



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE
BİREYCI VE TOPLUMCU KÜLTÜRÜN ARACILIK ROLÜ: DOĞU
KARADENİZ ÜNİVERSİTELERİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

THE MEDIATING ROLE OF INDIVIDUALISTIC AND COLLECTIVIST
CULTURE TO THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON
ORGANIZATIONAL OUTCOMES: A RESEARCH ON THE ADMINISTRATIVE
PERSONNEL OF THE EASTERN BLACK SEA UNIVERSITIES

DOKTORA TEZİ

Gökhan KARADİREK

Danışman: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

GİRESUN-2020

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03 Ocak 2020 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Gökhan KARADİREK'in "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Üniversiteleri İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup, aday 23 Ocak 2020 saat 10:00'da jüri önün tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma sınav sonucunda başarılı/başarısız bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir/edilmemiştir.

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Danışman)	
Üye	Doç. Dr. Ufuk YOLCU	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gülçin BİLGİN TURNA	

ONAY

.../.../2020

.....
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Üniversiteleri İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/01/2020

Gökhan KARADİREK

İmza

ÖN SÖZ

Açık bir sistem olan organizasyonların etkin ve verimli yönetilebilmesi için örgüt kültürünün ve örgütsel sonuçların belirleyicilerinden emek gücünün işletme içerisindeki duygularını, davranışlarını, yeteneklerini, örgüte, örgüt kültürüne ve örgütsel sonuçlara etkilerini araştırmak, sonuçlarını paylaşmak bilimsel bir gerekliliktir. Çalışanlar, örgütsel tutum ve davranışlarında kültürün ve duygunun etkisinde kalabilen, düşünen ve bir şeyleri değiştirebilme yeteneğine sahip, toplumlarda bireyci ya da toplumcu eğilimli kişilik özellikleriyle kültürel farklılıklara nedeni, üstün nitelikli varlıklardır. Bu bağlamda bu çalışmada, çalışanların algı ve tutumlarının ve örgüt kültürünün, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini araştıran bir model geliştirilmiştir. Modeldeki değişkenlerin aralarındaki ilişkiler bilimsel bir yöntemle ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk boyutlarının incelenmesinin nedeni; örgütsel adalet boyutlarıyla (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli) örgütsel sonuçlar (örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel performans) arasındaki ilişkide bireycilik ve toplumculuk değişkenlerinin aracılık etkisini ölçerek, literatürdeki bazı boşlukları doldurmaktır. Araştırma modeli ve hipotezlerinden hareketle, bireycilik ve toplumculuk kavramıyla örgütsel adaletin boyutları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli), iş tatmini, örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam, normatif), örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (nezaket, vicdanlılık, fedakârlık, centilmenlik ve sivil erdem) arasındaki ilişkiler test edilmiş, araştırmanın amacına uygun olarak aracılık modeli geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın yürütülmesinde danışmanlığımı yapan değerli hocam Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e, tez izleme komitesinde bulunarak önemli katkılar sunan Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF ve Doç. Dr. Ufuk YOLCU hocama, araştırmanın etik açıdan uygunluğuna ve sürece katkı sağlayan başta Giresun Üniversitesi olmak üzere diğer üniversite yöneticilerine, araştırmanın anketini yanıtlayarak çalışmayı anlamlı kılan üniversite personeline ve çalışmam boyunca yardımını esirgemeyen eşim Mehtap KARADİREK'e içten teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Giresun – 2020

Gökhan KARADİREK

II

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE BİREYCİ VE TOPLUMCU KÜLTÜRÜN ARACILIK ROLÜ: DOĞU KARADENİZ ÜNİVERSİTELERİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kültürün örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri ile ilişkili olarak uluslararası literatürde çok sayıda araştırma vardır. Türkiye'nin çok boyutlu, son derece zengin kültürel yapısı örgütsel yapılar üzerinde de etkilidir. Ancak, bu etkinin kapsamı ayrıntılı ampirik araştırmaları gerektirmektedir. Bu noktada, kültürün sürekli değişmekte olduğu olgusu da dikkate alınmalıdır. Son yıllarda, Türkiye'de kültürün örgütsel yapı üzerindeki etkilerini ele alan araştırmaların sayısı artmıştır. Buna rağmen, alan taramasının sonuçları Türkiye'de ilgili araştırmaların sayısının kısıtlı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada, ilgili yazına ve yönetim alanına katkı sağlamak amacıyla; örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk kavramlarının örgütsel adaletle ilişkisi ve örgütsel sonuçlara etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak bir model geliştirilmiştir.

Sonuçlar, literatür ve varsayımlarla bir bütün olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Tez çalışması temelde kuramsal bölümler ve uygulama bölümünden oluşmaktadır. Kuramsal bölümler, literatür taramasıyla; uygulama bölümü ise; 2006 ve sonraki yıllarda Doğu Karadeniz'de kurulmuş, devlet üniversitelerinde idari kadroda görev yapan 414 personelin ankete verdiği yanıtların analiz edilmesiyle oluşturulmuştur. Analizler için SPSS ve LISREL paket programları kullanılmıştır. Kavramsal model çerçevesinde, bireycilik ve toplumculuk örgüt kültürü boyutlarının örgütsel adaletle örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösteren yeni bir model önerilmiştir. Analizler sonucunda, prosedürel adaletin, nezaket ve vicdanlılıkla (negatif yönlü), normatif bağlılık ve performansla arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Örgütsel adaletin dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutlarının; örgütsel vatandaşlık davranışının; nezaket, vicdanlılık, fedakârlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla, örgütsel bağlılığın; duygusal ve normatif bağlılık boyutlarıyla, iş

III

tatmini ve örgütsel performansla ilişkili olduğu, bu ilişkilere toplumculuk örgüt kültür boyutunun aracılık ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, Bireyci ve Toplumcu Kültür, İş Tatmini, Örgütsel Performans, Örgütsel Vatandaşlık ve Bağlılık.



ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF INDIVIDUALISTIC AND COLLECTIVIST
CULTURE TO THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON
ORGANIZATIONAL OUTCOMES: A RESEARCH ON THE ADMINISTRATIVE
PERSONNEL OF THE EASTERN BLACK SEA UNIVERSITIES

There are so many researches in the literature, about the impacts of culture on organizations and employees. The multidimensional and very rich cultural structure of Turkey is also influential on organizations. However, the content of this impact requires empirical researches. At this point, it should be considered that, culture is continuously changing. Recently, the number of researches which searches the impacts culture on organizational structure has increased. However, the results of literature review have showed that, the number of researches on this topic in Turkey is limited. At this content, in this research, with the aim of contributing related literature and the area of management, the relationship between the concepts of individualism and collectivism of organizational culture with organizational justice, and the impacts of these dimensions to the organizational results were investigated. Then, depending on the results of research, a model was developed. Again, the results were evaluated in the frame of the literature and the hypothesis. This thesis includes theoretical and application parts. The theoretical parts are formed with literature review; and the application part is formed with the analysis of data obtained with a survey from 414 managerial personnel of state universities which were founded after the year of 2006 in the Eastern Black Sea part of Turkey. The analyses were made with the help of SPSS and LISREL statistical package programs. In the frame of conceptual model, a new model was suggested which shows the mediating impact of individualism and collectivism dimensions of organizational culture to the relationship between organizational justice and organizational results. The results of the analysis demonstrated that, there is a mediating effect of individualism on the relationship between procedural justice and, kindness, conscience (negative direction), normative loyalty and performance. Moreover, it was identified that, the distributive and interactive justice dimensions of organizational justice are associated with the dimensions of politeness, scrupulousness, sacrifice, sportsmanship, and the

civilian merit of organizational citizenship. Again, the distributive and interactive justice dimensions of organizational justice are also linked with emotional loyalty, and normative loyalty dimensions of organizational loyalty. In addition, the distributive and interactive justice dimensions of organizational justice also have statistically significant relationships with job satisfaction, and organizational performance. Finally, it was found that, the collectivism dimension of organizational culture is a mediator to these relationships.

Key words: Organizational justice, Individualistic and Collectivist Culture, Job satisfaction, Organizational citizenship and loyalty.



İÇİNDEKİLER**İçindekiler Tablosu**

ÖN SÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE ALGILAR.....	4
1.1 Örgütsel Adalet.....	4
1.1.1 Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi.....	6
1.1.2 Örgütsel Adaletin Türleri.....	8
1.1.2.1 Dağıtımsal Adalet	9
1.1.2.2 Prosedürel Adalet.....	13
1.1.2.3 Etkileşimli Adalet	19
1.1.2.3.1 Kişilerarası Adalet.....	21
1.1.2.3.2 Bilgi Adaleti	22
1.2 Örgütsel Bağlılık	23
1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	27
1.2.2 Örgütsel Bağlılık Türleri.....	30
1.2.2.1 Duygusal Bağlılık	31
1.2.2.2 Devam Bağlılığı	34
1.2.2.3 Normatif Bağlılık	35
1.3 Örgütsel Vatandaşlık	37
1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	39
1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	43
1.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	47
1.3.4 Örgüte ve Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	49

VII

1.3.4.1 Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	50
1.3.4.2 Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	51
1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Beş Boyutlu Yapısı.....	51
1.3.5.1 Fedakârlık.....	52
1.3.5.2 Vicdanlılık.....	53
1.3.5.3 Nezaket.....	54
1.3.5.4 Centilmenlik.....	55
1.3.5.5 Sivil Erdem	56
1.4 İş Tatmini	57
1.4.1 İş Tatminin Önemi	59
1.4.2 İş Tatmininin Belirleyicileri.....	60
1.5 Örgütsel Performans.....	63
İKİNCİ BÖLÜM.....	66
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	66
2.1 Kültürün Tanımı	66
2.2 Örgüt Kültürü	70
2.3 Örgüt Kültürü Modelleri	76
2.3.1 Ouchi Modeli.....	76
2.3.2 Denison Modeli	77
2.3.3 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Modeli	78
2.3.4 Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	82
2.3.5 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	83
2.3.5.1 Sürece Odaklı-Sonuca Odaklı Kültür	83
2.3.5.2 Çalışan Odaklı-İş Odaklı Kültür	84
2.3.5.3 Dar Görüşlü-Profesyonel Kültür.....	85
2.3.5.4 Açık Sistem-Kapalı Sistem Kültür	86
2.3.5.5 Gevşek-Sıkı Denetim (Kontrol) Kültür	86
2.3.5.6 Çıkarıcı/Faydacı (Pragmatik Kültür)	87
2.4 Hofstede'in Kültür Boyutları.....	87
2.4.1 Güç Mesafesi	89
2.4.2 Belirsizlikten Kaçınma	93
2.4.3 Bireyci-Toplumcu Kültür	100
2.4.3.1 Bireyci Kültür.....	103

VIII

2.4.3.2 Toplumcu (Kolektivist) Kültür	109
2.4.4 Eril ve Dişil	117
2.4.5 Uzun ve Kısa Döneme Yönelme	122
2.4.6 Hoşgörü ve Kısıtlama (Indulgence / Restrain)	123
2.4.7 Simgeleştirme ve Ağır Başlılık (Monumentalism / Self-Effacement).....	124
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	124
3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE BİREYCI VE TOPLUMCU KÜLTÜRÜN ARACILIK ROLÜ	124
3.1 Problem Durumu	124
3.2 Konunun Önemi	125
3.3 Araştırmanın Amacı	126
3.4 Beklenen Yararlar	127
3.5 Araştırmanın Varsayımları	127
3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	128
3.7 Araştırmanın Modeli	128
3.8 Araştırmanın Hipotezleri	131
3.9 Evren	163
3.10 Örneklem	164
3.11 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	165
3.11.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçek Maddeleri	167
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	173
4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	173
4.1 Verilerin Analizi	173
4.2 Bulgular ve Yorum	173
4.2.1 Demografik Bulgular	173
4.2.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	179
4.2.3 Faktör Analizi Sonuçları	180
4.2.4 Değişkenlerin Aralarındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	182
4.2.5 Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi	184
4.2.6 Hipotezlerin Test Sonuçları	188
4.3 Tartışma ve Sonuç	198
4.4 Öneriler.....	210
Kaynakça.....	213

IX

Ekler	243
Ek1. Araştırma Yapılacak Üniversitelere Gönderilen Dağıtımli İzin Talep Yazısı	243
Ek2. Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı	244
Ek3. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı	245
Ek4. Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı	246
Ek5. Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Kararı ve Ekleri	247
Ek6. Bayburt Üniversitesi Rektörlüğünün Araştırmanın Yapılmasını Uygun Bulmadığına İlişkin Yazısı	250
Ek7. Anket Formları	251
ÖZ GEÇMİŞ	254

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<i>f</i>	: Frekans
<i>α</i>	: Alfa
%	: Yüzde
χ^2	: Ki-kare
₺	: Türk Lirası
<i>N</i>	: Evren büyüklüğü
<i>n</i>	: Örneklem büyüklüğü
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CFI	: (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
df (SD)	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
NFI	: (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyum İndeksidir.
RMSEA	: (Root mean Square Error of Approximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bir Organizasyon Başarısızlık Çerçevesi.....	76
Tablo 2. Güç Mesafesi, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	93
Tablo 3. Belirsizlikten Kaçınma, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler.....	99
Tablo 4. Bireycilik, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	108
Tablo 5. Eril / Dişil, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	122
Tablo 6. Evreni Oluşturan Üniversitelerin 2017 Yılı Sonu İtibariyle Örneklem İçindeki İdari Personel Sayıları.....	165
Tablo 7. Değişkenler ve Ölçek Maddeleri.....	167
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	173
Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	174
Tablo 10. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	174
Tablo 11. Araştırma Kapsamındaki Bazı Üniversitelerin 2017 Yılı İdari Personel Öğrenim Durumu	175
Tablo 12. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	176
Tablo 13. Araştırma Kapsamındaki Bazı Üniversitelerin 2017 Yılı İdari Personel Yaş Dağılımı	177
Tablo 14. Katılımcıların Ortalama Gelir Düzeyi.....	177
Tablo 15. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalıştığı Toplam Süre.....	178
Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	180
Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	181
Tablo 18. Değişkenlerin Aralarındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	183
Tablo 19. Kavramsal ve Aracılık Modeline Ait Uyumluluk İyiliği Değerleri.....	184
Tablo 20. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği Kriterlerine Ait Özet Bilgiler.....	186
Tablo 21. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Tatmininin Belirleyicileri	61
Şekil 2. Zihinsel Programlamada Üç Farklılık Düzeyi	67
Şekil 3. Kültürel Katmanlar: Farklı Derinlik Düzeylerinde Kültürün Ortaya Çıkışı. 74	
Şekil 4. Değerlerin ve Uygulamaların Öğrenilmesi.....	75
Şekil 5. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli	78
Şekil 6. Rekabet Eden Değerler Modeli	79
Şekil 7. Ulusal Kültürleri Dolaylı Olarak Yansıtan Dört Organizasyon Modeli.....	98
Şekil 8. Araştırmanın Modeli (Kavramsal Model)	130
Şekil 9. Kavramsal Model.....	187
Şekil 10. Aracılık Modeli.....	188



GİRİŞ

Modern işletmeler, küresel ve ulusal alanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bu üstünlüğü sürekli hale getirebilmek için teknolojik değişim ve büyümenin devamlılığını sağlayacak, kârlılığını maksimize edecek yeni stratejiler belirlemektedir. Teknolojik, kültürel etkileşim ve insan davranışlarındaki değişim, örgütleri sürekli bir değişim içerisine girmeye zorlamaktadır. Bu değişimleri önceden tahmin etmek örgütler için çok zor olsa da örgütler, mevcut koşullarda çalışmak, faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Geçmişte ve günümüzde yönetim ve organizasyon alanında ortaya atılmış her yaklaşım “kelebek etkisi” gibi büyüyen yayılım ile küresel ölçekte işletmeleri etkilemiştir. İşte bu noktada örgütler, küresel değişime ayak uydurabilmek, rekabet üstünlüğü, etkinlik ve verimlilik yaratabilmek için teknoloji ile emek faktörü arasındaki dengeyi çok iyi kurmalıdır.

Örgütsel başarıda teknoloji kadar insan faktörünün de önemli olduğunu, insan kaynakları üzerine yazılan kitaplardan anlamak mümkündür. Mevcut ya da gelecekteki yönetim yaklaşımları ne olursa olsun işletmeler, örgütsel performansını mükemmelleştirmek için emeğe ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının değer yargıları ile örgütsel faaliyetlerini bütünleştirebilmek için personelinin algısını önemsemelidir. Yani iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm, örgütsel özdeşleşme gibi birçok algı, tutum ve davranış çalışanın performansını, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir.

Bu çalışmada örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans, örgütsel bağlılık, bireyci ve kolektivist toplum değişkenleri kuramsal olarak açıklanmış ve üniversite personeli üzerinde uygulanan bir anketle bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir. Çalışanlarla ilgili yönetimin almış olduğu kararlardaki örgütsel adalet düzeyi birey ile örgüt arasında ve yanı sıra çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal ilişkileri doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans, iş tatmini, organizasyonlarda personelin kolektif ve bireyci davranışları konusundaki çalışmalar incelendiğinde bu kavramlara dair algılamaların örgütsel tutum ve davranışları etkileyebildiği görülmüştür.

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Özellikle örgütsel adaletin alt boyutları; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine farklı konularda ve alanlarda çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Daha önceki araştırmalarda Türklerin daha çok toplumcu bir kültüre sahip olduğu bilinse de organizasyonların adalet algılarındaki ve kültürden kaynaklanan örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki farklılıkların, modern ve kurumsallaşma sürecindeki örgütlerin personel davranışları üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğunun incelenmesi bir ihtiyaç olarak görülmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili önceki araştırmalar benzerlik gösterse de kültürel farklılıklar konusunda daha sistematik bir temel araştırmanın yapılmasının gerektiği vurgulanmıştır (Meyer ve diğerleri, 2002: 20).

Bağlılık konusundaki araştırmalarda örgütsel, mesleki, sendika vb. ortamlarda nasıl geliştiği, hangi boyutlardan oluştuğu, tutum ve davranışları nasıl etkilediği incelenmiş ancak ortak sonuçlara varılamamıştır. Benzer sonuçları, bağımsız kurumsal yapısından kaynaklı olarak, üniversitelerde yapılan araştırmalarda görmek mümkündür. Üniversiteler, özellikle birçok meslek çeşidinin ve gruplarının aynı kurumu ve ortamı paylaştığı, akademik ve idari personel olarak da kadroların kendi içerisinde de çok sayıda unvana ayrıldığı örgütlerdir. Hatta o kadar çeşitlilik söz konusudur ki, daha önceleri kurumda görev yapıyor olsalar da kurumun kadrolu bir üyesi olmadıklarından kendilerini kurumla özdeşiremeyen (örneğin, güvenlik ve hizmetli personel) taşeronlar da üniversitenin bir parçası olmuştur. Üniversitelerin örgütsel yapısındaki bu çeşitlilik araştırmaların daha farklı boyutlarla değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da, üniversitedeki örgütsel davranışın idari personel tarafı incelenerek kısmen de olsa bu organizasyon yapılarındaki duyguları anlamlandırma ve diğer çalışmalarla ortak yönleri ya da farklılıklarını ortaya koyma çabası esastır.

Örgütsel adalet algısına bağlı olarak iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel performans üzerindeki etkisinde bireyci ve toplumcu kültür arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılarak bölgesel düzeyde kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış organizasyonlara ışık tutabilecektir. Bu

çerçevede bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde Örgütsel Tutumlar ve Algılar incelenmiştir. Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve bu kavramların boyutları ortaya konmuştur. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel performans kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürü ve boyutlarına yer verilmiştir. Bu bölümde başlıca örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. Ayrıca, Hofstede'nin örgüt kültürü modeli ve boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyci-toplumcu, erillik veya dişillik, uzun ve kısa döneme yönelme, hoşgörü ve kısıtlama, simgeleştirme ve ağır başlılık kavramları ayrıntılarıyla ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde, Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü ele alınmıştır. Yine aynı bölümde, tezin konusu, araştırma ve uygulama yöntemleri hakkında bilgiler verilmiştir. Problemler, araştırmanın önemi, amacı, yararları, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi, değişkenler ve ölçek maddeleri verilmiştir. Dördüncü bölüm, araştırma verilerinin analizi ve yorumlanması içermektedir. Saha araştırması sonucunda elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgular önceki araştırmaların bulgularıyla kıyaslanarak değerlendirmeler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL TUTUMLAR VE ALGILAR

1.1 Örgütsel Adalet

Adalet ya da adaletsizlik her kurumu, örgütü ilgilendiren, endüstrinin, emeğin ve devletin genel bir kaygısıdır. Adalet, sadece adil bir gün için çalışanın adil bir maaş aldığı ya da eşitsizlik sadece ödenmemiş, az para, ücret almış olma meselesi değildir. İşçi ile işveren arasındaki ilişkinin, bir alış veriş adaleti olarak basit bir ekonomik meseleymiş gibi algılanması da doğru değildir. Ekonomiyi denetleyen, eşitlik ya da eşitsizlik algılarının altında yatan göreceli bir adalet unsuru var. Sosyal adaleti teşvik etmek ya da sadece ekonomik açıdan dezavantajlı endüstriyel huzursuzluğu azaltmak da eşitsizlik anlayışı için önemlidir. Sosyal karşılaştırma yapan bir kişinin normatif beklentileri ihlal edildiğinde, girdilerin ve çıktılarının diğerlerinininkiyle dengede olmadığı anlaşıldığında, kişide bir eşitsizliğin olduğu hissi ortaya çıkar (Adams, 1963). Adalet algısının iki şekilde kıyaslanmanın mümkün olabileceği ileri sürülmüştür. Birincisi, kişi bir ücret karşılığında çalışması, işe katkısı girdilerdir. İş gerçekleştirmek için aldığı şey ise çalışanın, emeğin sonucudur. Kişi, işin gerçekleşmesi için harcanan emek ile aldığı sonuç, yani ücret arasında bir algısal çıkarım yapabilir. İkincisi ise, kişinin sosyal karşılaştırmalar yaparken referans olarak kullandığı diğer kişilerin girdileri ve sonuçları hakkında bazı algılara, bilgilere sahip olduğu varsayılır (Adams ve Rosenbaum, 1962). Bu iki algının sonucundaki hissiyat ise adalet ya da eşitlik kavramının yönünü belirlemektedir.

Örgütsel adalet, iş yeriyle doğrudan ilişkili olan adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Farahbod ve diğerleri, 2012: 894). Örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerinin tespit edilmesiyle ve bu tespitlerin iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğinin belirlenme biçimiyle ilgilidir (Moorman, 1991: 845). Greenberg (1995)'e göre örgütsel adalet, iş yerindeki adaletin rolünün belirlenmesi için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir davranış ile karşılaşp karşılaşmadıkları, bu davranışların örgüt içinde ve dışındaki etkilerini belirleyen süreçler ile ilgilidir (Pillai ve diğerleri, 2001: 313). Örgütsel adalet, bir kurumun genelinde, belli bir biriminde ya da her bir üye için uygulanmakta olan, temelinde

insani değerlerin ve eşitliğin gözetilmesinin gerektiği davranışlardır. Daha genel bir ifadeyle örgütsel adalet, iş yerinde algılanmakta olan adalettir (Murphy ve diğerleri, 2006: 331).

Örgütsel adalet, ülkelerin kültürel anlayışıyla yakından ilişkilidir. Araştırmalar, adalet kavramının insanların kültürel değerlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Toplumcu kültürlerdeki insanların bireyci kültürlerdeki insanlardan farklı eşitlik ve eşitlik normları kullandığı belirtilmektedir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet, kültürel birikimin bir fonksiyonu olarak farklılık göstermektedir (Farh ve diğerleri, 1997: 422). Hong Kong'da yapılan örgütsel adalet çalışmalarında genellikle kültürel farklılıklara odaklanarak örgütsel adaleti açıklanmıştır. Bu çalışmalarda Çin ile Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kültürel farklılıklar dikkate alınmıştır. Çin'in daha mükemmel bir ödüllendirme sisteminin olduğundan bahsedilmektedir. Ayrıca bu çalışmalar Amerika kültürünün daha bireyci, Çin kültürünün ise daha kolektif olduğu vurgulanmaktadır. Çin kültürünün işbirlikçi yapısı, grup bağlarını ve grup içinde uyumu güçlendirmek için bir araç olarak görülmektedir. Hong Kong'daki çalışmalardan bir çıkarım yapılırsa, kolektif kişiliklere sahip grup üyeleri için eşit ödüllendirmelerin uygulanması çok daha doğru bir tercih olacaktır. Ayrıca, adil davranma ve mükâfatlandırmanın adil olarak yapılmasında kullanılan prosedürel adalet algısı, Hong Kong çalışanlarının örgütte kalma ve iş tatmini üzerinde azaltıcı eğilime neden olmaktadır. Hong Kong'daki çalışanlara daha fazla maaş verilerek çalışanların bireysel bağlılığı ve mutluluğu artırılabilir (Fields ve diğerleri, 2000: 560).

Psikolojideki adalet araştırmaları, Adams'ın, adalet teorisi üzerine çalışmasıyla başlamış (Adams, 1963), sonuçların algılanan adaleti, yani dağıtımsal adaleti vurgulamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279). Örgütsel adaletin çeşitli teorik kavramsallaştırmaları, özellikle de Adams'ın eşitlik teorisi, sonuçların dağıtılması olarak da bilinen örgütsel mükâfatlandırmaların, örgütsel performansı ve çalışanın iş tatminini nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Bu teori ve araştırmalar, örgütsel ödüllerin doğası ve düzeyi ile ilgili tepkiler hakkında çok şey göstermiştir. Ancak, Adams'ın eşitlik teorisi ve benzer araştırmalar ödüllerin belirlenmesine neden olan prosedürlerden ve ortaya çıkan tepkilerden nasıl etkilendikleri hakkında çok az bilgi vermiştir (Greenberg, 1987: 55). Eşitlik teorisine göre (Adams, 1963), iş

girdilerine bağılı olarak haksız bir iş ödülü dağılımı algısı, bir bireyde gerginlik yaratır ve birey gerilimi çözmek için motive olur (Niehoff ve Moorman, 1993: 533).

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli sorunlardan biri örgütsel adaletin neden olduğu davranışlardır. Çalışanlar, yöneticilerin dağıttığı adalete göre davranışlar geliştirebilir. Tepkiler gösterebilir. Çalışanlar, emeğinin karşılığını alamadıklarında, yani ücretlendirme adaletli bir şekilde yapılmadığında ücret adaletsizliğini azaltmak ya da gidermek için çalışan, işverenin kazancından haksız sonuçlar elde etme eğilimi gösterecektir (Greenberg, 1990a: 567). Bu tutum ve davranışlar örgüt adaletsizliğinin çalışan davranışını etkilediğinin kanıtıdır. Örgütsel adalet, insanı konu edinen her bilim dalının bir parçasıdır. Çünkü adalet insanın sosyo-ekonomik hayatını etkileyen davranışların sonucudur.

1.1.1 Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet, hem sonuçların adaletliliğini hem de tahsis etmede kullanılan prosedürleri yansıtmaktadır. Örgütsel adalet, tatmin ve bağlılık ile ilişkili olan, vatandaşlık davranışının kilit belirleyicisi olarak görülmektedir (Farh ve diğerleri, 1997: 421).

İşyeri niteliği taşıyan kurum ya da kuruluşların örgüt içerisindeki adaleti tanımlaması ve açıklanması örgütsel adalet olarak ifade edilebilir. Colquitt (2001)'deki makalesinde örgütsel adaleti iki algılamının öncülerine ve sonuçlarına odaklanarak ifade etmektedir. Birincisi, sonuçların dağıtım ve dağılımının adilliyidir. İkincisi ise sonuçların dağıtılmasının ve tarafsızlığın belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adilliyi üzerinedir (Colquitt, 2001a). Örgütsel adalet, personelin örgüt hakkında algıladığı adil veya adil olmayan durum ve davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır (Mathur ve Padmakumari, 2013: 125). Genel olarak araştırmalarda örgütsel adaletin üç boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet kavramlarıdır. Örgütsel adalet ve boyutları, adil ve eşit muamele beklentisine bağılı olarak ortaya çıkan bir davranış ve algılama eğiliminin kavramsal ifadesidir.

Toplumsal örgütlenmenin birincil erdeminin adalet olduğu söylemi günümüz koşulları için çok daha geçerli ve değerlidir. Adaletin olmadığı organizasyonlarda ayrılımların daha sıklıkta görülebileceği, mutsuzluk düzeylerinin artacağı, iş tatmini,

performans ve verimlilik gibi değerlerde düşüşlerin yaşanabileceği, örgütsel strateji, misyon, vizyon ve amaçlardan uzak bir çizgide hedefe ulaşmanın zor olacağı, organizasyonel liderliğin ve kalıcılığın süreklilik arz etmeyeceği söylenebilir.

Örgütsel adalet, örgüt psikolojisinde, insan kaynakları yönetiminde ve özellikle örgütsel davranışlarda en çok araştırılan konulardandır. Örgütsel adalet algılamaları, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve kurumda çalışma devamlılığı gibi faktörleri etkileyebildiğinden örgütsel adaletin organizasyonlar için önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Örgütsel adaletin araştırılmaya değer konu olmasında Adams'ın eşitlik teorisinin önemi büyüktür. Adams'ın eşitlik teorisine göre bireyler, girdilerin oranlarını örgütün içindeki ve dışındaki sonuçlarla karşılaştırmaktadır. Şayet bireyler bu oranlarda bir tür eşitsizlik, dengesizlik görürse bireyler bu durumu örgütsel bir adaletsizlik olarak nitelendirecektir (Bahrami ve diğerleri, 2014).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisinin tanıtılmasından günümüze örgütsel adalet konusu organizasyonlar için oldukça popüler olmuştur. Araştırmacılar birçok çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin tutum ve davranışları etkilediğini ortaya koymuştur (Murphy ve diğerleri, 2006; Colquitt, 2001a; Masterson ve diğerleri, 2000; Mohammad ve diğerleri, 2010; Alkhadher ve Gadelrab, 2016). Örgütsel adalet algısının grup bağlılığı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, güven, işi bırakma, kolektif saygınlık ve aracılık gibi örgütsel etkileri bulunmaktadır. Örgütsel bir değerlendirmenin neticesinde, eğer çalışanlarda, ödül ve kaynakların dağıtılmasına yönelik alınan kararların ve sonuçlarının adil olarak yerine getirildiği kanaati oluşursa, çalışanlar organizasyonlarındaki faaliyetlerinde rol performanslarının ötesine geçen davranışlar sergileyerek karşılık verecektir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). Örgütsel adalet algısının daha iyi olmasını sağlayacak herhangi bir politika bir kurumun (örneğin hastane gibi) verimliliğini artıracak, daha değerli örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına katkı yapacaktır (Bahrami ve diğerleri, 2014: 838). Ayrıca çalışanların adalet algılarındaki bireysel farklılıkların bilinmesi, adil olarak algılanan politikaların şekillenmesine yardımcı olur ve örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel performansı geliştirdiği bilinen vatandaşlık davranışlarının sergilemelerine olanak tanır (Hassan ve diğerleri, 2017: 460).

Adalet algıları, sonuçların değerliliğinin yanı sıra dağıtımsal adaletin eşitlik, tarafsızlık gibi kurallarına olan bağlılığa dayandırılabilir. Adalet algısını, algılayıcının demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve görev süresi), kişilik (olumsuz duygulanım, öz saygı) ve kültürel özellikleri etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282-283; Farh ve diğerleri, 1997: 422). Ancak kültürel farklılıklar adalet algısında ve sonuçlarında farklılıklara neden olsa da bazı araştırmaların sonucu farklı ülkeler için benzerlik göstermektedir. Örneğin prosedürel ve dağıtımsal adalet algılamaları Hong Kong ve Amerika Birleşik Devletlerindeki çalışanların iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Fields ve diğerleri, 2000: 558-559).

1.1.2 Örgütsel Adaletin Türleri

1980'lerin ortalarına kadar örgütsel adaleti ölçmek, değerlendirmek tek bir maddeyle yapılmaktaydı. Örgütsel adalet kavramının teorik temeli genişledikçe, çok maddeli ölçümler ortaya çıkmıştır (Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 337). Tek faktörlü (Moorman, 1991), iki faktörlü (Sweeney ve McFarlin, 1993), üç faktörlü (Barling ve Phillips, 1993; Otaye-Ebede ve diğerleri, 2016), dört faktörlü (Colquitt, 2001a) örgütsel adalet ölçekler geliştirilmiştir. Örgütsel adalet değişkenleri, sadece boyutların sayısına göre farklılık göstermemektedir. Dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaletine ek olarak kaynağa (insan faktörü veya resmi kuruluş), içeriğe (özel veya genel durum) ve ölçümlendirme yaklaşımına göre de (doğrudan veya dolaylı) farklılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan hareketle örgütsel adalet boyutunun sayısındaki farklılığı çok farklı nedenlere bağlayabiliriz. Özellikle kültürel farklılıklar dikkate alınarak örgütsel adalet boyutlarının belirlenmesi için daha fazla araştırma yapılması gereklidir. Örneğin bireyci ya da toplumcu kültüre sahip toplumlar ayrı ayrı incelenerek örgütsel adalet boyutları arasındaki farklılıklar ortaya konulabilir. Kültürel bağlamda örgütsel adalet algıların etkisi, grupların kültürel değerlerine ve baskın kültürel değerlere göre farklılık gösterebilir. Bazı araştırmalarda kolektivistlerin eşitlik kuralına dayalı bir ödül dağılımını tercih ettiğinden bahsedilmektedir. Örneğin, Amerikan yöneticiler ile Çinli yöneticiler karşılaştırıldığında Çinli yöneticiler için prim ya da ikramiyenin iş performansı üzerinde daha az öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 338-339).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel adaletin üç boyutlu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarıdır (Klendauer ve Deller, 2009: 31; Otaye-Ebede ve diğerleri, 2016). Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutları, insan kaynakları yönetiminin örgütsel adalet üzerindeki baskın paradigmasını oluşturmaktadır (Otaye-Ebede ve diğerleri, 2016: 73).

Araştırmalara ve araştırmaların yapıldığı kültürlere göre örgütsel adaletin boyutlarında farklılıklar görülmektedir. Örneğin, Arabistan'da yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin dört boyut ile açıklandığını görülmektedir. Alkhadher ve Gadelrab'ın (2016) Kuveyt'teki araştırmasının sonucu, örgütsel adaletin dört faktörlü yapısını desteklemiştir. Bu araştırma, örgütsel adalet boyutlarından; özellikle bilgi ve kişilerarası adaletin prosedürel adaletle güçlü ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Colquitt (2001a) çalışmasında da örgütsel adaleti dört boyut olarak kavramsallaştırılmıştır. Yazar, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dağıtımcı, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere örgütsel adaletin dört boyutlu yapısını elde etmiştir. Bazı çalışmalarda kişilerarası ve bilgi adaleti boyutu iki ayrı boyut olarak (Colquitt, 2001a) değerlendirilse de bu iki boyutun etkileşimli adaletin iki alt boyutu olarak da değerlendirilmiştir (Greenberg, 1993).

Bu bölümde, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet olmak üzere örgütsel adalet üç temel boyutta ele alınacaktır. Ayrıca, etkileşimli adalet boyutu kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere iki alt boyutta incelenecektir.

1.1.2.1 Dağıtımsal Adalet

Homans'ın (1961) çalışmasıyla tanınırlığı artan dağıtımsal adaletin, başlangıçta Stouffer ve diğerleri (1949) tarafından ortaya atılan göreceli yoksunluk kavramına dayandırılarak Homans (1961) tarafından kavramsallaştırıldığı ileri sürülmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2005; Farahbod ve diğerleri, 2012: 894). Homans'ın dağıtımsal adalet hakkındaki düşüncesi Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ile daha da geliştirilmiştir. Adams, göreceli yoksunluğu dağıtımsal adalet ile ilişkilendirmiştir. Adams, göreceli yoksunluk kavramını adalet dağıtımını veya ödüllerin adil paylaşılması sorununu olarak gündeme getirmiştir (Adams, 1965:

272). Dağıtım sal adalet insanlar arasındaki alış verişe dayanmaktadır. Bu alış veriş ya da değış tokuş sırasındaki kar/fayda ise her tarafın ortaya koyduğu yatırımlarla orantılıdır.

Dağıtım sal adalet, insanlara karşı gösterilen davranışların, gösterilen tutumların isteğe bağlı nitelikler üstüne kurulmaması gerektiğine, aynı ya da benzer durumlarda davranışlarda ve tutumlarda tutarlılık olmasını savunmaktadır. Aynı görevi veya mesleği yapan erkek ve kadınların ücretlerinin farklı olmaması gerekir (Ülgen ve Mirze,2013: 492). Dağıtım sal adalet, ilk zamanlarda eşitlik ve tarafsızlık gibi üstü kapalı adalet normlarıyla tutarlı olan dağıtım adaletine vurgu yapmıştır. Son zamanlarda ise dağıtım sal adalet, karar sonuçlarına yol açan süreçlerin adaletine odaklanmaktadır (Colquitt, 2001a: 386).

Birçok araştırmada dağıtım sal adalet açıklanırken, sonuç adaletinin ekonomik veya etkililik yönü vurgulanmıştır. Örneğin, performans değerlendirme araştırmasında, dağıtım sal adalet, insanların resmi olarak değerlendirilmesinde, derecelendirilmesinde veya ücret artışındaki tepkisi olarak işlerlik kazanmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122).

Dağıtım sal adalette esas olan düşünce, davranışların adil olarak gerçekleşip gerçekleşmediği algısıdır. İş yerinde çalışan bir kişi, bir üst kadroya yükseltildiğinde, terfi ettirildiğinde bu kazanımı hak etmenin bir karşılığı ya da adaletin sonucu olarak algılsa yüksek düzeyde dağıtım sal adaletin olduğunu düşünür (Özkalp ve Kirel, 2016). Dağıtım sal adalet, bir sonucun tahsisinin belirli bir durumun amaçlarıyla tutarlı olduğu ölçüde vardır. Örneğin verimliliği, etkinliği maksimize etmek veya işbirliğini geliştirmek gibi (Deutsch, 1975). Greenberg'e (1990) göre, dağıtım sal adalet, çalışanların yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretin ve teşviklerin adaletli olduğuna dair değerlendirmelerini içermektedir.

İşverenler, bir durumun adil olarak algılanmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlayabilmek için ise dağıtım sal ya da paylaşım salı yöneticilerin bir kurala uyarak yapmaları gerekmektedir. Bir dağıtım sal kararının adil olup olmadığına karar vermek için eşitlik, tarafsızlık ve ihtiyaca dayalı bir veya daha fazla kural kullanılabilir. İş alma, performans değerlendirme, ödeme ve promosyon gibi kararının sonuçları genellikle çalışanı etkileyen kararlardır. Algılamaların, karara neden olan sürecin adil

olup olmadığından ziyade sonuçlarla ilgili olduğu görülmektedir (Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 341).

Örgütsel adaletin bir biçimi olan dağıtımsal adalet, kaynakların adil dağılımı olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2005). Dağıtımsal adalet eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Kararların sonuçlarının adilliği ile ilgilidir (Murphy ve diğerleri, 2006: 329). Dağıtımsal adalet anlayışı bireylerin işle ilgili çıktıdan adil bir miktar aldıklarına inanmalarınıdır. Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımın adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin insani bir algıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Mohammad ve diğerleri, 2010: 15). Bu algı, bir kişinin sonuçların dağıtılmasındaki adillik yargısını ya da dağıtılan sonuçların makullüğü hakkındaki kararını ifade etmektedir (Bahrami ve diğerleri, 2014: 839).

Tüm paylaşırma standartları, dağıtımsal adaletin bir parçası ve örgütsel hedeflerin bir başarısıdır. Bir örgütte, ailede veya diğer kuruluşlarda sadece farklı kurallar belirlenerek de dağıtımsal adaleti sağlamak mümkündür (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 426). Çalışanın organizasyon için değerli olduğunun hissettirilmesinde dağıtımsal adalet önemlidir. Eğer çalışan organizasyonun değerli bir üyesi olduğu kanaati oluşursa, çalışanların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olacak davranışları gösterme olasılığı daha da artacaktır (Eisenberger ve diğerleri, 1990: 57).

Dağıtımsal adalet, bir çalışanın aldığı sonuçların adaletliliği ile ilgilidir (Pillai ve diğerleri, 2001: 314). Yani alınan sonuçların adaletliliğinin değerlendirmesini ifade etmektedir. Dağıtımsal adalet, bir sonuç dağılımının adaletini ifade eden, Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan ve ödüllerin adil dağıtımıyla yakından ilişkili bir adalet boyutudur (Ball ve diğerleri, 1993: 43). Adams'ın eşitlik teorisi, kişinin kendisinin harcadığı çabanın karşılığında elde ettiği sonucu, örgütte bulunan diğer çalışanların sarf ettiği çaba ve kazanımlarla karşılaştırılmasıdır. Ancak dağıtımsal adalet, başkalarıyla kıyaslamaya kaynaklık edecek özel bir durum olmadan, bireyin kendi performans ve çabalarının sonucunda elde ettiği kazanımları, ödülleri de değerlendirmeyi kapsamalıdır (Murphy ve diğerleri, 2006: 331).

