	Belirsiz Süreli	249	125,40	31225,00	-0,340	0,734
	Part time	1	150,00	150,00		
	Toplam	250				
Örgütsel Adalet	Belirsiz Süreli	249	125,62	31278,50	-0,402	0,688
	Part time	1	96,50	96,50		
	Toplam	250				
İşten Ayrılma Niyeti	Belirsiz Süreli	249	125,03	31132,50	-1,647	0,100
	Part time	1	242,50	242,50		
	Toplam	250				

Tablo 14’e göre katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden almış oldukları puanların istihdam biçimi değişkenine

göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.($p>0,05$) “H19: İstihdam durumuna göre katılımcı yönetim anlayışı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır”, “H20: İstihdam durumuna göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.” Ve “H21: İstihdam durumuna göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.” Hipotezleri red edilmiştir.

5.4. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti puanları normal dağılım sergilemediği için Spearman’s Rho Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 15: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

	Katılımcı	Örgütsel	İşten
	Yönetim	Adalet	Ayrılma
	Anlayışı		Niyeti
	r	1,000	
Katılımcı Yönetim Anlayışı	p	.	
	N	250	

	r	0,767**	1,000	
Örgütsel Adalet	p	0,000	.	
	N	250	250	
	r	-0,461**	-0,407**	1,000
İşten Ayrılma Niyeti	p	0,000	0,000	.
	N	250	250	250

** p < 0,01

Tablo 15'e göre, katılımcı yönetim anlayışı ile örgütsel adalet arasında 0,767 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu durum, katılımcı yönetim anlayışı arttıkça örgütsel adaletin artmakta olduğu şeklinde değerlendirilebilir. “H22: Katılımcı yönetim ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetim anlayışı ile işten ayrılma niyeti arasında -0,461 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu durum, katılımcı yönetim anlayışı arttıkça işten ayrılma niyetinin azalmakta şeklinde değerlendirilebilir. “H23: Katılımcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Adalet ile işten ayrılma niyeti arasında -0,407 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu durum, örgütsel adalet arttıkça işten ayrılma niyetinin azalmakta şeklinde değerlendirilebilir.

5.5. Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Burada doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 16: Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	R ²	F	p
	B	Std. Hata						
Sabit	1,461	0,095		15,300	0,000	0,587	354,327	0,000
Katılımcı Yönetim Anlayışı	0,514	0,027	0,767	18,824	0,000			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

Tablo 16'ya göre, örgütsel adalet üzerinde katılımcı yönetim anlayışının etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=354,327; p<0,05). Oluşturulan modelin açıklama gücü ise %58,7 (R²=0,587) olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adalet üzerinde katılımcı yönetim anlayışının istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit edilmiştir ($\beta=0,767$, p<0,05). “H24: Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Katılımcı Yönetim Anlayışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar	t	p	R ²	F	p	
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	4,490	0,230		19,485	0,000	0,210	67,048	0,000
Katılımcı Yönetim Anlayışı	-0,539	0,066	-0,461	-8,188	0,000			

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 17'ye göre, işten ayrılma niyeti üzerinde katılımcı yönetim anlayışının etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistikî olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=67,048; p<0,05). Oluşturulan modelin açıklama gücü ise %21 (R²=0,210) olarak belirlenmiştir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde katılımcı yönetim anlayışının istatistikî olarak anlamlı ve negatif bir etkisi bulunduğunu tespit edilmiştir (β =-0,461, p<0,05). “H25: Katılımcı yönetim anlayışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H1: Cinsiyete göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H2: Cinsiyete göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H3: Cinsiyete göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H4: Yaşa göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H5: Yaşa göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H6: Yaşa göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H7: Eğitim düzeyine göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H8: Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H9: Eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H10: Medeni duruma göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H11: Medeni duruma göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H12: Medeni duruma göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H13: Mesleki kıdeme göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H14: Mesleki kıdeme göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red

H15: Mesleki kıdeme göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H16: Aylık gelire göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H17: Aylık gelire göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H18: Aylık gelire göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H19: İstihdam durumuna göre katılımcı yönetim açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H20: İstihdam durumuna göre örgütsel adalet açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H21: İstihdam durumuna göre işten ayrılma niyetleri açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	Red
H22: Katılımcı yönetim ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H23: Katılımcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H24: Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H25: Katılımcı yönetim anlayışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ

Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada elde edilen sonuçlar bu kısımda yapılacak olan değerlendirmeyle birlikte ortaya koyulmaktadır. İlgili literatürde benzer konuda yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar ile bu çalışmada elde edilen sonuçların benzer ve farklı yönleri bu kısımda tartışılmaktadır.

Değişen yönetim anlayışıyla birlikte otoriter yönetim anlayışının geçerliliği giderek azalmış, grup ya da örgüt bünyesindeki herkesin yönetime katılımı düşüncesi gelişim göstermiştir. Yönetimde katılımcı anlayışın gelişmesini sağlayan bu durum aynı zamanda yöneticilerin astlarının süreçlere olan katılımlarını teşvik etmesini beraberinde getirmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre yönetime olan katılım statü önemli olmaksızın herkesin katılımı önem ifade etmektedir.

Bir örgüt için insan kaynaklarının en değerli varlık olduğunun anlaşılması ile birlikte çalışanların fikirlerinin yönetim kademesi tarafından daha fazla dikkate alınması söz konusu olmuştur. Çalışmada katılımcı yönetim anlayışının bu gelişmeler etrafında gelişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı yönetim, yapıcı davranış ve tutumların yer aldığı çağdaş bir yönetim anlayışı olarak açıklanmıştır.

Çalışanların yönetime katılımı olarak bilinen katılımcı yönetimde işle ilgili olan konuların tümünde çalışanların fikirlerini belirtmesi istenmekte ve beklenmektedir. Yönetime katılma konusunda danışmalı yönetim, katılmalı yönetim, gönüllü katılma, birlikte yönetim modellerinin geliştirildiği çalışmada ortaya koyulan sonuçlar arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra yönetime katılmada doğrudan ve dolaylı katılım tekniklerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Örgüt içerisinde yönetime katılım oranının yüksek olması ile birlikte faydalı sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir. Çalışanların yönetime katılım göstermesi ile birlikte motivasyon düzeyinin yükselmesi, verimliliğin artması, örgüte yabancılaşmanın azalması, yönetimin aldığı kararların benimsenmesi, örgüt içinde koordinasyonun kolaylaşması, çatışmanın azalması (ya da tümüyle engellenmesi), örgütsel stres düzeyinin düşmesi, örgütsel bağlılığın gelişmesi şeklinde sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel davranışlar açısından olumlu yansımaları olduğunu göstermesi bakımından bu sonuçlar önemli bir yere sahiptir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından olumlu yönde sonuçları beraberinde getireceğini göstermektedir. Bunun bir getirisi olarak yönetimde katılımcı anlayışın giderek daha fazla benimsenmeye başladığı görülmektedir.

Adalet, insanların hayatında her daim en önemli kavramlardan bir tanesi olmuştur. Haliyle örgütlerde adaletin varlığı çalışanlar tarafından aranmaktadır. İş hayatında geçirilen zamanın artmasıyla birlikte örgütsel adaletin öneminin de artması söz konusu olmuştur. Çalışanların etkili bir şekilde performans gösterebilmesi adına örgüt içerisinde adalet olgusunun varlığı gerekmektedir.

Bir örgüt içerisinde örgütsel adaletin varlığından bahsedilebilmesi için doğruluk, saygı, uygunluk, etik değerleri gözetme, eşitlik gibi şartların gerektiği çalışmada elde edilen sonuçlar arasındadır. Örgütsel adalet sağlanabilmesi için adalet olgusunun örgütsel süreçlerin tamamında gözetilmesi gerektiği ulaşılan sonuçlar arasında yer edinmiştir.

Örgütlerde örgütsel adaletin varlığını tehdit eden konular açısından yapılan araştırmada pek çok uygulama ve davranışta örgütsel adaletsizlik riskinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşe alım sürecinden başlayarak işten çıkarma kararına kadar örgütle ilgili süreçlerin tamamında örgütsel adaletin suiistimal edilmesi söz konusu olabilir. Adayların tercih edilmesi, sosyal desteklerin dağıtımı, ödül ve ceza yönetimi, terfi, bilgi akışı gibi konuların örgütsel adaletin terk edildiğini gösteren örnekler olduğu çalışmanın sonuçlarından birisidir.