Dağıtımsal adaletin, personele yönelik ücret artışı, performans değerlendirmesi gibi personeli tatmin edici etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 428). Bu nedenle günümüzde insan kaynakları birimi

dağıtımsal adaletten en yoğun etkilenen ve dağıtımsal adaleti etkileyen işletme birimlerindedir. İnsan kaynakları birimi, özlük işlemlerini yürütmesi, personele ait verileri tutması, örgüt içerisindeki tüm personel ile yakından ilişkili olması, çalışanın çaba ve katkılarını, verimliliğini en iyi şekilde değerlendirilebilme niteliğine sahip olması nedeniyle dağıtımsal adaletin uygulanmasına önemli katkı sağlamaktadır.

Dağıtımsal adalet sadece para ve mal gibi somut kaynaklardan ibaret değildir. Dağıtımsal adalet, statüler, fırsatlar, roller, takdir vb. (Özkalp ve Kırel, 2016) gibi paylaşılan değerleri de içermektedir. Çalışanların performanslarının düşmesinde, iş arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarında, stres yaşamalarında, herhangi bir emek harcamaksızın kazanımlar elde edebilme eğilimi içerisinde girmelerinde dağıtımsal adaletin eksikliğini görebiliriz (Pillai ve diğerleri, 2001: 314). Dağıtımsal adalet eksikliğinin olduğunu düşünen çalışanlar, hak ettiklerinden daha az ödeme yapıldığını düşündüklerinden, bu ödeme eksikliğini telafi etmek, gidermek için işverenin hakkından kendilerine haksız kazanç sağlama yoluna başvurabilir (Greenberg, 1990a: 565).

Dağıtımsal adalet anlayışı ve algısı bireyci ya da kolektivist kültüre göre farklılık gösterebildiği gibi aynı ülke içerisindeki organizasyonlar arasında da farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle iş yerindeki her bir bireyin dağıtımsal adalete yönelik tepkileri de farklı olacağından dağıtımsal adaletin evrensel olması beklenemez (Murphy ve diğerleri, 2006: 333).

Dağıtımsal adalet, sonuçların algılanan adaleti ile ilgilidir. Dağıtımsal adalet, örgütsel bağlamda sonuçların dağılımının ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütte dağıtımsal adaletin güçlü etkilere sahip olma potansiyeli vardır. Sonuçlara odaklanması nedeniyle, dağıtımsal adaletin algısal, davranışsal ve duygusal olarak bir takım sonuçlarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Örgüt biliminde, dağıtımsal adalet insanların ekonomik paylaştırmaya karşı verdiği tepkilerle çok az eşitlenebilmiştir. Bunun nedeni bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-ekonomik faydaların adil olup olmadığını değerlendirmesidir. Bu durum dağıtımsal adaletin daha geniş perspektiften değerlendirilmesini, sosyo-duygusal dağıtımın incelenmesini gerektirmiştir. Bireyin sosyo-duygusal algısının incelenmesi dağıtımsal adaletin kapsamının genişletilmesi gibi görünebilir. Ancak, bireyin sosyo-

duygusal algısının incelenmesi prosedürel adalet kavramıyla çok daha yakın ilişkilidir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123).

Alınan kararların sonuçlarına bağlı olarak bireylerin tatmin olmalarında dağıtımsal adaletin prosedürel adalete göre daha belirleyici etkisi vardır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996: 189). Eşitlik teorisine göre (Adams, 1965), bireyler kendi çabalarının karşılığıyla tutarlı maaş almak isterler. Birey dağıtımın adaletsiz bir şekilde yapıldığını doğruladığında ya da algıladığında bireyi rahatsız edici bir duygusal durum ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar, adil sonuç alamadıklarını düşündüklerinde üzgünlük hissine kapılır (Klendauer ve Deller, 2009: 31).

Dağıtımsal adalet, kuruluşlarda hak edilenin dağıtılmasındaki algılanan adaleti ya da eşitlik davranışını vurgular (Lemons ve Jones, 2001: 270). Personelin hizmeti karşılığındaki şeyin tahsisine ilişkin örgütsel adalet algılarını ifade etmektedir (Hassan ve diğerleri, 2017: 460). Dağıtımsal adalet, açıkça belirlenmiş normlarla tutarlı olarak sonuçların paylaştırıldığının algılanmasını içermektedir (Klendauer ve Deller, 2009: 31). Dağıtımsal adalet, prosedürel adalete göre ücret düzeyi ile ilgili memnuniyet gibi kişisel sonuçlar için daha önemli bir göstergedir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627). Dağıtımsal adaletin öngörülerini genellikle kişisel değerlendirmelerin referans alındığı sonuçlar oluşturmaktadır. Kişisel sonuçları yansıtan ise iki önemli algı vardır. Bunlar, ücret ve iş tatminidir (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 428).

1.1.2.2 Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet terimi ilk olarak, Thibaut ve diğerleri (1974) ve Thibaut ve Walker (1975) tarafından prosedürel varyasyonun sosyal psikolojik sonuçlarına atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Özellikle de adalet yargılarındaki prosedürlerin etkileri üzerinde durulmuştur. Sosyal psikolojideki araştırmalar, dağıtımsal adalet sürecinin incelenmesi gerektiği sürece yani prosedürel adalete vurgu yapmaya ihtiyaç duymuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280).

Prosedür terimi adalet araştırmalarında, paylaşım davranışlarını veya kararlarını yönlendirmek için kullanılan ardışık adımlar dizisidir. Bu prosedürlerde yer alan bireyler, adaletleri hakkında fikirler verir. Bundan dolayıdır ki prosedürel adalet bir paylaşım kararının verildiği araçların adaletidir (Cropanzano ve

Ambrose, 2001: 123). Prosedürel adalet, sonuçları tahsis etmek için kullanılan prosedürlerin değerlendirilmesidir (Ball ve diğerleri, 1993: 43). Prosedürel adalet algılarının neden olduğu sonuçların ortaya çıkmasında ise astların, bu değerlendirme ve gözleme özelliğinin etkisi bulunmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 634).

Prosedürel adalet, örgütün karar alma sürecindeki işlemlere uygulanan, yöntemlere ve sonuçların adilliğine bağlı insani bir algıdır. Prosedürel adalet, karar alınırken kullanılan yöntemlerin adil olup olmamasıyla ilgilidir. Prosedürel adalet algısının belirlenmesinde, uygulanmak üzere alınan kararlar ve verilen sözler önemlidir (Thibaut ve Walker, 1975; Mohammad ve diğerleri, 2010: 17). Alınan kararların ve verilen sözlerin prosedürel adalet çerçevesinde yapıldığına inanan ve algılayan çalışanlar, kurumun yaptığı değişikliklerden etkilenmeyen, örgüt yönetimine katılım gösteren ve diğer çalışanlarla daha fazla ilişki kuran yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 548).

Prosedürel adalet, kazanımların elde edilmesi sürecinde uygulanan usullerin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan adillik biçimidir. Prosedürel adaletin adilliğini, kullanılan ölçütler, yöntemler ve uygulamalar esnasındaki hatalar belirlemektedir. Öğretmenin, öğrencisine not verirken hesaplamalar sırasında yapmış olduğu hata nedeniyle öğrenciye düşük not vermesi uygulamalar sürecindeki hataya örnek olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2016).

Prosedürel adalet, promosyon gibi ödüllerin dağıtılmasına ilişkin alınan kararlarda kullanılan prosedürlerin tarafsızlığına veya algılanan adalete (Lemons ve Jones, 2001: 268), kararları uygulayanların adaletliliğine (Hassan ve diğerleri, 2017: 460), hak edilenin dağıtılması için alınan kararlarda uygulanan prosedürlerin eşitliğine ve algılananın adilliğine vurgu yapmaktadır. Prosedürel adalet, kararlara varmak için kullanılan sürecin adaleti olarak açıklanmaktadır. Prosedürel adalet algısı ile terfi, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları, fayda sağlayıcı sosyal yardımlardan çalışanların tatmin olması, performans değerlendirme arasında olumlu bir bağlantının olduğu bilinmektedir (Otake-Ebede ve diğerleri, 2016: 74).

Prosedürel adalet, bir kararın verildiği süreçteki araçlardır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 126). Prosedürel adalet, sonuçların belirlendiği (Klendauer ve Deller, 2009: 31), örgütteki ödüllendirmelerin yapıldığı süreçtir. Prosedürel adalet, ödüller, performans beklentileri hakkında gerekli ve yeterli bildirimleri, açık bir

şekilde standartların belirlenmesi ve iletilmesi, yöneticilerin ve astların performans standartlarının belirlenmesi, görevlerdeki başarının dönemsel olarak gözden geçirilmesi, gerçek ve doğru performans geri bildirimleri, yöneticilerin şikâyetleri çözebilme fırsatı gibi konuları (Murphy ve diğerleri, 2006: 331), adil yöntemlere ve temel esaslara dayandırılan kararların çalışan tarafından değerlendirmelerini içerir (Farahbod ve diğerleri, 2012: 894). Çalışanların kendilerini etkileyecek kararların alındığı süreçteki hislerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Ang ve diğerleri, 2003: 563).

Prosedürel adaletin üç temel etkisinden söz etmek mümkündür. Prosedürel adalet, özellikle sosyal davranışların değişim modellerinin sınırlarını göstermede etkili olmuştur. Prosedürel adaletin ilk etkilerinden biri belgelendirilmiş etkilerdir. İfade etkisi (voice effect) olarak da bilinmektedir. Bir prosedür, sonuçla ilgili bir konuda bireye kendini ifade etme imkanı verdiğinde “ifade etkisi” prosedürel adalet düzeyini artırır. İkinci etki, "onurlu süreç" (dignitary process) etkisidir. Onurlu süreç etkisi, insanlara onurlu ve saygılı bir şekilde davranan prosedürler ile prosedürel adaletin artırılacağını ifade etmektedir. Üçüncü etki "adil süreç" (fair process) etkisi olarak isimlendirilir. Adil süreç, prosedür sonuçlarının değerlendirilmesi üzerinde adil prosedürlerin olumlu etki yarattığını vurgular. Aynı şekilde bu prosedürlerin adil olduğu düşüncesine bağlı olarak, bireyler alınan kararlara daha uyma eğilimi göstermektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında prosedürel adaletin olumlu etkisi vardır (Lind ve Earley, 1992: 229).

Prosedürel adalet araştırmaları, sosyal karar verme sürecini yöneten prosedürlerin psikolojik sonuçlarını da ele almaktadır. Kişisel ilişkiler, prosedürel adalet kararlarını etkileyebilmektedir. Bir yargılamadaki avukat ile hakimin arkadaş olması, hakimin davranışlarının, yargılama biçiminin ve sonucun hakkaniyet çerçevesinde verilip verilmediğinin sorgulanmasını gerektirebilir. Hakim ve davacının avukatı arasında dostane bir kişisel ilişkinin olduğu durumlar, prosedürel adalet kararlarını etkilemekte ve uygun olmayan kararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Arkadaşlık gibi ilişkiler prosedürel adalet kararlarını ve sonucunu etkilemektedir (Lind ve Lissak, 1985: 19-24).

Prosedürel adalet, yönetim kararlarında uygulanan resmi prosedürlerin adilliği konusundaki bireysel algılardır. Bu algı, örgütsel bağlılığın ve çalışanın

istihdam edildiği örgütü terk etme niyetlerinin tahmin edicisidir. Ve örgüte yönelik olumlu olumsuz tepkilere neden olmaktadır (Masterson ve diğerleri, 2000: 739). Prosedürel adalet algısı ile yöneticilerin kararlarının benimsenmesi arasında güçlü ilişki bulunmaktadır. Olumlu prosedürel algılamaları, yetkililerin kararlarının kabul edilme olasılığını artırır (Lind ve diğerleri, 1993: 237). Çalışanlar, düşük ücret artışı gibi kişisel sonuçlardan memnun olmasalar dahi örgüt prosedürlerinin adil olduğunu algılasa örgüte karşı daha olumlu düşünce gelişebilir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 634). Örgütsel bağlılığın, memnuniyet düzeyinin, yönetime duyulan güvenin artmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlar. Bu nedendir ki, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında ve gelişmesinde prosedürel adaletin etkili olduğunu belirtilmektedir (Mohammad ve diğerleri, 2010: 23). Ayrıca, Prosedürel adalet algısının oluşmasında sosyal karşılaştırmalar önemlidir. Bireyler, gördükleri muameleyi başkalarının gördüğü muamele ile karşılaştırarak prosedürel adalet konusunda değerlendirmeler yapabilir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 138).

Prosedürel adalet ilkelerini içeren resmi performans değerlendirme yöntemleri, kolektivist kültürlerden daha çok bireysel kültürlerin karakteristik özelliğidir. Dolayısıyla bireyci kültürlerin, prosedürel adalet ilkelerini resmi örgüt yapılarında kullanması daha uygun olabilir. Prosedürel adalette, bireylerin haklarına ve çıkarlarına kolektif hak ve çıkarlardan daha güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Kişisel haklara verdiği önem nedeniyle bireycilerin, prosedürel adaleti kolektivistlere göre daha pozitif görebilmeleri mümkündür (Murphy ve diğerleri, 2006: 329-333).

Örgütlerde prosedürel adaletin adil bir şekilde yerine getirildiği algısının oluşması için bazı ölçütlerin bulunması gerekmektedir. Prosedürler, insanlar arasında ve zaman içinde tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. Prosedürler bağımsız, önyargısız olmalıdır. Karar verme sürecinde doğru bilgiler toplanmalı ve kullanılmalıdır. Prosedürler, hatalı ve yanlış kararları düzeltebilmek için bir takım mekanizmaya sahip olmalıdır. Alınan kararlardan etkilenebileceği düşünülmeli, grupların görüşleri alınarak kararlardan emin olunmalıdır (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 426).

Prosedürel ve dağıtımsal adaletin bireysel ve örgütsel olarak çok çeşitli sonuçlarla ilgisi bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak örgütsel bağlılık, yöneticilerin değerlendirmeleri, ücret ve iş tatmini gibi tutum ve davranışları gösterebiliriz (Pillai

ve diğeri, 2001: 314). Bu tutum ve davranışlar örgütsel sistemin referans aldığı, prosedürel adaletin öngörücü sonuçlarıdır. Hatta örgütsel bağlılık ve yöneticilerin astlarını değerlendirmesi, prosedürel adalet için iki önemli örgütsel tahmin unsuru olarak görülmektedir (Colquitt ve diğeri, 2001b: 428). Lind ve diğeri (1993) prosedürel adaleti, iş performansının ve amaca ulaşmayı zorlaştıran davranışın en iyi öngörücüsü olarak ifade etmektedir.

Greenberg'e (1990) göre prosedürel adaletin iki bileşeni bulunmaktadır. Birincisi, adil resmi prosedürlerdir. Yani ödüllerin adil dağıtımını için temel olduğuna inanılan prosedürlerin varlığı veya yokluğu, adalet algılarını etkilemektedir. Prosedürel adaletin ikinci bileşeni, etkileşimsel adalettir. Bu terim, bir çalışanın resmi prosedürlerin yürürlüğe girmesinde veya bu prosedürlerin açıklanmasında aldığı muamelenin hakkaniyetini ifade eder (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

Bazı araştırmalarda prosedürel adalet algısına ilişkin önerilere de değinilmektedir. Bu öneriler, prosedürel adalete dair algıların ve ortaya çıkabilecek davranışların kontrol edilebileceği düşüncesidir. Adil yargılama, kuralların tutarlı bir şekilde uygulanması, ön yargıların bastırılması, yeterli bilgilendirme gibi adil prosedürler çalışanlara süreç boyunca belirli bir kontrol seviyesi sağlar (Murphy ve diğeri, 2006: 333).

Bir karar verme sürecinde veya sonuç üzerinde etkide bulunulduğunda, tutarlılık, ön yargıyı bastırma, düzeltilebilirlik, temsil, doğruluk ve etik kurallar gibi adil süreç kriterlerine bağlı kalınırsa prosedürel adalet sağlanır ve teşvik edilir (Colquitt, 2001a: 386). Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmasında, prosedürel adaletin adil olarak uygulanabilmesi için adil süreç kriterlerinin dikkate alınması gerekliliği konusu örneklemiştir ve bu kriterleri açıklamıştır. Tutarlılık kriteri, dağıtım prosedürlerinin kişi ve zaman içinde tutarlı olması gerektiğini belirtir. Ön yargı bastırma kriteri, karar vericilerin kişisel menfaatlerinin, dağıtım sürecinde faaliyet göstermesinin engellenmesi gerektiğini ifade eder. Doğruluk kriteri, dağıtım sürecinde kullanılan bilgilerin doğruluğuna atıf yapar. Düzeltilebilirlik kriteri, adil olmayan kararların değiştirilebilme fırsatlarının varlığı ile ilgilidir. Temsil kuralı, dağıtım sürecinden etkilenen tüm tarafların ihtiyaçlarının, değerlerinin ve bakış açılarının süreç içerisinde temsil edilmesi gerektiğini vurgular. Etik kural, dağıtım sürecindeki algıların, temel ahlaki ve etik değerleri ile uyumlu olması gerektiğidir.

Prosedürel adaletin bireyler üzerinde yarattığı etki, alınan kararların sonuçlarının olumlu olup olmadığına bağlıdır. Başka bir ifadeyle bireylerin olumlu sonuca ulaşmak için verdiği tepkiler, kararın planlandığı ve uygulandığı prosedürel adaletin derecesine bağlıdır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996: 190). Kaynakların dağıtılmasında kararın nasıl alındığının bilinmesi ise prosedürel adaleti ortaya koymaktadır. İşletme içerisindeki yönetimin dürüst olması gerekir. Kurallar net olmalı ve taraf gözetmeksizin uygulanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013). Kararlar her zaman tutarlı olarak uygulandığı zaman adalet, prosedürel olarak kabul görür (Awang ve Ahmad, 2015: 675).

Prosedürel adalet, sonuçların dağılımının belirlenmesindeki karar verme uygulamalarının algılanma biçimidir. Dağıtımsal adalet, literatürde uyuşmazlık çözümüyle ilgili modellere (Murphy ve diğerleri, 2006: 329) dayandırılıp kaynakların dağıtımına odaklandırılırken, prosedürel adalet, bu dağıtım kararlarını vermek için kullanılan prosedürlerin zayıflığını vurgulamaktadır (Greenberg, 1987: 55). Prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi bir kurumun veya onun temsilciliklerinin değerlendirilmesiyle ilgili sonuçlarda dağıtımsal adalete göre daha belirleyici olabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627). Dağıtımsal adalet genellikle sonuçlara veya amaçlara atıf yapmakta iken prosedürel adalet araçlara ve yöntemlere atıfta bulunur (Bahrami ve diğerleri, 2014: 839). Prosedürel adalet, genellikle bir dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ilgilidir. Prosedürel adalet, karar sonucunun doğruluğunu ifade eden dağıtımsal adalet ile çelişebilmektedir. Yani dağıtımsal adalet algısı olumlu olsa da prosedürel adalet algısı olumsuz olabilir. Prosedürel adalette nesnel veya öznel koşulları görmek mümkündür (Konovsky, 2000: 492).

Birey, kendisi hakkında karar veren bir sistemi veya kurumu değerlendirmek istediğinde prosedürel adalet, sonuç (dağıtımsal) adaletinden daha önemlidir. (Brockner ve Wiesenfeld, 1996: 189). Uygulanan prosedürler ve sonuçları benzer ise, prosedürel adalet kararları kişinin mutlak standartlara göre değil, beklentilerine göre yapılmalıdır. Bu nedenle, insanlar belirli bir tipte uygun muamele beklediklerinde ve bu beklenti ihlal edildiğinde prosedürel adalet algısında olumsuz sonuçlara yol açar. Ters durumda, beklentiler karşılandığında, daha adil bir şekilde

muamele görmek için bireylerin kendilerini yargılaması gerekir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 135).

1.1.2.3 Etkileşimli Adalet

Etkileşimli adalet kavramı, kişilerarası etkileşimin sonucunda bireyin algıladığı bir örgütsel adalet türüdür. Bu terim, dağıtımsal ve prosedürel adaletten ayrı üçüncü bir adalet türü olarak ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Prosedürlerin uygulanması sırasında insanların aldıkları kişilerarası muamelenin kalitesi ve adalet algıları konusunda endişelendikleri fark edilmiştir (Farahbod ve diğerleri, 2012: 894). Ayrıca, etkileşimsel adaletin, bir kuruluşun prosedürlerinden ve bu prosedürlerin nasıl uygulandığından kaynaklanarak ortaya çıktığı da ileri sürülmektedir (Wat ve Shaffer, 2005: 409).

Etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlerin yürütülmesi sırasında nasıl davranıldığını ifade eder ve bu süreçlerin iletişim ve kişilerarası yönlerini vurgular (Bies ve Moag, 1986). Etkileşimli adalet, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne, özellikle de yöneticilerin çalışanına uyguladığı muameleye, çalışan ile yönetici arasındaki iletişime odaklanmaktadır. Etkileşimli adalet, örgütsel uygulamaların insan tarafıyla ilgili, prosedürel adaletin bir uzantısıdır. Ödüllendirmeleri ve kaynakları kontrol eden örgüt yöneticisinden adaletin alıcısına doğru bir davranış biçimidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279-281).

Etkileşimli adalet, adalet algılamaları için birinci derece öneme sahiptir ve çalışanlarla kurulan iletişimin onur ve saygı çerçevesinde bir davranışla gerçekleşip gerçekleşmediğini açıklamaktadır (Hassan ve diğerleri, 2017: 460). Etkileşimli adalet, örgütsel prosedürlerin insani tarafını ele almakta, nezaket, dürüstlük ve saygının önemine vurgu yapmaktadır. Etkileşimli adalet, kaynak ile adalet alıcısı arasındaki iletişim süreciyle ilgilenmektedir. Yani, yönetimin veya karar vericilerin bireye nasıl davrandığıyla, bireyi nasıl etkilediğiyle ilgilidir (Bies ve Moag, 1986; Klendauer ve Deller, 2009: 32).

Etkileşimli adalet, çalışan ile yöneticisi veya çalışanın sorumlu olduğu amir arasındaki etkileşimin niteliği ve adilliğine işaret etmektedir (Murphy ve diğerleri, 2006: 329). Bir çalışanın etkileşimli adalet algısı, denetleyici ile ilgili sonuçları

öngörmektedir. Bu algı, çalışanın yöneticilere yönelik tepkilerini etkilemektedir (Masterson ve diğerleri, 2000: 739).

Örgüt içerisindeki bireylerin aralarındaki ilişkilere ve ilişkilerin kalitesine atıfta bulunan (Folger ve Cropanzano, 1998), etkileşimli adalet, örgütsel adaletin temelini oluşturan prosedürlerin uygulaması sırasında ortaya çıkan kişilerarası adalet arzusunu temsil etmektedir (Bies ve Shapiro, 1987: 199). Etkileşimli adalet, genel olarak bir yöneticinin, saygılı ve onurlu davranmasına, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olmasına ve centilmenliğine bağlı olarak çalışanın işini şikâyet etme eğiliminde olmadığı algısını yansıtmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993: 549).

Etkileşimli adalet modeline göre, grubun saygınlığı kazanıldığı takdirde prosedürlerin büyük ölçüde adil olarak yapıldığı değerlendirilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001). Greenberg'e göre etkileşimli adalette, karardan etkilenen kişilerden ziyade karar vericinin davranışı çok daha önemlidir. Çünkü personel ya da örgüt içerisindeki çalışanlar, organizasyondaki davranışları adaletin göstergesi olarak görmektedir. Ayrıca karar vericinin alınan kararlara ilişkin açıklamalarında bireysel adalet algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Alınan kararlar birey açısından olumsuz olsa bile karara dair yeterli açıklama yapıldığı takdirde birey, kararın adil olduğunu düşünür (Greenberg, 1990b). Başka bir ifadeyle işletme yöneticisinin örgüt içerisinde almış olduğu kararların çalışana memnun edici özelliği olmasa bile yöneticinin ikna edici açıklamaları, çalışanın örgütsel adalet algısının yönünü belirleyecektir. Ters durumlarında ise yanlış bir eylem ya da açıklama etkileşimli adalet duygularını baltalayabilir. Bu olumsuz etkileşim sonrasında örgüt yöneticisinin hafifletici her davranışı astların etkileşimli adalet algısını ve örgütsel davranışını olumlu yönde değiştirecektir. Organizasyondaki bu sosyal etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanın olumlu tutum ve davranışıyla ilişkili olduğunun (Tekleab ve diğerleri, 2005: 146) araştırmalarla kanıtlanması etkileşimli adalet algısına dair önceki açıklamaları da desteklemektedir.

Etkileşimli adalette önemli olan şey yöneticilerin ve örgüt liderlerinin kararlarını ve düşüncelerini açıklarken takındıkları hitap tarzı ve kurdukları cümlelerdeki nüanslardır. Bir yöneticinin personelin problemini öğrenmek için kullandığı cümlelerdeki saygı ve kibarlık düzeyi etkileşimli adaletin yönünü belirleyecektir. Yöneticinin personeline: "Bir problemin mi var?" ya da "Bir

probleminiz mi var?” şeklinde kullandığı iki cümle arasındaki fark sadece “in” ve “iniz” olmasına rağmen, aslında iki ifade arasında nezaket ve saygı farkının olduğunu görebiliriz. İfadeler birbirine çok yakın olsa da etkileşimin yarattığı algı bakımından fark oldukça büyüktür. Dolayısıyla yöneticiler, organizasyonlarında olumlu bir etkileşimli adalet algısı oluşturabilmek için çalışanlarıyla kurduğu her iletişimde onur kırıcı, saygınlığı azaltıcı ifadelerden kaçınmalıdır. Yöneticiler, alınan kararların haklı gerekçelerini kendisini ilgilendiren her çalışana iletmeli ve çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi zamanında paylaşılmalıdır. Yöneticiler, personeline karşı dürüst olmalı ve daha duyarlı yaklaşımları tercih etmelidir.

Bazı araştırmacılar etkileşimli adaleti üçüncü bir adalet boyutu olarak değerlendirirken (Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997) bazıları ise etkileşimli adaleti prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak değerlendirmektedir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Günümüzdeki araştırmalarda ve ders kitaplarında etkileşimli adalet genellikle örgütsel adaletin temel bir boyutu (Colquitt, 2001a; Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014; Özkalp ve Kırel, 2016) olarak görülmektedir. Ayrıca bazı araştırmalarda etkileşimli adaletin iki alt boyuta (bilgi ve kişilerarası adalet) sahip ya da örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere dört boyutunun olduğundan bahsedilmektedir (Colquitt, 2001a; Alkhadher & Gadelrab, 2016: 341). Özkalp ve Kırel (2016) etkileşimli adaleti, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyutta açıklamaktadır.

Bu çalışmada, etkileşimli adalet boyutu, kişilerarası ve bilgi adaleti olmak üzere iki alt boyutta açıklanmıştır. Kişilerarası adalet, Bies ve Moag’ın (1986) saygı ve uygunluk kriterlerini, bilgi adaleti ise paylaşılan bilginin doğruluğunu ve gerekçelendirme kriterlerini içerir (Colquitt, 2001a).

1.1.2.3.1 Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, üçüncü tarafların da dahil olduğu prosedürlerin yürütülmesi veya sonuçların gerçekleşmesi sürecinde yöneticilerin, insanlara nezaketle ve saygıyla davranmasının derecesini ifade etmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 427). Başka bir ifadeyle kişilerarası adalet, yöneticinin bir birey olarak astlarına ne ölçüde saygılı, nezaket ve adil bir davranış gösterdiğidir (Greenberg, 1993; Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 342).

Kişilerarası adalet, kişisel bir davranıştır. Kişilerarası bu davranış, çalışanların yöneticisine saygı göstermesini, nazik davranmasını ve çalışanın organizasyondan gurur duymasını etkilemektedir. Ayrıca, kişilerarası davranışın etkisiyle çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgütsel değerleri ile içselleştirmesi daha olasıdır. Bu nedenle kişilerarası adalet, grup performansının doğrudan bir göstergesi olarak görülmektedir (Hendrix ve diğerleri, 1998: 617-624).

Kişilerarası adalet davranışları, örgütle özdeşleştirilebilmektedir. Çalışanlar, kişilerarası adaleti örgütün geneli için bir davranış biçimi olarak algılayabilir. Örgüt yöneticileri, çalışanlara olumlu kişilerarası ve bilgilendirici davranışında bulunduğu çalışanlar bu davranışları kurumun genel davranışı ve değeri olarak kabul etmektedir (Cheung, 2013: 558).

Yöneticiler ve otoriteler için kişilerarası adaletin iki önemli kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar saygınlık ve uygunluk kurallarıdır. Saygınlık kuralına göre yöneticiler, saygı ve içtenlik duygularıyla personeline davranmalıdır. Uygunluk kuralına göre ise agresif tavırlardan uzak durularak otoritelerin güçlenebileceği öngörülmektedir. Tam tersi durumlarda yöneticilerin mütevazilikten uzak, uygun olmayan cümleler kullanarak bir kişiye ya da gruba hitap etmesi kişilerarası adaletin olmadığı düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Özkalp & Kirel, 2016).

1.1.2.3.2 Bilgi Adaleti

Örgütsel adaletin son boyutu olan bilgi adaleti, çalışana bilgi sağlama konusunda yöneticilerin kıyaslandığı, yöneticilerin açık sözlülüğüne ve dürüstlüğüne ilişkin algının meydana geldiği bir süreçtir (Bahrami ve diğerleri, 2014: 839). Ayrıca bilgi adaleti, karar verme sürecinde bireylere sunulan bilgilerin ne kadar uygun ve yeterli olduğuna da atıfta bulunmaktadır (Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 342).

Bilgi adaleti, bilginin iletilmesi sürecinde kullanılan prosedürler veya sonuçların dağıtılması hakkında çalışanlara bilgi veren açıklamalardır (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 427). Bilgi adaleti, karar verme sürecindeki bilginin niteliğine ve niceliğidir. Daha açıklayıcı bir ifadeyle bilgi adaleti, çalışanlarla paylaşılan bilginin zamanlamasına, alınan bilginin ne kadar doğru ve kayda değer olduğudur. Bilgi adaleti, bir sisteme veya organizasyona yönelik tutumlarla ilgilidir. Özellikle de çalışanın organizasyona bağlılığına yöneliktir (Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 340).

Yöneticilerin, çalışanlarına prosedürlere dair bilgi sağlaması bilgi adaleti olarak ifade edilmektedir. İşletmenin almış olduğu kararlar neticesinde, yöneticilerin çalışanlarına sunduğu ya da paylaştığı bilgi ile bilgi adaleti arasında doğru bir orantının olduğu söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 2016). Bu adalet türünde iki algıdan söz edilebilir. Birincisi prosedürlere bağlı alınan kararın sonucunda oluşan adalet algısıdır. İkincisi ise alınan kararı açıklayıcı nitelik taşıyan, paylaşılan bilginin sonucunda ortaya çıkan adalet algısıdır. Bu iki algı bilgi adaleti için çok önemlidir. Çünkü birinci algı ile ikinci algı arasında fark varsa bunu açıklayıcı bilginin etkinliğinden kaynaklanmaktadır. Paylaşılan ya da sunulan bilginin sonucunda çalışanın adalet algısında olumlu yönde bir gelişme görülüyorsa bilgi adaletinin adil olduğu düşünülebilir. Bilgi adaletinde nihai adalet algısını belirleyecek olan, açıklayıcı bilginin niteliğidir.

Personelin kendisinin değerli olduğunu hissetmesinde yöneticilerin adil bilgi paylaşımı önemlidir. Bu his, örgütsel adalette grup değer açıklaması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanın değerli olduğunun hissettirilebilmesi için kararların ve sonuçların açıklanması sürecinde yöneticilerin bilgi adaletinin iki ilkesini dikkate alması gerektiği vurgulanmaktadır. Birinci ilke, doğrulanabilme, ispatlanabilme ilkesidir. Bu ilke alınan kararların ve sonuçların nedenleriyle birlikte açık ve mantıklı bir şekilde açıklanmasını kapsamaktadır. İkincisi ise samimilik ve doğruluk ilkesidir. İkinci ilke, alınan kararlar ve sonuçlar açıklanırken yöneticilerin personeli ile kurduğu iletişimin samimiliğini içermektedir (Özkalp ve Kirel, 2016).

1.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamaya geçmeden önce “bağlılık” teriminden bahsedilecektir. Bağlılık konusunda temel bir öze sahip olmak gerekmektedir. Bu sayede genel olarak bir iş yeri bağlılık modeli geliştirmek gerektiği ileri sürülmüştür. Bu çerçevede genel tanımlamalarda ve sonraki araştırmalarda kullanılabilecek bir bağlılık modeli geliştirilmiştir. Bu modelde bağlılık şu şekilde genelleştirilmektedir. Bireyin hedefleriyle eylemlerini birbirine bağlayan bir güçtür ve davranışların şekillenmesinde rol oynayan farklı istekler/eğilimler eşlik edebilir. Genellikle bağlılıkla ilgili tanımlamalarda; (a) bağlılığın, istikrarlı ve zorlayıcı bir güç olduğundan ve (b) davranışları yönlendirdiğinden (örneğin, özgürlüğün kısıtlanması,

bireyi bir eylem sürecine bağlaması gibi) bahsedilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Bağlılığın örgütsel gereksinimlerin ve kişisel deneyimin kesişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bağlılık, sosyal düzeni organize eden sistemin ihtiyaçlarıdır. Öte yandan insanların kendilerini olumlu ve olumsuz, duygusal ve entelektüel durumlara yönlendiren bir algıdır. Sosyal düzen, insanlar tarafından desteklendiğinde kolektivistik bir problem, katılımcıların sisteme sadık, sevgi dolu, adanmış ve itaatkar olarak olumlu bir şekilde dahil olmaları için ihtiyaç duyulan örgütsel gereksinimlerini karşılar. Bireylerin deneyimleri ve yönelimleri üzerindeki etkileri nedeniyle bağlılık, örgütsel veya sistemsel sorunlara çözüm üreten bir komuta sağlama mekanizmasıdır. Bağlılık, sosyal aktörlerin, sosyal sisteme sadık kalmaya ve enerjilerini vermeye istekliliğini, kişilik sistemlerinin, kendini ifade edici olarak gören sosyal ilişkilerle bağladığını ifade eder (Kanter, 1968: 499).

Bağlılık, tutarlı insan davranışları üreten bir mekanizmayı ima eden açıklamaları kapsamaktadır. Genel olarak bağlılık, bir kişinin sosyal bir organizasyona katılmasının bir sonucudur. Bireyin sürekli çıkarları olan bir faaliyet alanıyla ilişki kurduğunda ortaya çıkar (Becker, 1960: 32). Bağlılık, hem bireyin eylemleriyle hem de bu eylemler sırasında bireyin faaliyetlere katılımını devam ettirme inancıyla ilgili bir durumdur (Salancik: 1977: 62). Bağlılık, beklenti veya eşitlik ortamı oluşmadığında ve bir görev yerine getirilemediğinde davranışsal istikameti (yönü) sürdürmek için hareket eden dengeleyici bir güçtür (Scholl, 1981: 593). Bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların tümüdür (Wiener, 1982: 418). Bağlılık, öznel normun bir biçimidir (Wiener, 1982: 422).

Bağlılık davranışı mutlaka bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmamaktadır. Bazı bağlılıklar bilinçli kararlardan kaynaklanır. Ancak, bazıları da hukuki olarak ortaya çıkar (Becker, 1960: 38). Bağlılık, bazen psikolojik bazen de sosyolojik açıdan değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. İlk zamanlarda bağlılığın psikolojik ve değişim yaklaşımı gibi en az iki farklı yaklaşıma sahip olduğunun düşünülmesi temel bir problem olarak görülmüştür. Psikolojik yaklaşıma göre bağlılık, bir tutum ya da kişinin kendisini örgüte bağlayan bir özdeşleştirme veya örgütle ilişkilendirdiği bir uyum sağlama davranışıdır (Sheldon, 1971: 143). Sosyologlar ise bağlılık terimini

hem bireysel hem de örgütsel davranış analizlerinde kullanılmaktadırlar. Belirli insan veya grup türlerinin davranış biçimlerinin sınırlarının tanımlayıcısı olarak kullanılan bir kavramdır. Örneğin, güç, din, mesleki işe alım, bürokratik davranış, politik davranış gibi çok çeşitli olguların analizinde kullanılmaktadır (Becker, 1960: 32).

Bağlılığın açıklanmasında değişim ve roller önemlidir. Algılanan rol ve değişimi, örgütsel davranışı, örgütte kalmayı ya da örgüten ayrılmayı etkileyebilir. Stevens ve diğerleri (1978) bağlılığın, mevcut teoriler tarafından sadece kısmen açıklanmış olan karmaşık bir örgütsel davranış biçimi olduğunu ileri sürmektedir. Bu karışıklığı gidermek için ise sosyalleşme, kişilerarası faktörler, ulusal ekonomik durum, birey için uygun alternatiflerin varlığı gibi ilave açık-sistem faktörlerini ortaya koyan sistem-odaklı bir modelin ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi gereklidir. İşe alma ve işi bırakmadaki bağlılık duygularının da araştırmalara yansıtılmalıdır (Stevens ve diğerleri, 1978: 394).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte bağlanması ya da bireyin örgütle olan ilişkisi olarak kabul edilir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Örgütsel bağlılık, genellikle, bir çalışanın bir kuruma katılmasıyla ve çalışanın kendisini bu kurumla hangi düzeyde özdeşleştirdiğiyle ilgilidir (Curry ve diğerleri, 1986: 847). Örgütsel bağlılık, performansın artırılmasını sağlayan, insan kaynakları yönetiminin temel kavramlardandır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün bir üyesi olarak örgüt yararına çalışmaya ve örgütte kalmaya daha istekli davranır. Bu davranışlar, örgütsel verimliliğin daha yüksek düzeylere ulaşmasıyla sonuçlanır (Danish ve diğerleri, 2015: 59; Nasiri, 2017: 86).

Örgütsel bağlılık, bir işletmenin mali açıdan kötüye gittiği durumlarda bile çalışanın ekonomik ve iş koşullarının daha iyi olduğu alternatif eylemlerden vazgeçerek, çalışanın kendisini örgüte bağlı kaldığını hissetmesinin bir sonucudur (Mowday ve diğerleri, 1979: 225). Örgütsel bağlılık, kurumun özelliklerinin veya perspektiflerinin içselleştirildiği ya da benimsendiği dereceyi yansıtan, bir kişi tarafından örgüt için hissedilen psikolojik bir bağlanmadır (O'Reilly III ve Chatman, 1986: 493).

Örgütsel bağlılık, organizasyonun tamamına yönelik duygusal bir tepkidir. Bireysel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde, ortaya çıkan doygunluk durumu bir odak örgütlenmeyle ilişkilendirilir. İşte örgütsel bağlılık, bu ilişkiden kaynaklanır (Martin

ve Bennett, 1996: 85). Örgütlerdeki bağlılık duygusu, çalışan ile işveren arasındaki ilişkiye bağlı olarak zaman içerisinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişmektedir (Mowday ve diğerleri, 1979: 226).

Örgüt çalışanlarının iş davranışlarını anlamada bağlılık önemli bir değişkendir. Örgütsel bağlılık, tatmin olmanın nedenlerinden biridir (Bateman ve Strasser, 1984: 109). Örgütsel bağlılık faktörünün bilimsel çalışmalarda çeşitli iş ve iş dışı davranışlarının önemi bir öngörücüsü olduğu kanıtlanmıştır (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Kanter'in (1968) çalışmasında örgüt ile birey arasındaki duygusal bağlılığa vurgu yapmıştır. Ancak, bu yaklaşımdaki eksiklik, bağlılığın diğer faktörlerle (sadakat, işe katılım, motivasyon gibi kriterler) olan ilişkilerinin niteliğinin veya yönünü belirtmemiş olmasıdır (Stevens ve diğerleri, 1978: 381). Değişim yaklaşımı, Becker'a (1960) göre, "*side-bets*" "kurumsal yandaşlık" kavramıyla açıklanmıştır. Bu kavram, bağlılığın amacına bağlı kalmak için isteklilik yaratan etkiler olarak tanımlanmıştır (Becker, 1960: 32).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk araştırmalar ve tanımlamalar incelendiğinde genellikle bağlılığın davranışsal ve tutumsal ilişkisi üzerine odaklanılmaktadır. Bir konu üzerine konuşurken başkalarının etkisinde kaldığımız durumlar, tüm resmi ya da normatif beklentilerin üzerindeki davranışlar örgütsel bağlılığın davranışsal özelliğidir. Kişilerin örgütün kimliğine bağlı kalması, örgüt ile bireyin amaç ve hedeflerinin gittikçe bütünleşmesi, uyumlu hale gelmesi ise tutumsal bağlılığın niteliğidir (Mowday ve diğerleri, 1979: 225). Tutumsal bağlılık, bireysel ve örgütsel hedefleri vurgulamaktadır. Tutumsal bağlılık ile bireylerin, örgüt üyeliklerini sürdürerek hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırdıkları ve özdeşleştiği düşünülür. Tutumsal bağlılık, insanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanır. Tutumsal bağlılık, bireylerin kendi değerleri ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu pek çok açıdan dikkate aldıkları zihinsel bir süreçtir. Davranışsal bağlılık ise bireylerin, belirli bir örgüte odaklanması ve sorunlarla nasıl başa çıkılacağı süreciyle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bilimsel çalışmalar, örgütsel bağlılığın daha anlamlı olmasını sağlayacak ve bireysel algıları daha iyi açıklayabilecek daha ayırt

edici özelliklerini ortaya çıkarılması gerektiğini göstermiştir. Yani davranışsal ve tutumsal boyutlar örgütsel bağlılığı açıklamak için yeterli görülmemiştir. Bunun üzerine örgütsel bağlılık boyutlarının olduğu modeller geliştirilmiştir. Özellikle Meyer ve Allen'in (1991) çalışmasında örgütsel bağlılık teorisini gözden geçirmiş, mevcut araştırmanın yorumlanmasına yardımcı olmak ve gelecekteki araştırmalara hizmet edecek bir bağlılık modelinin yapısını ortaya koymuştur. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık literatüründeki tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrımın iyi bir şekilde belirlenmesini sağlayan bir teoridir. Bu örgütsel bağlılık teorisi bu gün hala güncelliğini korumaktadır. Bu teoriye göre örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarından oluşmakta, mesleki faaliyetlerin ve iş davranışlarının tahmin edilmesinde çokça kullanılmaktadır.

1.2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Literatürde örgütsel bağlılığa dair en yaygın yaklaşım, örgüte karşı duygusal ve etkileyici olarak bağlanıldığı düşüncesinin kabul edilmesidir. Örgütsel bağlılık, genel olarak bir bireyin kimliğini ve bir örgüte katılımının göreceli gücüdür (Mowday ve diğerleri, 1982). Birey, örgüte karşı o kadar güçlü bir bireysel adanmışlık hissi bulunmaktadır ki örgütle özdeşleşir ve örgütün bir üyesi olmaktan haz alır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyondaki kimliklerini ve organizasyona katılımının gücünü ifade eden (Porter ve diğerleri, 1973: 3; Lemons ve Jones, 2001: 269), kişinin organizasyonundaki rolünün (iş özellikleri, çalışanın işinde bulunduğu konum gibi), yapısal özelliklerinin ve bireysel deneyimlerinin yanı sıra yaş, cinsiyet, iş deneyimi, eğitim, ırk ve diğer kişilik özelliklerini de içeren bir yapıdır (Nasiri, 2017: 87).

Örgütsel bağlılık, kişinin ait olduğu örgütle kendisini özdeşleştirebildiği ve içselleştirebildiği, bireyin örgütsel amaçları kabullenebildiği ve bu amaçlar için fedakâr olabildiği, insanların bir üyesi olduğu örgütte kalmaya yönelik devam arzusunu güçlü bir şekilde hissedebildiği duygudur. Bu duygu, yüksek düzeyde hissedildiğinde örgütsel sadakat oluşur (Koç, 2009: 200). Ancak, örgütsel bağlılık, sadece bireysel olarak algılanan şeyler ile belirlenemez. Sonuçlara ulaşmak için kullanılan politikaların ve prosedürlerin algılanan adaletinin de örgütsel bağlılığın

belirlenmesinde etkisi vardır. Çalışanlar, organizasyondaki uygulamaların, prosedürlerin adil olmadığını düşünüyor ve algılıyorsa, çalışanlar örgütlerine bağlı kalmazlar (Martin ve Bennett, 1996: 98).

Örgütsel bağlılık, genellikle çalışan ve kuruluş arasında, çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılmasını daha az olası kılan psikolojik bir ilişkidir (Allen ve Meyer, 1996: 252). Bundan dolayı bir çalışan, örgütün hedef ve değerlerini kabul ederek kendisini örgütle özdeşleştirir ve örgütü kişisel kimliği gibi görür (Meyer ve diğerleri, 1993; Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 340).

Örgütsel bağlılık, insanların çalıştıkları kuruma karşı küresel, sistematik bir tepkidir (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 429). Kurumda güven yaratır. Müşteri memnuniyetinin, örgüt hakkında olumlu düşüncenin gerçekleşmesini sağlar. Kurumun değerlerine ve amaçlarına karşı çalışanın duygusal bağını ifade eden örgütsel bağlılık, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırır (Nasiri, 2017: 87). Bir çalışan örgüte karşı bağlılık duygusu yaşadığında çalışan örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergiler ve görevlerini daha doğru bir şekilde yerine getirir (Danish ve diğerleri, 2015: 64).

İş tatminine göre daha istikrarlı, daha kararlı tutum ve davranışlar olan örgütsel bağlılık (Mowday ve diğerleri, 1979: 226), bir çalışanın ne kadar süre organizasyonda yer aldığıyla ilgilidir ve bireysel düzeyde işle ilgili çıktıları etkileyebilecek öneme sahiptir. Örneğin iş başarısını, işe gösterilen çabayı, çalışanın işe devam durumunu ya da devamsızlığını, performansı, işin verimliliğini etkileyebilmektedir (Randall, 1990). Bu nedenle çalışanların bağlılık duygusunun daha üst seviyelerde olduğu örgütlerde daha yüksek düzeyde performans ve verimlilik söz konusudur. Bu tür organizasyonlardaki personelin işe devamsızlık ve gecikme derecesi de daha düşüktür (Choi ve Yu, 2014: 351).

Özellikle 1960'tan itibaren örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaların her geçen gün arttığı görülmektedir. Becker (1960), Kanter (1968), Porter ve diğerleri (1973), Stevens ve diğerleri (1978), Mowday ve diğerleri (1979), Meyer ve Allen (1984), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990), Meyer ve Allen (1991), Meyer ve diğerleri (1993) gibi araştırmalar örgütsel bağlılığın önemli örnekleridir. Bu ve benzer araştırmalarda örgütsel bağlılığın özelliği vurgulanmaktadır: Örgütsel bağlılık duygusu, bireyde ve örgütte pozitif ilişkilerin

gelişmesine katkı sağlamaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu tutum ve davranışların sergilenmektedir.

Mowday ve diğerlerine (1979) göre örgütsel bağlılık en az üç faktörle karakterize edilebilir. Birincisi, örgütün hedef ve değerlerinin kabul edilmesi ve güçlü bir inancın olmasıdır. İkincisi, örgüt adına kayda değer çaba gösterme isteğidir. Yani, organizasyon için fedakârlıktan kaçınmamaktır. Üçüncüsü ise örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için güçlü bir isteğin bulunmasıdır. Çalışanlar, organizasyonun bir üyesi olarak organizasyonda kalmayı arzulamaktır (Porter ve diğerleri, 1973: 3; Lemons ve Jones, 2001: 269). İlk iki nitelik; duygusal bağlarla sahip olmak ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, çalışanın organizasyona bağlı kalmasına ve organizasyonda çalışmayı sürdürmesine neden olan davranış ve tutumlardır. Duygusal bağlılıkla ilgilidir. Üçüncü nitelik ise devam bağlılığıyla ilgilidir. Bazı yatırımlar için organizasyondan ayrılmanın para, zaman, çaba, güvenlik gibi konularda öngörülen ve algılanan sonuçların bir çalışan için çok daha maliyete neden olabileceğinin düşünülmesidir (Meyer ve Allen, 1984: 373).

Çalışanların kurumları için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olması, fedakârlık göstermesi kurumların etkinliği ve verimliliği için önemlidir. Çalışanların kurumlarına karşı istekli örgütsel davranışlarda bulunması ise örgüt ile birey arasında aktif bir ilişkinin olduğunun göstergesidir. Bu nedenle bir araştırmacının sadece bireyin inanç ve düşüncesinden hareketle örgütsel bağlılığı açıklaması zordur. Araştırmacı aynı zamanda bireyin kendi eylemlerini de göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılığı açıklamalıdır (Mowday ve diğerleri, 1979: 226).

Organizasyondaki çalışanların yetki ve sorumlulukları artırılarak çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi artırılabilir. Çalışanların bağlılık düzeyindeki bu artış, iş tatmin düzeyini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve hizmet kalitesini yükseltebildiği gibi sosyal tembelliği de azaltabilir (Nasiri, 2017: 91).

Son zamanlarda örgütsel bağlılık teorisi ve araştırmaları, öncelikli olarak işverenlerle ilişkili sonuçlara odaklanmıştır. Stres ve iş-aile çatışması da dahil olmak üzere bağlılığın, çalışanlar üzerindeki sonuçları incelenmektedir. Ayrıca bağlılık ile çalışanlar arasındaki diğer ilişkileri inceleyen büyük bir araştırma kitlesi bulunmaktadır. Örneğin, sağlık ve refah faktörleri bir araştırma modelinde

kullanılarak örgütsel bağlılığın bu faktörler üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Meyer ve diğerleri, 2002: 22).

Yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışına önem vermektedir. Bunun nedenlerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkıda bulunduğuna inanılmasıdır (Posdakoff ve MacKenzie, 1994: 351).

1.2.2 Örgütsel Bağlılık Türleri

Meyer ve Allen (1984) ilk olarak duygusal ve devam bağlılığı arasında bir ayrımın yapılmasının gerektiğini ileri sürmüştür. Duygusal bağlılığın duygusal bir yönünün ve bireyin kendisini örgütle özdeşleşmesi olduğu vurgulanmıştır. Devam bağlılığında ise örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlere atıfta bulunulmuştur. Allen ve Meyer (1990) daha sonra örgütsel bağlılığa neden olan, örgütte kalma zorunluluğunu ifade eden üçüncü bir ayrıt edici özelliği yani normatif bağlılığı önermiştir (Meyer ve diğerleri, 2002: 21).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç boyutlu bir yapısının olduğu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, Meyer ve Allen tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrımın ötesine geçerek, örgütsel bağlılık boyutlarının üç boyutlu yapısını teorileştirmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığın; bir arzunun ifadesi olan duygusal bağlılık, bir ihtiyacı temsil eden devam bağlılığı ve kurumda istihdam edilmeyi bir zorunluluk olarak gören normatif bağlılık boyutlarından oluştuğunu belirlemiştir. Çok sayıda araştırmayla örgütsel bağlılığın; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyutlu yapıdan oluştuğu doğrulanmıştır (Meyer ve diğerleri, 2002: 20; Shanker, 2016: 405; Suliman ve Iles, 2000: 407; Chen ve Francesco, 2003). Bu üç bağlılık boyutunun ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın örgütlenme ile ilişkisini karakterize etmesidir. İkincisi ise örgütün üyeliğini sürdürme ya da sürdürme kararını etkileyecek bir psikolojik durumun olduğudur (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve diğerleri, 1993: 539).

Meyer ve Allen (1991) duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin mesleki bağlılık alanlarında genellenebilirliğini test etmiştir. Bu üç boyutlu model ile yapılan tahminlerin tutarlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca, mesleki faaliyet ve iş davranışının tahmin edilmesinde mesleki ve örgütsel

bağlılığın bağımsız olarak katkısının olduğunu ortaya konulmuştur (Meyer ve diğerleri, 1993: 538). Örgütsel bağlılığın üç boyutlu yaklaşımında ortak olan şey çalışanla örgüt arasındaki iş gücü devir oranını azaltan bir ilişkinin olmasıdır. Ancak, bu boyutlar arasındaki bağlantıların niteliği farklıdır. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar kendileri istedikleri için, güçlü bir devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar örgütte kalmayı ihtiyaç veya gereksinim gördükleri için ve güçlü normatif bağlılığına sahip çalışanlar ise örgütte kalmak zorunda oldukları için örgüte bağlı kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Chen ve Francesco (2003) ise bağlılığın üç boyutunun ortak noktasının olduğundan bahsetmektedir. Bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini karakterize eden, örgüt üyeliğini sürdürmeyi ya da sürdürme kararını etkileyebilecek psikolojik bir durumdur.

1.2.2.1 Duygusal Bağlılık

Bazı araştırmacı yazarlar, duygusal bağlılığı örgüte yönelik duygusal bir eğilim olarak tanımlayan farklı kavramlar kullanmıştır. Örneğin, Kanter (1968) duygusal bağlılığı “uyumluluk bağlılığı” olarak ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 64). Uyumluluk bağlılığı, bireylerin etkililik fonlarını (fund of affectivity) özümseyen, ancak etkililik fonlarına bağlı içsel ahlaki zorunlulukları olmayan sosyal ilişkilerle ilgili bir bağdır (Kanter, 1968: 501). Mowday ve diğerleri (1979) ise duygusal bağlılığı bir kişinin kimliğiyle örgüt arasındaki güçlü ilişkiyle bağdaştırarak açıklamıştır.

Çalışanların kendisini duygusal olarak örgütün bir parçası olarak gördüğü ve örgütle özdeşleştirdiği (Allen ve Meyer, 1996: 253; Allen ve Meyer, 1990: 1; Mowday ve diğerleri, 1982; Shanker, 2016: 402) duygusal bağlılık, bireyin bir organizasyona karşı hissettiği duygusal bir bağlanma hissi (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 702) ve organizasyonla ilgi bir çalışan tutumudur. Çalışanı organizasyona sezgisel olarak bağlayan duygusal bir bağdır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kurumla çalışmaya devam eder (Ölçüm Çetin, 2004: 95). Çünkü onlar organizasyonlarında çalışmaya devam etmek için isteklidir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu bağlılık, kuruluşun genel bir sonucudur. Ve duygusal bağlılık, dağıtımsal adaletten daha çok prosedürel adaletin tahmin edilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 306; Konovsky ve

Cropanzano, 1991). Duygusal bağlılık, adalet boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet) değerlendirilebilmesi konusunda bizlere fikirler vermektedir. Araştırma sonuçları da bu düşünceyi desteklemektedir. Örneğin, örgütsel adalet boyutlarından olan prosedürel adalet, duygusal bağlılık hakkında en iyi tahmin aracı olarak gösterilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 308). Ayrıca, çalışanların örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılık, davranışları ve performansı da olumlu yönde etkiler. Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansın artmasında çalışanı istekli davranmaya teşvik etmektedir (Giderler Atalay, 2010: 38). Bu isteklilik duygusu, çalışanları örgütünün geliştirilmesine yönelik düşünceye yönlendirir. Örgüt ile duygusal bağlılık hissine sahip çalışanlar, sadece iş tanımlarındaki görevleri yerine getirerek iyi performans sergilemekle kalmaz. Bu duyguya sahip çalışanlar, hem örgüt hem de kendi mutluluğu için olumlu davranışlar sergiler (Danish ve diğerleri, 2015: 65). Duygusal bağlılığın oluşabilmesi için; örgütsel amaçlar, stratejiler, kurallar, politikalar, norm ve değerler, hedefler çalışanlarca benimsenmelidir. Örgütsel faaliyetler, görevler gönülden desteklenmelidir. En önemlisi, çalışanda örgütle özdeşleşebilecek duygunun bulunması gerekmektedir (Eren, 2015: 556).

Duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin içten gelen bir katılım duygusudur (Güney, 2017: 289). İş görenlerin örgüte ve onun amaçlarına, normlarına, değerlerine içten gelen bir his ile bağlanması, inanmasıdır. Duygusal bağlılık süresince çalışanlar ile örgütün değerleri ve normları arasındaki ilişki uyum içerisindedir. İş görenlerin görevlerini yerine getirirken becerilerinin farkında olması, örgütsel bağlılığın artmasını ve iş doyumunun gerçekleşmesini sağlar (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 17).

Mowday ve diğerleri (1982) duygusal bağlılığın dört önemli niteliğinin olduğu belirtmiştir. Bunlar; kişisel özellikler, örgütün yapısal özellikleri, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleridir. Meyer ve Allen (1991) bu dört özellikten iş deneyimi ile iş özelliklerinin öznel ve nesnel bulanıklığının olduğunu ileri sürmüştür. Meyer ve Allen bu iki özelliğe karşılık gelen, küresel alanda da kullanılabilir “iş deneyimi” kavramını kullanmıştır. Bu nedenle duygusal bağlılık kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimi olmak üzere üç kategoride incelenmiştir. Yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi kişilik özellikleri duygusal bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Çalışan ile amirlik ilişkileri, rol ve kişisel öneme sahip duyguların niteliği duygusal bağlılığın

yapısal belirleyicileridir. Ayrıca, iş deneyimlerinin sistematiksizliğinden özetlemenin zor olacağı düşüncesiyle Meyer ve Allen (1991) iş deneyimlerini kabaca iki kategoriye ayırmayı uygun bulmuştur. Bunlar, hem fiziksel hem de psikolojik olarak organizasyonda kendilerini rahat hissetme gereksinimlerini karşılayanlar ve çalışanların iş rolündeki rekabet duygusuna katkıda bulunanlardır (Meyer ve Allen, 1991: 70).

Çalışanları tatmin edecek temel ihtiyaçlar ve beklentiler, örgütsel tecrübelerle tutarlılık gösterdiğinde çalışanlar, daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmeye eğilimlidir (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Ayrıca, çalışanlara yönelik pozitif davranışlar duygusal bağlılık yaratmaktadır. Bir örgüt, çalışmalarını takdir ettiğinde ve ödüllendirdiğinde veya çalışanına saygı gösterdiğinde ve onları organizasyonun hayati bir parçası olarak gördüğünde çalışanlar örgüt için daha fazla mücadele eder. Çaba gösterir. İşte tüm bu pozitif davranışlar ve duygular, çalışanları daha verimli bir şekilde işini yapmaya isteklendirir ve onları örgüte daha sadık yapar (Danish ve diğerleri, 2015: 65). Çalışanların verimliliği, sadakati, tatmin olması, daha fazla çaba harcaması, işini isteyerek yerine getirmesi gibi pozitif tutum ve davranışların ortaya çıkmasında bağlılık türünün etkisi vardır. Duygusal bağlılık hissiyle örgüte ait olma eğilimindeki çalışanlar, örgütün üyesi olma ihtiyacı olan devam bağlılığına ve örgütte kalma zorunluluğu hissi olan normatif bağlılığa göre daha güçlü bir şekilde örgüt adına çaba gösterebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 74).

Duygusal ve devamlılığı temel olarak bireyin örgütle ilişkisinde yer edinirken, normatif bağlılık kişinin hem örgütle etkileşimden hem de bireyin sadakat, zorunluluk ve kişisel çıkar gibi düşüncenin yerindeliğinin öğrendiği daha kültürel ve ailevi sosyalleşme süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Wiener, 1982; Chen ve Francesco, 2003: 493). Duygusal bağlılık, çalışanların tutumsal veya duygusal bağlanmalarını vurguladığından örgütsel bağlılık çalışmalarında en çok araştırılan örgütsel bağlılık boyutudur (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Duygusal, devam ve normatif bağlılık en iyi tutum türlerinden ziyade ayırt edici bileşenler olarak görülmektedir. Yani, çalışanlar bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde deneyimleyebilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar, örgüte bağlı kalmayı hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir zorunluluk olarak hissedebilir. Ancak, bunları yapmaya arzulu değildir. Bazıları ise örgüte bağlı kalmayı ne bir

ihtiyaç olarak görür ne de bir zorunluluk olarak hisseder. Ancak örgüte bağlı kalmak konusundaki arzusu güçlüdür. Bu nedenle bir kişinin örgüte olan bağlılığının “net toplamı”, bu ayrılabilir psikolojik durumların her birini yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

1.2.2.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Becker'ın (1960) “side-bets” kuramıyla ortaya çıkmıştır. Becker, bu bağlılık boyutunu “tutarlı faaliyet alanları” olarak kabul etmiştir. Becker'a göre insanlar faaliyetlerine devam edemediklerinde bir kayıp hissine sahip olurlar (Chen ve Francesco, 2003: 491; Becker, 1960).

Devam bağlılığı, bir çalışanın örgütten ayrılıp ayrılmamasıyla ilişkilidir (Giderler Atalay, 2010: 37). Örgütten ayrılmanın maliyetinin esas alındığı bağlılık türü olarak görülmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Örgütte kalmanın önceliğini devam bağlılığı ile ilişkilendiren çalışanlar, bunun yapmayı kendileri için bir ihtiyaç olarak görürler. Bu nedenle örgütte devam etmenin gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu düşüncenin iki nedeni vardır. Örgüte yapılmış olan yatırımların boyutu ve sayısıyla diğer alternatiflere ilişkin algılanan azlıktır (Güney, 2017: 289).

Bir örgütte sürekli istihdam, yüksek devamlılık taahhüdü olan çalışan için bir zorunluluk olduğudur. Bu nedenle bağlılık ile işbaşında davranış arasındaki ilişkinin niteliği, bu davranışın istihdam için yarattığı sonuçlara bağlıdır. Örneğin, örgütle olan ilişkisini temelde yüksek bir devamlılık bağlılığıyla nitelendiren bir birey, devam eden istihdamın, bir performansı gerektirdiğine inanıyorsa organizasyon adına önemli çabalar gösterebilir (Meyer ve Allen, 1991: 77). Diğer bir ifadeyle devam bağlılığının davranışa dönüştürüldüğü süreç, çalışanın davranış-istihdam ilişkisini değerlendirmesini içermektedir.

Devam bağlılığının genellikle “ekonomik gerekçe” temelinde geliştiği düşünülmektedir (Stevens ve diğerleri, 1978: 381). Her zaman “ekonomik gerekçe” ile devam bağlılığını incelemek ve açıklamak yeterli tek bir yol değildir. Çünkü bağlılığın duygusal ve etkileycilik yönü de vardır. Bir çalışanın amaçsal bir gerekçesi olmadan kendi iyiliği için de örgütte kalabilir (Meyer ve Allen, 1984: 373).

Devam bağlılığı, işteki kişisel yatırımların ve alternatiflerin eksikliği nedeniyle bir çalışanın organizasyonda kalmaya ihtiyaç duymasıdır (Konovsky ve

Cropanzano, 1991: 700). Bu nedenle, bu bağıllık boyutunda kişilik özellikleri, alternatifler ve yatırımlar önemli belirleyicidir (Meyer ve diğerleri, 2002: 22). Ücret, ikramiye veya ek yardımlar, statü ve unvanlar, yönetme yetkisi, içsel tatmin olma, iş ortamındaki arkadaşlıklar ve dostluklar, prestijler (Eren, 2015: 556), emeklilik hakları, kadrolu olma, maaşların ödenmesi ve hatta bir çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetiyle ilgili mali konularda çalışanın analiz yapıldıktan sonraki örgütte kalma arzusudur (Shanker, 2016: 402). Bu duygu, çalışanların kurumdan ayrılmak istediklerinde kaybedecek olan tarafın kendileri olacağı ya da alternatiflerin kullanılabilirliğinin sınırlı olduğunu kabul ettikleri durumlardır (Meyer ve diğerleri, 1993: 539).

Devam bağıllığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetin sonucuna bağlı olarak bireyin kendisini ne kadar örgüte bağlı hissettiğidir. Devam bağıllığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin tanınmasını yansıtmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 95). Bu nedenle de algılanan maliyetleri artıran her şey devam bağıllığı için bir öncül olarak görülmektedir. Örneğin, yatırımlar ve ulaşılabilir alternatifler birer öncüdür (Meyer ve Allen, 1984; Bagraim, 2003: 13).

Doğasında bir değişimin olması nedeniyle devam bağıllığının karşılık odaklı bağıllık (Stevens ve diğerleri, 1978) ya da hesapla ilgili bağıllık (Kidron, 1978: 239) olarak da adlandırılmıştır (Chen ve Francesco, 2003: 491). Mathieu ve Zajac (1990) çalışmasında da örgütsel bağıllığı, tutumsal ve hesapsal bağıllık olmak üzere iki boyutta değerlendirilebileceğini ifade etmiştir.

1.2.2.3 Normatif Bağıllık

Örgütsel bağıllığın bir diğer boyutu olan normatif bağıllık, çalışmaya devam etme yükümlülüğünün hissedilmesidir. Yüksek düzeyde normatif bağıllığa sahip çalışanlar, örgütte kalmanın gereklilik ya da zorunluluk olduğunu düşündükleri için örgütte kalır ve örgüte bağlıdır (Allen ve Meyer, 1990: 1; Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütsel bağıllığın üç boyutunda bir örgütte kalmak ya da örgütten ayrılmak temel sonuçlardandır. Ancak, kavramsal olarak üç boyut birbirinden oldukça farklıdır (Allen ve Meyer, 1996: 253).

Normatif bağıllık, bir çalışanın yapması gereken doğru şeyin örgütte kalmayı yükümlülük olarak gördüğü hissidir (Shanker, 2016: 402). Wiener (1982) bir örgütte

kalma yükümlülüğünün, bir bireyin kuruluşa girmeden önce algıladığı normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür. Örneğin; ailevi, kültürel ya da örgütsel sosyalleşme içselleşmiş bir normatif baskı olarak düşünülebilir (Wiener, 1982: 423). Ayrıca, bir örgütün çalışanına sağladığı ödüller (örneğin kolej harçlarının ödenmesi) veya istihdam sağlamadaki önemli maliyetler (iş eğitimi ile ilgili maliyetler gibi) normatif bağlılığın gelişmesinin nedeni olabilir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Normatif bağlılık, bireyin organizasyonda bulunmasının hem ahlaki hem de zorunluluk hissi veren bir duygunun sonucudur (Giderler Atalay, 2010: 38). Bu duygunun sonucunda örgütte kalmayı kabul eden birey, örgütsel amaçları ve kuralları benimsemelidir. Etik değerlere bağlı olduğunu gösteren uyumlu davranışlarda bulunması gerekir (Eren, 2015: 557). Bu nedenle, normatif bağlılıkta bireysellik daha ön plandadır. Yani bireysel ideolojiler örgütte kalmayı daha çok etkilemektedir. Dolayısıyla bireysel hedefleri olan örgüt çalışanı için örgütsel norm ve değerler duygusal bağlılık açısından zayıf nitelik taşımaktadır. Çalışanlar, bireysel değerlerine ve amaçlarına ulaşmak için örgütte kalmayı ve onun yükümlülüklerini yerine getirmeyi bir vazife olarak görmektedir. Normatif bağlılıkta görev duygusu hakimdir (Ortega-Parra ve Sastre-Castillo, 2013: 1074). Bu duyguyla birey, örgüte bağlı kalmanın mantıklı bir davranış olacağını düşünür ve amaçları için örgüt üyeliğini devam ettirir (Eren Gümüştakin ve Emet, 2007: 18).

Wiener'a (1982) göre, bir organizasyonda kalma zorunluluğu, normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu zorunluluğa yol açan sosyalleşme deneyimleri, rol modellerinin gözlemlenmesi veya ödüllendirmenin ve cezalandırmanın kullanımıyla başlayabilir. Örneğin, bir işverene bağlı kalmanın önemini vurgulayan ebeveynlerin çocukları örgütlerinde güçlü bir normatif bağlılık sergileyebilir (Meyer ve Allen, 1991: 77).

Örgütsel bağlılığın normatif boyutunu, bireyin örgüte katılmadan önceki deneyimleri (aile veya kültürel ve örgütsel sosyalleşme deneyimleri) etkileneceği ileri sürülmektedir (Güney, 2017; Wiener, 1982). Örneğin, bir kişinin önemli bir yakınının (ailesi gibi) uzun bir süre bir örgütte çalışmış ya da çalışıyor olması veya örgütsel bağlılığın önemini vurgulaması durumunda o kişinin bulunduğu ya da

katılacağı örgütte güçlü bir normatif bağlılığının olacağı beklenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif bağlılık, çalışanların organizasyonlarına karşı sorumluluklarının olduğu inancıdır (Bagraim, 2003: 14). Normatif bağlılık, öğrenim giderleri, beceri eğitimleri gibi çalışana sunulan faydaların sonucunda örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusudur (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Ya da kişinin işverene sadık kalmanın uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Ölçüm Çetin, 2004: 96). Dolayısıyla, normatif bağlılıkta kişilik özellikleri, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar önemli belirleyicilerdir (Meyer ve diğerleri, 2002: 22). Normatif bağlılık hissi öncelikle aile ya da kültür temelli olduğu ve sosyalleşme süreçlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak bu hissin üzerinde örgütün de etkileri bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1996). Örneğin, işini bir yükümlülük veya hak olarak gören toplumsal normların normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır (Chen ve Francesco, 2003: 491). Ahlaki bir zorunluluk olmasa bile yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan bir çalışan, organizasyona bağlılığının uygun olduğuna inanmaktadır (Wiener, 1982; Bagraim, 2003: 14).

1.3 Örgütsel Vatandaşlık

Vatandaşlık, bir örgüt için özel anlamı olan, özellikle de bürokrasiler ve kamu uygulamaları veya yönetimi için, politik bir kavramdır. Örgütsel bağlamda ise vatandaşlık davranışı, genellikle bireylerin, diğer çalışanlara veya örgütün tümüne yönelik sergiledikleri ekstra bir çaba olarak ifade edilmektedir (Asgari ve diğerleri, 2008:138). Vatandaşlık davranışları, yüksek düzeyde çalışan bağlılığıyla ilişkili olan davranışların karakteristiğidir. Bu nedenle bir organizasyona bağlı olduğu düşünülen bir çalışanın, çıkar çatışmasının olduğu durumlarda kişisel menfaatlerini ön planda tutması beklenemez. Çalışanın, organizasyonu için daha uzun süre hizmet etmesi ve organizasyonunun çıkarına daha fazla önem vermesi beklenir (Allen ve Rush, 1998: 248).

Vatandaşlık davranışları, genellikle bir çalışanın görev tanımının ötesine geçen ve başkalarına yardım etme, ilave sorumluluklar alma, fazla mesai yapma, örgütü savunma ve önemli örgütsel konular hakkında konuşma gibi davranışlardır (Organ ve diğerleri, 2006; Bolino ve diğerleri, 2013: 542). Bu davranışlar,

kişilerarası ve bilgilendirici davranışlara bağlı olarak, örgüt içerisinde yardımlaşma davranışlarının var olduğunun algılandığı toplumsal değişim sürecinin bir sonucudur (Cheung, 2013: 563).

Örgütsel faaliyetlerin devam ettirilmesi sürecinde örgüt içindikilerin sergiledikleri davranışlardır (Güney, 2017: 29). Organizasyonlardaki iş davranışları ya da örgütsel davranışlar, geleneksel iş performansı ölçütlerinin ötesinde bir davranıştır. Bu davranışlar, uzun vadede örgütsel başarı için umut vaat etmektedir. Ve küresel rekabetin zorluğunu, örgütsel inovasyonun, esnekliğin, üretkenliğin ve değişen dış koşullara yanıt vermenin önemini vurgulamaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 1994: 765). Çalışmalarda araştırmacıların iş davranışlarının yerine farklı kavramları kullandıkları görülmektedir. Bu kavramlardan bazıları; toplum yanlısı örgütsel davranışlar, ekstra rol davranışı, örgütsel spontanlık (George ve Brief, 1992) ve günümüzde bilimsel çalışmalarda oldukça yaygın kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışdır (Organ, 1988).

İnsan kaynağı, bir kurumun en değerli varlıklarından biridir. Günümüzün bilgi temelli ekonomisinde, en büyük ve en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Değerli bir varlık olması nedeniyle organizasyonun etkinliği ve verimliliği üzerindeki dinamik etkisi örgütsel sermayeden daha önemlidir. Bugün organizasyonlar ve yöneticiler farklı stratejiler ve uygulamalarla insan kaynağının en iyi ve en seçkin olanlarını örgüte katmaya çalışmaktadır. Bu noktada, insan kaynağının en dikkat çekici özelliği örgütsel vatandaşlık davranışdır (Ghazi ve Jalali, 2017: 137). Bu terim ilk kez Organ (1988) tarafından kullanılmıştır (Farahbod ve diğerleri, 2012: 895).

Örgütsel vatandaşlık, tanımlanmış bir emir sisteminin ve rollerin olmadığı, bireysel gönüllülük ilkesine dayanan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan (Tutar, 2016: 240), yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkileyen, satış görevlisinin takdire bağlı, ekstra rol davranışlardır (Posdakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Bir organizasyondaki yöneticiler ve çalışanlar farklı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir. “En iyi” performans gösteren çalışanların “en kötü” performans gösteren çalışanlara göre daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesine sahip olması daha muhtemeldir (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 231).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin iş gereksinimini aşan, çalışanın resmi iş gereksinimlerinin bir parçası olmayan bir dizi isteğe ya da takdire bağlı iş yeri davranışlarıdır (Bahrami ve diğerleri, 2014: 838). Bu davranışlar, örgütün etkili bir şekilde işleyişini teşvik etmektedir. Bu nedenle başarılı kuruluşlar, olağan işlerinden daha fazlasını yapabilen ve beklentilerin ötesinde bir performans sergileyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu hedefe ulaşabilmenin temel ve en önemli realitesi yöneticilerin, tüm çalışanlarının yüksek düzeyde bir iş tatminine ulaşmasını sağlaması, çalışan motivasyonunu anlamaya çalışması ve onlar için uygun iş ortamlarını hazırlamasıdır (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 502).

1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yaklaşık olarak bir asırlık süreyi kapsamaktadır. Bu zaman içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı zaman aralıklarına ayrılarak gelişim süreci değerlendirilmiştir. Değerlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşmasını ve literatürde bağımsız olarak kapsamlı araştırmalara konu olmasını içermektedir. 1930'lardan 1980'lere kadar ki çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırılmasına katkı sağlamıştır. Bateman ve Organ'ın (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yaptığı çalışma, kapsamlı araştırmalara öncülük etmiş ve günümüz literatüründe bağımsız bir kavram olarak yerini almıştır (Tutar, 2016).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ileri sürülmüştür. Bu kavramın, bireysel ve kurumsal düzeydeki sonuçları ve etkileri örgütsel düzeyde kapsamlı olarak incelenmiş (Hassan ve diğerleri, 2017: 461), çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalarda kullanılan sözcükler farklı olsa da anlatılmak istenen düşünce aynıdır. Literatürdeki tanımlamaları genel olarak incelediğimizde, tanımlamaların her birinin diğerini tamamlar nitelikte olduğu görmekteyiz. Bu tanımlamalardan bazıları:

Örgütsel vatandaşlık davranışı, personelin iş arkadaşlarına, amirine ve organizasyona gönüllü olarak daha çok katkıda bulunduğu, örgütsel etkinliği artırma isteğine bağlı bir davranıştır (Kidwell ve diğerleri, 1997: 776; Krishnan ve Arora, 2008: 35). Burada, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel işlevselliği kolaylaştırmaya hizmet eden, zorunlu ya da gerekli olmasa da çalışanların işlevleri

yerine getirmek için gönüllü katılımcı oldukları eylemler olduğundan bahsedilmektedir (Lee ve Allen, 2002: 132).

Dennis W. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine en çok araştırma ve tanımlama yapan bilim adamlarındandır. Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı bireyselliği temsil etmektedir. Bu davranış şekli isteğe bağlı, resmi bir ödüllendirici sistem tarafından doğrudan ve açık bir şekilde tanımlanmamış, örgütün işlevselliği geliştirmeye yardımcı olabilecek eylemlerdir (Organ, 1990; Colquitt ve diğerleri, 2001b: 430). Örgüt içindeki bu eylemler, organizasyonların etkin olarak işleyişini teşvik etmekte ve faaliyetlerin en verimli olarak yerine getirilmesini özendirilmektedir. Ayrıca, iş arkadaşlarına yardımcı olmayı, şirket normlarının ötesinde dakiklik ve devamlılık gösteren, geçici görevlerin gönüllü olarak kabul edilmesi gibi eylemleri içerir (Organ, 1988: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, katılımcıların öneride bulunup bulunmamayı bir tercih olarak gördüğü, bir sözleşmedeki tazminatla ilişkisi olmayan, ne resmi ne de zorunlu görev yükümlülükleri temeline dayanan, faydalı davranışlar ve bir iyi niyet göstergesidir (Organ, 1990: 46). Ayrıca, bu davranış biçimi, görev performansının yerine getirilmesini sağlayan, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bir performanstır (Organ, 1997: 95). Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt için faydalıdır. Ancak, doğrudan resmi bir ödüllendirme sistemi tarafından da tanımlanmamış genellikle bireysel yönlü bir davranıştır (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 494). Örgütsel vatandaşlık davranışları, düzenlenmiş işlerin ötesinde, kuruluşa doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayabilecek işlere aktif olarak katılan çalışan bağlılığıdır (Chang ve Chang, 2017: 765). Bu davranışlar, bir işletmenin psikolojik ve sosyal çevresine katkıda bulunur. Ve çalışanların iş tatmini, örgütsel başarısı ve bağlılığıyla ilişkili kurumsal hedeflere ulaşabilmeyi teşvik eder (Yadav ve Rangnekar, 2015: 259).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın organizasyon içerisinde daha geniş bir sosyal ve psikolojik atmosfere katkıda bulunması ve onu desteklenmesidir (Bolino ve diğerleri, 2013). Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip çalışanlar, işlerinin genel gereksinimlerinin üstüne çıkmakta, çoğu zaman organizasyon içindeki diğer kişilere yardım etmek için kendi davranışlarının dışında tutumlar sergilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışana veya örgüte yönelik davranışlardır (Kidwell ve diğerleri, 1997). Bu davranışlar, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak için kuramsallaştırılmış, isteğe bağlı ekstra rol performansı (Gautam ve diğerleri, 2005: 307), işe yönelik ekstra rol eylemleridir (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 231). Başka bir ifadeyle, bir organizasyonun gerektirdiği resmi iş tanımının ötesinde bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından beklenen asgari rol gereksinimini aşan ve iş arkadaşlarının, çalışma gruplarının veya örgütün refahını teşvik eden, çalışanların yaptığı eylemleridir (Mohammad ve diğerleri, 2010: 15).

Hizmet odaklı bir davranış olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, vatandaşların çıkarlarını ve imaj performansını arttırmayı ifade eden bir bağlılık, personelin hizmet sunarken rol performansındaki ciddiyetini gösteren, iyi vatandaşlık davranışlarını sunabilecekleri katılımın sağlanabildiği davranıştır (Winkel ve diğerleri, 2011; Chang ve Chang, 2017). Duygusal faktörlerden ziyade bilişseldir. Yani bilinçli ve kontrollü davranışlardır (Lee ve Allen, 2002: 132). İnsanlar, algıladıklarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ya da bu davranışı sergilemekten vazgeçmektedir.

Katz ve Kahn'a (1966) göre örgütsel işleyiş, önceden kurullarla belirlenmemiş ya da ihtiyaç duyulmamış belli bir iş için sergilenen üst düzey rol davranışına bağlıdır. Bu davranışlar, organizasyonun sosyal mekanizmasının daha iyi işlemesini sağlamakta, ancak doğrudan görev performansının klasik bir olgusu içerisinde bulunmamaktadır. Bu davranışlara örnek olarak şunları verebiliriz. İş arkadaşlarına iş ile ilgili bir problemde yardımcı olmak, yaygara, telaş ve itiraz etmeden emirleri kabul etmek, şikâyette bulunmadan geçici yükümlülüklere katlanmak, yükümlülükleri hoş görmek, çalışma alanının temiz ve düzenli tutulmasına yardımcı olmak, iş birimi hakkında zamanında ve yapıcı ifadeler kullanmak, hoş görülebilir ve kişilerarası çatışmanın yarattığı dikkat dağınıklığını en aza indiren bir çalışma ortamının teşvik edilmesini sağlamak, örgütsel kaynakları korumak ve muhafaza etmektir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin temel iş gereksinimlerinin ötesinde olan, isteğe bağlı iş yeri davranışları dizisi olarak nitelendirilebilir (Smith ve diğerleri, 1983). Genellikle görev gereksinimlerinin ötesine geçen davranışlar olarak

tanımlanır. Diğer çalışanlarla olan sorunları önlemek için adımlar atmaya ve kimsenin izlenmediğinin bilindiği zamanlarda bile birey, organizasyonun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya isteklidir (Asgari ve diğerleri, 2008: 139). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, bazı çalışmalarda çalışanların ekstra rol performansı olarak görülmüştür (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Buraya kadar ki örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan tanımlamaları özetlersek; örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliğinin bulunduğunu ifade edebiliriz. Davranışın gönüllü olması gerekmektedir. Örgütsel açıdan davranış, fayda sağlamalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışın çok boyutlu, doğal bir niteliği vardır (Bogler ve Somech, 2005: 421; Mohammad ve diğerleri, 2010: 15).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki araştırmaların sonuçlarında bazı genel kanılara varılmıştır. Bu kanılardan bazıları; örgütsel vatandaşlık davranışının iş yerinin çalışma verimliliğini artırdığı, yapıcı ve kendi kendine başlatılmış, gönüllü veya kendiliğinden gelişen bir davranış olarak kabul edildiğidir. Yöneticilerin ve çalışanların sergiledikleri olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel verimliliğin farklı alanlarını etkileyebilir. Bir yönetici, çalışanı için faydalı ve çalışana destek olduğunda çalışanın tatmin düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı doğrusal bir eğilim gösterir (Yadav ve Rangnekar, 2015: 270). Örneğin, yöneticinin gösterdiği olumlu örgütsel davranıştan etkilenen bir çalışan, iş arkadaşlarına karşı daha yardımsever pozitif davranışlar sergileyebilir. Ayrıca, çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının değişik etkilere neden olduğunu görebiliriz. Örneğin, meslektaşlarını organizasyona yatırım yapmaya teşvik ederken ya da çalışanların istihdam edildiği örgütleri eleştirildiğinde, örgütlerini savunurken çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 241).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalarda verilen bazı örneklerin ortak olduğu görülmektedir. Örgüte yeni katılanlara ve iş arkadaşlarına yardım etmek, devamlı kusur bulucu davranışlardan kaçınmak ya da davranışları önlemek örgütsel vatandaşlık davranışının örneklerindedir (Kidwell ve diğerleri, 1997: 776; Krishnan ve Arora, 2008: 35).