İşten ayrılma niyeti, çalışmada araştırılan konulardan bir diğeridir. Birey, örgüt ya da çevreye bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, bir anda ortaya çıkabiliyor olsa da çoğunlukla uzun süreli gelişmelerin etkisiyle birlikte kendisini göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin varlığı her zaman işten ayrılma şeklinde sonuçlanmamakta, çalışanlar işlerine devam edebilmektedir. Bu noktada işten ayrılma niyeti olan çalışanların sahip olduğu alternatiflerin belirleyici olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanların, işyerlerinde mutlu olmak isterler, aynı zamanda çalışanların örgütlerden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkması muhtemel mutsuzluk, işten ayrılma niyetini beraberinde getirebilir. Adaletsiz uygulamaların varlığı da işten ayrılma niyetinin oluşumunda ve gelişiminde belirleyici rol oynamaktadır. İşten ayrılma niyetini çalışanların kişisel özelliklerine göre değerlendirmek gerektiği, kişisel özelliklerin yanında örgüt içi faktörlerin de işten ayrılma niyeti açısından önemli bir yere olduğu görülmüştür.

Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin varlığını ekonomik açıdan, örgüt açısından ve çalışan açısından olmak üzere üç açıdan değerlendirmek gerekir. İşten ayrılma niyeti, ekonomik açıdan üretimle ilişkilidir ve bu niyetin varlığı çoğunlukla üretim açısından olumsuz yansımaları ortaya çıkarmaktadır. Örgüt açısından işten ayrılma niyeti, yeni bir çalışanın işe alınmasını gerektirmesi sebebiyle ek maliyetler ortaya çıkarması sebebiyle risk içermekle birlikte doğru bir işe alım kararı verilmesi durumunda verimliliği artırabilecektir. Çalışanlar açısından ise yeni bir iş seçeneğinin olması durumunda işten ayrılma niyetinin olumsuz yansımaları ile karşılaşılma riski düşüktür. Ancak çalışanların farklı bir işe geçme seçenekleri olmaması durumunda kendilerini mutsuz hissettikleri örgütte çalışmaya devam etmeleri sebebiyle olumsuz sonuçlar kendisini gösterebilir. Böyle bir durumda işten ayrılma niyeti ortadan kalkmaz ancak daha iyi bir alternatif olmadığı için çalışmaya devam edilir.

Ortaya çıkış sebepleri açısından işten ayrılma niyeti araştırıldığında ise ailevi nedenler, işe ait hissetmeme, demografik özellikler, emeklilik gibi kişisel nedenlerin varlığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti aynı zamanda performans değerlendirme sistemi, adaletsizlik, yönetim stili, sosyal imkanların azlığı, yoğun iş stresi gibi örgütsel nedenlerin etkisi altında ortaya çıkabilir. Ekonomik krizler, piyasada olağanın dışındaki hareketlenmeler, teknolojik gelişmeler gibi örnekler de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan çevresel faktörleri meydana getirmektedir. İşten ayrılma niyetinin önemi ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler açısından yapılan değerlendirmelerden anlaşılacağı üzere bu kavramı çok boyutlu olacak şekilde ele almakta fayda vardır.

Katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla 250 kamu çalışanın yer aldığı bir araştırma yapılmıştır. Katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti hakkında yöneltilen

sorulara alınan yanıtlar aracılığıyla toplanan veriler SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Yapılan araştırmada örgütsel adalet ve katılımcı yönetim anlayışı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır. O halde örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi durumunda o örgüt içerisinde adalet algısının olumlu yönde gelişmesi söz konusu olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ve katılımcı yönetim anlayışı etkileşimine yönelik ulaşılan sonuçlar anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcı yönetim anlayışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkileri bulunmaktadır. Örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının tercih edilmesi ile birlikte çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması beklenmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda hipotez 1, hipotez 2, hipotez 3 ve hipotez 4'ün kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Katılımcı yönetim anlayışının cinsiyet değişkeni açısından araştırılması ile birlikte kadınlar ve erkeklere göre bu anlayışın anlamlı farklılıklar içerdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, erkeklerin katılımcı yönetim algısının kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yaş değişkeni ve katılımcı yönetim anlayışı arasında katılımcı gruplar açısından yapılan karşılaştırmada ise herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Buna göre hipotez 5 kabul edilmişken hipotez 6 ise reddedilmiş olmaktadır.

Eğitim durumu ve medeni durumun katılımcı yönetim anlayışına yönelik anlamlı farklılıklar içerdiği çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeridir. Buna göre lise mezunu olan çalışanların lisans ve yüksek lisans mezunu olan çalışanlara göre katılımcı yönetim anlayış düzeyleri daha yüksektir. Medeni durum değişkeni için ise evli çalışanların bekar çalışanlara oranla katılımcı yönetim anlayışı düzeylerinin daha yüksek olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. O halde hipotez 7 ve hipotez 8 kabul edilmiş olmaktadır.

Yapılan araştırma neticesinde katılımcı yönetim anlayışının aylık gelir düzeyi ve istihdam durumu özelinde değerlendirilmesi ile birlikte herhangi bir farklılık olmadığı

sonucuna varılmıştır. Bu durumda hipotez 9 ve hipotez 10 reddedilmiştir. Cinsiyet ve örgütsel adalet açısından yapılan araştırmada ise erkek katılımcıların örgütsel adalet algılarının kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğuna yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Böylece hipotez 11'in kabul edildiği söylenebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre yaş ve örgütsel adalet açısından gruplar arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Benzer şekilde eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir, istihdam durumu değişkenlerinin örgütsel adalet açısından anlamlı farklılıklar içermediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre hipotez 12, hipotez 13, hipotez 14, hipotez 15 ve hipotez 16 reddedilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ve cinsiyeti özelindeki değerlendirmelerde cinsiyetin grupların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir, istihdam durumu, mesleki kıdem, aylık gelir ile işten ayrılma niyeti açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu durumda hipotez 17, hipotez 18, hipotez 19, hipotez 20, hipotez 21, hipotez 22, hipotez 23, hipotez 24 ve hipotez 25 reddedilmiş olmaktadır.

Ulaşılan sonuçların genel bir değerlendirmesi yapılacak olduğunda katılımcı yönetim anlayışının örgütsel adalet üzerinde olumlu etkileri bulunduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönde etkilerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. O halde örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin olumlu yönde yansımaları olması beklenmektedir değerlendirilmesi yapılabilir.

Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015), "çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi" başlıklı çalışmalarında beş farklı işletmede çalışan 337 katılımcının yer aldığı bir araştırma ortaya koymuştur. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlara göre örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Araştırmacıların katılımcı yönetim ve örgütsel adalet açısından ulaştıkları sonuçlar ile bizim çalışmamızla ilgili kısımları oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcı yönetimin örgüt içerisindeki adalet algısını olumlu yönde geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Ulaşılan bu sonuç aynı zamanda iki çalışma arasındaki benzerlikleri meydana getirmektedir. Araştırmacılar katılımcı yönetim anlayışı ile otoriter yönetim anlayışını örgütsel adalet algıları açısından karşılaştırmıştır.

Bu kapsamda ulaşılan sonuçlara göre katılımcı yönetim anlayışında örgütsel adalet algısı, otoriter yönetim anlayışına göre daha yüksek düzeydedir. Katılımcı yönetim anlayışı ile otoriter yönetim anlayışını karşılaştıran bu sonuçlar iki araştırma arasındaki farklardan bir tanesi olarak görünmektedir.

Altınkurt ve Yılmaz (2010), “değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu ğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi” başlıklı makalede Kütahya il merkezinde görev yapan 258 ğretmeni içeren bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre klasik yönetim anlayışları ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre ağdaş bir yönetim anlayışı olan katılımcı yönetimin örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu çıkarımı yapılabilir ve bu çıkarım çalışmalar arasındaki benzerlikleri oluşturmaktadır.

Tetik (2012), “kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi” adlı çalışmasında Manisa ili Salihli ilçesinde çalışan 133 kamu görevlisini içeren bir anket yapmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre kamu çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük görünmektedir. Yönetimde bürokrasinin baskın olması ve katılımın yüksek olmamasının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir. Örgütsel adalet açısından ulaşılan bu sonuçların çalışmaların farklı yönlerini gösterdiği söylenebilir.

Yıldırım ve Benlier (2017), “istismarcı yönetici algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Tunceli ili kamu kurumunda araştırma” başlıklı araştırmada Tunceli il özel idaresinde çalışan 70 personeli içeren bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmaması için çalışanların örgüte katılımının sağlanması gerekmektedir. İki çalışmada gerek işten ayrılma niyeti ve katılımcı yönetim anlayışı ilişkisi açısından gerekse araştırmaların kamu kurumlarında gerçekleşmesi bakımından benzerlikler içermektedir.