1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel faaliyetler daha çok bölümsel veya fonksiyonel sınırları kapsadığından, takım çalışması, paylaşılan sorumluluklar ve danışma faaliyetlerine duyulan ihtiyaç her geçen gün olağanüstü derecede artmıştır. Bu durum, çalışanların resmi iş tanımlarında açıkça belirtilmemiş, yüksek düzeyde davranış sergilemelerini gerektirebilir (Krishnan ve Arora, 2008: 34). Başka bir ifadeyle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme özelliğine sahip personele ihtiyaç vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, insan gücünün en değerli ve dikkat çeken özelliğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ilham kaynağı, iyi bir vatandaşta bulunan davranışları oluşturmaktadır. Bir çalışanın görevlerini yerine getirmek ve örgütün genel performansını artırmak için yardım etme isteğindeki çabası önceden belirlenmiş bir görev değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışının resmi rolü, davranışsal tepkinin ortaya çıkmasına neden olan ilişkilerin göstergesidir (Ghazi ve Jalali, 2017: 139).

Örgütsel hedef ve örgüt çalışanlarının rolleri nedeniyle hiçbir örgütsel sistemin tam anlamıyla mükemmel olduğu söylenemez. Bu nedenle, çalışanlar, yetersiz kaldığında görevini telafi etmek ve örgütsel hedeflerin başarısını arttırmak için ekstra rol davranışları sergilemelidir. Rolün gerekliliklerini aşan, örgüte fayda sağlayan ya da fayda sağlamak niyetinde olan, çalışanın bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç vardır (Chang ve Chang, 2017: 764). Dolayısıyla örgütler, asgari düzeyde kuruma katkıda bulunarak örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyen çalışanlardan ziyade, örgüt için değişik üstünlükler sağlayan, örgüte olabilecek en çok katkıda bulunmak isteyen, ekstra rol davranışında bulunan bireyleri bünyesinde barındırmak ister (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 231).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, sadece yöneticiler ve kuruluşlar için potansiyel bir değer değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, aynı zamanda örgütsel araştırmaların daha kapsamlı yapılabilmesine imkân vermekte, çalışanların daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması için çok yönlü gözlemleme ölçütünü temsil etmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 594).

Çalışanlar, örgütün önemli bir parçası olduklarına ve yöneticiler tarafından değerli görüldüklerine inanırsa, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı performansı

ve örgüte katkısı artar (Hui ve diğerleri, 2015: 449). Yöneticiler, astlarına adil, saygılı ve tutarlı bir şekilde davrandığında çalışanların, örgüt için yararlı, isteğe bağlı eylemleri gerçekleştirme olasılığı da daha yüksek olur (Moorman, 1991; Gupta ve Singh, 2013: 1281). Yöneticilerinin iş sorunları ile ilgili gayri resmi tartışmalar başlattığını algılayan çalışanlar, yöneticilerini organizasyondakilere yardımcı olan bir birey olarak görmeye başlar. Bu düşünce, çalışanın yöneticisiyle sıklıkla gayri resmi iş görüşmelerinde bulunması, çalışanın yöneticisi ile tartışmalara girebilmesine imkân sağlayacaktır. Ayrıca, bir çalışan iş ortamında yöneticinin davranışını yararlı olarak algılayorsa bu davranışı örnek bir davranış olarak başkalarına karşı sergileyebilir. Benzer şekilde, iş ortamında yöneticinin bir çalışana kişisel olarak ilgi göstermesi, bu çalışanın örgüt için faydalı olduğu algısını doğurabilir (Niehoff ve Moorman, 1993: 549).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için önemli bir araçtır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir örgütün çalışanlarının davranışlarıyla ilişkili, tüm pozitif organizasyonları kapsayan küresel bir kavramdır (El-Kassar ve diğerleri, 2017: 424). Bu nedenle, iş yerindeki bireylerin olumlu ruh hali, çalışanın hem daha fazla müşteri hizmeti hem de örgütsel fedakârlık davranışı sergileme olasılığını artırmaktadır (George, 1991: 303). İşten tatmin olmuş, pozitif ruh halindeki kişiler, olumsuz ya da tarafsız ruh halindekilere göre daha fazla başkalarına katkıda bulunma arzusuyla sosyal ve psikolojik davranışlar gösterebilmektedir (Lee ve Allen, 2002: 132). Ayrıca, çalışanın olumlu ruh hali, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet dağıtmak gibi dışsal davranışlara da katkı sağlamaktadır (George ve Brief, 1992). Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanları olumsuz yönde etkilerse organizasyon, daha düşük bir moral ve üretkenlik durumuna maruz kalabilir. Çünkü çalışanlar organizasyon içindeki daha büyük bir sosyal ve psikolojik atmosfere olan katkılarını azaltmıştır (Shepherd, 2017: 164-165). Benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışı bir iş girdisi olarak düşünüldüğünde, bir çalışanın kendisini azınlık olarak görmesi ya da kendisini azınlık olarak algılaması çalışanın eksiltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olabilir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533).

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların motivasyonu ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Ghazi ve Jalali, 2017: 147). Daha motive olmuş bir şekilde görevlerini yerine getiren bir çalışan, kurum verimliliğinin pozitif yönde gelişmesini sağlar. “En iyi” performans gösteren çalışanların, “en kötü” performans gösterenlere göre daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olabilmektedir (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 238). Örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece kurumun işleyişi için önemli sonuçlara neden olmaz; aynı zamanda, çalışanların bireysel düzeyde davranışlarda bulunmasında ya da farklı şekillerde davranmayı seçmesinde de çok etkilidir (Coyle-Shapiro ve diğerleri, 2004: 87). Örneğin okuldaki öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımı, öğretmenlerin yeni roller üstlenmesine ve okul yaşamı üzerinde doğrudan etkili olabilmelerine olanak sağlayacaktır. Örgüt içindeki bu tarz uygulamalar, beraberinde öğretmenlerin daha fazla çaba harcamasını sağlayacak ve okulun hedeflerine ulaşabilmesi kolaylaşacaktır (Bogler ve Somech, 2005: 420).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık yaratmak için önemli önceliklerdendir (Shanker, 2016: 405). Örgüte yönelik olumlu bir tutumun gelişmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının katkısı vardır (El-Kassar ve diğerleri, 2017: 424). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu katkısı, örgütün temel görevlerine doğrudan fayda sağlamasa da sosyal ve psikolojik bakımdan temel faaliyetleri kolaylaştıran oldukça geniş örgütsel sınırları vardır. Örneğin, okulların etkin ve etkili olmasında öğretmenlerin işbirliği yapmaları, iş süreçlerini iyileştirme ve deneyimlerini paylaşma yolları aramaları ve birbirlerini desteklemeleri önemlidir (Thomsen ve diğerleri, 2016: 596). Bu davranışların organizasyonun başarısında (verimlilik ve performans) önemli etkisinin olduğu belirtilerek maddeleştirilmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 136). Örgütsel vatandaşlık davranışı; (a) iş arkadaşların ve yöneticilerin verimliliğini arttırabilir. (b) kaynakların daha üretken amaçlar için kullanılmasını sağlayabilir. (c) kıt kaynakları tamamen bakım işlevlerine ayırma ihtiyacını azaltabilir. (d) faaliyetleri hem gruplar içinde hem de gruplar arasında koordine etmeye yardımcı olabilir. (e) en iyi çalışanları organizasyonda tutabilmeyi ve organizasyona dâhil etme becerisini güçlü kılabilir. (f) kuruluşun çevresel değişime daha etkili bir şekilde uyum sağlamasına imkân tanıyabilir. (g) organizasyonun performans istikrarını arttırabilir. Önceki

araştırmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapılmaktadır. Yüksek performans gösteren iş birimlerindeki çalışanların düşük performans gösteren iş birimlerindeki çalışanlardan daha fazla vatandaşlık davranışı sergileyebildiği görülmüştür (Podsakoff ve diğeri, 2000: 546).

Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, iş tanımının bir parçası ya da gereği de değildir. Birey, bu davranışı karşılığında ekstra bir maaş ya da ücret de almamaktadır (Organ ve Konovsky, 1989). Örgütsel vatandaşlık davranışını çalışan tutumlarıyla tahmin etmek mümkündür. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışının fedakârlık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik gibi boyutlarını kullanarak adalet veya tatmin arasındaki ilişkiye bakıp, çalışanın tutumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye atıfta bulunmak doğru değildir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlayan sosyal değişimin teorik mantığı rasyoneldir. Her bir davranışsal değişken, adaletlilik veya tatmin ile ayrı ayrı analiz edildiğinde sonuçlar daha geçerli modeller ortaya çıkarır (Konovsky ve Organ, 1996: 259).

Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip bireylerde dikkat çekici bazı özellikler bulunmaktadır. Bireyler organizasyonları için gönüllü olarak üstün çaba sarf ederler. Kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Örgütsel davranışlar, herhangi bir karşılık beklenmeksizin yapılmaktadır. Çalışanlar, davranışların yeni sonuçlara neden olacağını bilir ve bu davranışların başkalarını etkileyebileceğinin farkındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip bireyler, beklenenin ötesinde rol davranışı sergilemektedir (Giderler Atalay, 2010: 42). Onlar için karşılaşılan sorunların örgüt içinde veya dışında olmasının bir önemi yoktur. Bireyler sorunlara karşı şikâyetçi olmaktan ziyade onlara akılcı yaklaşarak pozitif perspektiften bakabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin sorumluluk duyguları diğeri bireylere göre daha güçlüdür. Dolayısıyla toplantılara ve kararlara sorumlu ve gönüllü olarak katılmak isterler. Tüm özellikler geniş bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının ülkelerin çıkarlarını etkileyebileceği öngörülmektedir (Ergun Özler, 2015).

Sosyo-duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından yerine getirildiğine inanan çalışanlar, organizasyona ve onun üyelerine karşı olumlu davranışlarla iyi niyetin

karşılığını verme yükümlülüğünü yerine getirmek ister. Bu durum, örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamaya yardımcı olur (Cheung, 2013: 563).

Vatandaşlık davranışları, çalışanlara doğrudan bireysel bir çıkar sağlama ve grubun veya örgütün çıkarlarını desteklemek için gerçekleştirilir. Vatandaşlık davranışı, ortama ve çalışanların eylemlerine göre farklılık göstermektedir. Yardım organizasyonuna katılan, tişörtlerde şirket logosunun bulunmadığını gören bir çalışanın verdiği tepkiyle işle ilgili bir sorun yaşayan iş arkadaşına yardım etmesi arasındaki eylem farkı vatandaşlık davranışlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan işin temel unsurlarının bir parçası olarak kabul edilen davranışlar değil, işletmeye fayda sağlayan davranışlardır (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

1.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk olarak batı ülkeleri bağlamında değerlendirilmiş ve araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı şu şekilde nitelendirilmiştir. Davranışlar bireyseldir. Ödüllendirmeler doğrudan ve açıkça belirtilmemiştir. Genel olarak örgütün etkin işleyişini teşvik eder (Organ ve diğerleri, 2006: 3). Batı ülkeleri dışındaki ülkeler örgütsel vatandaşlık davranışını anlayabilmek amacıyla (örneğin Çin'de) kendi kültürüne uygun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve ölçekleri kullanmıştır (Farh ve diğerleri, 1997: 429).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlaştırılırken davranışlarda amaçlanan niyetin ayırt edilen iki ana boyutunun olduğu öne sürülmektedir (Organ ve Ryan, 1995). Örgütü hedef alan olumlu davranışlar, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgüt içerisinde bireyi hedef alan olumlu davranışlar ise bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Her biri işle ilgili sorunlara (bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) yardımcı olmak ve organizasyonun işleyişini iyileştirmek için fikirler (örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) sunmaktır (Finkelstein ve Penner, 2004: 384).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalarda kullanılan kavramlar ve tanımlar genellikle tutarlıdır. Ancak, bu kavramın boyutları konusunda

tam bir fikir birliğinin olmadığı açıktır. Bu nedenle araştırmalarda bazı farklılıklar görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının farklılık göstermesinde araştırmalarda örneklem olarak kullanılan organizasyon türünün ve ülke kültür yapısının etkili olduğu bilinmektedir. Bu ve benzer faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili farklı görüşlerin ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu nedenle de bazı bilim adamı, örgütsel vatandaşlık davranışı modelinin temelde iki boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ileri sürmektedir. Birincisi, belirli kişilere (örneğin; doğrudan ekip üyelerine) yardım sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışını temsil eden fedakârlıktır. İkincisi ise bir bütün olarak örgüte şahsi olmayan katkılar ile daha uyumlu olmaktır (Gautam ve diğerleri, 2005).

Smith ve diğerleri (1983) resmi olarak ödüllendirilmeyen, örgütün resmi rol beklentilerinde bulunmayan ve bir iş gereksinimi olmayan, örgüte yararlı davranışları tahmin etmeye çalışmıştır. Smith ve diğerleri, çalışanın eylemlerindeki her davranışının ne kadarının karakteristik olduğunun belirlenebilmesi için bazı yöneticilerden yararlanmıştır. Smith ve diğerleri bu araştırmanın sonucunda iki faktörlü bir yapıyı ortaya koymuştur. İlk faktör, doğrudan yüz yüze durumlarda belirli bir kişiye yardımcı olmayı amaçlayan fedakârlık davranışdır. İkinci faktör ise kişisel olmayan, normlara uygun iyi bir işçiyi tanımlayan, genelleştirilmiş uygunluk olarak nitelendirilmiştir (LePine ve diğerleri, 2002: 53). Yine, Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının iki ana boyutta incelenebileceğini belirtmiştir. Birincisi, organizasyonun resmi olmayan kurallarına uymak gibi, genel olarak örgütün yararına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Kişi işe gelemeyeceğini önceden haber vermektedir. Düzeni sağlamak için geliştirilen resmi olmayan kurallara uyulmaktadır. İkincisi ise fedakâr, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde belirli kişi veya kişilere doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayan fedakâr davranışlardır. Örneğin örgütte birinin bulunmaması durumunda diğerinin devreye girerek yardım etmesi ve fedakârlık göstermesi gibi. Bu tür davranışlar örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bu iki örgütsel vatandaşlık davranış özelliklerini bir arada bulundurabilen örgütlerin misyonlarını yerine getirmeleri, stratejilerini uygulamaları, amaç ve hedeflerine ulaşmaları daha kolay olacaktır (Tutar, 2016: 442).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusundaki farklılıklardan bir diğeri de örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutlu temel bir yapısının olduğunu gösteren araştırma modelleridir (Organ, 1988; Choi ve Yu, 2014: 356; Shanker, 2016: 400). Smith ve diğerlerinin (1983) ortaya attığı iki boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı modelinden beş yıl sonra Organ (1988) beş faktörlü bir örgütsel vatandaşlık davranışı modelini geliştirmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; vicdanlılık, fedakârlık, erdemli olma, centilmenlik ve nezaketi içeren beş boyutlu bir modelden oluşmaktadır (Gautam ve diğerleri, 2005: 307). Gurbuz (2009)'a göre de örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kuruluş için mecburiyet gerektirmeyen, ancak diğer başarılı görevlere ve süreçlere yardım eden, bireysel özgürlüğün veya istekliliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir davranıştır ve örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyutludur. Ve bunlar; fedakarlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyut sayısındaki farklılıklardan dolayı bu konuda ortak bir fikir birliği yoktur. Özellikle bazı araştırmalarda örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışı iki temel boyutta ele alınmıştır (Masterson ve diğerleri, 2000; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Mohammad ve diğerleri, 2010; Lilly, 2015). Fedakarlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ise bu iki temel boyutun alt boyutları olarak ifade edilmiştir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalarda beş faktörlü ya da boyutlu yapının çokça kullanıldığı görülmektedir (Choi ve Yu, 2014: 356; Shanker, 2016: 400).

1.3.4 Örgüte ve Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Williams ve Anderson (1991)'de ifade ettiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının temelde iki boyutlu yapısının olduğundan bahseden araştırmacıları görmekteyiz (McNeely ve Meglino, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Mohammad ve diğerleri, 2010; Alizadeh ve diğerleri, 2012; Hwang ve Choi, 2017; El-Kassar ve diğerleri, 2017; Hassan ve diğerleri, 2017).

Bu boyutlardan birincisi bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; nezaket ve fedakarlıktır. İkincisi ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemdir. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda sağlar. Örneğin, bir çalışanın kendi isteğiyle örgütün diğer

üyelerine mail göndermesi de örgüte yönelik bir vatandaşlık davranışıdır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliği kapsamaktadır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı fedakârlık ve nezaket boyutunu içermektedir. Örneğin, kurumdaki bir çalışanın diğerlerine e-Devlet sisteminin nasıl kullanılacağı konusunda aktif olarak tavsiyelerde bulunmasıdır (Williams ve Anderson, 1991; McNeely ve Meglino, 1994; Hwang ve Choi, 2017: 190).

1.3.4.1 Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle birey arasındaki etkileşimi kapsamaktadır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında örgütün zararına yol neden olabilecek durumları engellemek ya da yararına olan fikirlerin ortaya konulmasını, uygulanmasını sağlayacak ve kişilerin örgütsel yapıda etkinliğini artıracak davranışlar sergilenmektedir (Tutar, 2016: 442). Bu özelliğe sahip çalışanlarla örgütsel hedefler ve planlar stratejik olarak daha uyumlu hale gelmektedir. Bu yüksek düzeydeki uyumluluk durumu, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (El-Kassar ve diğerleri, 2017: 422).

Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı, herhangi bir örgüt üyesi veya üyelerine yönelik değildir. Örneğin, resmi olmayan kurallara bağlı kalmak, komisyona katılmaya gönüllü olmaktır. Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı, organizasyonun bütününe yardım etmeye (Williams ve Anderson, 1991) ve organizasyonun faydasına yönelik davranışlardır (Hassan ve diğerleri, 2017: 461; Alizadeh ve diğerleri, 2012: 496).

Podsakoff ve diğerleri (2000), örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını, bir şirketin kurallarının ve politikalarının içselleştirilmesini içeren bir organizasyonel uyumluluk olarak görmektedir. Williams ve Anderson (1991) genel olarak organizasyona yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır. Personelin işe devamsızlık yapacağını önceden haber vermesi, çalışanın düzeni sağlamak için tasarlanmış kurallara gayri resmi olarak bağlı kalması bu davranışlara bir örnektir. (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 496).

1.3.4.2 Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kurumdaki belli bireylere doğrudan, örgütsel etkinliğe de dolaylı olarak fayda sağlayan davranışlardır (Lee ve Allen, 2002; Hassan ve diğerleri, 2017: 461). Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanların desteklenmesi ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için yardım etmeyi içeren, doğrudan bireye dayalı olarak gerçekleşen bireysel bir bakış açıdır (Mohammad ve diğerleri, 2010; El-Kassar ve diğerleri, 2017: 422). Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çıkarlarına uygun, örgüt çalışanlarının gönüllü olarak birbirlerine yardımcı olmalarını içermektedir (Tutar, 2016: 442).

Podsakoff ve diğerleri (2000), bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını bir yardımlaşma, gönüllü olarak işle ilgili sorunlara yardımcı olmak şeklinde ifade etmiştir. Diğer araştırmacılar da bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını açıklarken genellikle Williams ve Anderson'un (1991) ifade ettiğine benzer ya da aynı anlama gelen ifadeleri kullanmıştır (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 496).

1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Beş Boyutlu Yapısı

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş temel boyutlu modeli ilk olarak Organ tarafından 1988'de ortaya atılmıştır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı modelinde; vicdanlılık, fedakârlık, erdemli olma, centilmenlik ve nezaket boyutlarından bahsetmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, beş ortak boyutu olan bir kavramdır. (a) Fedakârlık, başkalarına yardım sağlama, (b) vicdanlılık, kurallara, yönetmeliklere ve çalışma davranışına bağlı kalmak (c) nezaket, iyi niyet göstermek, başkalarına sorunlarını önlemeye yardımcı olmak, (d) centilmenlik, çatışmaları ya da protestolarda bulunmaksızın hoşgörülü olma isteği, (e) sivil erdem, örgütün yönetilmesi konularında yapıcı ilişkilerde bulunma ya da sorumluluklar almaktır (Smith ve diğerleri, 1983; Krishnan ve Arora, 2008: 35).

Organ'ın (1988) geliştirdiği modeldeki vatandaşlık davranışı boyutları günümüzde örgütsel davranış üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda çokça kullanılmaktadır. Tezin araştırma bölümünün önemli bir parçası olması nedeniyle

Organ'ın geliştirdiği her bir örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.3.5.1 Fedakârlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel işlevselliği geliştiren ve iyileştiren bir fikir ortaya atmayı veya üretmeyi, diğer bireyleri destekleyecek yardımcı davranışların, danışmanlık görevi yaparcasına fedakârlık eylemlerinin sergilenmesini teşvik etmektedir (Hwang ve Choi, 2017: 189). Bu nedenle, fedakârlık eylemi örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir faktörüdür. Ve örgütsel verimliliğin bireysel niteliğidir. Fedakârlık, organizasyon içerisinden bir personelin kendi isteğiyle iş arkadaşlarına, diğer çalışanlara yardım etmesi (Intarakhamhang ve diğerleri, 2017: 112) ya da işle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik çabasıdır (Shanker, 2016: 400). Fedakârlık teriminin İngilizcedeki karşılığı “altruism”dir.

Fedakârlık, örgütte aynı ortamdaki personelin gönüllü olarak doğrudan ve bilinçli bir şekilde diğerlerine yardım etmesini amaçlayan davranışlardır (Giderler Atalay, 2010: 42). Örneğin, örgüte yeni katılan bireyin örgüte adapte olmasına bir çalışanın yardımcı olmasıdır. Örgütte iş yükü fazla olan bir personele diğer bir personelin yardımda bulunması fedakârlık davranışına verilebilecek başka bir örnektir (Smith ve diğerleri, 1983: 657).

Fedakârlık, işle ilgili sorunu olan bir kişiye yardımcı olmak için yapılan gönüllü eylemlerdir. Satış stratejilerinin paylaşılması, yeni satış personelinin yönlendirmek gibi davranışlar gönüllü eylemlere verilebilecek örneklerdendir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Fedakârlık, organizasyondaki bir kişinin, örgütle ilgili herhangi bir konuda bir diğer kişiye özel olarak yardım etme eğiliminde olduğu, isteğe bağlı davranışlarda bulunmasıdır (Organ, 1988; Bragger ve diğerleri, 2005: 305; Farahbod ve diğerleri, 2012: 896). Fedakârlık, örgütsel bir görevde veya problemle ilgili bir konuda belirli bir kişiye yardım etmenin takdire bağlı olduğu davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 115).

Chang ve Chang'a (2017) göre fedakârlık, bir çalışanın, iş ve kendi görev alanıyla ilgili şeylerde (örneğin; yeni işe alınan meslektaşlarına rehberlik etmek ve diğer meslektaşlarına yardımcı olmak gibi) diğer çalışanlara aktif bir şekilde

yardımcı olmasıdır. Fedakarlık, başkalarına yardım etmek amacıyla yapılan ve bencil olmayan bir eylemdir (Organ ve diğerleri, 2006; Gurbuz, 2009; Shepherd, 2017). Bu eylem, yüz yüze bir durumda doğrudan ve bilinçli olarak belli bir kişiye yardım etmeyi amaçlayan davranışlardır. Örgüte yeni katılanların oryantasyonuna veya iş yükü ağır olan kişilere yardımcı olmak gibi davranışlar fedakârlığa örnektir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518; Smith ve diğerleri, 1983: 657).

Örgüt içerisindeki fedakârlık davranışı üzerine yapılan tanımlamalardan ve örneklemelerden çıkarılabilecek genel tema, personelin birbirine yardım etmesi ve eylemlerin gönüllü olarak yapılmasıdır.

1.3.5.2 Vicdanlılık

Vicdanlılık, genel olarak organizasyona yardımcı olan ve kurumun asgari rol gereksinimlerinin ötesine geçen isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988; Bragger ve diğerleri, 2005: 305; Farahbod ve diğerleri, 2012: 896; Podsakoff ve diğerleri, 1990: 115). Personelin hizmet ettiği alandaki davranışlar, organizasyonun kural ve yönetmeliklerine itaat etmek, işte iken verilen molalar vicdanlı olmaya bağlı sonuçlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 115).

İleri düzeyde görev ve rollerin adanmışlığı olarak bilinen vicdanlılık (conscientiousness), çalışanın işine ve örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusudur. Bu adanmışlık duygusu, örgütün çıkarlarını koruyucu davranışlar gerektirmektedir. Vicdanlılık, bireyin örgüt içerisinde izlenmediğini ve denetlenmediğini bilmesine rağmen görevlerini ve rollerini beklenin üzerinde yapmasıdır (Ergun Özler, 2015: 108). Çalışanların görev ve yetkilerini örgüt çıkarları doğrultusunda kullanması ve işletmeye hedeflerinin üzerinde verimlilik sağlayacak ahlaki davranışlar göstermesidir. Örneğin, bir örgüt çalışanın gün içerisinde kişisel işleri için amirinden birkaç saat izin aldığını düşünün. Bu çalışanın gün içerisinde normalde yapması gereken görevleri için kendisinden mesaiye kalması beklenmese de çalışanın gün içerisinde kullandığı izin saatinden daha fazla bir süreyi mesai yaparak işini tamamlama isteğinde bulunması vicdanlılık davranışının bir örneğidir. Buradan, vicdanlılık duygusunun örgütsel fedakârlığın oluşmasına ve güçlenmesine katkı sağlayabileceği öngörülebilir.

Vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının öngörme eğiliminden sorumlu olan, görevsel bir değişkendir (Konovsky ve Organ, 1996: 261). Çalışanların ayrıntılara, kurallara, yönetmeliklere ve prosedürlere dikkat ederek görevlerini asgari gereksinimlerin ötesinde gerçekleştirmelerini gerektirir (Shanker, 2016: 400).

Vicdanlılık, işin yapılması esnasında bireyin işine özel bir ilgi gösterdiği, çalışanın kendi işiyle meşgul olduğu davranışlardır. Örneğin, unvanların ve makamların dikkate alınarak protokol sıralamasının titizlikle yapılması ya da örgütün çalışma saatlerine tam olarak riayet edilmesi gibi (Picolli ve diğerleri, 2017: 74).

Vicdanlılık, zamanın etkili bir şekilde kullanıldığı ve organizasyondaki bireyler için tanımlanmış rolün ötesinde gerçekleşen (Gurbuz, 2009) ve güvenilir rol performansının ayırt edilmesini sağlayan davranışların düzeyi ya da gücüdür (Organ, 1988).

Vicdanlı olmak, gönüllü bir eylem biçimi olarak değil, iş performansının yüksek bir seviyesini temsil ettiği için anlamlıdır. Vicdanlılık, herhangi bir örgütsel kendiliğindenlikle örtüşmemektedir. Bunun nedeni kural bağlılığına ve rol davranışına odaklanılmış olmasıdır (George ve Brief, 1992: 312). Bu rol davranışları; örgütsel devamlılık veya katılım arz etme, temiz ve dakik olma, mola süresinin kullanımı, toplantı süreleri ve kurallara bağlılık gibi konuları içerir (Organ, 1988). Özetle, örgütün kurallarını ve yönetmeliklerini kabul etmek ve onlara bağlı kalmaktır (Organ ve diğerleri, 2006; Intarakhamhang ve diğerleri, 2017: 112-113).

Çalışanlarda, örgütsel vicdanlılık duygusunu gösteren bazı özellikler bulunmaktadır. Bireyin çalıştığı işte devamlılık göstermesi vicdanlı olmanın bir gereğidir. Birey çalıştığı zaman diliminde süreyi en verimli şekilde kullanmaktadır. Birey örgütün kurallarına sadıktır. Çalışanlar örgütsel çıkarları, bireysel çıkarların üstünde tutan davranışlar sergilemektedir. Örgütün menfaatlerine samimi bir şekilde bağlıdırlar. İşletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için yüksek düzeyde sadakat ve bilinç söz konusudur (Tutar, 2016: 244).

1.3.5.3 Nezaket

Nezaket, bir çalışanın kurumun diğer çalışanlarının işlerini, görevlerini etkileyebileceği, örgütsel değişimlerle ilgili davranışlar olarak ifade edilmektedir. Nezaketin gereği olarak çalışanlar, gün içerisinde örgütte karşılaşmak zorunda

kalabileceklerini öngördüğü sorunları önlemeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Shanker, 2016: 400). Nezaket, bir örgüt çalışanın diğer çalışanların verimliliğini, görev ve sorumluluklarını negatif bir şekilde etkileyecek davranışlarda bulunmaması ya da davranışlardan kaçınması durumudur (Tutar, 2016: 245) ve işle ilgili sorunların başkaları tarafından engellenmesini amaçlamaktadır (Bragger ve diğerleri, 2005, s. 305; Farahbod ve diğerleri, 2012: 896).

Nezaket davranışları genel olarak gayri resmi (George ve Brief, 1992: 312) ve gelecekte olası anlaşmazlığa neden olabilecek eylemleri engellemeye yönelik davranışlardır (Organ ve diğerleri, 2006; Intarakhamhang ve diğerleri, 2017: 112). Bir bireyin, diğer kişi veya kişileri etkileyebilecek eylemlere başlamadan önce, öngörülen problemlerin çözülmesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlayan temel yardımlarda bulunması olan nezaket (Giderler Atalay, 2010: 43), iş planı hakkında bilinmesi gerekenlerin önceden diğer personele iletilmesini ve geleceğe yönelik jestlerin tümünü içerir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518).

Nezaket, bir başkasının işiyle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik, bilgiyi paylaşan bireyin gönüllü davranışlarıdır (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 1990: 115; Gurbuz, 2009). Örneğin, büyük bir satışın sonuçlandırılmasından önce üretim tesisi ile ilgili bir konuda katkıda bulunmak (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 352).

1.3.5.4 Centilmenlik

Centilmenlik, çalışanların olumsuz koşullara tahammül edebilmesi ve şikâyetçi olmadan işini yapmaya devam etmesi niteliğidir (Shanker, 2016: 400). Bir örgüt çalışanın örgütün hedef ve amaçlarına bağlı kalması, olumsuz koşullarda da sürekli olarak örgütü destekleyecek olumlu davranışlar sergilemesi bir centilmenlik örneğidir. Örgütsel saygınlığın kazanılmasında ve olumlu bir imajın oluşturulmasında centilmenlik davranışları önemlidir. Bireyin yeteneklerini geliştirmesi ve sorumluluk bilincini artırması örgütsel fayda sağlayan vatandaşlık davranışlarıdır (Tutar, 2016: 243).

Centilmenlik, çalışanın ideal durumun altındaki olumsuz koşulları hoş görmesi ya da bu olumsuz koşullara katlanmaya istekli olmasıdır (Bragger ve diğerleri, 2005: 305; Farahbod ve diğerleri, 2012: 896). İyi bir centilmen sadece

işlerin yolunda gittiğinde olumlu davranışlar sergileyen değildir. Başkaları tarafından rahatsız edildiğinde bile olumlu davranışlar sergileyebilmektir. Bu tür insanlar, önerilerinin diğerleri tarafından dikkate alınmadığını hissettiklerinde herhangi bir rahatsızlık duymaz. Centilmen bir personel grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda etmeye isteklidirler. Fikirlerinin reddedilmesinin kişisel olmadığını düşünür (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517). Centilmen, kaçınılması güç rahatsız edici eylemlere tahammül eder ya da katlanabileceği bir vatandaşlık duruşu gösterir. Bu vatandaşlık duruşu ya da davranışı, şikâyet etmeden, yakınmadan işin dayatmalarını yüklenmek ve kabul etmektir (Gurbuz, 2009).

Centilmenlik, beklenmedik durumlara aşırı tepki vermeden mevcut koşulların, durumun daha da kötüleşmesini engellemek için bir sağduyu yeteneğidir (Organ ve diğerleri, 2006; Intarakhamhang ve diğerleri, 2017: 213). Centilmenlik, yakınmalardan, küçük şikâyetlerden, gerçek ya da hayali şeyleri abartmaktan ve küçük olayları büyük davalar yapmaktan kaçınmayı gerektirir (Organ, 1988: 11). Bu nedenle centilmenliği örgütün doğal biçimiyle bağdaştırmak doğru değildir (George ve Brief, 1992: 312).

1.3.5.5 Sivil Erdem

Sivil erdem, örgütsel vatandaşlık davranışının en açık şekildeki örgüt yönelimli boyutudur (Robinson ve Morrison, 1995: 291). Çalışanların, organizasyonun yönetimine katılmaya, örgütün politik kararlarına katkı sağlayacak fikirleri sunmaya ve onlarla meşgul olmaya istekli olduğu, hatta büyük kişisel maliyetler karşısında bile bir personelin örgütün çıkarlarını korumayı öncelik gördüğü davranışlarıdır (Shanker, 2016: 400).

Sivil erdem, bireyin örgüt yönetimine aktif olarak katılma isteğidir (Coyle-Shapiro ve diğerleri, 2004: 92). Gönüllü ve etkin olarak örgüt yönetiminde bulunma, örgüte ait kararlar hakkında düşüncenin ortaya konulması sivil erdem boyutlarıdır. Sivil erdem, örgütsel menfaatleri ve fırsatları göz önünde bulunduran, görevlerin yerine getirilmesini sağlayacak sosyal ve mesleki davranışları kapsamaktadır. Sivil erdem davranışının önceliğinde örgütün kazanımları, çıkarları vardır. Bu kazanımlar, dolaylı olarak örgüt çalışanının davranışlarına olumlu yansımaktadır (Tutar, 2016: 243).

Sivil erdem, bir bireyin şirket için güçlü bir sorumluluk duygusu gösterdiği, bulunduğu iş çevresinde veya ilgili olduğu konularda endişe duyduğu örgütsel davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 115). Çalışanın örgüte dair önerilerde bulunması ve uyarıcı bilgiler sunması, çalışanın örgütsel sorunları çözmeye yönelik tutumlar sergilemesi sivil erdemin davranışsal örnekleridir (Picolli ve diğerleri, 2017: 73).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, örgütün politik hayatına sorumluluk duygusuyla katılmayı ifade eder. Toplantılara katılmak, kuruma özel postayı okumak, kişisel sürelerle ilgili konuları tartışmak ve konuşmak sivil erdem davranışına örnektir. Toplantılara katılmak ve kurumsal postayı okumak gibi davranışlar, düşünmeden yapılan bir şey değildir (George ve Brief, 1992: 312).

Sivil erdem, kurumun yaşamı, başarısı, menfaatleri için endişe duymak ve katkı sağlamaktır (Organ ve diğerleri, 2006; Intarakhamhang ve diğerleri, 2017: 213; Gurbuz, 2009). Bireyin sorumluluk olarak örgüt yaşamında, örgütsel süreçte yer aldığını göstermesidir (Bragger ve diğerleri, 2005: 305; Farahbod ve diğerleri, 2012: 896). Kurumsal bir satıcının sorumluluk duygusuyla hareket etmesi ve şirketin geleceğiyle ilgili davranışlarda bulunmasıdır. Örneğin, bir çalışanın zorunlu olmayan toplantılara veya faaliyetlere katılması, organizasyondaki değişiklikleri takip etmesi, şirket faaliyetlerinin, prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda önerilerde bulunması ve inisiyatif alması gibi şirkete ve onun geleceğine yönelik yardımcı davranışları sivil erdemin özelliğidir (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Çalışanların örgüte sağladığı anlamlı katkı dikkate alındığında, sivil erdemin örgüte anlamlı katkısı örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarına göre daha fazla olabilir (Coyle-Shapiro ve diğerleri, 2004: 92).

1.4 İş Tatmini

Özellikle sosyal bilimciler, iş tatmininin kapsamını belirlemek için 1900'lü yıllardan itibaren çalışanların davranışlarını, duygularını ve tutumlarını araştırmaya başlamıştır. Bu araştırmalarda çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri temel amaç olarak incelenmiştir. Araştırmalarda, motivasyon, üretkenlik, performans, örgütsel bağlılık ve davranışlar gibi çalışan algısı ve tutumunda iş tatmininin etkili olduğu görülmüştür. Ancak, araştırmanın niteliğine bağlı olarak araştırmacılar bu kavramı

çalışanlara göre farklılaştırılarak ifade etmiştir. Bu nedenle, iş tatmini konusunda farklı tanımlamaların olduğu görülmektedir (Güney, 2017: 11).

Tatmin kavramını, durumsal özelliklerin ve olayların birleşik fonksiyonu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanın maaşı, terfi ettirilmesi, denetimi ve iş arkadaşlarıyla ilişkisi gibi özellikler tatminin temel durumsal yönünü oluşturmaktadır (Akhtar ve diğerleri, 2015: 75).

İş tatmini, organizasyondaki sonuçların yorumlanmasında ilgilenilen ve örgütsel davranışlarda en çok araştırılan konulardan biridir. İşyeri politikaları üzerinde iş tatminin büyük etkisi bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeylerde hem olumlu hem de olumsuz iş sonuçlarının iş tatminiyle bağlantısının olduğu bilinmektedir. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki en çok incelenen değişkenlerdir (Yadav ve Rangnekar, 2015: 259). Yöneticilerin uygulamaları, tatmine bağlı performansa neden olmaktadır. Tatmin olmuş çalışanlar, kendiliğinden ya da istendiğinde küçük “ekstralar” yapmaya daha isteklidir. Genel olarak günlük işle ilgili ilişkileri de daha kolaydır (Organ, 1988: 50).

Locke ve diğerlerine (1976) göre iş tatmini, bir kişinin işini veya iş tecrübesini değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli, olumlu duygusal bir durumdur. Çalışanda keyif verici ve olumlu bir duyguyu ortaya çıkaran iş tatmini, kişisel veya örgütsel algılamalardır. Bireylerin ihtiyaç ve istek hazzından doğan işle ilgili genel tutumunu, psikolojik algılama derecesini yansıtır (Brooke ve diğerleri, 1988: 139; Kanungo, 1982). İş tatmini aynı zamanda bir tavidir (Wiener, 1982, s. 422). Bireyin belirli bir işe duyduğu duygusal tepkileridir (Gruneberg, 1979: 3). Bu tepki arzulanla gerçek sonuçlar üzerine kurulmuş, karşılaştırmaları içeren çok yönlü bir yapıdan oluşmaktadır. Bu yapı, işin temel ve dışsal faktörlerinden kaynaklanan duyguları kapsamaktadır (Akhtar ve diğerleri, 2015:75). İş tatmini, hem genel tatmin hem de işin çeşitli yönlerine (örneğin, ücret, yönetim, iş yükü gibi) atıfta bulunan, bir tarafa özgü küresel bir kavramdır (Curry ve diğerleri, 1986: 848). Özetle, iş tatmini, işle ilgili bir tepkinin duygusal yönünü temsil eden (Martin ve Bennett, 1996: 85), çalışanların tatmin duygusunun küresel bir yanıtıdır. Ve çok yönlü bir niteliğe sahiptir (Colquitt ve diğerleri, 2001b: 429).

Ghazzawi'ye (2011) göre, Herzberg ve diğerleri (1959) iş tatminini, başarı, kişisel gelişim fırsatı, tanınma, sorumluluk veya teşvik edici sorumluluk, görevde

yükselme imkânları gibi iş çıktılarıyla ilişkili sonuçlar olarak görmektedir. İş tatmini, bir çalışanın işyerinde kendilerini genel olarak iyi hissetme duygusunun bir ifadesidir. Çalışanın örgüt içindeki deneyimlerini değerlendirdiği içsel bir hoşnut olma ya da hoşnut olmama durumudur (Ang ve diğerleri, 2003).