Kitapçı, Kaynak ve kten (2013), “güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma” isimli makalede özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarını içeren bir anket uygulamıştır. İstanbul ilindeki çeşitli kamu kurumları ve Kayseri ilindeki özel bir kurumda gerçekleşen araştırmaya 516 çalışan katılım göstermiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların işten ayrılma

niyetinin ortadan kaldırılabilmesi için katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi gerekir, yani katılımcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç, çalışmalar arasındaki benzerlikleri işaret etmektedir. Buna karşın araştırmacıların hem özel sektör hem de kamu sektörünü içeren bir araştırma yapmaları, çalışmaların birbirinden ayrılan yönlerini göstermektedir.

Yapılan araştırma ile birlikte ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi önerilir.
- Çalışanların statüsü önemli olmaksızın alınan kararlar öncesinde fikirlerinin dinlenmesi önerilmektedir.
- Terfi, ücret yönetimi, sosyal destek dağıtım gibi örgütle ilgili tüm konularda konularda adaletli bir şekilde ilerleme kaydedilmelidir.
- Çalışanlara değer verilmeli ve verilen değer çalışanlara hissettirilmelidir.
- Katılımın yüksek olması sağlanarak alınan kararların etkililiğinin artacağı bilincine sahip olunmalıdır.
- Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin çalışanlar ve örgüt açısından maddi ve manevi kazanç sağlayacağı düşüncesiyle kararlar alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adalı, S. (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırma Yayınları Vakfı, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Akdemir, A. (1992). *Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 560, Kütahya.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, 2. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar)*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baker, R.C., Banks, W.D., Bru'dern, I.E. ve Shparlinski, A.J., (2013). *Piatetski-Shapiro Sequences*, Acta Arith. 157, no. 1, 37-68. 1730-6264.
- Balcı, A., (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, 8. Baskı Pegem Akademi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 2. Baskı, Sakarya.
- Benligiray, S. (2005). *Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem –A Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007). *The Management of Organizational Justice*, USA.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No:371, İstanbul.

- Dicle A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ankara.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayını, İstanbul.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. 7. Baskı. Miad Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Örgüt*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güven, M. (2000). *Yönetime Katılım*, Salih Güney (ed). Yönetim ve Örgüt, Nobel Yayını, Ankara.
- Işığışık, Ö. (2012). *Yönetime Katılma*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Murat, G. (2007). *Yönetime Katılma*. S. Güney içinde, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Nohutçu, A. (2003). *Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Der: A. Balcı ve Diğerleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Onaran, O. (1984). *Örgütlerde Karar Verme*, AÜSBF Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Özler, D. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, 3.Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M.V. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım İstanbul.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınları, Ankara.
- Şimşek Ş.M. (2002). *Yönetim ve Örgüt*, 7. Baskı Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş örgütlerde davranış*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Tokol, A. (2005). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, Nobel Yayınları, 2. Baskı Ankara.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. ve Acar, A.C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul.
- Ünler, E., Arda, Ö.A., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E., Yılmaz, Ş., Duyar, D., Ersül, M., Erben, G.S. ve Irak, D.U. (2015), *Örgütsel Adaletin Peşinde*. E.Ünler & H.Gürel (Ed.). Beta Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (1997). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Makaleler

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145-174.
- Akdoğan, A. ve Özgür D. (2009). 360 Derece performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23.1, 49-71.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları, *Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38.67.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16.4, 463-484.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 7.2, 19-40.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014), Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19.3, 353-370.
- Baş, M. (1995). Katılımcı Yönetim *Tekstil İşveren Dergisi*, *Tekstil Sanayi İşverenler Sendikası Aylık Dergisi*, 190.
- Cassar, V. (1999). Can Leader Direction and Employee Participation Co-exist? Investigating Interaction Effects Between Participation and Favorable Work-Related Attitudes Among Maltese Middle-Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 14.1, 58-59.
- Çetin, C. ve Günay, G. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 759-769.
- Erdoğan, İ. (1990). Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, *İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu* , *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 403.
- Irak, D.U. (2004) Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazarları*, 7.13, 25-43.
- İçerli, L. (2010) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5.1, 68-69.