Genellikle, çalışanların iş yerinde kendisini iyi hissettiğiyle ilgili duyguyu açıklamak için iş tatmini bilimsel araştırmalarda sıkça kullanılmaktadır (Ang ve diğerleri, 2003). Ancak, bazen iş tatmini ile iş tutumunun aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, iş tatmini ölçütlerinin işe yönelik bir tutum, değerlendirme yanıtı olarak görülmüş olmasıdır. Oysa iş tatmininin, genel olarak hem bilişsel; tutumla ilgili inançlar dizisi, hem de duygusal bileşenleri; maruz kalınan davranışların neden olduğu duyguları veya hisleri, içerdiği kabul edilir (Organ ve Konovsky, 1989: 158).

1.4.1 İş Tatminin Önemi

Örgütsel davranışın ilk biçimlendirilmesi ve bilinir bir disiplin olması sürecinde iş tatmini ve bireysel iş performansı sürekli olarak önemli bağımlı değişkenler olarak görülmüştür (Organ ve Konovsky, 1989: 157). Örneğin, yeteneklerin, deneyimlerin ve değerlerin çalışma ortamında kullanabilmesi, beklentilerin karşılanması, personelin iş tatmini düzeyini artırmaktadır. İş tatmini durumsal yaklaşımına göre, işin niteliği, yönetici ve akran özellikleriyle diğer örgütsel dış faktörlerinin iş tatmini düzeyinde belirleyici rolü vardır (Roberts ve Foti, 1998: 258).

İş tatmini, çalışanlar arasında olumlu davranışı teşvik ederek, organizasyonların temel yetkinliklerinin geliştirmesine ve rekabet avantajı yaratmasına yardımcıdır (Malangwasira, 2013: 63). Örgütsel çıktıların üzerinde de iş tatmininin önemli ve büyük etkileri olduğu bilinmektedir. Örneğin, iş tatmini algısı, olumlu ya da olumsuz örgütsel performansın ve davranışların belirleyicisi olabilir (Bellou, 2010: 4). Bu nedenle iş tatmini, insanların işlerini ne ölçüde sevdiğini ya da sevmediklerini belirlemek için kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir (Spector, 1997: 2).

İş tatmini, insanların mevcut meslekleriyle ilgili sahip oldukları duygu ve düşüncelerin toplamıdır. İş tatmin seviyesi, insanlarda aşırı memnuniyetsizlikten aşırı

hoşnutsuzluğa kadar değişebilen aralıktadır (George ve Jones, 2012: 84). Bir organizasyondaki personelin iş tatmin seviyesini veya derecesini belirleyebilmek için birçok faktörü dikkate almak gerekmektedir. Örneğin, personelin yaşı, cinsiyeti, eğitim niteliği ve organizasyondaki görev süresi gibi özellikler iş tatmininde önemli rol oynamaktadır (Malangwasira, 2013: 64).

Örgütün etkin bir şekilde çalışabilmesi için bireysel tatmin ve motivasyon önemli bir koşuldur. Tatminin çalışanı motive edici etkisi olumlu bireysel çabaları ortaya çıkarır ve örgütsel verimlilik artar (Ghazi ve Jalali, 2017: 137). Benzer şekilde, örgüt üyelerinin iş tatmin duygusunun örgütsel sonuçları etkilediği; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi duygusal kavramlar vardır. İş tatminiyle örgütsel bağlılık duygusal bir algının sonucunda ortaya çıkan iki kavram olsa da her iki terim farklı değeri açıklamaktadır. İş tatmini, kişinin kendi işine ya da işinin belirli yönlerine tepkisini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha genel bir yapıya sahiptir. Örgütsel bağlılık bir bütün olarak örgüte karşı duygusal tepkinin genel yansımasıdır. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanın faaliyetlerini yerine getirdiği belirli görev ortamını vurgularken, örgütsel bağlılık ise örgütsel amaç ve değerler dahil olmak üzere çalışanın organizasyonuna bağlılığını vurgulamaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979:226). Yine, vatandaşlık davranışları, tatmini etkileyen nedensel davranışlar arasında bulunmaktadır. Vatandaşlık davranışıyla ilişkili işten ayrılma ve devamsızlık faktörlerine göre iş tatmini organizasyon için çok daha önemlidir (Bateman ve Organ, 1983: 594).

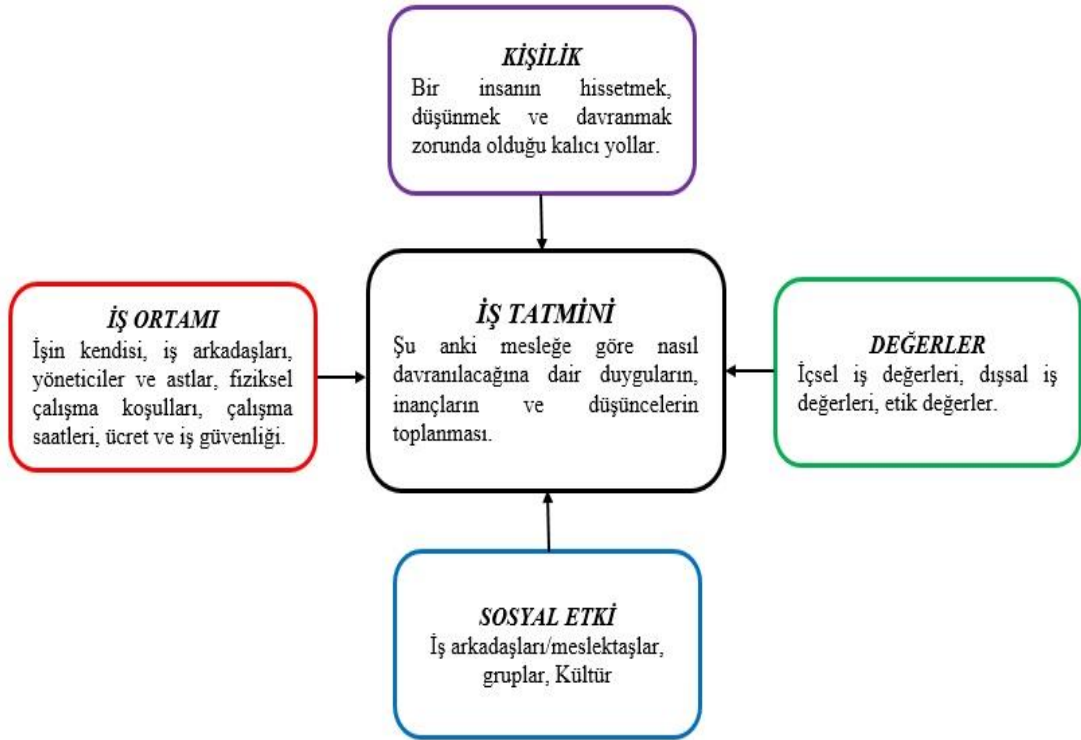
1.4.2 İş Tatmininin Belirleyicileri

İş yerindeki günlük olaylar bir çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu tür geçici olaylar bir çalışanın genel olarak organizasyona olan bağlılığını ciddi bir şekilde yeniden değerlendirmesine neden olmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 226). İş tatmini, çevresel ve kişisel faktörler olmak üzere iki faktöre bağlanabilir (Spector, 1997). Çevresel iş tatmininin önceliği işin kendisiyle veya iş ortamıyla (dışsal) ilgilidir. Kişisel faktörler ise bireysel niteliklere ve özelliklere (içsel) odaklanmaktadır. Dışsal ve içsel iş tatmini, açık iletişim hatlarını, güveni, samimiyeti ve ekip çalışması gibi örgütsel kültürün boyutlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Dirani, 2009: 193).

İş tatmini, ücret ve denetim gibi çalışma ortamının özel ve somut yönlerine daha yakın tepkileri yansıtmaktadır. Bu tepkiler iş tatmininin zaman içerisinde istikrarsızlık göstermesine neden olmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979: 226).

George ve Jones'a (2012) göre, iş tatmininin belirleyicileri Şekil 1'de gösterildiği gibi kişilik, değerler, sosyal etki ve iş ortamı olmak üzere dört temel faktörden oluşmaktadır.

Şekil 1. İş Tatmininin Belirleyicileri



Kaynak: George ve Jones, 2012: 7.

Kişilik, bir kişinin hissetme, düşünme ve davranma şeklinin kalıcı yollarıdır. İnsanların işleri veya iş tatmini hakkında ne düşündüklerini ve hissettiklerinin ilk belirleyicisidir. Bireyin kişiliği, bir işle ilgili düşüncelerin ve duyguların ne derece olumlu ya da olumsuz olduğunu etkiler. Örneğin, dışa dönüklü veya dışavurumculuk beş büyük özelliği daha yüksek olan kişilerin bu özellikleri düşük olanlara göre iş tatmini düzeyinin de daha yüksek olması muhtemeldir. İş ortamı en önemli iş tatmini kaynağı olabilir. Bir kişinin yerine getirdiği görevlerin ne kadar ilginç ya da

sıkıcı olduğu, bir işçinin veya memurun etkileşime girdiği insanlar örneğin, müşteriler, astlar ve yöneticiler, bir çalışanın iş çevresindeki gürültü seviyesi, kalabalık ortam ve sıcaklık, organizasyondaki personele gösterilen davranışlar veya sunulan hizmetler biçimi (iş güvenliği, ücret ve sosyal hakların adil olup olmadığı) gibi nitelikler iş ortamını kapsamaktadır. İş ve işveren kuruluşun herhangi bir tarafı, iş durumunun bir parçasıdır. Dolayısıyla iş ortamını oluşturan bu yapı iş tatminini etkileyen en önemli tatmin kaynağının nedeni olabilir. Değerler, personelin veya çalışanın iş sonuçlarının nedeni ve işte nasıl davranması gerektiği konusundaki kanaatleri yansıtmaktadır. Örneğin işin doğası gereği, içsel iş değerleri güçlü olan bir kişi, zayıf içsel iş değerleri olan kişi veya kişilere göre işten daha çok tatmin olabilir. Örneğin, sosyal hizmetler gibi uzun çalışma saatleri gerektiren, fakat çok para kazanılmadığı durumlarda değerler anlam kazanır. Dışsal iş değeri güçlü olan bir kişinin (işin sonuçlarıyla ilgili olanlar), dış kaynaklı iş değeri zayıf olan bir kimseye göre daha iyi para ödenen bir işten tatmin olma ihtimali yüksektir. Fakat monotonluk söz konusudur. Sosyal etki, iş tatmininin son belirleyicisi olarak görülmektedir. Sosyal etki, bireylerin veya grupların bir kişinin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini ifade eder. Çalışanların iş arkadaşları, bir kişinin ait olduğu gruplar, bir insanın büyüdüğü ve yaşadığı kültür gibi sosyal özelliklerin iş tatmin düzeyini etkileme potansiyeli bulunmaktadır (George & Jones, 2012: 77-78).

İş tatminini kuramsal bağlamda açıklanırken temelde güdüleme ve tatmin ya da iş doyumunu gibi terimlerle açıklandığını görülebilir. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisiyle, Frederick Herzberg'in çalışanların güdüleyici ve hijyen faktörleriyle tatmin olduğunu açıkladığı Çift Faktör Kuramı gibi teorilerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalarda iş tatmini ortak bir çerçevede ifade edilememiştir.

Maslow'a göre insan güdülerinin hayvan güdülerinden farklıdır. Bu güdüler bir piramit şeklinde kademelerden oluşmaktadır. Bu piramitte aşağıdan yukarıya doğru; biyolojik, sosyal ve psikolojik güdüler bulunur. Maslow, bu ve benzeri güdüler tatmin edilmeden bir sonraki güdülerin gerçekleşmeyeceğini, ortaya çıkamayacağını savunmuştur. İnsanı güdüleyen, davranışına neden olan, harekete geçiren şey daha tatmin edilmemiş gereksinimlerdir (Tutar, 2016: 40). Maslow'un teorisine göre, tatmin edilemeyen ihtiyaçlar, davranışın temel motivasyonlarıdır. Hiyerarşinin en düşük seviyelerindeki ihtiyaçlar, yüksek seviyelerdeki ihtiyaçlardan

önceliklidir. Bir kişi bir dizi ihtiyacı karşıladığında, hiyerarşinin bir sonraki seviyesindeki ihtiyaçları karşılamaya çalışır ve bu seviye motivasyonun odağı olur. Maslow'un teorisinin basit ama önemli dersi, çalışanların işte tatmin etmeye çalıştıkları ihtiyaçlar arasında farklılık göstermesi ve bir çalışana motive eden şeyin bir başkasını motive etmeyeceğidir (George ve Jones, 2012: 162).

Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımına göre hijyen ve teşvik edici faktörler doyum ve doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Frederick Herzberg'in anket sonucuna göre; başarı ve kendini gerçekleştirme, başkaları tarafından tatmin edilme, işin yarar sağlaması ve özü, sorumluluk, bireysel gelişim tatmin yaratan faktörlerken, işletme organizasyonu ve politikaları, yöneticilerin yetenek durumu, ücret, yöneticilerin insan ilişkilerindeki davranışı, iş koşulları gibi faktörler ise tatminsizliğe neden olan faktörlerdir (Şenturan, 2014). Herzberg'in bulguları; bireysel ve örgütsel niteliklerin çalışanların tatmin olma ya da olmama durumunda belirleyici olduğunu göstermektedir. Bireysel farklılıklar, iş tatmini, iş performansı, iş stresi ve liderliği etkiler (George ve Jones, 2012: 38).

Victor Vroom'un beklenti teorisine göre insanın bir iş konusunda motive eden, onun çabalamasına neden olan iki şey vardır. Birincisi kişinin arzulanma düzeyi ya da derecesidir. İkincisi ise ödüllendirilme ihtimali ya da olasılığıdır (Koçel, 2015). Bu kuramın insan modeli, inanlar davranışsal kararlarını belirlerken akılcı davranmayı temel almasıdır (Sargut, 2001: 51). Maslow'un ihtiyaçlar teorisini sadeleştirmek isteyen Alderfer'in ERG teorisine göre ise daha düşük seviyedeki bir ihtiyaç tam olarak karşılanmasa bile daha yüksek seviyedeki bir ihtiyaç bir motivasyon ya da tatmin sebebi olabilir. McClelland'ın Başarı güdüsü yaklaşımı ve Porter-Lawyer modelinde motivasyonu, çaba, tatmin olma, performans ve ödüllendirilme gibi niteliklerin çalışanları duygu ve davranışlarını etkilediği açıklanmaktadır. Örneğin; mutlu çalışanların daha üretken çalışanlar olduğu varsayılmaktadır. Yani mutluluk yüksek iş tatmini yüksek iş performansına neden olur (George ve Jones, 2012, s. 5).

1.5 Örgütsel Performans

Her organizasyonun stratejisi, önceden belirlenmiş amaca ulaşmaktır. Bu amaca ulaşabilmek, ekstra bir rol ve performans sistemini de içeren mükemmel bir

yönetim performans sistemiyle gerçekleştirilir (Danish ve diğerleri, 2015: 57). Bu noktada örgütsel performansın araştırılması üst yönetim için büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, performansı sadece yöneticiler için önemli görmek de doğru değildir. Kariyer planlaması ve örgütün bir parçası olabilmek adına bireysel performans önemli bir göstergedir.

Performans, bir çalışanın sadece işyerindeki rol davranışı olarak bilinen çalışma yeteneği değildir. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışına ait tutum ve davranışlar da çalışanın ekstra rol performansı içerisinde değerlendirilir (Danish ve diğerleri, 2015: 57). Performans, verimlilik, kalite ve tutarlılık gibi değerleri içeren bir ölçüdür (Ahmed ve Shafiq, 2014). Örgütsel performans ise organizasyonun eylemlerini, içinde bulunduğu durumu yönetmek ve değerlendirmek için en önemli kriterdir. Örgütsel sistemde işleyişin rutin ve aralıksız olarak devam ettiği, güçlü kültürün aşılmasına yönelik temel geri dönüşler örgütsel performansın bir işlevidir (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Örgütsel performans ya da örgütsel iş performansı, kapsamlı bir şekilde standartları, politikaları belirlenmiş işi, çalışanların mükemmel bir performansla yerine getirmesidir. Bu süreçte adalet algısının önemli etkisi olabilir. Örgütsel iş performansı adalet algısından etkilenebilir. Bir çalışan, dağıtımsal olarak bir adaletsizliğin olduğunu hissettiğinde, algıladığında, çalışanın adaleti sağlamak için kendi nitelik veya niceliğini değiştirebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 285). Çalışanlara sorumluluk vererek örgütsel performansı artırmak mümkündür. Çalışanların sorumluluklarını artırmak, örgütsel performansın iyileştirilmesini ve bağlılık düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır (Nasiri, 2017: 86). Örgütsel performans kurumun sürekliliği ve başarısıyla da ilişkili bir kavramdır. Bu nedenle hizmet ve imalat organizasyonlarında organizasyon performansının hesaplanması kritik derecede önem taşır (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Örgütsel performans bir verimlilik göstergesidir. Bu verimlilik aynı zamanda tüm çalışanların örgüt adına ortaya koydukları bir çabanın ürünü, iş performansıdır. İş performansı ise bireylerin hizmet ve mal üretimi ile ilgili davranışlarını içerir (Zefeiti ve Mohamad, 2017: 154). Bu nedenle iş performansı, örgütsel performansın belirleyicisidir. Ayrıca, tüm çalışanların iş performansları genel örgütsel performansı

oluşturmaktadır. Dolayısıyla, genel örgütsel performansın en önemli unsurlarından birisi çalışanların kişisel performansdır (Berberoglu ve Secim, 2015: 65).

Performans yönetiminde kişisel motivasyonların ve performans düzeylerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel performans, çalışanların kişisel performansından etkilenmektedir. Kişisel performansın belirlenmesinde sıralama, ikili karşılaştırma, dereceleme ölçeği, zorunlu dağılım, zorunlu seçim, kritik olay, alan incelemesi ve işaretleme listesi yöntemi gibi geleneksel düzeyde bazı yöntemler kullanılmaktadır (Şenturan, 2014). Çalışanın performansını değerlendirmek için Gos Eğrisi ve Halo Etkisi gibi birçok yöntemden de yararlanılır (Sabuncuoğlu, 2016). Tüm bu yöntemlerin temelinde, kişisel ve örgütsel performansı ortaya koymak ve artırmak amacı vardır.

Genellikle ticari kuruluşlar örgütsel performansını değerlendirmek için sadece finansal endeksleri bir araç olarak kullanmaktadır. Ancak, örgütün karşılaşacağı zorlukların, karmaşıklıkların üstesinden gelebilmek için işletme sahipleri örgütü tüm yönüyle değerlendirmelidir. Çünkü çalışanın performansını yükseltmek, yönetim alanında ana görev olarak kabul edilmektedir (Nasiri, 2017: 86). Ayrıca, örgütsel performansın arka planında çalışanların örgütsel davranışları, algıları da bulunmaktadır. Çalışanın iş tutumlarını finansal göstergelerle belirlemek, değerlendirmek uzun vadedeki gerçek örgütsel performansı ortaya koymaz. Örneğin çalışanların iş tatmini, işte çalışmaya devam etme arzusu, örgütsel adalet algısı gibi duygular finansal değerlerin karşılığı değildir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

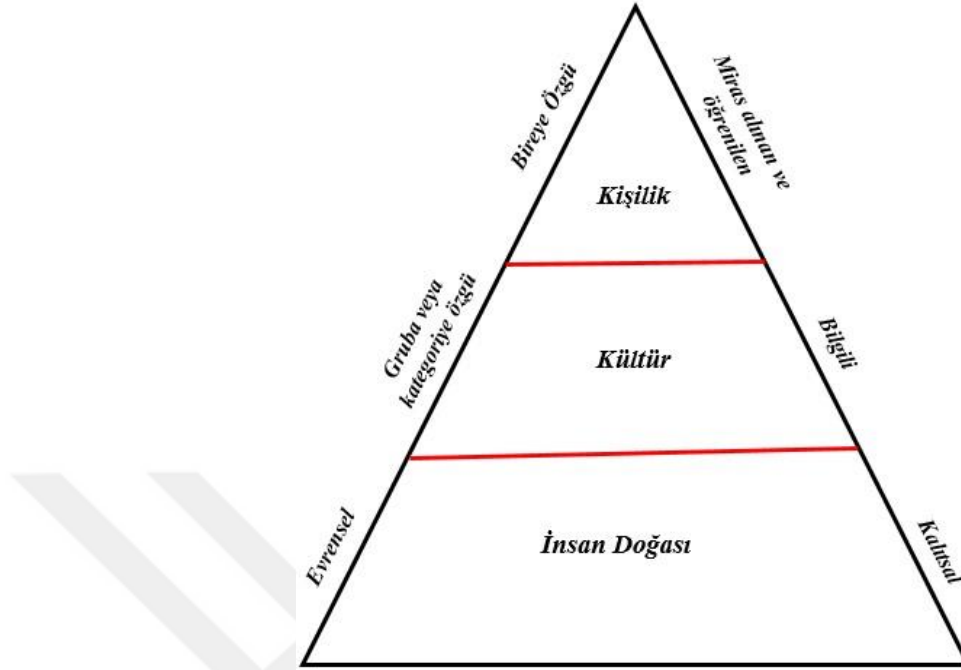
2.1 Kültürün Tanımı

Kültürün doğuşu insanın yaratılmasıyla başlamıştır. Kültür teriminin etimolojik temeli latince “Cultura”dır (Ataman, 2009: 601). Khan’a (2014) göre kültür olgusu ilk olarak 1871’de Edward Taylor tarafından tanımlanmıştır.

Kültür kavramının herkesçe kabul görmüş, tek bir tanımının olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Kültür, hem farklı bilim alanlarının konusu olması hem de ulusal ve uluslararası toplumlardaki kültürel farklılıklar nedeniyle çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Aycan ve diğerleri (2000) kültür teriminin, toplumlar, kurumlar ve örgütleri oluşturan insan gruplarının temsil ettiği ortak inanç, değer ve davranış normları olduğu belirtilmiştir. Kültür, doğuştan gelen bir şey değildir. Kültür, sonradan öğrenilir. Kültür, birinin geninden ziyade kişinin bulunduğu sosyal ortamından türetilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 6).

Kültür, bir grup insanın davranışıyla ilişkilendirilmiştir. Hofstede’ye göre kültür, bir grubun üyelerini ayırt eden düşüncenin kolektif bir şekilde zihinsel olarak programlanmasıdır (Hofstede, 1994: 4). Diğer bir ifadeyle kültür, belli bir çevrede bulunan insanların zihinsel olarak kolektif bir anlayışla programlanmış olmasıdır. Bireysel, kolektif ve evrensel olmak üzere zihinsel programlama üç düzeyi vardır (Hofstede, 1991: 16). Hofstede, zihinsel programla olarak gördüğü kültürün üç farklılık düzeyinin olduğunu Şekil 2’deki gibi özetlemektedir. İnsan doğası, tüm insanların ortak yönleridir. Kültür, bir kişinin zihinsel yazılımındaki evrensel düzeyi temsil eder. Genlerimiz de kalıtsaldır. Bir bilgisayar işletim sistemi gibidir. Korku, öfke, sevgi, neşe, üzüntü ve utanma hissi, kendi kendine oyun oynama ve egzersiz yapma ihtiyacı, çevreyi gözleme ve bu konu hakkında diğer insanlarla konuşma gibi eylemler bu zihinsel programlama seviyesi içerisinde bulunmaktadır. Kültür, kolektif veya toplumsal etkiyle ya da benzersiz kişisel deneyimler tarafından değiştirilebilen öğrenilmiş araçlardır. Kişilik ise başka herhangi bir insanla paylaşılması gerekmeyen benzersiz kişisel zihinsel programlar dizisidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 6-7).

Şekil 2. Zihinsel Programlamada Üç Farklılık Düzeyi



Kaynak: Hofstede ve diğerleri, 2010: 6.

Hofstede'nin kültürü zihinsel programlama olarak tanımlaması, araştırmacılar ve yazarlar tarafından olumlu karşılık bulmuştur. Ancak, bu tanım hem ulusal hem de kurumsal kültürler için geçerlidir (Hofstede ve Bond, 1988: 6). Kültür, bireylerin tek bir özelliği anlamına gelmez. Kültür, benzer eğitim ve yaşam tecrübesiyle koşullandırılmış çok sayıda insanı kapsamaktadır. Dolayısıyla, bir grubun, bir kabilenin, bir coğrafi bölgenin, bir ulusal azınlığın ya da bir ulusun kültüründen söz edildiğinde, kültürün kolektif zihinsel bir programlama olduğunu düşünebiliriz. Yani, kültürel olarak farklılığın nedeni kolektif zihinsel bir programlamadır. Bu programlamadaki farklılık ise grupları, kabileleri, bölgeleri, azınlıkları, çoğunluğu veya milletleri diğerlerinden ayrılan özelliklerdir (Hofstede, 1980b: 43). Her ne kadar kültürün tezahürleri farklı seviyelerde, önemli ölçüde değişiklik gösterse de kültür, ulusları, aynı zamanda örgütleri, meslekleri ve meslek mensuplarını, yaş gruplarını, cinsiyeti, dini grupları, etnik grupları içerebilir (Hofstede, 1994: 4).

Akkuş ve diğerleri (2017) için kültür, çoğunluğun sahip olduğu ortak paylaşımları ifade eden sistemlerdir. Bu paylaşımların olduğu kültürel sitemin ortaya

çıkmasını sağlayan değerler ailedir ve sistem buradan beslenmektedir (Hofstede ve Bond, 1988: 11).

Kültür, insanlar arasında bulunan öğrenilmiş ve paylaşılan davranışlardır. Kültür, insan gruplarının ayırt edici başarılarını oluşturan sanat eserlerini de içeren, sembollerle elde edilen ve aktarılan, açık ve kapalı bir örüntüyü oluşturmaktadır. Kültürün temel çekirdeği, geleneksel, tarihsel olarak türetilmiş, seçilmiş fikirlerle ilişkili değerlerdir. Kültür sistemleri, bir yandan, faaliyetlerin ürünü olarak kabul edilirken diğer taraftan başka faaliyetlerin koşullarına bağlı öğeler olarak görülmektedir (Khan, 2014: 240).

Kültür, kendilerini toplumun bir üyesi olarak tanımlayan insanlar arasında, inanç, değer ve normların paylaşılmasıdır (Cohen, 2006: 107). Her şeyin açık ve net olmadığı bulanık bir yapıdır. Kültürün sosyal psikolojik fenomenlerle ilişkisini belirlemek, anlamak istiyorsak kültürel çeşitliğin boyutlarının belirlenmesiyle işe başlamalıyız. Bu boyutlardan en önemlisi kültürün diğer alanlarla ilişkisinin belirlenmesine katkısı olacağı düşünülen, bireycilik-toplumculuktur (Triandis ve diğerleri, 1988: 323).

Kültürel değerlerle insan davranışları birbiriyle yakından ilişkilidir (Hofstede, 1994). Örneğin, turizm konusunda yapılan araştırmalarda kültürel benzerlik arttıkça, bir turist konaklayacağı yeri önceden seçmesi daha olasıdır (Ng ve diğerleri, 2007: 1497). Kültürel değerler, insanların aldıkları kararların farklılaşmasına ve yönlendirilmesine neden olmaktadır. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, değişik ülkelerdeki insanların farklı kararlar almasında kültürel benzerlikler ya da farklılıklar bir etken olarak görülmektedir. Kültürel benzerlikler veya değerler, nihai davranışları etkilemiş, turistik konaklama yerlerinin seçilmesinde, tercih edilmesinde bir etken olmuştur. İşte bu nedenle farklı insan gruplarının davranışlarını tahmin edebilmede ve gözlemleyebilmede kültürel değerler, önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle, insanların davranışlarının şekillenmesinde ve bir olayın sebep olduğu sonuçlarda her kültürün kendine özgü normlarının ve değerlerinin önemli bir rolü vardır (Khan, 2014: 242).

Kültür, dinamik bir olgudur ve kültürel değişimin yaşanması doğaldır. Yüksek düzeyde entegrasyona, eş güdüme ve kararlılığa sahip işletmelerin daha etkin ve verimli olduğu varsayımından hareketle örgüt kültüründeki değişimi de dikkate

olarak işletmeyi yönetmek stratejik bir yönetim tarzının gereğidir. Ancak, kültürün dinamik ve değişebilir niteliğinin olması, kültür değişiminin kolay olduğu anlamına gelmez. Kültürün değişmesi çok zordur. Kültürün değiştiği durumlarda değişim süreci çok yavaş gerçekleşmektedir. Bunun nedeni kültürün sadece insanların zihninde yaşamamasıdır. Kültürün değişmesini zorlaştıran ya da çok yavaş değişmesine neden olan birçok etken bulunmaktadır. Örneğin, bunlardan bir tanesi, bulunulan ortamdaki insan sayısıdır. İnsan sayısı, buldukları ortamlardaki paylaşımları kültürel bir kristalleşmeye dönüştürür. Ayrıca, aile yapıları, eğitim durumları, dini örgütler, dernekler, hükümet şekilleri, çalışma örgütleri, hukuk, edebiyat, yerleşim düzenleri, binalar ve hatta uluslararası makalelerde bilimsel teorilerin, kültürün değişmemesine ya da yavaş değişmesine neden olduğuna (Hofstede, 1980b: 43) değinilmektedir

Sosyoloji, psikoloji ve antropoloji uzmanları, kendi alanlarında kültürün insan hayatındaki önemini vurgulamak için “kültür” terimini tartışmış ve araştırmıştır. 1980’li yıllarda uluslararası kültür üzerine ciddi araştırmaların yapıldığı bilinmektedir. Özellikle Hofstede’nin araştırmalarının bu alana önemli katkıları olmuştur. Hofstede, ulusal kültürleri farklılaştıran temel kriterleri belirlemek için altı yıl kadar süren bir projede yer almıştır. Bu projede 40 bağımsız milleti birbirinden farklılaştıran temel nitelikleri ve kriterler belirlenmek istenmiştir. Hofstede, ilk aşamada ulusları, milletleri kültürel olarak birbirlerinden ayırabilecek dört temel kriterin olduğunu belirlemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk ve erkellik-dişilik’tir (Hofstede, 1980b: 43).

Yukarıda kültürün kavramsal düzeyde ortak bir ifadesinin olmadığından bahsetmiştik. Kültürün sınırlandırılması konusunda da benzer bir yaklaşımın olduğunu görmekteyiz. Bazı araştırmacılara göre kültürü ulusal çevreyle sınırlandırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, bir toplumdaki kişileri bireyci ya da toplumcu olarak kabul etmek de adaletsizliktir. Bireyler, kişilik özelliklerini, iletişim tarzlarını ve tercihlerini durumların farklılığına göre, hem bireysel hem de toplumcu bilişsel yapılardan seçebilir (Abdollahi ve diğerleri, 2017: 2).

Bazı ulusların kendine özgü belli özellikleri vardır. Örneğin, Arapların Yahudilere göre daha yüksek düzeyde erkeklik, toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafeleri gösterdikleri bulunmuştur (Cohen, 2006: 112). Ulusların bu gibi

kültürel niteliklerinin uzun vadede değişebilme olasılığı mümkün olsa da kültürel özelliğin, temel yapısını değiştirmek oldukça güç ve zordur. Kültürel değerlerin önemli olduğuna inanan şirketler çalışanları için bazı yatırımlar yapabilmektedir. Örneğin, Kore'de aile yaşamının önemli olduğunu bilen çok uluslu bir şirket, çalışanlarının aile hayatını düşünerek onların aile hayatını korumasını sağlayacak tesis kurmuştur. Oyun alanları, spor salonu, yemek odası da dahil olmak üzere bu şirket işçileri için geniş bir aile tesisi niteliğindedir. Bu pahalı yatırımlar, Kore'de aile yaşamının önemli olduğu ve bu tesislerin çalışanların önemli bir faydası olarak görüleceği varsayımına dayanarak yapılmıştır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 40).

2.2 Örgüt Kültürü

Küreselleşme, çeşitliliğin başarılı bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Dünya çapında iştirakleri olan çok uluslu şirketlerin, yönetim bilgisini çeşitli yerel birimlere başarılı bir şekilde aktarabilmesi için kültürün örgütsel değerler ve uygulamalar üzerindeki etkisinin tanınması ve takdir etmesi gerekir. Bazı ülkelerin niteliği, çeşitlenen iş gücünün yönetilmesini ve örgütsel uygulamalarla çalışanların etnik ve kültürel geçmişleri arasındaki uyumun sağlanmasını gerektirebilir (Aycan ve diğerleri, 1999: 524). Burada vurgulanmak istenen örgüt kültürünün işletmeler için önemli olduğudur.

Örgüt kültürü, genel olarak insanların davranış biçimleri üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülen, insanları tanımlamak için kullanılan bir terim (Ke ve Wei, 2008: 209) ve iletişim sürecidir. İletişim, örgütü oluşturan bireylerin işletmelerini, görevlerini ve rollerini almalarını sağlamaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 7). Örgüt kültürü, bir grubun zorlukların, örgüt içi bütünleşmeyle örgüt dışı uyum sorunlarının üstesinden gelebilmeyi öğrendiği, paylaşılan temel varsayımların birbirine geçmiş olduğu bir yapıdır (Nikpour, 2017: 66).

Örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembollerle ilişkili davranışları somutlaştırarak, örgüt üyelerinin tavır ve davranışlarının biçimlendiği bir ortak değer olan (Ataman, 2009: 623-624) örgüt kültürü, bir çalışanın davranışını, örgüt içerisinde nasıl davranacağını, düşünme ve hissetme biçimini etkileyen değerler, inançlar ve normların birleşimidir (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Örgüt kültürü, inançların, bireysel ve kolektif değerlerin, ilkelerin temsil edildiği ve organizasyonun gelişim gösterdiği, tarih boyunca deneyimler yardımıyla etkili bir şekilde öğrenmenin gerçekleştiği süreçtir. Bu tarihsel süreçte teknoloji, ürün, pazar, strateji, çalışan türü, yönetim tarzı ve ulusal faktörler örgütsel kültürün ürünlerini oluşturmaktadır (Nikpour, 2017: 66).

Kültürel miraslar veya değerler, genetik olarak aktarılmamıştır. Kültürel değerler prensipte, doğru zamanda doğru yerde bulunan herhangi bir insan tarafından edinilebilirler. Doğduğumuz günden itibaren kültür denilen zihinsel bir programlamayla hayata başlarız. Farklı toplumlardaki çocukların davranışlarını inceleyen kültürlerarası gelişim psikologları da bir çocuğun hayatının çok erken dönemlerinde kültürel davranış kalıplarını öğrenmiş olduğunu ifade etmektedir. Bu öğrenme süreci, hayat boyunca devam eder. Ancak, kültürel değerlerin ve davranışların kazanılmasında bazen demografik ve uluslararası nitelikler farklılıklara neden olmaktadır. Örneğin, üç ila dört aylık Japon erkek bebeklerinin aynı yaştaki Japon kız bebeklerden daha fazla gürültü yapmaktadır. ABD’de ise bu durum tam tersidir (Hofstede ve Bond, 1988: 7). Buradan, doğuştan gelen bazı kişisel niteliklerin (demografik özellikler) örgüt kültürünün oluşmasına kısmen etki ettiği söylenebilir.

Çalışanların, organizasyonun tarihini ve işleyişini anlamasında örgüt kültürü yardımcı bir bilgidir. Bu bilgi, öngörülen gelecekteki davranışlar hakkında bilgi vermektedir. Örgüt kültürü, örgütün felsefesine ve değerlerine bağlılığı artırır. Bu bağlılık ise, ortak hedeflere ulaşmak için paylaşılan ortak duygular yaratır. Örgütler, çalışanlarla örgütsel değerleri paylaştığında daha büyük başarı elde edebilir. Bu noktada örgüt kültürünü, çalışma standartlarıyla davranışları beklenen davranışlara yönlendirmek ve olumsuz davranışlardan uzaklaşmak için bir kontrol mekanizması olarak değerlendirebiliriz. Bu mekanizma, kurumun değerleriyle örtüşen, çalışanların işe alınması, seçilmesi ve elde tutulmasıyla sağlanabilir. Organizasyonlar bu nitelikleri dikkate alarak örgüt kültürünü oluşturursa diğer organizasyonlara göre doğrudan daha fazla verimlilik ve performans elde edebilir (Ahmed ve Shafiq, 2014). Örgüt kültür yapısı, örgütün verimliliği için önemlidir. Örgüt kültürünün verimlilik üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar vardır. Örneğin, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin olduğunu gösteren

bilimsel çalışmalar yapılmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 220). Ayrıca, aracı değişkenler kullanarak örgüt kültürünün doğrudan ve dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmalar da vardır. Örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerinde doğrudan yarattığı pozitif etkiye göre örgütsel bağlılık aracılığıyla yapmış olduğu pozitif etkinin daha yüksek düzeyde olduğu gibi (Nikpour, 2017: 70). Bu nedenledir ki örgüt yönetimi ve süreçleri örgütsel kültürle yakından ilişkilidir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 8).

Örgüt kültürü, işletme yaşamının birçok boyutunu etkilemektedir. Kararların nasıl alındığı, bunları kimin aldığı, kimin kimler tarafından ödüllendirildiği, çalışanların duyguları ve nasıl muamele gördüğü, şirketin çevreyle nasıl bir işbirliği yaptığı gibi birçok temel faktör örgüt kültürünün işletme yaşamındaki etkisine örnektir (Omerzel, 2016: 97).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin işbirlikçi (kolektif) değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsilidir. Örgütsel hedefe ulaşabilmede bu kültürün önemli etkisi vardır. Bir örgüt olarak işletmelerin bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik-kadınlık boyutlarına ilişkin kültürel farklılıkları, yönetim uygulamalarındaki birçok sonucun nedenidir. Örneğin, hem güç mesafesi hem de bireycilik düzeyinin yüksek ya da düşük olması, bir ülkedeki muhtemel yönetici liderlik tipini etkileyebilir (Hofstede ve Bond, 1988: 14).

Aslında işletmeler, uzun vadede iyi bir performans ve verimlilik elde edebilmek için kendilerine uygun bir örgüt kültürü oluşturmanın gerektiği bilincindedir. Bir görev olarak bu kültürün, işletmenin stratejisiyle ilişkilendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, çalışanlarına örgüt kültürünü açıklamakla, tanıtmaktan sorumludur. Öyle ki, örgüt kültürünün önemli olduğu bilinci çalışanlarda yaratılmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler, her zaman örgütlerinde bir öğrenim ortamı oluşturmaya çalışmalıdır. Eğer çalışanlar, örgüt kültürünün önemini ve gücünü anlar ve benimserse, çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyi artar ve çalışan performansında iyileşmeler görülür (Omerzel, 2016: 97).

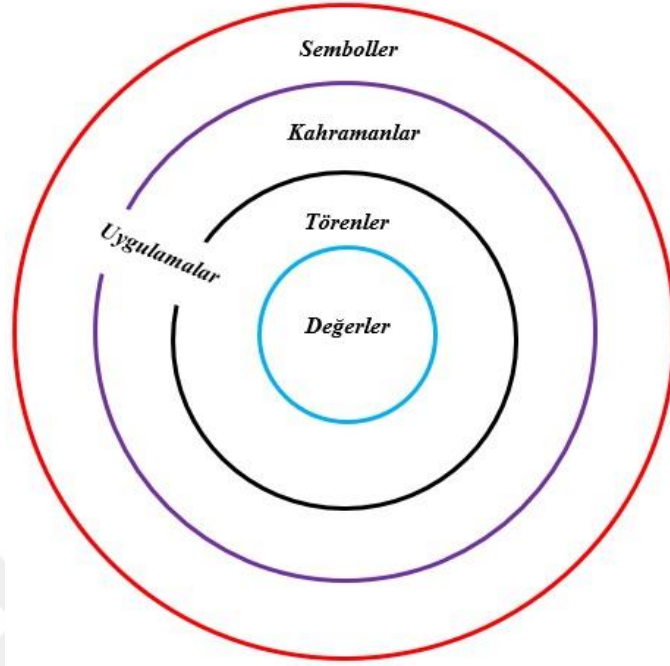
Örgüt kültürünün bazı işlevleri bulunmaktadır. Ahmed ve Shafiq (2014)'e göre örgüt kültürünün dört işlevi vardır. Bunlar; üyelere kimlik duygusu kazandırmak, bağlılığı artırmak, örgütsel değerleri güçlendirmek ve bir kontrol mekanizması yoluyla davranışları şekillendirmektir. Kültür kavramında bireyin

fikirlerine, geleneklerine, becerilerine ve sanatlarına atıfta bulunulsa da, pek çok akademisyen bu kavramın örgütlere veya örgüt kültürüne de uygulanabileceğini göstermiştir (Omerzel, 2016: 97). Hofstede, bir örgütün faaliyet gösterdiği ulusal çevre kültürünün, kolektif zihinsel programlama yoluyla örgüt yöneticilerini, üyelerini ve yönetim sürecini, teoriler ortaya atan yönetim bilimcisini etkileyebileceğini ifade etmektedir (Hofstede, 1994: 4).

Kültür, bir ulus içindeki farklılıkları gösterebildiği gibi ülkelerarası ya da uluslararası kayda değer farklılıkları da gösterebilir. Japon bir bireyin, Amerikan kökenli bir kişi ile kıyaslandığında bireyci puanı daha yüksek çıkabilir. (Fischer ve Smith, 2003: 252). Bu nedenle, kültürel eğilimli bireysel çeşitliliğin organizasyonlar üzerindeki etkilerinin açıklanması gerekebilir. Çalışanların bireysel iş tatminsizliğine neden olan durumlar tespit edilerek işletmenin verimliliği artırılabilir. Örneğin, ücret veya maaş stratejileriyle kültürel özellikler arasındaki uyumsuzluk, işçilerin işi bırakmasına ve elde tutulmasındaki zorluklara, daha yüksek işgücü maliyetlerine, çalışan ilişkilerinde problemlerin ortaya çıkmasına, küskünlüğe yol açan kişisel normların ihlali ve yıkıcı çalışan davranışlarına, stratejik hedeflere ulaşamamasına, daha düşük moral ve negatif kurum imajına neden olabilir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31). Ayrıca kültürlerarası farklılıklar, şirketlerin giderek artan küresel faaliyetinde önemli etki yaratabilir (Fischer ve Smith, 2003: 251). Hatta Hofstede, kültürler arasındaki farklılıkları açıklamak için çok önemli dört ortak kültür boyutu; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk ve erkeklik-dişilik olduğunu gösteren genel bir model geliştirmiştir (Cohen, 2006: 107).

Hofstede ve diğerlerine (2010) göre, örgüt kültürünün dört unsuru bulunmaktadır. Bunlar soğanın içindeki zarlar gibi iç içe geçmiş biçimdeki; sembeoller, kahramanlar, törenler ve değerlerdir. Bu unsurlar Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Kültürel Katmanlar: Farklı Derinlik Düzeylerinde Kültürün Ortaya Çıkışı



Kaynak: Hofstede ve diğerleri, 2010: 8.

Semboller, yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından tanınan, belirli bir anlam taşıyan sözcükler, el hareketleri, resimler veya nesnelere. Dil veya jargondaki kelimeler, elbise, saç stilleri, bayraklar ve durum sembollerinde olduğu gibi bu kategoriye aittir. Yeni semboller kolayca geliştirilir ve eskiler ise kaybolur. Bir kültürel grubun sembolleri, başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanmaktadır.

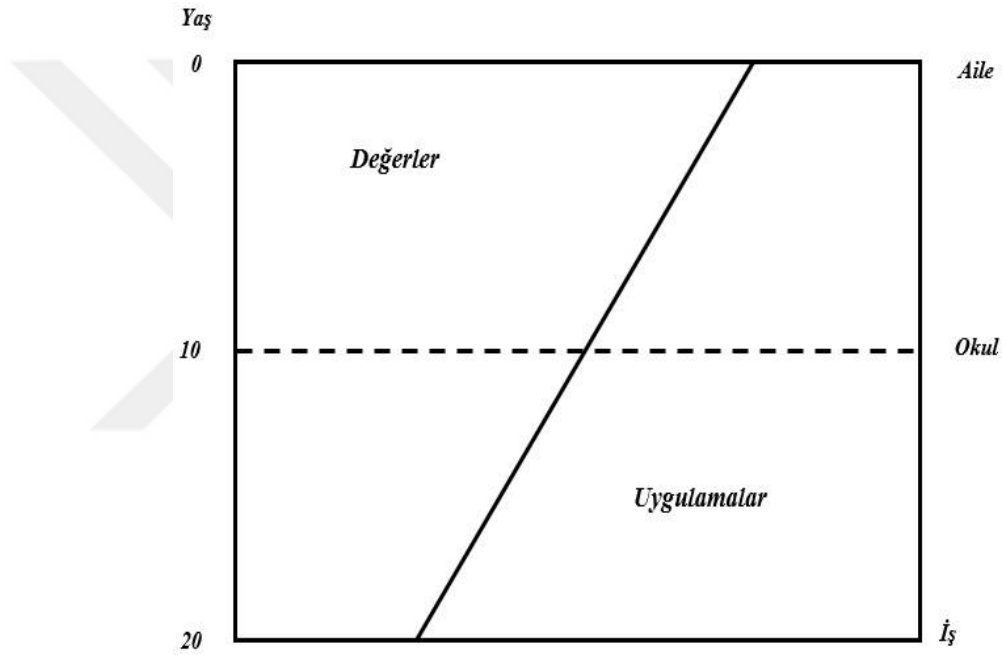
Kahramanlar, canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, bir kültürde çok değerli özelliklere sahip ve dolayısıyla davranış için model görevi gören kişilerdir. Barbie, Batman, ABD'deki Snoopy, Fransa'daki Asterix, Hollanda'daki Ollie B. Bommel (Bay Bumble) kültürel kahramanlar olarak hizmet ettiği düşünülen örneklerdir.

Törenler (ritüeller), istenen amaçlara ulaşmak için teknik olarak gereksiz olan ancak bir kültür içinde sosyal olarak gerekli görülen toplu aktivitelerdir. Örneğin; sosyal ve dini törenlerin yanı sıra başkalarına saygı duyma ve selam verme yollarını içerir. Rasyonel sebeplerle düzenlenen iş ve siyasi toplantılar çoğunlukla ritüel amaçlar için kullanılır. Örneğin, grup uyumunu güçlendirmek veya liderlerin kendilerini göstermelerini sağlamak gibi. **Değerler**, kültürün çekirdeği, değerler tarafından oluşturulmaktadır. Değerler, belirli durumları diğerlerine göre daha fazla

tercih etme eğilimidir. Değerler, artı ve eksinin bir oka eklenerek gösterilen duygulardır. Bazı eşleşmelerle ilgilenmektedir. Bunlar; kirli-temiz, tehlikeli-güvenli, izin verme-yasaklama, saygılı-saygısız, ahlaki olan-ahlaki olmayan, güzel-çirkin, doğal olan-doğal olmayan, normal olan,-normal olmayan, tutarlı olan-çelişkili olan, mantıklı olan-mantıksız olan şeklinde eşleştirilmiştir (Hofstede diğerleri, 2010: 8-9).

Şekil 4 ise değer ve uygulamaların ne zaman ve nerede edinildiğini göstermektedir.

Şekil 4. Değerlerin ve Uygulamaların Öğrenilmesi



Kaynak: Hofstede ve diğerleri, 2010: 10.

Değerler, hayatın erken dönemlerinde elde edilmektedir. Diğer canlılarla insanın doğduğu an karşılaştırıldığında insanlar, hayatta kalmak için tamamen eksik veya yetersiz donanıma sahip olarak dünyaya gelmiştir. İnsan fizyolojisi çevredeki gerekli bilgileri hızla ve büyük ölçüde bilinçsiz bir şekilde aldığı bir dönemi, 10 ile 12 yıllık süre olarak tanımlamaktadır. Bu süre, dil gibi sembolleri, aile gibi kahramanları, tuvalet eğitimi gibi ritüelleri ve en önemlisi temel değerleri içermektedir. Bu sürenin sonunda insanlar, öncelikle yeni uygulamalara odaklanarak farklı, bilinçli bir öğrenme yoluna girmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 9-10).

2.3 Örgüt Kültürü Modelleri

1980'lerin başından itibaren organizasyonların kültürle ilişkilendirilmesi literatürde kültürün perspektifini daha popüler yapmıştır. Haliyle çok sayıda örgüt kültürü modeli geliştirilmiştir. Bu geliştirilen modellerden bazıları ayrı ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

2.3.1 Ouchi Modeli

Ouchi, işlem maliyetleri yaklaşımını temel aldığı örgütsel kontrol modelinde üç aracı mekanizmanın olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; pazar, bürokrasi ve klandır. Ouchi, pazarları, bürokrasileri ve klanları birbirinden ayırmak için normatif (kurallar) ve bilgi gereksinimleri olmak üzere iki boyut kullanmıştır (Ouchi, 1980: 137).

Tablo 1. Bir Organizasyon Başarısızlık Çerçevesi

Kontrol Modu	Normatif (Kuralcı) Gereksinimler	Bilgi Gereksinimleri
Pazar	Karşılıklı ilişki/karşılıklı olma	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı meşru otorite	Kurallar
Klan	Ortak değerler ve inançlar	Gelenekler

Kaynak: Ouchi, 1980: 137.

Normatif gereksinimler, ağın verimli bir şekilde çalışması durumunda, gereksiz performans denetimi veya izleme maliyetleri olmadan, işlemsel ağı tüm üyelerinin paylaşması gereken temel sosyal sözleşmelere atıfta bulunur. Her kontrol biçiminin bilgi için önkoşulları fiyatlar, kurallar ve geleneklerdir. Fiyatlar, karar alma için oldukça karmaşık bir bilgi biçimidir. Ancak, özellikle teknolojik bağımlılık, yenilik veya diğer belirsizlik biçimlerinin, görevler veya bireyler arasındaki sınırı gizlediği durumlarda doğru fiyatlara ulaşmak zordur. Kurallar ise, kıyaslandığında, nispeten işlenmemiş bilgi araçlarıdır. Bir kural bir soruna özgüdür ve bu nedenle kurumsal yanıtları kontrol etmek için çok sayıda kural gerekir. Bu nedenle karar verici, herhangi bir durumda doğru olanı uygulamak için kuralların yapısını

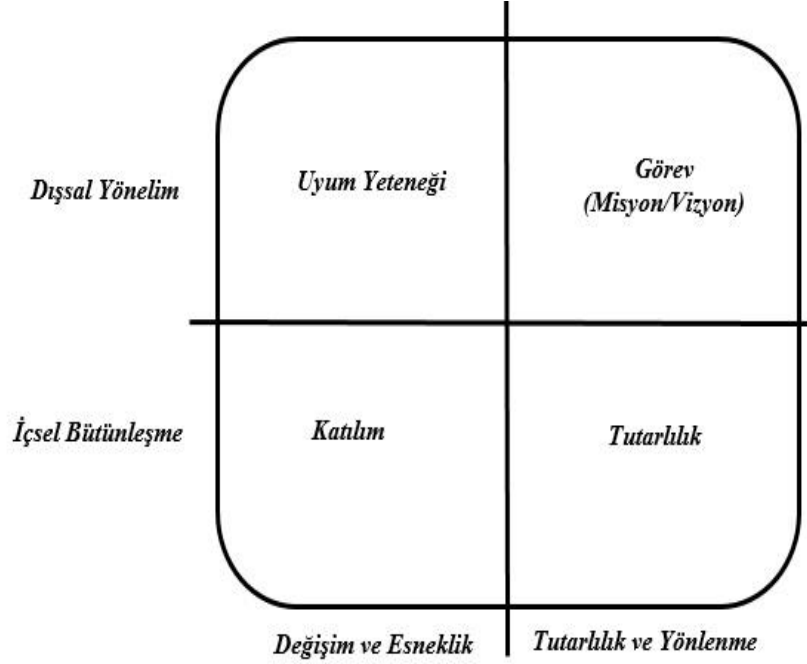
bilmelidir. Gelenekler, davranışı yöneten açık kurallardan daha üstü kapalıdır. Gelenekler belirtilmediğinden, kolayca erişilemezler ve yeni bir üye, birkaç yıl boyunca onları öğrenene kadar etkin bir şekilde çalışamaz (Ouchi, 1980: 137-138).

William G. Ouchi (1981) üç ayrı grup işletme üzerinde araştırma yaparak Z kuramını geliştirmiştir. Bu işletmeler; Amerikan, Japon ve Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi (1987)'e göre Z tipi örgütler, insanlara değer verir. İş birliğini ön planda tutar. Güven, katılımcılık, ortak değerler geliştirme, biz anlayışının hakim olduğu bir örgüt kültürünü vurgulamaktadır (Erdem, 2007: 64). Ouchi, Z tipi işletmeyi ifade ederken büyük şirketlerin başarısındaki dört temel bileşenin; güdüleme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılık Japon işletme modelinin dört ana faktörü olduğuna değinmiştir. Ouchi (1981), yaptığı analizlerde Amerikan, Japon ve Z tipi şirket grubunu yedi ögeyi temel alarak kıyaslama yapmıştır. Bu yedi öge şunlardır; yaşam boyu istihdam, bağlılık, kariyer gelişimi, karar verme, değerlendirme, ilgi ve sorumluluktur (Kılıç, 2013: 55).

2.3.2 Denison Modeli

Denison (1984) araştırmasında, işlerini iyi düzenleyen ve çalışanları karar alma sürecine dahil eden firmalar, bunu yapamayan firmalardan daha iyi performans gösteriyor mu? Bu firmalar hangi şartlar altında ne kadar iyidir? Denison, bu sorulara yanıt arayarak örgüt kültürüyle etkinlik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Denison, anket verilerini kültürel yönetim tarzının bir göstergesi olarak Standart ve Poor'un finansal göstergelerini performans göstergeleri kullanmıştır. Kurum kültürüyle performans arasındaki ilişkiyi test etmek için 34 büyük Amerikan firmasını karşılaştırmıştır. Denison örgüt kültürü modeline göre, örgüt kültürü dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bu temel boyutların da alt boyutları vardır (Ahmady ve diğerleri, 2016: 89-90). Bunlar; katılım (takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme), uyarılma veya uyum yeteneği (değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme), tutarlılık (uzlaşma, temel değerler ve koordinasyon), ve vizyon (stratejik yönetim, misyon ve örgüt amaçları)'dır (Abdavi ve diğerleri, 2018: 468; Yahyagil, 2004: 10-11; Kesiktaş ve Ayan, 2017: 81). Denison'un örgüt kültürü modelinin temel boyutları Şekil 5'te verilmiştir.

Şekil 5. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216.

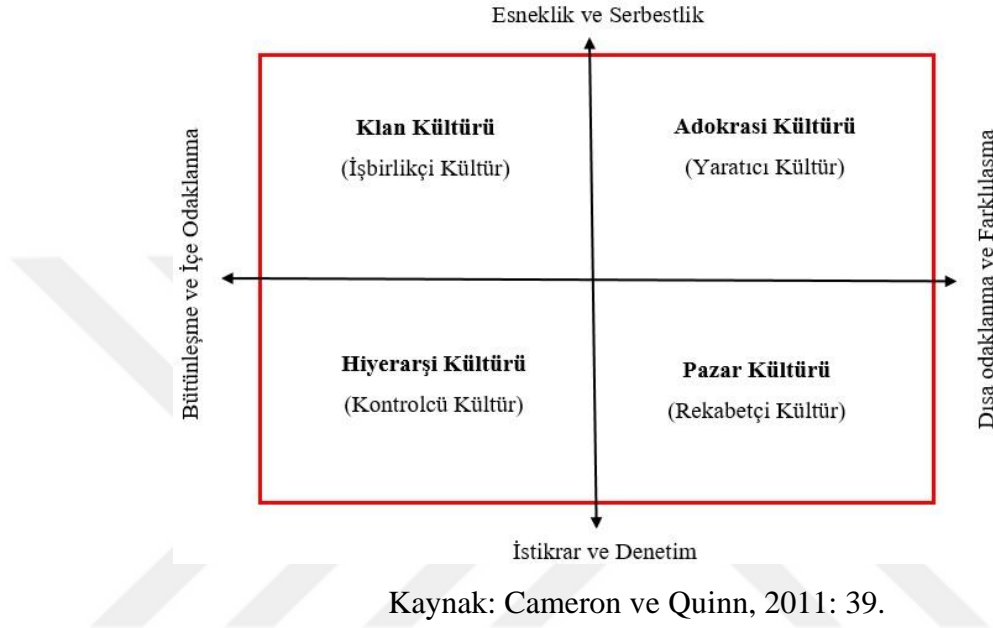
Katılımcı bir kültüre sahip şirketlerin, daha az verimli kültürlere sahip firmalardan yaklaşık iki kat daha yüksek ortalama bir yatırım getirisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Veriler, kuruluşların kültürel ve davranışsal yönlerinin hem kısa vadeli performans hem de uzun vadeli hayatta kalmasıyla yakından ilişkili olduğuna dair sağlam kanıtlar sunmuştur. Denison (1984), iletişimi daha iyi firmaların daha iyi performans gösterdiğine dair bulgulara ulaşmıştır. Bu bulgular, iletişimle performans arasındaki yakın ilişkiye dair bir kanıt olabilir. Denison'un bu araştırmasının sonucu, kuruluşların kültürel ve davranışsal özelliklerinin bir şirketin performansı üzerinde ölçülebilir bir etkisi olduğunu göstermiştir. Katılımcı kültür özelliği olan kuruluşlar, diğerlerine göre (katılımcı özelliği olmayan kuruluşlar) sadece daha iyi performans göstermekle kalmaz, zamanla genişleyen fark marjı, kültür ve performans arasında olası bir sebep-sonuç ilişkisi olduğunu da gösterir (Denison, 1984).

2.3.3 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Modeli

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü konusunda kabul görmüş ve örgüt kültürünün örgütsel performansı etkileyen en önemli faktör olduğunu iddia eden bir

model geliştirmiştir. Cameron ve Quinn'e göre örgüt kültürü, kontrolcü kültürü, işbirlikçi kültürü, yaratıcı kültür ve rekabetçi kültür olmak üzere dört boyutta açıklamıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 35; Cameron ve Quinn, 2011: 39).

şekil 6. Rekabet Eden Değerler Modeli



- **Hiyerarşi Kültürü Modeli:** Modern ağda en erken örgütlenme yaklaşımı, 1900'lerin başlarında, Avrupa'daki devlet kurumlarını inceleyen Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Weber, hem sanayileşmeyle değişen toplumsal normların ekonomik, sosyal ve politik yapısını hem de otorite yapıları üzerindeki etkileri araştırmıştır (Keskin ve diğerleri, 2016: 161). Yirminci yüzyılın başında örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluk, giderek daha karmaşık bir toplum için verimli bir şekilde mal ve hizmet üretmekti. Bunu başarmak için Weber, bürokrasinin klasik özellikleri olarak bilinen yedi özellik önermiştir. Bunlar; kurallar, uzmanlaşma, ayrı mülkiyet, kişiliksizlik: kurallar, uzmanlaşma, liyakate ya da yetene göre mevki verme (meritokrasi), hesap verebilirlik ve hiyerarşidir. Bu bağlamda hiyerarşi örgüt kültürü, Weber'in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır. Hiyerarşi rgt kültüründe karar verme otoritesinin net hatları, standart kurallar ve prosedürlerle kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmaları başarının anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 42). Büyük organizasyonlarda ve

kamu kurumlarında genellikle hiyerarşi örgüt kültür özelliği görülmektedir. Çok sayıda standardize prosedürlerin olması, birden fazla hiyerarşik kademeye sahiplik ve kuralların güçlendirilmesi gibi nitelikler vurgulanmaktadır. Ayrıca, küçük organizasyonlar bile hiyerarşik kültüre sahip olabilir. McDonald's restoranları örnek olarak gösterilebilir (Cameron ve Quinn, 2006: 38). McDonald's restoranında çalışanların çoğu, önceden eğitim veya iş deneyimi olmayan gençler olabilir. Ancak, bu organizasyondaki işin en belirgin özelliği, tüm satış noktalarındaki ürünlerin tek tipli olmasıdır. Pişmemiş patatesler standart bir pakette merkezi bir tedarikçiden sevk edildiğinden, yağın sıcaklığı önceden belirlenmiş ve ne zaman kızartması gerektiğini söyleyen bir alarmin (buzzer) olması nedeniyle çalışanlara nerdeyse hiçbir takdir yetkisi bırakmamıştır. Ayrıca, çalışanların kıyafetleri ve iş davranışları gibi konuları da kapsayan kuralların ve politikaların olduğu bir kılavuz vardır. Bu kurallar ve politikalar terfi için şart niteliğindedir (Cameron ve Quinn, 2005: 38).

- **Pazar (Rekabetçi Kültür) Kültürü Modeli:** 1960'lı yılların sonlarında, kuruluşlar yeni rekabetçi zorluklarla karşı karşıya kaldıkça pazar (rekabetçi) kültür modeli popülerleşmiştir. Örgütsel araştırmacılar, örgütsel etkinliğin temeli olarak hizmet ettikleri iddiasıyla bir dizi alternatif faaliyet belirlemiştir. Bunlardan en önemlisi işlem maliyetleriydi. Bu yeni tasarıma bir pazar organizasyonu biçimi denilmiştir (Cameron ve Quinn, 2005: 39). Bu pazar terimi, pazarlama işleviyle veya pazardaki tüketicilerle eş anlamlı değildir. Aksine, bu terim pazarın kendisi olarak işlev gören bir organizasyon türünü ifade etmektedir. Örgütün iç işleri yerine örgüt dışı çevreye yöneliktir. Tedarikçiler, müşteriler, sözleşme taraflar (contractors), lisans sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler (regulators) gibi çoğunlukla dışsal destek gruplarıyla yapılan işlemlere odaklanır. İçsel kontrol, kurallar, uzmanlaştırılmış işler ve merkezileştirilmiş kararlarla sürdürülen bir hiyerarşinin aksine, Pazar veya piyasa, öncelikle ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabet dinamikleri ve parasal değiş tokuş yoluyla faaliyet göstermektedir. Başka bir ifadeyle, piyasaların ana odağı, rekabet avantajı yaratmak için diğer destek gruplarıyla işlem (borsa, satış, sözleşme) yapmaktır. Kârlılık, pazar alanlarındaki güç, hedeflerin genişletilmesi ve güvenli müşteri tabanları kuruluşun temel amaçlarıdır. Pazar tipi organizasyonlara hakim olan temel değerler rekabet gücü ve verimlilik (Cameron ve Quinn, 2011: 44). Bir piyasa kültüründeki temel

varsayımlar dış çevrenin iyi huylu değil düşmanca olduğudur. Tüketiciler, seçicidir ve organizasyonların iş artışlarındaki değerlerle alakalıdır. Yönetimin asıl görevi, organizasyonu üretkenlik, sonuç ve karlara doğru yönlendirmektir. Net bir amaç ve agresif bir stratejinin verimlilik ve karlılık yaratacağı varsayılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

- **Klan (İşbirlikçi) Kültür:** Aile tipi bir organizasyona benzerliği nedeniyle “klan” olarak isimlendirilmiştir. Paylaşılan değerler ve hedefler, uyum, katılım, bireysellik ve “bizlik” duygusu, klan tipi firmalara nüfuz etmiştir. Klan tipi firmaların tipik özellikleri, hiyerarşik kurallar ve prosedürler veya piyasaların rekabetçi kâr merkezleri yerine ekip çalışması, çalışanların katılım programları ve çalışanlarla kurumsal bağlılıktır. Bir klan kültüründeki temel varsayım; çevrenin en iyi takım çalışması ve çalışan gelişimiyle yönetilebileceği, müşterilerin en iyi ortaklar olduğu düşüncesindedir. Organizasyon, insancıl bir çalışma ortamı geliştirmektir. Yönetimin asıl görevi çalışanları güçlendirmek ve çalışanların katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatlerini kolaylaştırmaktır (Cameron ve Quinn, 2011: 46). Klan tipi örgütlerde, yarı bağımsız takımlar bulunur. Takımlar, kişisel değil ekip temelli başarılar elde eder. Bu örgüt tipinin karakteristik özelliği, kalite çemberleri, müşteri odaklılık ve çalışanların güçlendirilmesidir. Klan kültürü, iş yapma yönünden Japon kültürüne benzemektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 41).

- **Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü:** Gelişmiş dünya sanayi çağından bilgi çağına geçtiğinde dördüncü ideal bir örgütlenme türü ortaya çıktı. Adokrasi kültürü, yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını giderek daha da belirleyen, aşırı hızlanan koşullara en duyarlı örgütsel bir formdur (Cameron ve Quinn, 2005: 43). Ürünün yarılanma ömrünün ve hizmet avantajlarındaki hızlı azalmalar, diğer üç organizasyon biçiminden farklı bir dizi varsayım geliştirilmiştir. Bu varsayımlar, yenilikçi ve öncü girişimleri başarıya götüren şeyin organizasyonların yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi ve geleceğe hazırlık işinde olmaları yönündedir. Yönetimin asıl görevi, girişimciliği, yaratıcılığı ve etkinliği öncü olarak son teknolojiyle geliştirmektir. Uyum ve yenilikçiliğin yeni kaynaklara ve karlılığa yol açtığı varsayılmıştır. Bu nedenle, gelecek vizyonu, örgütlü kargaşa ve disiplinli hayal gücü üzerine vurgu

yapılmıştır. Adokrasi organizasyonu, havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı ve film yapımı gibi endüstrilerde sıklıkla bulunabilir. Yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamak bu organizasyon için önemli bir zorluktur. Pazarlar ve hiyerarşilerden farklı olarak, adokrasi kültüründe merkezi bir güç veya otorite ilişkileri yoktur. Bunun yerine, güç, o anda hangi sorunun ele alındığına bağlı olarak bireyden bireye veya görev ekibinden görev ekibine geçer (Cameron ve Quinn, 2006: 44).

Adokrasi kültüründeki örgütler dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş yeri ile karakterize edilmiştir. İnsanlar sorumluluk ve risk alır. Etkin liderlik, vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklı bir yaklaşımdır. Organizasyonu bir arada tutan yapıştırıcı şey, deney ve inovasyona bağlılıktır. Vurgu, yeni bilginin, ürünlerin ve hizmetlerin öncüsü olmaktır. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla karşılaşmak önemlidir. Organizasyonun uzun vadeli vurgusu hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir. Başarı, eşi benzeri olmayan, özgün ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelir (Cameron ve Quinn, 2011: 51).

2.3.4 Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Handy, modelinde dört örgüt kültürü tipinden bahsetmiştir. Bu modeldeki kültür tipleri Yunan mitolojisinde bir kahraman ile sembolleştirmiştir. Modeldeki örgüt kültürü tipleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Güç kültürü, bir örgütteki gücün tam olarak bir kişide ya da merkezdeki bir grupta bulunduğunu ifade etmektedir. Örgütle ilgili bir kararlar merkezdeki grup tarafından alınmaktadır. Genellikle, küçük işletmelerde ve askeri birimlerde görülmektedir. Ayrıca, büyük organizasyonların veya işletmelerin üst yönetiminde karşılaşmaktadır (Ataman, 2009: 634).

Güç kültürüyle ilişkilendirilmiş örgütlerde kontrol tek elde toplanmıştır. Örgüt üyeleri, güven duygusundan gelen hisleriyle görevlerini, işini yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerin yeni durumlara ayak uydurabilmesi ve değişen çevre koşullarına çabuk tepki verebilmesi daha muhtemeldir. Handy, güç kültürünü Yunan mitolojisindeki tanrıların kralı Zeus ile sembolize etmiştir. Rol kültürü, bürokrasinin ve hiyerarşinin hüküm sürdüğü, kuralların ve işlemlerin (prosedürlerin) kullanıldığı bir kültürel sistemdir (Doğan, 2013). Rol kültüründe, örgütün faaliyetlerini ve iş

akışını ifade eden roller belli bir çerçevede ve sistemde birbirlerinden ayrıştırılmış ve gruplandırılmıştır (Güney, 2017: 195). Bu sitemde personelin işi açıkça belirtilmiştir. Yetki rollerinin dağıtılmasında emir-komuta zinciri söz konusudur. Rol kültürü tipi Apollo ile simgeleştirilmiştir. Yunan mitolojisinde Apollo düzeni ve uyumu temsil etmektedir. Görev kültürü, ekip çalışmasını ve projeyi öncelik saymakta, görevlerin başarılması için uzman takımların kullanılmasına odaklanmaktadır. Bu kültürü yenilikçi örgüt yapılarında görebiliriz. Teknolojik ve ürün alanlarında yenilikçi olmak. Güncel koşullara uyum sağlamak gibi. Handy, görev kültürü tipini Athena tanrıçasıyla simgelemiştir. Athena, Yunan mitolojisinde bilgeliği tanrıçasıdır. Sonuncusu birey kültürü, kişiyi örgütün odak noktası kabul eder. Örgütteki çalışanlar özgürlüğünü ve kimliğini korur. Mesuliyet ve görev örgütteki üyenin tercih ve gereksinimine göre biçimlenmektedir. Handy, birey kültürünü Dionysus sembolleştirmiştir. Dionysus, Yunan mitolojisindeki direncin ve tepkinin temsilidir (Doğan, 2013: 36-37).

2.3.5 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede, hem ulusal ve uluslararası kültür hem de örgüt kültürü üzerine oldukça önemli katkı sağlamış bilim adamlarındandır. Hofstede, 1990 yılında yaptığı bir araştırmanın neticesinde örgüt kültürünün altı boyutlu bir modelden oluştuğu sonucuna varmıştır. Bunlar; (1) sürece odaklı-sonuca odaklı kültür (2) çalışan odaklı-iş odaklı kültür (3) dar görüşlü-profesyonel kültür (4) açık sistem-kapalı sistem kültür (5) gevşek-sıkı denetim (kontrol) kültürü (6) kuralcı (normatif)-pragmatik (çıkarıcı/faydacı) kültürdür (Hofstede ve diğerleri, 1990: 303). Bu araştırmayla Hofstede ve diğerleri, bir işletmedeki çalışanlar değil, çalışanların oluşturduğu departmanlar bazında örgüt kültürünün araştırılması gerektiğini ileri sürmüştür.

2.3.5.1 Sürece Odaklı-Sonuca Odaklı Kültür

Süreç odaklı (yönelimli) kültürlerde insanların riskten kaçındığı algısı vardır. Bu insanların işleri konusunda sınırlı çaba harcadıkları düşünülür. Bu insanların her günü diğer günlerle aynı, yani monoton olduğu algısı hakimdir. Sonuç odaklı (yönelimli) kültürlerde insanlar, alışık olmadıkları durumlar karşısında kendilerini rahat, tedirginlik yaşamayan davranışlar sergileyen ve en üst düzeyde çaba harcama

eğiliminde kişiler olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2013: 37). Sonuç odaklı örgütlerde başarıların önemli bir yeri vardır. Devamlı bu başarılarından bahsedilir. Bu kültür niteliği içerisindeki insanlar iş konusunda ellerinden gelen tüm çabayı sergilemektedir. Bu nedenle bu insanların hataları da hoş karşılanmaktadır. Böyle bir kültürün üyeleri hızlı, pozitif, sıcak ve girişimcidir. Yöneticiler, performansları iyi olanlara yardım eder. Bu kültürün örgütleri dışa açıktır. Dolayısıyla yeni bireylerin gruba katılması muhtemeldir. Bu kültürdeki örgütler için rahatlık (konfor) istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Örgütler her gün yeni zorluklarla karşılaşmaya açıktır. Sonuç odaklı niteliklerin zıttı durumlar ise süreç odaklılığın niteliğidir. Yani süreç odaklı kültürün özelliğidir (Kılıç, 2013). Süreç odaklı kültürün birimleri, daha uzman ve daha biçimsel veya resmileşme eğilimi gösterir. Sonuç odaklı birimlerde, çalışanlar arasındaki sendika üyeliği eğilimi daha düşüktür (Hofstede ve diğerleri, 1990: 308).

2.3.5.2 Çalışan Odaklı-İş Odaklı Kültür

Çalışan-iş odaklı kültür boyutu, birimin veya şirketin kurucularının ve liderlerinin felsefesini açıkça yansıtır (Hofstede ve diğerleri, 1990: 308). Bu boyut, insanlara olan ilgiyle işin yaptırılmasına yönelik ilgiyi kıyaslamaktadır. Çalışan odaklı (yönelimli) kültürde bireyler, kişisel problemlerinin önemsendiğinin, personelin refahı için örgütlerin sorumluluk duygusuyla hareket ettiğinin, mühim kararların kurullar veya grup tarafından alındığının farkındadır. İş odaklı birimlerde çalışanlar, işin gerçekleştirilmesi mevzusunda yüksek düzeyde baskıyla karşı karşıyadır. Çalışanlar, kişisel ve ailevi rahatlıklardan ziyade örgütün, onların yaptığı işle ilgilendiği fikrine kapılır. Çalışanlara göre örgütün önemli kararları bireylerce verilmektedir (Doğan, 2013: 38). Çalışan odaklı örgütlerin yöneticileri, performans düzeyi yüksek personelini kendilerine yakın tutmaktadır. Çalışan odaklı örgütler, bireysel kararları önemli görmektedir. Ve örgüt yalnızca performans düzeyi yüksek personele değer vermektedir. Örgüte yeni katılanlar kendi başlarına bırakılmaktadır. Personelin bireysel sorunları konusunda oldukça az ilgilenilmektedir. Bu özelliklerin tam tersi olduğu durumlar ise iş odaklı kültüre karşılık gelmektedir (Kılıç, 2013: 57).

2.3.5.3 Dar Görüşlü-Profesyonel Kültür

Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin bu boyutu, çalışan kimliğinin büyük oranda örgütten türediği kültürlerle insanların yaptığı işe göre ifade edilen kültürleri kıyaslamaktadır. Dar görüşe sahip kültürün üyeleri, örgüt normlarının iş yeri ortamı kadar, iş ortamı dışındaki davranışlarını da içine aldığını düşünmektedir. Personel alınırken, kurumun iş tecrübeleri kadar kuruma alınacak adayın sosyal ve ailevi durumları da dikkate alınmaktadır. Geleceğe dair bir yönelme de söz konusu değildir. Diğer taraftan, profesyonel kültürün üyeleri özel hayatlarının yalnızca kendilerini ilgilendirdiği duygusundadır (Doğan, 2013: 38). Ayrıca profesyonel kültürün bölümleri arasındaki işbirliği ve güven olağan seviyededir. Bireyleri özel hayatı kendilerine bırakılmıştır. Örgüte personel alınacağı zaman personel adayının işe dair deneyimi yegâne kriterdir. Geleceğe yönelik planlamalar için an az üç ya da daha fazla sene dikkate alınmaktadır. Personel güçlü bir rekabet bilincine sahiptir (Kılıç, 2013: 57).

Kültürel farklılıklar iyice anlaşılmadığında insanlar kültürlerini veya kültürel tecrübelerini diğer kültürlerle yansıtarak kendi değerlerinin egemen olmasının meydana getirdiği durumlar "parochialism" sözcüğünün karşılığı olan "dar görüşlülük" tür. Bu yaklaşım, bireylerin, buldukları ya da yaşadıkları kültürün değerlerinden, simgelerinden hareketle başka kültürleri anlamak istemesine ve diğer kültürlerin yargılanmasına neden olur (Sargut, 2001: 19). Dar veya sınırlı görüşlü kültür türü genellikle Japon şirketlerle ilişkilendirilir. Geleneksel teknolojiye sahip birimler genellikle dar veya sınırlı kültüre eğilimlidir. Yüksek teknoloji birimler ise daha çok profesyonelliğe eğilim gösterir. Büyük organizasyonlar daha profesyonel kültürleri teşvik etmektedir. Profesyonel kültürlerde, işbirliği üyelikleri daha küçüktür. Profesyonel kültür yöneticilerinin ortalama eğitim düzeyi ve yaşı daha yüksektir. Ayrıca, uzmanlaşma konusunda daha yüksek puan alırlar. Bu kültür boyutu, dar görüşlü olarak adlandırılan, çalışanların kişiliklerini örgütten aldıkları birimlerden, profesyonel olarak adlandırılan, insanların işleriyle özdeşleştikleri birimlere kadar bir yapıyı dışlar (Hofstede ve diğerleri, 1990: 304-309).

2.3.5.4 Açık Sistem-Kapalı Sistem Kültür

Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin bu boyutu, hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler uzmanları için ilgi odağı olan iletişim ortamını ifade etmektedir (Hofstede ve diğerleri, 1990: 304). Açık sistemin üyeleri, hem örgütün hem de örgütteki üyeler, örgüte yeni dahil olanlara ve örgüt dışındakilere örgütün açık olduğunu düşünür. Herkesin çabucak örgüte adapte olacağına ve örgüt içerisinde kendilerini evlerinde gibi hissedeceklerine inanılmaktadır. Kapalı sistemin olduğu kültürlerde durum tam tersidir. Örgüttekiler, örgüte yeni katılanlar ve örgüt dışındakiler için örgütün kapalı bir sistem olduğunu düşünür. Bazı yetenekleri olan, özel insanlar örgüte çabucak uyum sağlayabilir ve örgütte kalabilir. Örgüte yeni katılanlar örgütü uzun bir süre sonra kendi evleri olarak hissetmeye başlar. Bu süre bir yıldan daha fazla geçen zaman aralığı olarak görülmektedir (Doğan, 2013: 38). Kapalı bir kültürde yönetim çok ehemmiyeti olmayan mevzularda dahi tutucudur. İş ortamının çevresine nadiren dikkat edilmektedir. Örgüt ve üyeleri kapalı ve gizlidir. Örgüte yeni katılanların kendilerini örgütte rahat hissetmeleri için ortalama en az bir yılın geçmesi gerekir (Kılıç, 2013: 57).

2.3.5.5 Gevşek-Sıkı Denetim (Kontrol) Kültür

Hofstede'nin örgüt kültür modelindeki bu boyut genel olarak örgüt içerisindeki oluşumun düzeyine dikkat çekmektedir. Kontrolün gevşek olarak yapıldığı birimin çalışanları hiçbir kimsenin maliyetle ilgilenmediği düşüncesindedir (Doğan, 2013: 38). Ancak, sıkı denetim kültürü örgütlerde maliyet veya fiyat hassaslığı bulunmaktadır. Örgüt kültürü gevşek olanların toplantılara katılımı yaklaşık zamanlı olarak gerçekleşirken, sıkı denetimli örgütlerin toplantıları tam zamanında başlamaktadır. Konuşmalar iş konusundadır ve toplantıda konuşmalar ciddiyetle yapılmaktadır. Sıkı denetimli örgütlerin karakteristik özelliği tertipliliğidir (Kılıç, 2013: 57). Hassas veya riskli ürün ya da hizmet sunan birimler, sıkı denetim, kontrol konusunda puan almaya eğilimli iken, yenilikçi veya öngörülemeyen aktiviteleri olan örgüt birimleri ise gevşek puanlama eğilimi göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 1990: 310).

2.3.5.6 Çıkarıcı/Faydacı (Pragmatik Kültür)

Normatif ve pragmatik boyutu, müşteri odaklılığıyla ilgilidir. Pragmatik birimler pazar güdümlüdür. Normatif birimler görevlerini dış dünyaya karşı dokunulmaz kuralların uygulanması olarak algırlar. Hofstede (1990), hizmet birimlerinde ve rekabetçi piyasalarda faaliyet gösterenlerin daha pragmatik olduğunu, yasaların uygulandığı ve tekel altında faaliyet gösteren birimlerin ise daha çok normatif eğilim gösterdiğini ileri sürmektedir. Polis teşkilatı gibi kamu kurumları daha normatiftir (Hofstede ve diğerleri, 1990: 310). Pragmatik kültürün örgütlerin toplantılarındaki temel vurgu müşteri gereksinimidir. Pragmatik kültürün örgütlerinde doğru kurallardan, prosedürlerden çok da önemli olan sonuçlardır. Ve örgütün mazisi hakkında konuşulmamaktadır. Etik konularda pragmatik yaklaşım söz konusudur (Kılıç, 2013: 57). Normatif birimlerde ana vurgu, örgütsel kuralların doğru olarak takip edilmesidir. Kurallar veya prosedürler, sonuçlardan daha önemlidir. Ayrıca, ahlaki standartlar da yükseklik görülür (Doğan, 2013: 38).

2.4 Hofstede'in Kültür Boyutları

IBM (International Business Machines; Uluslararası İş Makineleri) şirketinin veri tabanı, 1970'lerin başında uluslararası alandaki çalışanların tutumu üzerine yaptığı anketlerle özellikle kültür ölçümü konusunda akademik araştırmalar için bir fırsat olmuştur. Hofstede (1988) araştırmasıyla ülkeleri birbirinden ayıran değer ve inanç kalıplarını incelemek istemiştir. "Bir Kültür Ölçüm Örneği: IBM Çalışmaları" analizi için IBM'in verilerinden faydalanmıştır. Hofstede'nin IBM'in verilerini kullanmasının nedenlerinden biri, IBM'in 1967'den beri dünya genelinde çalışanlarının karşılaştırmalı tutum araştırmalarını yürütmesiydi. IBM 1973 yılında, 72 ülkeden 20 farklı dilde 116.000'den fazla anket toplanmıştır. Ulusal kültür analizinde ilk olarak, IBM'in yan kuruluşları göz ardı edilerek 40 tanesinin verileri kullanılmıştır. Daha sonra bir takım değerlendirmelerden sonra bu sayı 53 olarak kabul edilmiştir. IBM çalışmaları, bu 53 kültürün başlıca dört boyutta farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Bunlar; güç mesafesi, bireycilik ve onun karşısındaki yani zıttı toplumculuk, erkeklik ve onun karşısı dişilik, belirsizlikten kaçınmadır (Hofstede ve Bond, 1988).