- İşcan Ö.F.ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1.59, 183.
- İyi, P. ve Erol, H., 2008, Çoklu Lineer Regresyonda En İyi Model Seçimi, *Ç.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü*, 17 (5) :48-56.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21, 49-64.
- Keklik, B. ve Us, N.C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18.2, 143-161
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1.1, 49-73.
- Mıhcıoğlu, C. (1983). Türkiye’de Yönetime Katılma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 38.1, 115-122.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., (2013) Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10.23, 335-358.
- Özçınar, M.F., Demirel, Y. ve Özbezek, B.D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7.13, 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (1993). Organizasyon Kültürü, *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, 12.
- Özen, J. (2002), Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8.19, 4.
- Özmen, N.T., Arbak, Ö., Özer, Y. ve Süral, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7.1, 17-33.
- Paksoy, M. (2000), Örgütlerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi Örgütleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması, 8. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi*, Nevşehir, 513.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.9, 74.

- Preston, L. ve Post James E. (1974). The Third Managerial Revolution, *Academy of Management Journal*, 17.3, 476.
- Şahin, R. (2016) Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7.14, 119-140.
- Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4.1, 239-250.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişİ-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, *Savunma Bilimleri Enstitüsü*, 14.
- 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*, 12.3, 97-120.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J.C. (2014). İletişim ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11.41, 237-250.
- Yıldırım, N. ve Benlier, O.C. (2017). İstismarcı yönetici algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Tunceli ili kamu kurumunda araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10.48, 679-683.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*. 14.2, 199-210
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13.2, 297.

Tezler

- Abbasoğlu, Ő. (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Bir Devlet Hastanesi Örneği *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Anabilimdalı, Ankara.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma. *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.
- Ataç Oral, L. (2015), Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Manisa.
- Ayar, T. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Denetmenleri Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Eroğlu, G.Ő. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Coşkun, T. (2011). Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel ve Kamu Bankaları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çakmak, Y. (2006). Çok Boyutlu Durumda Kruskalwallis Testi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü Matematik Anabilim Dalı, Gebze.
- Gökmen, N. (2018). Doğrusal Regresyonda Sağlam Regresyon Kestiricilerinin Karşılaştırılması Ve Benzetim Çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Görgülüler, A.A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Müezzinoğlu, G. (2012). Örgüt Kültürü İle Katımlı Yönetimin Etkileşimi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Öztemür, B. (2014). Kayıp Veri Yöntemlerinin Farklı Değişkenler Altında Varyans Analizi (t-Testi, Anova) Parametreleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Polat, S. (2005). Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Sunar, S. (2016). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tingül, S.D. (2018). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Davranışı Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul.
- Yaman, F.T. (2010). Belediyelerde Çalışanların Yönetime Katılımı (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (1991). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olan Yönetime Katılma ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

İnternet Kaynakları

eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, (Erişim Tarihi: 20.12.2018).

<http://kisisel.ankara.edu.tr/politics.ankara.edu.tr/burca/ekonometri/8-%20Degisenvaryans.pdf> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).

www.istatistikmerkezi.com (Erişim Tarihi: 01.01.2019).



EKLER

EK 1: Anket Formu

I. BÖLÜM

Saygıdeğer Kurumumuzun Paydaşları;

Bu ölçek formu, “KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” ni tespit etmek üzere hazırlanmıştır “Ölçek formuna Ad ve Soyad yazmanıza gerek yoktur.” Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız elde edilecek bulgular açısından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtı bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Zekeriya KARAKURT

Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Nişantaşı Üniversitesi

Nişantaşı Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Bölümü

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

I. Cinsiyetiniz? 1 () Erkek 2 () Kadın

II. Yaşınız? 1 () 20–30 Yaş 2 () 31–40 Yaş 3 () 41–50 Yaş 4 () 51 Yaş ve üzeri

III. Öğrenim Durumunuz? 1 () Lise 2 () Ön Lisans 3 () Lisans (Üniversite) 4 ()
Yüksek Lisans 5 () Doktora

IV. Medeni Durumunuz? 1 () Bekâr 2 () Evli 3 () Boşanmış

V. Meslekte çalışma yılınız? 1 () 1–3 yıl 2 () 3–6 yıl 3 () 6–9 yıl 4 () 9–12 5 () 12–15
6 () 16 yıl ve üzeri

VI. Aylık geliriniz? 1 () 0-999 TL 2 () 1000-2000 TL 3 () 2001-3000 4 () 3000 TL ve
üzeri

VII. İstihdam biçiminiz? 1 () Belirsiz Süreli 2 () Part-Time



1=Kesinlikle Katılıyorum 2=Katılıyorum 3=Kararsızım 4= Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılmıyorum

KATILIMCI YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yönetim, organizasyonda işlerin daha iyi yerine getirilmesi konusunda fikirler paylaşır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim, karar sürecine katılım sağlar.	1	2	3	4	5
3. Yönetim, çalışanların uzun dönemli örgütsel planların hazırlanması sürecine katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4. Yönetim, problemlerin çözülmesinde fikirler alır.	1	2	3	4	5
5. Yönetim, iş birliğine ve katılıma dayalı bir yapı uyguluyor.	1	2	3	4	5
6. Yönetim, çalışanların düşüncelerinden yararlanılıyor.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, birlikte çalışılan insanların birbirine bağlı olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, takım arkadaşlarının hedefe bağlı olmasına özen gösteriyor.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, takım çalışanları arasında güven ilişkisinin olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler, takım çalışanlarının farklı özelliklere sahip olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
11. Yönetim takımlar oluşmasına destek veriyor.	1	2	3	4	5
12. Yönetim takım çalışmalarını destekliyor.	1	2	3	4	5
13. Yönetim, takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösteriyor.	1	2	3	4	5

14. Yönetim, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturuyor.	1	2	3	4	5
15. Düşüncelerimizi yöneticilere açık ve dürüst bir şekilde ifade ediyoruz.	1	2	3	4	5
16. Yönetim açık iletişim olan bir iş ortamı geliştiriyor.	1	2	3	4	5
17. Yönetim, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler ile sürekli iletişim var.	1	2	3	4	5
19. Yönetim, iletişimin çok yönlü olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
20. Yöneticiler sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
22. Yöneticiler sorun çözmeye gerekli bilgi ve verileri sağlar.	1	2	3	4	5
23. Yöneticiler problem çözmeye ve öğrenmeye odaklı çalışmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
24. Yöneticiler çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğitim verir.	1	2	3	4	5
25. Yöneticiler, hedeflerini açık bir biçimde belirler.	1	2	3	4	5
26. Yöneticilerin iş ile ilgili belirlediği hedefler açık ve ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
27. Yöneticilerin iş konusunda beklentileri yeterince açıktır.	1	2	3	4	5
28. Yöneticiler, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağlar.	1	2	3	4	5
29. Yöneticiler, amaçları gerçekleştirirken farklı yaklaşımların kullanılmasına izin verir.	1	2	3	4	5
30. Yöneticiler, başarıları uygun olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
31. Sunulan öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmemesi gerekçelerini yöneticiler açıklar.	1	2	3	4	5
32. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili yöneticiler kendilerine bilgi verir.	1	2	3	4	5
33. İşlerini yaparken gereksinim duyulan konularda yöneticiler yardımcı olur.	1	2	3	4	5
34. Yöneticiler, çalışmalarımı uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirir.	1	2	3	4	5
35. Yaratıcı çalışmaların farkına varılır.	1	2	3	4	5
36. Yöneticiler, fikirleri objektif bir şekilde değerlendirir ve onlara saygı duyar.	1	2	3	4	5

37. Organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sistemi yaratıcılığı özendirir.	1	2	3	4	5
38. Risk aldığımızda bunun karşılığını görür.	1	2	3	4	5
39. Yönetim problemlerin farklı yollarla çözülmesini cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
40. Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık olur.	1	2	3	4	5
41. Yönetim, çalışanların farklı ve yeni fikirler geliştirilmesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
42. Yönetim yaratıcılık için gerekli olan kaynakları temin eder.	1	2	3	4	5
43. Yöneticiler yaratıcılığı arttırmak için düzenlenen etkinliklerde gerekli materyali kullanıma sunar.	1	2	3	4	5
44. İşlerimizi yaparken gerekli tüm imkânları sağlar.	1	2	3	4	5
45. İşler ve projeler için ayrılan bütçenin yeterli olması sağlanır.	1	2	3	4	5
46. Organizasyonlarda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve yeni ürün fikirleri araştırılır.	1	2	3	4	5
47. Organizasyonlarda yaratıcı fikirler üretilir.	1	2	3	4	5
48. Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli yatırım sağlanır.	1	2	3	4	5
49. Organizasyonlar yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
50. Çalıştığım birim yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
51. Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli olan plan ve düzenlemeler oluşturulur.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ					
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5