Hofstede (1980b) kültürle örgütsel davranışları birbirine bağlayan ve bilimsel bir topluluk için en yararlı olarak kabul edilen bir sistem geliştirmiştir. Bu sistemin çerçevesini, dünya çapında ellinin üzerinde ülkeden yüz binden fazla katılımcıyı (yönetici ve çalışan) içeren kapsamlı bir araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırmayla Hofstede, bir kurum içerisindeki tutumları ve değerler arasındaki farklılaşmayı incelemek için ulusal kültürün bir kriter olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla Hofstede, bireylerin konumu, yaşı, cinsiyeti gibi demografik özelliklerinden daha ziyade kişinin tutum ve değerlerine odaklanmıştır. Hofstede (1980a) çalışmasında 50 ülkeden 116.000 çalışanın ankete verdiği yanıtları analiz etmiş, ulusal kültürün dört boyutla kategorize edilebileceği sonucuna varmıştır. Bu boyutlar sırasıyla; güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişiliktir. Mevki ya da makam olarak daha yüksek veya daha düşük insanlara karşı davranış; güç mesafesi, planlanmamış ya da yapısal olmayan durumlar; belirsizlikten kaçınma, gruba yönelik davranış; bireycilik/toplumculuk, birinin cinsiyetine göre davranış ise erkeklik / dişilik olarak değerlendirilmiştir (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Hofstede elindeki veriler yardımıyla ülke puanlamaları yapmış ve ülkeleri kültürel olarak bu dört boyuta göre karakterize etmiştir. Bu yöntemle boyutların her birinde aşırı yüksek veya düşük puan alan kültürlerin özellikleri belirlenmiştir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31).

Hofstede'in ilk zamanlardaki araştırma sonuçları onun dört boyutlu (güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik/dişilik) ulusal kültür modelinin geliştirilmesini sağlamış olsa da boyutların sayısı sonraki bilimsel çalışmaların sonucuyla birlikte artış göstermiştir. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyciliğe karşı toplumculuk, erkeklığe karşı dişilikten sonra beşinci boyut olarak; yaşamda uzun dönemli ve kısa dönemli bir eğilim ayrı bir kültür boyutu olduğu ifade edilmiş ve beş boyutlu bir model geliştirilmiştir (Hofstede, 1994). Hofstede (1994)'te bu boyutların büyük ölçüde birbirinden bağımsız olarak beş boyutta sınıflandırılabileceğini ileri sürmüştür. Zaten ilk dört boyut IBM şirketinin 64 farklı ulusal yan kuruluşundaki çalışanların ve yöneticilerin sahip olduğu değerlerin karşılaştırılmasıyla ortaya konulmuştur. Ancak, Khan'a (2014) göre, Hofstede ve diğerleri (2008) yeni iki kültür boyutu daha geliştirdiğinden örgütsel

kültür yedi boyutlu bir yapıdır. Bu iki boyut hoşgörü/kısıtlama (Indulgence / Restraint) ve simgeleştirme/ağır başlılık (Monumentalism / Self-Effacement)'tır.

Bilimsel araştırmalarda kültürün tanılması yapılırken ve kültür boyutları ifade edilirken Hofstede'nin çalışmalarının genellikle temel alındığı görülmektedir. Tezin araştırma modelinde de Hofstede'nin örgüt kültürü (bireycilik-toplumculuk) boyutuna yer verilmiştir. Bu nedenle, tezde Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları detaylı bir şekilde açıklanarak, tez kavramsal açıdan zenginleştirilmiştir. Örgüt kültürü boyutları açıklanırken, bilimsel çalışmalar ve genel kanılar üzerinde durulmuştur.

2.4.1 Güç Mesafesi

Ulusal ve örgütsel kültürün ilk boyutu olarak tanımlanan güç mesafesi, bir topluma ait kurum veya organizasyonlarındaki gücün eşit olarak dağıtılmadığı gerçeğini göstermektedir. Bu nedenle güç mesafesiyle toplumun hem güçlü hem de zayıf üyelerinin değerleri yansıtılmaktadır (Hofstede, 1980b: 45).

Güç mesafesi, bir ülke halkının normal olarak kabul ettiği insanlar arasındaki eşitsizlik derecesi olarak tanımlanabilir. Güç mesafesi, göreceli olarak eşit (küçük güç mesafesi) ile aşırı eşitsizlik (büyük güç mesafesi) aralığındadır (Hofstede, 1993: 89). Bir toplumdaki insanlar arasında eşitliğin olduğu kanaati küçük güç mesafesi, yüksek düzeyde eşitsizlik algısı ise büyük güç mesafesi olduğunu göstermektedir (Hofstede, 1994: 5). Başka bir ifadeyle göreceli olarak eşitlik küçük güç mesafesi aralığında, aşırı eşitsizlik ise büyük güç mesafesi aralığındadır (Hofstede, 1998: 25). Burada bahsi geçen eşitlik, insanlar arasındaki eşitliktir.

Örgütün üyeleri arasındaki güçsüzleşme örgütte güç dağılımının eşit olmadığı düşünülmektedir (Ölçüm Çetin, 2004:27). Bir organizasyon veya kurumdaki gücün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığı kabul edildiği güç mesafesi, kişilerarası iktidarın ve bir üst ile ast arasındaki etkinin ölçülmesi temeline dayanmaktadır. Örgütteki gücü daha az üyeler, örgüt içindeki gücün eşitsiz bir şekilde dağıldığını algılamaktadır. Bu algı, toplum içerisinde güçlü ve gücü az üyelerin sahip olduğu değerlerle ilişkilidir. Bu değerle ise örgütün hayatına yansıtılmaktadır (Khan, 2014: 241). Güç aralığının fazla olduğu böyle toplumlarda yöneticiler, unvanlılar ve tepe yöneticileri haklı olup

olmadıkları konusunda bir edişe duymazlar. İspat zorunlulukları yoktur. Çünkü haklılıkları kendilerinin gücünden gelir (Güney, 2017: 199).

Güç mesafesi, vatandaşların kurumlardaki hiyerarşik sistemi veya güç yapısını itirazsız olarak kabul etmesidir. Güç mesafesinin büyüklüğü, astlar ve üstler arasındaki statü farklılığının önemi vurgulanmaktadır. Yüksek güç mesafeli ülkenin bireyleri, yaşamın bir parçası olarak, bireysel seviyeler arasında büyük farklılıkların olmasını beklerken, düşük güç mesafesiyle karakterize edilmiş ülkede yaşayan bireylerin, rütbelere veya iş seviyeleri arasındaki önemli eşitsizlikleri tolere etme olasılıkları daha azdır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31). Ayrıca çalışanlar, güç mesafesi problemlerini yönetim tarafından çözülmesini ister. Bu durumda çalışanlar yöneticilerine saygı duyarak performanslarını artırır (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Bireysel farklılıkların doğrudan güç, servet veya prestije bağlı eşitsizliklerle ne ölçüde ilişkili olduğunu, eşitsizliklerin meşru görülüp görülmediğinin derecesini vurgulayan kültür boyutu güç mesafesidir. Bir kültürel çevredeki güç eşitsizliğiyle bireysel veya grup nitelikleri arasında ilişkiler gelenekselleştirildiğinde güç mesafesinin meşruiyet ve adil muamele duygusu sağladığı düşünülür (Oyserman, 2006: 353).

Güç mesafesi, bir toplumda ve onun kurumlarında güç hiyerarşisinin ve eşitsizliğin ne derece kabul edilebilir olduğuyla ilgilidir (Aycan ve diğerleri, 1999: 504). Bir kültürün üyeleri, güçlülerle (yöneticiler gibi) çok az güce sahip olanlar, arasında büyük farklılıkların olduğunu ve eşitsizliğin kabullenildiğini vurgulamakla (Cohen, 2006: 107) birlikte güç mesafesi, üst ve ast arasındaki ilişkilerin ne kadar uzak olduğunu ölçmektedir. Kuruluş içindeki güç eşit olmayan bir biçimde paylaştırılmış olabilir. Yöneticiler, güç mesafesini korumayı veya hatta genişletmeyi isteyebilir. Düşük güç mesafesi, çalışanların eşit haklara sahip olduğu anlamına gelmektedir (Omerzel, 2016: 98). Örgütlerin ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin olduğunun kabul edilmesi ve düşünülmesi, gücün eşit olarak dağıtılmadığının kanıtıdır. Bir örgütte güç mesafesinden bahsedildiğinde genellikle rütbece yukarıdaki eşitsizlik değil daha çok rütbece aşağıdaki eşitsizlik kastedilmektedir (Hofstede ve Bond, 1988: 10). Örneğin, Hintlilerin güç mesafeleri oldukça yüksektir. Hintliler, düşük güç mesafeli ülkelerdekilerle kıyaslandığında

onların adaletsizliği tolere etme olasılığı daha yüksek olduğundan, vatandaşlık davranışlarını sergilemeye devam etme olasılıkları da daha yüksektir. Örgütte, etkileşimli adaletin olduğu algısına sahip çalışanların isteğe bağlı (örneğin; nezaket davranışları) davranışlarını yöneticilerine karşı sergilemeleri daha olasıdır (Gupta ve Singh, 2013: 1281). Hatta, çalışanlar güç mesafesi problemlerinin yönetim tarafından çözülmesini ister. Örgüt içerisindeki güç mesafesinin düşürülmesiyle çalışanların yöneticilere saygısı ve örgütsel performansı artacaktır (Ahmed ve Shafiq, 2014). Öte yandan, yüksek güç mesafeli kültürlerde eşit olmayan güç dağılımı nedeniyle çalışanlar, yöneticilerden kendilerinin istemediği veya hoşuna gitmeyen kötü davranışlarla karşılaşabilir ve çalışanlar bu davranışlara katlanmak zorunda kalabilir (Khan, 2014: 241).

Herhangi bir toplumda, daha az güce sahip toplum üyelerinin eşit olmayan bir güç dağılımını ne ölçüde kabul ettiklerini belirleyebilmede güç mesafesi bir standart olarak görülmektedir. Yani, güç mesafesi bir ölçü olarak kullanılmaktadır (Francis, 1995: 103).

Güç mesafesinin seviyesi örgütlerdeki liderlik tarzının belirleyicisi olabilir. Francis'e (1995) göre güç mesafesi seviyesi otoritenin merkezileşme derecesi ve otokratik liderlik derecesiyle ilgilidir. Merkezi, otokratik bir organizasyonda yüksek bir güç mesafesi bulunur. Merkezi olmayan, katılımcı bir organizasyonda ise güç mesafesi düşük seviyededir. Hofstede'ye (1988) göre güç mesafelerinin küçük olduğu bir kültürde ideal lider, verimli bir demokrat olacaktır. Diğer taraftan, güç mesafelerinin büyük olduğu bir kültürde ideal lider, yardımsever, iyilikçi bir otokrattır veya "iyi baba"dır. Bir toplumun eşitsizlik seviyesi, liderleri kadar takipçileri tarafından da desteklenmektedir. Güç ve eşitsizlik elbette her toplumun en temel yönlerindedir. Uluslararası deneyime sahip bireyler çok net bir şekilde tüm toplumlarda az ya da çok temelde eşitsizliğin olduğunu farkındadır. Tabii ki, her toplumdaki eşitsizlik seviyesi aynı değildir (Hofstede ve Bond, 1988: 10-14). Güç mesafesine toleransı düşük ülkelerin egemen değerleri; eşitlikçi olma, popülist inançlar, kazanılmış statüler, ortak karar alma, katılımcılığa yüksek değer verme, üstlere düşük bağımlılıkla içsel-bireyci yönelim eğilimi, güç sembollerini hafife almak ve çok çalışmanın onurlu olduğu inancını içerir. Öte yandan yüksek güç mesafesini hoş karşılayan ülkelerin baskın değerleri arasında; yukarıdan aşağı

iletişimler, sınıfsal bölünmeler, verilmiş statüler, otoritercilik, yöneticilere bağımlılık, güç sembollerine sempatiklik ve mavi yakalı işin küçümsenmesi gibi davranışları görebiliriz. Bu ülkeler, kurum içindeki işler arasında daha büyük farklılıkları yansıtan, daha uzun organizasyon yapılarını kullanma eğilimindedir. Fonksiyonların merkezileştirilmesi bir kontrol mekanizması olarak kullanılır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31-32).

Kültürün güç mesafesi boyutu, bir toplumdaki insanlar arasında dengesiz bir güç sıklığı dağılımının olduğunu kabul etmektedir. Bu kültür boyutuna göre bir ulusun vatandaşlarının zihinsel ve fiziksel kabiliyetlerindeki farklılıklar, vatandaşlar arasındaki refah eşitsizliklerini arttırmaktadır (Ahmed ve Shafiq, 2014). Küçük güç mesafeli ve bireyci toplumlardan oluşan ulusların refah düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Küçük güç mesafeli ve bireyci toplumların kişi başına düşen gayri safi milli hasılları yüksektir (Hofstede, 1980b: 49). Buradan, güç mesafesinin düşük olduğu, bireycilik düzeyinin yüksek olduğu toplumların daha zengin olduğu sonucu çıkarılabilir.

Güç mesafesi boyutu değerleri yüksek ya da düşük kültürlerle ilişkin bazı özet bilgiler Tablo 2’de verilmiştir. Kültürlerin güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması baskın değerler, kurumsal nitelikler ve maddi haklara ilişkin stratejilerde farklılıklara neden olabilmektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere Malezya, Filipinler, Meksika, Arap Ülkeleri, Venezuela ve İspanya gibi ülkelerde güç mesafesi boyutu yüksektir. Aynı tabloda Hollanda, Avustralya, İsveç ve İsviçre gibi ülkelerin güç mesafesi puanının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Güç Mesafesi, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler

Yüksek Güç Mesafesi	Baskın Değerler	Kurumsal Özellikler	Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	Örnek Ülkeler
Düşük Güç Mesafesi	<p>*Eşitlik* Popülist inançlar *Kazanılmış statü</p> <p>*Ortak karar alma</p> <p>*Katılımcılığa yüksek değer verme</p> <p>*Üstünlere düşük bağımlılık- iç yönelimlilik</p> <p>*Güç simgelerine dayalı olarak küçümseme</p> <p>*İşin doğası gereği elle yapılırsa bile çok çalışmak değerlidir.</p>	<p>*Daha yatay örgütsel yapılar</p> <p>*Merkezileştirilmemiş denetim *Matris tipi ağlara daha fazla bağımlılık ve güvenin yüksekliği</p> <p>*Katılımcılık düzeyinin yüksekliği</p>	<p>*Eşitlik ilkesine dayalı ücret sistemleri</p> <p>*Alt ve üst kademe işlere yapılan ödemeler arasındaki farkın düşük olması</p> <p>*Katılımcı – paylaşımcı ücret stratejileri, Örneğin</p>	<p>Hollanda, Avustralya, İsveç ve İsviçre</p>
	<p>*Yukardan aşağıya iletişim</p> <p>*Doğal olarak sınıfsal bölümler</p> <p>*Verilmiş statü *Otoritecilik</p> <p>*Üstlere bağımlılık *Gücün sembolleri</p> <p>*Beyaz yakalı işler mavi yakalı işlerden daha değerli</p>	<p>*Merkezileşme ve dikey örgüt yapıları</p> <p>* Geleneksel komuta yönetim zinciri</p>	<p>*Dereceli ücretlendirme sistemi</p> <p>* Ücret ve ikramiyelerdeki farklılıklar işi ve statü farklılıklarını yansıtır; üst ve alt kademeler arasındaki farkların büyüklüğü</p>	<p>Malezya, Filipinler, Meksika, Arap Ülkeleri, Venezuela ve İspanya</p>

Kaynak: Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 32.

2.4.2 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlik kavramına göre birine veya birilerine herhangi bir şey olabilir. Kimse bu durumu öngöremez ve kontrol edemez (Hofstede, 2001; Khan, 2014: 241).

Örgüt kültürünün ikinci boyutu belirsizlikte kaçınma olarak nitelendirilmektedir. Bir ülkedeki insanların plânı yapılmamış durumlardan ziyade yapılaştırılmış, planlanmış ya da plânlaştırılmış olanı tercih etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılandırılmış durumlar (structured situations), kişinin nasıl davranılması gerektiğine dair açık ve net kuralların bulunduğu durumlardır. Bu kurallar, yazılabilir olduğu gibi yazılı olmayabilir ve gelenekler tarafından da dayatılabilir. Belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek puan alan ülkelerin insanları daha fazla gerginlik davranışı ya da enerjisi gösterme eğilimindedir. Aksine, belirsizlikten kaçınma puanı düşük ülkelerin insanları daha uyumlu ve kolayca idare edilebilirdir. Zayıf ya da düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlar, farklı ve meraklı olmayı gerektiren hisleri tercih etmektedir. Güçlü belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip bir toplumu ise değişmezlik, sabitlikle adlandırmak mümkündür. Belirsizlikten kaçınma niteliğinin düşük/zayıf olduğu toplum veya ülkeler daha esnektir. Belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu ülkeleri tanımlayabilmek için bu ülkelerde farklı ve tehlikeli olan yaygın hislerin ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Hofstede, 1994: 5-6). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerdeki bireylerin, belirsizliğe ve normlardan ayrılmalara karşı daha az risk içerdiği ve daha az toleranslı olduğu düşünülmektedir. Örneğin, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek toplumlarda, yöneticiler çalışanlarının reaktif ve riskten kaçınıcı olduğunu varsaymaktadır (Aycan ve diğerleri, 1999: 506). Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu ülkelerde, “farklı olanın tehlikeli olduğu” hissi hakimdir. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarında bilinç ve duyular “farklı olanı merak eder” ya da farklı olanı merak edilmeyi hak eder (Hofstede, 1993: 90). Belirsizlikten kaçınan kültürler, yasalara ve kurallara, güvenlik ve güvenlik önlemlerine (felsefi ve dini düzeye) mutlak gerçeğe olan bir inanca sıkı bir şekilde bağlı kalarak, belirsizlik durumlarının olasılığını en aza indirmeye çalışır. Hakim olan anlayış: Bizler için sadece bir gerçek olabilir (Hofstede ve Bond, 1988: 11).

Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsiz, anlaşılmasız, bilinmeyen durumlar tarafından tehdit edildiğini hissetme derecesidir. Bu belirsiz ve anlaşılmasız durumlardan kurtulabilmek için daha büyük kariyer istikrarı sağlamak, daha resmi kurallar oluşturmak, toplumun düzenine veya törelerine aykırı fikir ve

davranışlara tahammül etmemek, mutlak gerçeklere ve uzmanlaşmaya inanmak gerekmektedir (Hofstede, 1980b: 45).

Bir kültür içindeki ritüel davranışa, kurallara ve emek hareketliliğine vurguyu yansıtan belirsizlikten kaçınmadır (Cohen, 2006: 107). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin kurallara duyduğu ihtiyaçla, sonuçların öngörülebilirliğini saptayabilmesiyle (Hofstede, 1994: 7), risk ve karasızlığıyla ilgili bir yöntemdir. Belirsizlikten kaçınma (belirsizliğin yüksek olduğunun kabulü) konusunda düşük bir puan, risk toleransıya açıklanmaktadır. Böyle bir kültürde, sonucun bilinmezliği insanlar üzerindeki stresin daha düşük düzeylerde olmasıyla sonuçlanmaktadır. Vatandaşlarının sürekli olarak belirsizlikle uğraştığı ve belirsizlikleri kontrol etmeye çalıştığı toplumların veya ülkelerin, belirsizlikten kaçınma puanı yüksektir. Böyle bir durum, gerilim, stres ve toplum içindeki bireylerin güvenliğini sağlama çabalarıyla sonuçlanır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 35).

Belirsizlikten kaçınma, bir kültür üyesinin yapılandırılmamış durumlar karşısında kendisini rahat ya da rahatsız hissettiği durumlara bir kültürün ne ölçüde programlandığını göstermektedir. Yapılandırılmamış durumlar, yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı veya normalden farklı olan bir şeydir (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Belirsizlikten kaçınma, çalışanların belirsizlik ve anlaşılmazlıkla nasıl başa çıkmaya çalıştıklarıyla ilgilidir (Omerzel, 2016: 98).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun bilinmeyenler tarafından tehdit edildiğinin ve tehditlerin engellenmeye çalışıldığının açıklandığı, ulusal kültürün bir özelliğidir (Ahmed ve Shafiq, 2014). Bu bilinmeyenlere bağlı olarak tehdit edildiklerini algılayan insanlar, bundan kaçınmak için örgütler ve inançlar yaratmak ister (Ölçüm Çetin, 2004: 27). Belirsizlikten kaçınma durumundaki temel ikilem bilinmeyenle ilgilidir. Ulus düzeyinde belirsizlikten kaçınma, duyguların ifadesiyle istatistiksel olarak ilişkilidir. Belirsizlikten kaçınan ulusların insanları daha duygusaldır. Bu insanlar içten gelen sinir enerjisiyle motive olurlar. Belirsizliği kabul eden, belirsizliğe tolerans gösteren kültürler ya da uluslar, kendi davranışlarından farklı davranış ve görüşlere daha hoşgörülüdür. Mümkün olduğunca az kurala sahip olmaya çalışırlar. Felsefi ve dinsel düzeyde görecelidirler. Birçok akımın birlikte, yan yana ilerlemesine izin vermektedir. Bu kültürlerdeki insanlar daha gizemli ve düşüncelidir. Bu insanların çevrelerine duygularını ifade etmeleri beklenmez

(Hofstede ve Bond, 1988: 11). Duyguların ifadesi kısıtlanmakta, engellenmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlar, daha yüksek düzeyde kaygı ve saldırganlıkla nitelendirilmektedir. Örneğin, bu toplumlarda insanların daha çok çalışmasını sağlayan güçlü bir içsel dürtünün meydana gelmesi söz konusudur (Hofstede, 1980b: 45).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin yapısal olmayan, öngörülemez durumlar ve bu durumlardan kaçınma çabalarıyla ne kadar tehdit altında olduklarını ölçmektedir. Güçlü belirsizlikten kaçan toplumlar ya da örgütler, daha resmi kurallar oluşturarak, alışılmışın dışındaki fikirleri, davranışları reddetmekte, mutlak davranışları ve gerçeklerin olasılığını kabul etmektedir. Böylece örgütler, belirsizlikten kaçınmaya ve daha büyük bir yapı sağlamaya çalışırlar (Francis, 1995: 103). Belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek puanlı ülkeler bazı niteliklere göre karakterize edilmektedir. Sıradan olaylardan ve bilinmeyenden korkulmaktadır. İstikrara ve rutin olana yüksek değer verilmektedir. Belirsizliğe düşük tolerans gösterilir. Risk eğilimi düşüktür. Güvenlilikte rahatlık vardır. Gerilimsiz ve çelişkinin olmadığı durumlar söz konusudur. Mekanistik örgütsel yapılar yaygındır. Yazılı kurallara ve prosedürlere vurgu yapılmaktadır. Rutin şeyleri netleştirmek için uzmanlara yoğun bir şekilde bağımlılık söz konusudur. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma puanı yüksek ülkelerdeki yöneticiler, işletmeler riskli kararlar almaktan kaçınır. Yöneticiler, işlerin ayrıntılarına odaklanma eğilimindedir. Örgütler ve bölümler, rutin işleri geliştirmek ve tutarlı kararlar almaya çalışılırken, harcanan süre boyunca ayrıntılara odaklanılmaktadır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 35). Örgütlerin belirsizlikten kaçınma puanını yüksek tutmasının ve stratejisini yüksek belirsizlikten kaçınma üzerine kurmasının örgüte olumlu yansiyabileceği araştırmalarla desteklenmektedir. Eğer örgütlerdeki belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olursa örgütsel performansın daha iyi olacağı görülmüştür (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Belirsizlik duygusu kısmen de olsa toplumun diğer üyeleriyle paylaşılabilir. Belirsizlik duyguları kazanılmış ve öğrenilmiştir. Bu duyguları kontrol edebilmek, onlarla başa çıkabilmek ise toplumların kültürel kalıtımıyla ilgilidir. Aile, okul ve devlet gibi temel kurumlar aracılığıyla aktarılabilir ve güçlendirilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 190).

Örgüt kültürü boyutları altında yukarıda açıkladığımız güç mesafesi boyutu ile bu bölümde açıkladığımız belirsizlikten kaçınma boyutunu arasındaki ilişkiyi değinmek konunun bütünlüğü için önemlidir. Bu iki boyuta dair bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi, bir kurumun nasıl olması gerektiği konusu, insanların imajını etkiler. Daha büyük güç mesafeleri daha büyük merkezileştirmeye ilişkilendirilirken, daha güçlü belirsizlikten kaçınma daha büyük bir biçimselleştirme, resmi hale getirmeyle ilişkilidir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düşükse kişisel risk daha kabul edilebilirdir (Hofstede ve Bond, 1988: 14).

Ayrıca, Hofstede (1994) “Ulusal Kültürleri Dolaylı Olarak Yansıtan Dört Organizasyon Modeli” aracılığıyla bazı ülkelerin belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları karşılaştırılarak açıklanmak istenmiştir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmaya ilişkin ulusal değerler birbirinden bağımsızdır ve buna dayalı olarak bir bileşim ortaya çıkar. Şekil 7’ye göre Fransa hem güç mesafesinde hem de belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek değere sahiptir. Almanya güç mesafesinde düşük belirsizlikten kaçınmada yüksek puana sahiptir. Büyük Britanya’nın değerleri her iki büyük boyut için de düşüktür. Hong Kong’un (Çin kültürünün dışsal bir unsuru olarak) elde ettiği ya da sahip olduğu değerler güç mesafesi için yüksek, belirsizlikten kaçınma için ise düşüktür. Hofstede’nin IBM araştırması sonucunda belirlediği ulusal kültürlere ilişkin dört temel boyuttan ikisi; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, insanların kendilerini nasıl örgütlediğini ve bu örgütlemeyi ifade ediş şekillerini etkiler. Bu iki boyut, örgütlemeyle ilgili herhangi bir çabada mutlaka yanıtlanması gereken iki çok önemli soruyu yanıtlar. Güç mesafesi kimin neye karar vereceğiyle ilişkiyken belirsizlikten kaçınma, sonuçların kestirilebilirliğiyle ilgilidir. Her iki soru da kültürel olarak öznedir. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde yetkisi az liderler bile çok etkili olabilirken, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde etkili olabilmek için liderlerin elinde yetkinin de çok güçlü olması gerekir. Belirsizlikten kaçınma açısından ise bu boyutun düşük puana sahip olduğu ülkelerde daha az kuralla sonuç alınabilirken, boyuta ilişkin puanın yüksek olduğu ülkelerde başarı için daha titiz bir yapılanma ve ayrıntılı kurallar gereklidir (Hofstede, 1994: 7).

Tablo 3. Belirsizlikten Kaçınma, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler

Belirsizlikten Kaçınma Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Düşük
<p>Baskın Değerler</p> <p>*Rastlantı sonucu ortaya çıkabilecek olaylar ya da bilimyene ilişkin kaygılar</p> <p>*İstikrar ve tek düze olana verilen yüksek değer</p> <p>*Belirsizliğe karşı düşük hoşgörü</p> <p>*Risk alma eğiliminin düşüklüğü</p> <p>*Güvenli olma, gerilimin olmaması ve çelişkinin olmamasına davalı rahatlık</p>	<p>*Beklenmeyen gelişmelerin çetin ve heyecan verici olarak görülmesi</p> <p>*Durağan ve tek düze olanın sıkıcı olarak görülmesi</p> <p>*Belirsizliği fırsatlar içerdiği düşüncesi</p> <p>*Risk alma eğiliminin yüksekliği</p> <p>*Gerilimler ve çatımlar, yenilik, buluş ve değişimi etkiler.</p>
<p>Kurumsal Özellikler</p> <p>*Mekanik yapılar</p> <p>*Yazılı kurallar ve politikalar firmaya rehberlik eder.</p> <p>*Örgütler öngörülebilir olmak için çabasındadır.</p> <p>*Yöneticiler riskli karar almaktan kaçınırlar.</p> <p>*Sorumluluklar ve iş akışının ayrıntılı olarak belirlenmesi</p>	<p>*Organik yapılar</p> <p>*Az yapılandırılmış faaliyetler</p> <p>*Değişen çevresel güçlerle başa çıkmak için yazılı kuralların daha az kullanılması</p> <p>*Yöneticiler riskli kararlar alma konusunda daha isteklidir.</p>
<p>Maddi Haklara İlişkin Stratejiler</p> <p>*Bürokratik ödeme politikaları kullanma</p> <p>*Ücret-ödeme programlarının merkezileştirilmesi eğilimi vardır.</p> <p>*Sabit ücret, değişken ödemededen daha önemlidir.</p> <p>*Danışmanın ücret dağılımıyla ilgili takdir yetkisi çok</p>	<p>*Ücret ve maaş ödemelerinde değişken ödeme anahtar bir bileşendir.</p> <p>*Diğer işletmelerin ücret politikalarına önem verilir.</p> <p>*Merkezi olmayan ödeme programı bir kuraldır.</p> <p>*Ücret dağıtımında danışmanlara ve birimlere verilen yetki</p>
<p>Örnek Ülkeler</p> <p>Yunanistan, Portekiz, Yugoslavya, İtalya</p>	<p>Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong</p>

Kaynak: Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 36.

2.4.3 Bireyci-Toplumcu Kültür

Bireycilik-toplumculuk kavramları tezimizin temelini oluşturması nedeniyle bireyci-toplumcu kültür bölümü daha geniş kapsamda ele alınmış ve tüm yönleriyle konu açıklanmak istenmiştir.

Bireyciliğin ve toplumculuğun sosyal davranışlar üzerinde önemli etkisinin bulunması, literatürde bu kültür boyutu terimiyle oldukça sık karşılaşmamıza neden olmuştur. Bazı araştırmacılar, bireyci ve toplumcu kültürün iki kutuplu bir yapısının olduğunu vurgularken (Hofstede, 1980a), bazıları ise bu kültür boyutunun dört özelliğini vurgulayarak açıklamıştır (Triandis, 1995). Bu dört niteliğin birincisi, parçası oldukları gruptan bağımsız olduklarını düşünen bireycilere; sosyal bir işbirlikçi yapı veya grup içerisinde kendilerini karşılıklı kişilerarası ilişkiler olarak gören toplumculara değinilmektedir. İkincisi, bireylerin çıkarlarını grubun çıkarlarından üstün gördüğü bireyci; grubun çıkarlarının bireyin çıkarlarından üstün görüldüğü toplumcu amaç ya da hedef ilişkisiyle ilgili bir düşüncenin olduğudur. Üçüncüsü, tutum ve normların göreceli önemidir. Bu niteliğe göre, bireyci davranışlar, kişinin kişisel tutum ve normları tarafından yönlendirilmektedir. Oysa toplumcu davranışlar, sosyal normlar ve görevler tarafından yönlendirilmektedir. Dördüncüsü, ilişkilere yapılan vurgudur. Bireyciler, uyumlu ilişkilere daha fazla eğilimli toplumcuların aksine bir görevi yerine getirmeye daha fazla özen gösterir (Kulkarni ve diğerleri, 2010: 96).

Bireyci ve toplumcu (kolektivist) kültür, bireylerin gruplara ne kadar entegre olup olmadığıyla ilgilidir. Bu boyutun temel özelliği, örgüt içerisindeki kültürün egemen olduğu değer ve normların önceliğinin bireysel gereksinimlerin karşılanmasına yönelik mi? Yoksa örgüt içerisindeki kültürün egemen olduğu değer ve normların önceliği grubun ihtiyaçlarının karşılanması mı? Bu noktada bireyci ve toplumcu kültür boyutu bu iki olguyu açıklamaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 13).

Toplumculuk ve bireycilik kavramları genellikle aile ortamının ötesinde, arkadaşlar, sınıf arkadaşları, iş arkadaşları, komşular ve hatta yabancılar arasındaki ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arevalo ve diğerleri, 2016: 4). Bireycilik-toplumculuk, ailenin diğer insanlara bağlılık derecesini vurgulamaktadır (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Bireycilik-toplumculuk, insanların kişisel çıkarlara ve

paylaşmalara verdiği önemi gösteren analitik bir boyuttur (Wagner, 1995: 153). Bu kültür boyutu, çalışanların kişisel çıkarlarıyla grup çıkarları eğilimi arasındaki uyumsuzluğu ölçmektedir (Omerzel, 2016: 98). Toplumculuk ve bireycilik, işbirlikçi davranışlarla aile hiyerarşisi gibi farklı sosyalleşme uygulamaları ve kültürel değerleri tanımlayan iki psikososyal yapıdır (Arevalo ve diğerleri, 2016: 3).

Bireyciliğin ve toplumculuğun bazı temel belirleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu belirleyici temel özelliklerinden biri, bireysel hedeflere karşı işbirlikçi hedeflere verilen önemdir. Bireyciler, toplumlara kıyasla kişisel çıkarlara, kişisel hedeflere ve başarıya daha fazla önem vermektedir (Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 189). Ayrıca, toplumcu ve bireyci değerlerin kültürlerarası psikolojide, uluslararası yönetimde, politika ve din gibi alanlarda önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu değerler, işbirlikçi veya kişisel benlik üzerindeki vurgulamalarda, kişisel hedeflerin grup içi hedeflerden daha az veya çok daha önemli kabul edilmediğinde ve sosyal normların veya bireysel tutumların davranışları belirlemesi gerektiği ölçüde farklılık gösterir (Wong ve Tjosvold, 2006: 302).

Tarihsel süreç boyunca toplumculuk ve bireycilik, tek bir boyutun kutupsal karşıtları olarak görülmüş ve belirli etnik grupların (örneğin, Asya veya Pasifik Adalarda yaşayanların) toplumcu değerlere bireyci değerlere göre daha öncelik verdiği düşünülmüştür (Brewer ve Chen: 2007; Saucedo ve diğerleri, 2016: 12). Bireycilik-toplumculuk terimleri kültürleri ve toplumları karakterize etmek için kullanılsa da, bu terimler ben merkezli ve kendi dışındaki şeyleri merkez alan bireyleri karakterize etmek için de kullanılmaktadır (Triandis, 1989: 509).

Bazı bireyler, örgütün toplumcu yönünü ve önemini vurgularken diğerleri örgütün bireyciliğinin önemini vurgulayabilir. Örgüt içerisindeki bireysel algı ve değer farklılıkları örgütün dış çevresindeki tutumlara yansiyabilir. Bireyler, kişisel değerlerini, tutumlarını ve inançlarını çevre konularına uyguladıklarında ise toplumcu ve bireyci değerlere sahip kişiler arasındaki niyet ve tutum farklılıkları ortaya çıkar (Abdollahi, ve diğerleri, 2017: 2).

Bireycilik-toplumculuk iki kutuplu bir yapıdır. Bireyci yapı, kişisel çıkarları grubun çıkarlarından daha önemli görmektedir. Bireyci kendini gözetir. Birincil önceliği kişisel hedeflere ulaşmaktır (Earley, 1989; Moorman ve Blakely, 1995: 129). Her ne kadar bireycilerin daha bencil olduğu vurgulansa da hem bireycilik hem

de toplumculuk için tanımlanan bencil yönler bulunmaktadır. Bireyci bencillik (egoist) kişisel arayışlara önem verme ve grup çıkarlarına özen göstermeme, dikkate almama anlamına gelir. Toplumcu olarak tanımlanan bencillik ise, grup çıkarlarına önem verme ve kişisel arzuları göz ardı etmektir (Wagner, 1995: 154).

Bireycilik kişisel sonuçları ve bireysel başarıları vurgular. Bireyler, konusu önem arz eden kararlarda kişisel arzularını öncelikli görürler (Güney, 2017: 200). Toplumculuk ise grup kazanımlarına, sonuçlarına ve grup uyumuna vurgu yapar (Murphy ve diğerleri, 2006: 333). Bireyciler, hesap verebilirliğin düşük ve paylaşılan sorumluluğun yüksek olduğu koşullarda en zayıf performans sergilemektedir. Oysa toplumculuk düzeyi yüksek insanlar, hesap verebilirlikten bağımsız olarak paylaşılan sorumluluğun yüksek olduğu koşullarında daha iyi performans göstermektedir (Earley, 1989: 576). Ayrıca, bireyci kişilerin aksine toplumcular, grubun çıkarlarının öncelik kazanmasına daha fazla katkılıdır. Toplumcular, grup üyeliğine büyük ölçüde değer verir. Bir toplumcu kişi, grubun refahı uğruna kişisel masraflara, harcamalara katlanarak fedakârlık göstermektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127). Bireyci kültürlerde, herkesin kültürel özelliklerin tamamına sahip olmadığı varsayılmaktadır. Aksine toplumcu kültürlerdeki her bir kişinin bulunduğu kültürün niteliklerini taşıdığı varsayılır (Triandis, 2001: 909). Ortak kültüre, benzer özelliklere ve özgeçmişe sahip bireylerin birbirleriyle eşleşmesi örgütün kimliğini etkileyebilmektedir. Bu tür eşleşmelerin toplumcular için olumlu faydasının olduğu da araştırmacılarca ifade edilmiştir (Earley, 1993: 343).

Bireyciliğin ve toplumculuğun, grup içi ve grup dışı farklılıklar temelinde açıklandığını, tanımlandığını görmekteyiz. Toplumculuk, bireyin kendisinden ziyade grup içindeki görüşlere, grubun gereksinimlerine ve hedeflerine, kişisel memnuniyete ve zevklere değil, topluluk tarafından tanımlanan sosyal normlara ve görevlere, kendini gruptan ayıran inançlar yerine grup içinde paylaşılan inançlara ve grup içindeki üyelerle işbirliği yapmaya büyük bir isteklilikle hazır olmaya önem verildiğini vurgulamaktadır (Leung ve Bond, 1984: 794). Schwartz'a (1990) göre takdir etme, anlama ve başkalarını oldukları gibi kabul, ufkun geniş olması, akla dayalı hareket, duygusal olgunluk, güzellik hem bireyci hem de toplumcu kültürün değer verdiği niteliklerdir.

2.4.3.1 Bireyci Kültür

Örgüt kültürünün üçüncü boyut bireycilik olarak adlandırılmıştır. Bireyciliğe göre bir ülkedeki insanlar grup üyeleri olarak değil bireysel olarak hareket etmeyi tercih etmelidir. Dolayısıyla bireyci toplumlarda, bir çocuk kendini “biz” in bir parçası olmanın yerine, kendini “ben” olarak düşünmeyi çok daha erken öğrenmeye başlar (Hofstede, 1994: 6).

Bireyciler, kariyerle ilgili gönüllü hedeflerle toplumculara göre daha yakından ilişkilidir (Finkelstein, 2010: 445). Bireyciler, toplumculara göre kişisel ilgi ve kişisel başarıya daha fazla önem verir (Probst ve diğerleri, 1999). Bu nedenle bireycilikte kişisel çıkarlar, grupların ihtiyaçlarından daha fazla önem kazanır. Bireycilerin kişisel arzuları grubun çıkarlarıyla çatıştığında bireyciler, grup çıkarlarını göz ardı ederek kendilerini gözetir (Wagner, 1995: 153).

Bireycilik, kişinin vücudunu saran derinin altına işlemiş özerklik duygusuyla kişinin özerk ya da kendi kendini idare eden bir birey olmaya yönelmesi ya da eğilimidir (Hassan ve diğerleri, 2017: 462; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 189). Bu eğilim, kişisel sonuçlara, bireysel hedeflere, bireysel haklara, özerkliğe, özgüvene, başarıya değere vermeye ve rekabetçiliğe vurgu yapar (Kulkarni ve diğerleri, 2010: 95).

İnsanların kendilerinin ve ailelerinin korunmasına vurgu yaptığı esnek bir sosyal çerçeveyi tanımlayan, ulusal bir kültür niteliği bireycilik (Ahmed ve Şafiq, 2014), bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir toplumu temsil eder (Khan, 2014: 241). Bir toplumun bireyleri arasındaki bağlar ne kadar gevşekse o toplum bireyciliğe daha yakındır. Dolayısıyla, bireyci toplumlarda herkesin yalnızca kendisiyle ilgilenmesi ve sadece ailesine bakması beklenir (Hofstede, 1998: 26).

Bireycilik, bireylerin bir topluluğa veya bir gruba kendi hedeflerini ne ölçüde yansıtılabildiğidir (Cohen, 2006: 107). Bireycilik, bireylerin kendi hedeflerinin ve çıkarlarının arkasından gitmeyi teşvik etmektedir. Bireycilik, bireysel çıkarların ve amaçların tatmin edilmesi için işbirliğini sona erdirme nedenidir. Ancak, bu ifadeden bireyciliğin hiçbir zaman işbirliği anlayışını teşvik etmediği çıkarılamaz (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1074). Bireyci bir insan, kişisel hedeflerine tek başına çalışarak ulaşamadığında başka kişi ya da gruplarla işbirlikçi davranışlarda bulunabilir. Daha açık ifadeyle, bireycilik eğilimi yüksek bir birey, çalışmalarının ve

kişisel sonuçlarının başkalarının çalışmaları veya yüksek derecede birbirine bağımlı işlerle ilişkili olduğunun farkına varırsa, bireyci bir kişi başkalarıyla işbirliği yapabilir (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 348).

Bireycilik, kendini iyi hissetmeyi ve kendini farklılaştırılabilir tutumlar, özellikler ve görüşlerle tanımlamayı içeren, pozitif bir benlik duygusu yaratmanın ve sürdürmenin, temel bir insan çabasını (Oyserman, 2006: 354), özerklik ya da bağımsızlık eğilimini ifade etmektedir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1074).