4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
10. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
11. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
13. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
15. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
19. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
21. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
22. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
23. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
24. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
25. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
26. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5

27. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
28. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
29. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
30. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
31. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.	1	2	3	4	5
32. İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.	1	2	3	4	5
33. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.	1	2	3	4	5
34. İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.	1	2	3	4	5
35. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.	1	2	3	4	5
36. İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.	1	2	3	4	5
37. Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.	1	2	3	4	5
38. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirim, daha fazla çalışırım.	1	2	3	4	5
39. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.	1	2	3	4	5
40. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.	1	2	3	4	5
41. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.	1	2	3	4	5
42. Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.	1	2	3	4	5
43. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.	1	2	3	4	5
44. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.	1	2	3	4	5
45. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.	1	2	3	4	5
46. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar .	1	2	3	4	5
47. Çabam için kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.	1	2	3	4	5
48. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.	1	2	3	4	5
49. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

50. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
51. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
52. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
53. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.	1	2	3	4	5
54. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.	1	2	3	4	5
55. Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.	1	2	3	4	5
56. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.	1	2	3	4	5
57. Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.	1	2	3	4	5
58. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.	1	2	3	4	5

1=Hiçbir zaman 2=Nadiren 3=Bazen 4= Oldukça sık 5= Çok sık 6= Her zaman

İŞTEN AYRILMA NİYETİ						
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça sık	Çok sık	Her zaman
1. Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2. Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	1	2	3	4	5	6
3. Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5	6
4. Başka bir iş bulsam da, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6

EK 2: Anket İzinleri

YÜKSEK LISANS TEZİ HK. > Gelen Kutusu x



Zekeriya Karakurt <zekeriya.karakurt1@gmail.com>

11 Eki 2018 22:57 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: zehra.arican, zarican ↵

Zehra hanım merhaba,

İsmim Zekeriya KARAKURT. İBB İSTAÇ A.Ş. de İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapıyorum.

2016 yılında Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlamış olduğunuz "KATILIMCI YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI İŞLETMELEERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA" yüksek lisans tezinizde kullandığınız Katılımcı Yönetim Ölçeğini kendi yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Bu konuda bana izin verir misiniz?

Teşekkür ederim.

Hayırlı akşamlar.

Zehra ARICAN <zehra.arican@ibb.gov.tr>

12 Eki 2018 08:37 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ↵

Zekeriya bey merhaba,

Tabii kullanabilirsiniz, benim için bir sakıncası yok.

Akademik hayatınızda başarılar dilerim.

İyi çalışmalar.

From: Zekeriya Karakurt [mailto:zekeriya.karakurt1@gmail.com]

Sent: Thursday, October 11, 2018 10:58 PM

To: Zehra ARICAN <zehra.arican@ibb.gov.tr>; zarican@isbak.istanbul

Subject: YÜKSEK LISANS TEZİ HK.

...

Zekeriya Karakurt <zekeriya.karakurt1@gmail.com>

12 Eki 2018 10:20 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: Zehra ↵

Teşekkür ederim.

Ölçek Kullanımı Hakkında İzin Talebi > Gelen Kutusu x



Zekeriya Karakurt <zekeriya.karakurt1@gmail.com>

11 Eki 2018 Per 23:21 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: alparslan1 ↵

Muhanem Alparslan bey merhaba,

2014 yılında " Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumunu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma" adlı çalışmamda kullandığınız Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğini kendi çalışmamda kullanmak istiyorum.

Bu konuda bana izin verir misiniz?

Teşekkürler.

alparslan kurudirek <alparslan1@gmail.com>

11 Eki 2018 Per 23:53 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ↵

Ölçekler bana air değil, kullanmada bir sakınca yok. İyi çalışmalar.

11 Eki 2018 Per, saat 23:21 tarihinde Zekeriya Karakurt <zekeriya.karakurt1@gmail.com> şunu yazdı:

...

ÖZGEÇMİŞ

Zekeriya KARAKURT 1981 yılında İstanbul'da doğdu. 1998 yılında Gaziosmanpaşa Plevne Lisesini bitirdi. Lisans eğitimini Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2007 yılında başladığı iş hayatına bir Anonim Şirkette İnsan Kaynakları Müdürü olarak devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