Bireycilik, bir bireyin kendisini düşünmesi ve kollaması (Khan, 2014: 241), bir ülkedeki insanların bir grubun üyesi olarak değil de bir birey olarak hareket etmeyi yeğleme derecedir (Hofstede, 1993: 89). Hofstede (1980), bireyciliği, görevlerin üstündeki haklar, kişinin kendisinin ve yakın ailesinin endişesi, bireysel özerkliğe ve özerkliğin yerine getirilmesine vurgu yapmak ve başarıların dayandırıldığı bir insan kimliği olarak görmektedir (Oyserman ve diğerleri, 2002: 4).

Bireyciliğin standart unsurları vardır. Watson ve diğerlerine (1998) göre, bireyciliğin standart unsurları; kişisel irade ve hareket serbestliği, kişinin kendine aşırı güvenmesi ya da özgüvene sahip olması ve seçme özgürlüğünün bulunması, kendini gerçekleştirme ve kişisel olarak benzersizlik duygusu gibi nitelikleri içermektedir (Arevalo ve diğerleri, 2016: 4). Bireyci toplumun bir çalışanıyla örgüt arasındaki ilişkiler, daha çok örgütün öncüllerine ve doğası gereği sözleşmelere dayanan (Murphy ve diğerleri, 2006: 331) bir eylem olarak görülür (Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 189).

Bireyci kültürler, sahipliği (mülkiyeti) yansıtan kimlik unsurlarını vurgulama eğilimindedir. Örneğin, neye sahibim? Ne gibi deneyimlerim oldu? Başarılarım nelerdir? Bilim adamları için yayınlarım nelerdir? (Triandis, 1989: 515) gibi soruların cevaplarını arayan duyguları barındırır. Bu kültürler, insanın kendisinin iyi olmasını ve ayırt edilmesini sağlayan, bireyin diğer insanlardan bağımsız bir şekilde kendisine hizmet eden değerleri vurgulamaktadır (Schwartz, 1990: 140).

Bireyci toplumdaki bir birey gruptakilere göre birçok hakka sahiptir ve bireyin çok az yükümlülüğü bulunmaktadır. Bireyci toplumun insanları yeni sosyal gruplara girme ve gruptan ayrılma konusunda daha becerilidir. Arkadaş bulmaları kolaydır. Ancak, kolay arkadaş edindikleri kişiler eş-dosttur. Bu arkadaşlıkları samimi de değildir (Triandis ve diğerleri, 1988: 325).

Bireyci kültürde, kendi kendine yeterlilik ve kendi kendini idare etme, bireysel hedeflerin peşinde koşma üzerinde durulur. Bu nedenle bireyci kültürlerde bağımsız sosyal bir yapılanmanın olduğunu ve coğrafi konum ne olursa olsun bireylerin kişisel değerlerini koruduklarını söyleyebiliriz (Abdollahi ve diğerleri, 2017: 2). Daha açıklayıcı bir ifade kullanmak gerekirse; bireyci kültürlerdeki çocuk yetiştirme biçimi, kendine güvenmeyi, bağımsızlığı, kendini tanıma ve kendini gerçekleştirme gibi şeyleri vurgulama eğilimindedir. Buna karşılık, toplumcu kültürlerdeki çocuk yetiştirme anlayışı işbirlikçi olmanın önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle toplumcu kişilik daha karmaşıktır ve örneklenmesi daha olasıdır (Triandis, 1989: 513). Bireyci kültürlerde grup içi ve dışı arasındaki fark azdır. Bireyci kültürdeki insanlar için yabancı insanlarla bir araya gelerek toplantı yapmak, yeni grup kurmak ve yeni insanlarla tanışmak çok iyidir. Bireyci kültürlerdeki en önemli ilişkiler yataydır. Örneğin, eşlerin ve arkadaşların kendi aralarındaki ilişkileri gibi. Bireyci kültürlerde çocuk için duygusal yalnızlık, özgürlük ve gizlilik (mahremiyet) vardır. Toplumcu bir erkeğin bireyci bir kadınla evlenmesi ya da tam tersi bir durumda bazı zorluklarla karşılaşmak daha muhtemeldir (Triandis ve diğerleri, 1988: 325). Bireyci kültürde kişisel hedefler, grup içi hedeflerle ve çoklu grup içi üyelikle tutarlı ya da tutarsız olabilir. Eğer üyelik bir yük haline gelirse, bireysel hedeflere ulaşmayı engellerse, bireyci toplum nitelikli bireyler genellikle grup içi üyelikten, yani gruptan ayrılır (Earley, 1989: 568). Hatta, bireyler ait olduğu gruba bel bağlamaksızın kişisel hedeflerine ulaşabildiğinde takıma bağlılık göstermez. Gruba fayda sağlayabilecek toplum yanlısı davranışlarla da meşgul olmaz (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 348).

Bireyci toplumlarda “ben” anlayışı, kendini düşünmeyi öncelik görmek çok erken yaşta öğrenilir. “Biz” anlayışı ikinci planda kalır. Bu toplumun bireylerinden kendi ayakları üzerinde durması ve bireylerin grup tarafından daha az korunması beklenir. Bireyci kişiliklerden, örgüt için güçlü bir sadakat beklenmez ve ihtiyaç duyulmaz (Hofstede, 1993: 90). Böyle toplumların insanları özerk ve kendi gruplarından bağımsızdır. İnsanlar grup içi hedeflerine göre kişisel hedeflerine öncelik verdiği için grup içi normlardan ziyade kişi öncelikli düşüncesinden hareketle davranmayı seçer (Triandis, 2001: 909).

Bireycilik, insan farklılıklarını vurgulamaktadır. Bireyciliğin temel unsuru, bireylerin birbirlerinden bağımsız oldukları varsayımıdır. Bireycilik, pozitif bir benlik duygusu yaratmanın ve sürdürmenin temel bir insan çabasıdır. Bireyin kendisini iyi hissettiği kişisel başarıya ve birçok benzersiz, farklı kişisel tutum ve görüşe sahip olmaktır bireycilik. Bireycilikte soyut özellikler, kendini tanımlamanın merkezindedir. Bireycilik, refah ve mutlulukla ilgilidir. Açık bir duygusal ifadenin ve kişisel hedeflere ulaşılmanın, refah ve yaşam memnuniyetinin önemli bir kaynağıdır (Oyserman ve diğerleri, 2002: 4-5). Bir toplumun refah seviyesi arttıkça finansal bağımsızlık ortaya çıkar. Finansal bağımsızlık arttıkça bireyler, grup içi hedeflerden ziyade kişisel olana öncelik verir. Bu da toplumsal ve duygusal bağımsızlığa yol açabilir. Toplumlar daha karmaşık ve zengin hale geldikçe, insanlar daha da bireyselleşebilir (Triandis, 1989: 509).

Bireycilik, iç güdümlülük, kendini yönlendirme, evrensellik ve başarı yönelimi gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmış ve tanımlanmıştır. Toplumcu ya da farklı davranışların olduğu sosyal çevrede bireyciler, insan üzerinde kendi davranışlarının sonuçlarıyla daha az ilgilenirken, kendi ihtiyaçları, çıkarları ve hedefleriyle daha fazla ilgilenmektedir. Başkasınıkinden ziyade bireyin kendi görüş, ihtiyaç ve amaçlarına, başkalarının tanımladığı gibi sosyal normlara veya göreve değil, kişisel zevk ve eğlenceye, onun kendine özgü inançlarına ve bireyin kazanımlarını en üst düzeye çıkarmak istediğine vurgu yapmak bireyciliğin tarzıdır (Leung ve Bond, 1984: 794).

Bireyci anlayış bireyin bencil, diğer kişilerle ilişkilerinin zayıf, grup amaçlarına göre bireysel amaçlara öncelik tanıdığı ve herkesin sadece kendi ailesine bakmakla sorumlu olduğunu varsayar (Abdollahi ve diğerleri, 2017: 2). Bireyci anlayış, insanların sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmaları gerektiğini düşündükleri (Ölçüm Çetin, 2004: 27) ve sıkı sıkıya bağlı oldukları sosyal çerçeve anlamına gelmektedir (Hofstede, 1980b: 45). Bu anlayış, kendisini tek bir kişiden oluştuğunu varsayan bir varoluşun ifadesidir. Bu olgu bireysel hedeflerin elde edilmesini, rekabeti ve özerkliği belirtmektedir (Murphy ve diğerleri, 2006: 330).

Bireycilik, belirli bir toplumdaki insanların grup üyeliğine karşı bağımsızlık değerlerini yansıtır. Bireycilik boyutu yüksek ülkeler, kişisel hedeflere, özerkliğe ve mahremiyete aşırı değer vermektedir. Yüksek bireyciliğin olduğu ülkelerindeki

çalışanlar kişisel başarıya, bencilliğe, bağımsızlığa, bireysel katkı sağlamaya veya başarıya, içsel kontrol odağına, kendi kaderlerini kontrol etmeye önem verir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 33). Bireyciler, rekabet gücünü, yalnız çalışma ortamını ve özgüveni tercih etmektedir (Kulkarni ve diğerleri, 2010; Hassan ve diğerleri, 2017: 462). Bireycilik kriterleri düşük puanlı ülkeler, takım başarısı, başkaları için fedakârlıkta bulunma, sosyal olarak birim bağımlılığı, grup özellikleri, dışsal kontrol odağı, kaderin rolüne inanma ve ahlaki bağlılık üzerinde durmaktadır. Kurumsal politikalar genellikle iş sadakatine, terfi, kıdem ve uyumluluğa dayanır. Kontrol sistemi, doğası gereği formelden ziyade normatif olma eğilimindedir. Grup performansına dayalı ücretlendirme programları desteklenmektedir. Bu doğrultuda grup, hedefine ulaştığında tüm çalışanlar ödüllendirilir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 33).

Hofstede'in çalışmasında ABD bireyci boyutun en yüksek puanını (91 puan) almıştır. Bu sonuç ABD için şaşırtıcı değildir. Çünkü her bireyin özgürlük hakkını ve başarısını desteklemesi ABD için bir gururdur. Japonlar, kendi toplumunda aile ilişkilerini, aidiyetlerini ve sosyal bağlılıklarını vurgulayan grup yönelimini yansıtan bu boyuttan 44 puan almıştır. Japonya, ABD'nin aldığı puanın yarısından daha az puan almıştır. Grup odaklı ülkelerde çalışanlar, organizasyonlardaki ahlaki ilişkileriyle nitelendirilir. Öte yandan, bireycilik eğilimi yüksek ülkelerdeki çalışanlar, işverenleriyle daha hesaplı bir ilişki içerisinde olduğu görüşüyle nitelenmektedir. ABD ve Japonya'nın iş eğiliminde bu durumu açık bir şekilde görebiliriz. Japonlar kariyerlerini tek bir işverenle yaşam boyu girişimler olarak görmektedir. ABD'deki çalışanlarının genellikle böyle bir beklentisi yoktur. Düşük bireyciliğe sahip ülkeler ortak, işbirlikçi grup davranışlarını teşvik etmektedir. Takım çalışmasının ve grup sonuçlarının önemini işaret eden bir mekanizma, mükâfatları ya da ödülleri grup hedeflerine bağlamaktadır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31-35).

Tablo 4'te görüldüğü üzere ülkelerin, toplumların bireycilik puanlarının yüksek veya düşük olması (Bireycilik puanı yüksek: Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Yeni Zelanda ve Büyük Britanya- Bireycilik puanı düşük: Singapur, Güney Kore, Endonezya, Japonya ve Tayvan) gibi baskın değerler, örgütsel özellikler ve

maddi hakların stratejisi bakımından ortak ya da farklı nitelikler göstermeye neden olabilir.

Tablo 4. Bireycilik, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler

	Yüksek Bireycilik	Baskın Değerler	Kurumsal Özellikler	Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	Örnek Ülkeler
Düşük Bireycilik	<p>*Takım başarısı *Başkaları için fedakârlık</p> <p>*Sosyal birime-yapıya bağımlılık</p> <p>*Grup merkezli davranış-nitelik *Dışsal kontrol odağı</p> <p>*Kaderin elindeki inanç * Ahlaki ilişki</p> <p>*Organizasyonlar, çalışanların kişisel yaşamlarına yüksek düzeyde katılımı taahhüt eder.</p> <p>*Firmaya bağlılık önemlidir.</p> <p>*Uyumluluğu sağlamak için formalden (resmi) ziyade normatif kontrol sistemleri</p>	<p>*Kişisel başarı *Bencilik *Bağımsızlık</p> <p>*Bireysel özellikler *İçsel kontrol odağı</p> <p>*Kişinin kaderinin kendi elinde olduğuna dair bilinç</p> <p>*Çalışanlarla ilişkilerde faydacılık odağı</p> <p>*Kuruluşlar, çalışanların toplam refahını korumak zorunda değildir.</p> <p>*Çalışanlar kişisel çıkarlarının peşine düşer.</p> <p>*Uyum sağlamak ve organizasyonel normlardan büyük çapta uzaklaşmayı önlemek için gerekli açık kontrol sistemleri</p>	<p>*Performansa dayalı maaş-ücret</p> <p>*Bireysel başarı ödüllendirilir.</p> <p>*Diğer işletmelerin ücret politikalarına önem verilir.</p> <p>*Dışsal mükâfatlar/ödüller kişisel başarının önemli göstergeleridir.</p> <p>*Bireysel katkıları öne çıkarmak için yapılan girişimler (Örneğin; yapan kim, kim yaptı).</p>	<p>*Grup tabanlı performans önemli bir ölçüttür.</p> <p>*Kıdem bazlı ödeme kullanılmamıştır.</p> <p>*İçsel ödüllendirme gereklidir.</p> <p>*İçsel eşitlik ödeme politikalarını yönlendirmede anahtardır.</p> <p>*Kişisel duruma göre ücret artabilir. Örneğin çocuk sayısı.</p>	<p>Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Yeni Zelanda</p> <p>Büyük Britanya</p>
	Singapur, Güney Kore, Endonezya, Japonya, Tayvan				

Kaynak: Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 34.

Schwartz'a (1990: 144) göre, bireyci yapıların bazı özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bunlar hedonizm, başarı odaklılık/başarı ihtiyacı, bağımsız hareket edebilme, sosyal güç, rol modeli olma/örnek alınma durumlarıdır. Hedonizm: mutluluğa ve rahat yaşama düşkünlük. Hayattan tat almaya ve mutluluğa odaklanma durumudur. İnsanların temel kaygısı mutlu olmaktır. Başarı odaklılık/başarı ihtiyacı: insanları motive eden temel unsur onların başarıya duydukları ihtiyaçlarıdır. Bu tür toplumlarda başarılilik en önemli sosyal standarttır. İnsanlar saygın olabilmek için başarılı olmak zorundadırlar. Bu nedenle de hırslıdırlar. Sosyal statünün kaynağı kişisel veya örgütsel başarıdır. Bağımsız hareket edebilme: insanların gündelik faaliyetlerini, özel ve iş yaşamlarını istedikleri şekilde oluşturabilmeleridir. Bağımsız hareket olanaklarının yüksekliği bireyci toplumların temel özelliklerindedir. Bu tür toplumlarda buluşlar yapma, yenilikler ortaya koyma kültür tarafından teşvik edilmektedir. Kendini gerçekleştirme yaygın bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar. Bu durumlar, bireyci toplumlarda refah düzeyinin yüksekliği ya da temel ihtiyaçların karşılanmış olmasıyla yakından ilişkilidir. Sosyal güç: bireysel zenginlik, insanları etkileyebilmek için önemli bir unsurdur. Statü ve prestij (itibar/saygınlık), kişinin bireysel ekonomik ya da ilişkili profesyonel niteliklere dayalı gücüyle yakından ilişkilidir. Rol modeli olma (örnek alınma); kişinin yaşam düzeyinin veya biçiminin başaklarıncıyla aynı yaşam ya da refah düzeyine ulaşacak şekilde hareket etmeyi tetikleme durumu.

2.4.3.2 Toplumcu (Kolektivist) Kültür

“Toplumcu” ile “Kolektivist” teriminin aynı anlamda kullanıldığı önceki çalışmalarda görülmektedir (Eren Gümüştökin ve Emet, 2007: 13). Bu iki kavram, tez metninde aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

Toplumculuk, doğumdan itibaren insanların güçlü bir şekilde bütünleştiği ve insanların yaşamları boyunca, kayıtsız şartsız sadakatle gruptakileri korumaya devam ettiği, uyumlu grupların olduğu toplum anlamına gelir (Khan, 2014: 241). Toplumculuk, işbirlikçi hedeflere, kolektif haklara, birbirine bağlı olmaya, dayanışmaya, üyeliklerle çok daha büyük kolektif bağlılığa, işbirliğine ve toplumsal ya da örgütsel uyuma vurgu yapar (Kulkarni ve diğerleri, 2010: 95). Bu kavram,

özellikle sosyal etkileşimin en sık rastlandığı, grup içerisindeki günlük stresin azaltılmasındaki uyumla ilişkilendirilmektedir (Triandis ve diğerleri, 1988: 328).

Bireyciliğin zıttı toplumculuktur. Toplumculuk düşük bireyciliktir (Hofstede, 1994: 6). Toplumculuk, bir toplumdaki insanların doğumdan itibaren güçlü bir şekilde bütünleştiği, insanların yaşamları boyunca tam bir sadakat karşılığında korunmaya devam ettikleri bağlı gruplardır (Hofstede, 1998: 26). Toplumculuk, grup halinde olmanın temel bir insan çabası olduğunu ima eder. Bu kavramının temelinde grup üyeliği söz konusudur. Bu üyelik örneğinin, kamu yararı için fedakârlık etmek ve diğer insanlarla uyumlu ilişkiler geliştirmek gibi kişiliği tanımlayan niteliklerin toplumculuk hedeflerine yansıtılmasını gerektirir (Oyserman, 2006: 354).

Toplumculuk, gönüllü bir rol kimliğinin gelişimiyle ilişkilidir (Finkelstein, 2010: 445). Kültür boyutları arasında da en çok araştırılanlardandır. Toplumculuk, bireylerin buldukları sosyal gruplarda kendilerini diğerlerine bağımlı görmesidir. Bu bakımdan toplumcular, kendi çıkarlarını gözetme konusunda daha fazla kaygılı ve bireycilere göre başkalarının refahı için daha fazla endişe duymaktadır (Hofman ve Newman, 2014: 637).

Toplumculuk, bir bireyin kimliğinin ait olduğundan daha geniş bir grup veya toplum içerisinde yer alması (Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 189), kişinin sosyal dünyasının önemli üyeleriyle uyumlu ilişkiler kurma önceliğidir (Sauceda ve diğerleri, 2016: 12). Toplumculuk, kişiliğin daha büyük bir grubun parçası olarak deneyim kazandığı, grup uyumu, kişilerarası ilişkiler ve görev gibi genel değerlerle ilgili bir ahenktir (Autin ve diğerleri, 2017: 240). Toplumculuk, başkalarına karşı bir görev veya sorumluluk duygusuyla eylemlerin veya kararların kısıtlandığı ya da belirlendiği durumlarda, bir bireyin sosyal dünyasının önemli üyeleriyle uyumlu ilişkilere öncelik verilmesidir (Oyserman, 2006; Sauceda ve diğerleri, 2016: 12).

Toplumculuk, karmaşık bir toplumsal ilişki ağına gömülü olarak benliğe doğru bir yönelimdir (Hassan ve diğerleri, 2017: 462; Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1074). Toplumculuk, bir grupta kalmaktır. Gruptakilerin birbirleriyle ilgilendiği (Khan, 2014: 241), bireyin grup içerisinde kendisini grubun bir tarafı olarak gördüğü kültürel bir modeldir. Bu modelde, grup içerisindeki üyeler birbirlerinden farklıdır. Bazı grup üyelerinin diğerlerinden daha az statüleri bulunmaktadır. Her bir işçinin/üyenin örgütteki önemli insanlarla ilişkisi soyut olarak şekillenmektedir.

Özellikle de yöneticilerle olan ilişkilerde görülmektedir (Hui ve diğerleri, 2015: 444).

Toplumculuk, insanların gruplar içerisinde ve bir grubun dışındaki gruplar arasında ayırım yaptığı sıkı bir sosyal çerçeveye karakterizedir. İnsanlar, grup içindekilerden (akrabalar, ortak özellik veya çıkarlarla birbirine bağlı topluluklar, örgütler v.b) kendileriyle ilgilenmelerini ister. Bunun karşılığında ise insanlar, gruba karşı mutlak sadakat borçlu olduklarını düşünür (Hofstede, 1980b:45).

Toplumculuk, kültürel açıdan farklı tür ve düzeylerdeki referans odak gruplarını bir araya getiren, farklı bir yapıdır. Bu gruplar arasında aile, kabile, etnik, dini veya diğer gruplar yer alabilmektedir. Bu nedenle toplumculuk, bireycilikten daha geniş bir değer, tutum ve davranış yelpazesinin işareti olabilir (Oyserman ve diğerleri, 2002: 5).

Toplumculuk, kimsenin grubu/örgütü terk etmeyeceğinin beklendiği süreklilik ya da bir istikrarlılıktır. Gruplar ve sınırlar, birinin uyması gereken önemli ve sabit olgulardır. Dolaylı iletişim ve yöntemler, grup içi ahengin bozulmasını önlemenin bir yolu olarak değerlendirilir (Oyserman, 2006: 354). Grupların talep ve çıkarlarının bireylerin ihtiyaç ve arzuları karşısında öncelik kazandığında toplumculuk ortaya çıkar. Eylemler bazen kişisel çıkarların göz ardı edilmesine neden olsa bile toplumcular ait oldukları grupların iyiliğini gözetir (Wagner, 1995: 153). Gruptaki üyelerin birbirlerini gözettiği, bir üyenin diğerleri tarafından korunup kollanmayı ihtiyaç olarak arzuladığı, beklediği sıkı bir sosyal çevre olarak ifade edilen toplumculuk, ulusal bir kültür özeliğidir (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Toplumculuk, kolektif bir grup içindeki üyelerin kişiliğinden ziyade, sosyal rollerin, görevlerin ve yükümlülüklerin işleyişi sırasında grup üyelerinin birbirlerine olan bağımlılığına odaklanmaktadır (Arevalo ve diğerleri, 2016: 4). Bu anlayış, kişinin kendisini sosyal grubun bir üyesi, büyük bir ortak girişimin veya herhangi bir birimin parçası gibi görme eğilimidir. Toplumcu anlayışta grup hedefleri, grup işbirliği, öncelikli olanın grubun ihtiyaçları olduğu, tüm grup tarafından benimsenmesi gerektiği ve bireysel ihtiyaçların ikinci planda kaldığı vurgulanmaktadır (Murphy ve diğerleri, 2006: 330). Toplumcu anlayışın hakim olduğu toplumlar, karşılıklı yükümlülükler ve beklentilerle karakterize edilmiştir. Bireyleri gruplara bağladığı, karşılıklı bir gereklilik ya da zorunluluk olduğunu

varsayımı toplumculuğun temel unsurlarından sayılır (Oyserman ve diğeri, 2002: 5). Toplumculuğun temasında, kişisel olarak grubun bir parçası olmak, astların kişisel hedeflerinin grup içi hedeflere dönüşmesi, grup içi dürüstlük ve gruba yoğun duygusal bağlılık endişesi vardır (Triandis ve diğeri, 1988: 335).

Schwartz'a (1990) göre, toplumcu kültürlerin bazı nitelikleri bulunmaktadır. Bunlar, sosyal olma durumu, kısıtlılık, güvenlik ve gelenektir. Sosyal olma durumu: diğeri insanları destekleme, dayanışma içinde ve hoş görülme olma, bağışlayıcılık ve yardımseverlik, sevgi dolu ve dürüst olma, eşitlikçilik durumudur. Toplumcu kültürlerde bu nitelikler yüceltilir. Dolayısıyla bu niteliklere sahip insanlar daha sosyal statüye sahiptirler. Kısıtlılık: insanların kendilerini, davranışlarını sınırlandırması durumudur. Toplumcu kültürlerde, başkasının bir kişi hakkında ne düşündüğü, bireyin davranışlarının nasıl yorumladığı ve toplum nezdindeki imajının ne olduğu son derece önemlidir. Bu çerçevede kişiler sosyal beklentilere uygun hareket ederler. Bu tür kültürel yapılarda itaat etme, temizlik, nezaket, kişinin kendi kendini disipline etme durumu yüceltilen davranışlardır. Dolayısıyla bu niteliklere sahip bireyler daha yüksek statüye ulaşabilmektedir. Güvenlik: toplumcu kültürlerde güvenlik kavramı temel bir ihtiyaç durumundadır. Bu durum, toplumların ait oldukları ülkelerdeki sosyal ve ekonomik kalkınma düzeyiyle yakından ilişkilidir ve doğrusaldır. Ailenin güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen ve ait olma durumları temel kaygı alanlarıdır. Bu çerçevede saygı, uyumluluk, istikrar yüceltilen niteliklerdir. Gelenek: geleneksel kültürün ya da dinin içerdiği davranış şekillerine, düşüncelere, genel olarak kafa yapısına saygı duyma, bunlara bağlılık gösterme ve özümseme durumudur. Bunlar toplumcu kültürlerde öne çıkan önemli nitelikler arasındadır.

Toplumcu kültürlerde suçluluk gibi iç kontrol denetim mekanizmalarından daha çok utanma ve dini inanç gibi sosyal mekanizmalar kullanılmaktadır (Triandis ve diğeri, 1988: 326). Bir bakıma toplumcu kültürlerde istihdam ilişkisinin doğası, ahlaki ilkelere dayanmaktadır. Çalışanlardan takım ruhuyla örgüte sadık, organizasyona veya sosyal gruplara daha bağlı olmaları beklenir. Takım halinde çalışanların işlerine bağlılıkları daha uzun sürelidir. Buldukları kurumdan ayrılma eğilimleri düşüktür (Murphy ve diğeri, 2006: 331).

Toplumcu kültürlerde grup içi işbirliği yüksek düzeydedir. Sosyal ilişkilerle güç eşitsizliği bireyci kültüre göre çok daha yaygındır. Toplumcu kültürlerdeki

ilişkiler anne-baba ve çocuk arasındaki ilişkiler gibi önemli ve dikeydir. Anne-baba ve çocuklar arasında birbirlerine bağlılık üst düzeyde gerçekleşmektedir. Devamlı yol gösterici olma, danışma, çocuğun içerisinde bulunduğu sosyalleşme ve özel yaşamına dahil olmak bağlılık seviyesini belirlemektedir. Toplumcu kültüründeki insanlar, yeni arkadaş edinmeleri konusunda daha az beceriye sahiptir. Buna karşılık, toplumcuların arkadaşlıkları bir zorunluluk, gereklilik olarak hayat boyu samimi bir ilişki içerisinde devam edebilir. Bireyci toplumdakilere göre toplumcuların arkadaşlıkları daha niteliklidir. Toplumcu kültürün insanları grup içerisinde paylaşmayı sever ve uyum sağlayıcıdır. Lakin, toplumun genelinde kişilerarası ilişkiler daha çok bireysel-grup dışı şeklinde gerçekleştiğinden, toplumun geneli uyumsuz ve paylaşımsız olarak nitelendirilebilir (Triandis ve diğerleri, 1988: 325-326). Örneğin, Amerikalılar Japonlarla karşılaştırıldığında, Amerikalıların “gruba ait olma” ve “başkalarının tavsiyelerini dikkate alma” gibi toplumcu maddeleri daha yüksek puan alırken, “grubun amaçlarına/hedeflerine ve grup uyumuna değer verme” ve “grup çalışmasını tercih etme” ise daha düşük puan almıştır (Oyserman ve diğerleri, 2002; Brewer ve Chen, 2007: 136).

Toplumcu kültürdeki bir çocuk, ait olduğu gruba (genellikle aileye) saygı duymayı ve grup içi üyelerle grup dışı üyeler (diğer tüm insanlar) arasında ayırım yapmayı daha erken yaşta öğrenir. Çocuklar büyüdüklerinde, grubunun bir üyesi olarak kalırlar. Bir üye problemle karşılaştığında ise grup tarafından korunmayı bekler. Bunun karşılığında grubun üyelerinin yaşamları boyunca gruplarına sadık kalması bir gerekliliktir (Hofstede, 1993: 90; Hofstede, 1994: 6).

Toplumcu kültürde çok acil bir durum olmadığı sürece bir arkadaşınızla karşılaştığınızda onunla ayaküstü de olsa durup sohbet edersiniz. Bireyci kültürde ise bir birey arkadaşıyla karşılaşmamak için kendince bir bahane edinebilir. Arkadaşıyla karşılaşmaktan, sohbet etmekten kaçınabilir (Triandis ve diğerleri, 1988: 325).

Toplumcu kültürlerde insanlar kendi gruplarında (aile, kabile, ulus/millet, vb.) birbirlerine bağlıdır. Toplumcu kültür niteliğini barındıran toplumların insanları gruplarının hedeflerine öncelik verdiğinden bu toplumun bireyleri davranışlarını öncelikle grup içi normlara göre şekillendirir. Ona göre davranışlarda bulunur (Triandis, 2001: 909). Bu nedenle insanlar, grupları için daha uyumlu ve istikrarlı bir sosyal ortam sağlar. Toplumcu kültürün bireyleri, günlük faaliyetlerinde güçlü ve

uyumlu grupların kendilerini koruyacağına inanır. Bu bireyler grubun amaçlarını bireysel hedeflerin üzerinde tutulmak gerektiğini savunur (Abdollahi ve diğerleri, 2017: 2). Bu kültürdeki kişilikler esnektir ve kişilik özellikleri çok net değildir. Bireyci kültürlerdeki insanlar kendi kişiliğini kararlı, istikrarlı, sosyal çevreyi ise değişken olarak görmektedir. Dolayısıyla, bireyci nitelikli kültürün insanları sosyal çevreyi kişiliklerine göre şekillendirme eğilimindedir (Triandis, 2001: 921).

Toplumcu kültürler, çalışan performansını yönetmek için resmi olmayan yöntemleri kullanabilir. Örneğin, performans hedefleri belirlemek, bireysel hedeflerin aksine grup hedeflerini dikkate almak, çalışma grubu üyelerinin veya benzer çalışma gruplarının ya da grup üyeleri tarafından yapılan performans değerlendirmelerinin geribildirim biçiminde olabilir (Murphy ve diğerleri, 2006: 329).

Toplumcu değerler, geleneksel toplumlar için genellikle daha uygun olarak kabul edilmiştir. Öte yandan bireyci değerler, hızlı karar alma ve yenilik konularına önem vermesi nedeniyle çağdaş işyerleri için daha fazla destek bulmaktadır (Wong ve Tjosvold, 2006: 311). Toplumcu değerler, karşılıklı yarar sağlamaya ve yardımlaşmaya vurgu yaparak ortaklık ilişkilerinin güvenilebilir ve faydalı olduğu inancının gelişmesini kolaylaştırabilir (Wong ve Tjosvold, 2006: 303).

Toplumcu değerler, çalışanı örgütün bir üyesi, bir parçası olduğuna inandırmanın yanı sıra çalışan ve kurum tarafından paylaşılan ortak amaç ve hedefleri vurgulamaktadır (Hui ve diğerleri, 2015: 450). Yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla aralarındaki bağları nedeniyle toplumcu değerlere sahip çalışanların örgütlerine/organizasyonlarına bağlı olma eğilimi daha yüksektir (Gupta ve Singh, 2013: 1281). Ayrıca bu insanlar, kendilerine özgü statüleriyle grup içi üyeliğe daha duyarlı olma eğilimindedir (Hui ve diğerleri, 2015: 440).

Toplumcu eğilimli çalışanlar, kişilerarası yardımlarla ve bireysel inisiyatif olarak, örgüt imajına yönelik sadakat destek çalışmalarıyla kendi rol gereksinimlerinin ötesine geçebilir (Moorman ve Blakely, 1995: 138). Toplumcu kültürlerde, grup üyelerini içeren rol ilişkileri bireyci kültürdekilere göre daha şefkatli, saygılı ve samimi olarak algılanır (Triandis, 1989: 509). Başka bir deyişle, toplumcu kültürde grup içi sosyal ilişkiler daha fazla ortaklaşa ve işbirlikçidir. Toplumcular, ilişkileri yok etmeyen (örneğin, arabuluculuk yapan) çatışmayı

önleyici çözüm yöntemlerini tercih ederken, bireyciler anlaşmazlıkları çözmek için mahkemeye gitmeye isteklidir (Triandis, 2001: 909).

Toplumcular, grup hedeflerinin ve grup odaklı davranışların üstünlüğünü tercih eder (Kulkarni ve diğerleri, 2010; Hassan ve diğerleri, 2017: 462). Toplumcuların kendilerini grupların hedefleri olarak tanımladıkları, grup içi hedeflere öncelik verdikleri, sosyal davranışın belirleyicisi olarak dışsal davranışlara daha fazla dikkat ettikleri, grup içi üyelikleri genellikle toplumsal ilişkiler olarak tanımladıkları, daha fazla durumsal niteliklere atıfta buldukları ve alçak gönüllü bir eğilim gösterdikleri bilinir (Triandis, 2001: 907). Bireysel hedeflerle grubun hedefleri çatıştığında, birey kendi grubunun hak ve hedeflerinin ötesindeki kendi haklarını ve hedeflerini gözetir. Oysa toplumcukta birey, grubun haklarını ve hedeflerini bireysel hedeflerin / hakların önüne koyar (Ramamoorthy ve Carroll, 1998). Toplumcu tarafta, doğumdan itibaren insanların güçlü, uyumlu gruplar halinde bütünleştiği toplumlar bulunmaktadır. Bu toplumlarda çoğu zaman geniş aileler (amcalar, teyzeler ve büyükanne ve büyükbabalar), koşulsuz sadakatle korunmaya devam edilmektedir. Bu manada toplumculuk kelimesinin politik bir anlamı yoktur. Devlete değil, gruba atıfta bulunur (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Bir toplumcu eğilim, grup sonuçlarını, kişilerarası uyumu, takım çalışmasını ve grup dayanışmasını vurgulamaktadır (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1078).

Toplumcular, üyesi olduğu gruptaki davranışlarının sonuçlarından daha fazla endişe duyar. Grubun çıkarlarına ulaşmak için bireysel çıkarların feda edilme olasılığı daha yüksektir (Güney, 2017: 200). Kişinin grup içi veya grup dışı bir üye olup olmaması toplumcuların davranışlarını etkileyebilir. Bazı durumlarda toplumcular sadece grup içi üyelere karşı daha kolektivisttir. Grup dışı üyelere gidildikçe bireyselleşme görülebilir. Toplumcular, mevcut grup üyeleriyle uyumlu etkileşimlerde bulunma konusunda da daha fazla endişe duymaktadır. Toplumcular, grup dışındaki yabancıların grup üyesi olma potansiyelini düşük olasılıkta görmektedir (Leung ve Bond, 1984: 793-795).

İnsanlar, kendi gruplarının ve toplumcu kültürlerdeki grupların başarısıyla gurur duyar. Toplumcular, genellikle bir grubun başarısına katkıda bulunmaya isteklidir (Triandis, ve diğerleri, 1988: 335). Bir araştırmanın sonucu da toplumcular hakkındaki bu genel algıyı destekler niteliktedir (Earley, 1993: 341). Toplumcuların

sosyal davranışları düzenleyen, ciddi ölçüde tesir edici normları vardır. Toplumcular, bu normlarını sadece bireysel amaçlarını karşılamak için değil, aynı zamanda grup üyelerinin kolektif hedeflere bağlı kalmaları için uyumlaştırıcı olarak da kullanır. Toplumculuk derecesi yüksek bireyler, yöneticilerin ve örgütün amacına ulaşmasına için yardımcı olacak örgütsel vatandaşlık davranışını yerine getirir (Hui ve diğerleri, 2015, s. 450).

Yüksek toplumcu ya da düşük bireyci değerlere sahip ailelerin, ortak özellik veya çıkarlarla birbirine bağlı toplulukların, kabilelerin olduğu gruplara odaklanan ülkeler vardır. Bu kültürlerin tipik özelliklerine; topluluğa sadakat, toplumun normlarına bağlılık, toplumsal faaliyetlere katılım, sosyal bağlılık ve yoğun sosyalleşme örnek olarak gösterilebilir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 33). Araştırmalara göre toplumcu kültürün özellikleri ülkemizde daha baskındır. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye büyük güç mesafesine sahip, daha çok toplumcudur (Hofstede, 1980b: 52).

Toplumcu bireyler, kişisel hedeflere bağlı kalarak işbirliği yoluyla daha büyük sonuçlar elde etmek için çaba harcamak gerektiğine inanır. Bireyci bir kişi, bireysel hedeflerle grup hedefleri çatıştığında kendi haklarını ve hedeflerini grubun hak ve hedeflerinin önünde tutar. Toplumcu bir birey ise grubun ya da örgütün haklarını ve hedeflerini bireysel hedeflerin veya hakların önüne koymakta (Ramamoorthy ve Carroll, 1998), kişisel hedefler yerine grup içi hedeflere öncelik vermektedir (Schwartz, 1990: 140). Toplumcu kültürler, grubun birlikteliğini korumak, üyelerin birbirlerine bağlılıklarını ve uyumlu ilişkilerini koruması uğruna bireyin kişisel hedeflerini, amaçlarını ikinci ya da arka plana attığı değerleri vurgulamaktadır (Triandis ve diğerleri, 1988). Toplumcu kültürdeki bir çalışanla işveren arasındaki ilişki, bireyci toplumdaki bir çalışanla kuruluş arasındaki sözleşmeye bağlı ilişkiyi aşmaktadır. Bu ilişki, çalışanla işveren arasında karşılıklı ahlaki taahhütlere kadar dayanmaktadır (Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 189). Toplumcuların, bireysel çıkarlardan daha çok grubun kazanımlarını önemseydiği konusunda genel bir kanı olsa da toplumcular, yabancı olduklarını düşündükleri bir grup için kişisel kazanımlarını feda etmeye her zaman istekli olmayabilir (Earley, 1993: 341).

Toplumcular, genelde kişisel ve toplumcu hedefler arasında bir ayrım yapmazlar. Şayet toplumcular, bireysel ya da toplumcu hedefler arasından birini seçmek durumunda kalırsa tercihi toplumcu hedefler olacaktır (Triandis, 1989: 509). Bu davranış ise bir toplumcu yönelim ya da eğilimdir. Toplumculuk yönelimi, grup uyumunu ve çıkarlarını bireycilikten daha fazla vurgulamaktadır. Toplumcu eğilim, grubun ihtiyacını ya da gereksinimini kendi bireysel çıkarlarının önünde tutan bireyleri daha güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Toplumcu anlayış, bireyin işbirliğini vurgular ve ulaşılmaması gereken bir amaç olarak grup çıkarlarını, bireysel hedefin önünde tutar (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1074).

2.4.4 Eril ve Dişil

Hofstede, örgüt kültürünün dördüncü boyutunu erillik olarak adlandırmışsa da bu kavramın zıttı olan dişili de (kadınlığı) kapsadığı belirtmektedir. Eril veya erkeklik, toplumdaki değerlerin baskınlığının bir karşılığıdır. Atılganlık, para ve eşya edinme, başkalarıyla ilgilenmeme, yaşam kalitesi gibi insan olma dereceleri erillik düzeyi olarak ifade edilmektedir. Nedeni ise genellikle toplumlarda, erkeğe dair olumlu genel algının negatif algıya göre daha yüksek puan almış olmasıdır. Ayrıca, erkek ve kadın değerleri arasındaki uçurum oldukça geniştir (Hofstede, 1980b: 46).

Erkeklik ve dişillik, kültürel değerler açısından belirli bir organizasyonun başarı derecesini ağırlıklı olarak erkek mi kadın mı yansıtmakta olduğunu açıklamaya çalışan bir kültür boyutudur (Omerzel, 2016: 98). Eril/dişil (erkeklik-kadınlık) boyutu, karakteristik olarak veya kendine çok güvenen “erkeksi” davranışın toplum tarafından hangi dereceye kadar desteklendiğini, erkeklerin ve kadınların oynadığı kalıplaşmış rollerin katılığını ya da değişmezliğini karakterize etmektedir. Eril/dişil boyutunda yüksek puan alan bir ülke, hem iş hem de toplumda erkeklerin, “erkeksi” değerlerin egemen olduğu felsefeyi kabul etmektedir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37).

Eril/dişil olma, ebeveynlerin ve büyük çocukların küçük çocuğa sunduğu rol modelleridir (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Eril/dişil eylemler, cinsiyet temeline dayanan toplumsal farklılaşmaları ifade etmektedir. Eril bir kültür, cinsiyetler arasındaki farklılıkları vurgularken, dişil kültürde ise cinsiyetin farklılaşması en azdır. (Cohen, 2006: 107).

Eril terimi, hem geleneksel hem de modern toplumların büyük çoğunluğunda baskın cinsiyet rol modelini ifade eder. Bu model, erkeklerin kendine güvendiğini ve kadınların fiziksel ve duygusal olarak doyurma nitelikli olduğunu vurgular. Bireylerinin eril düzeyi yüksek ülkeler, maddi mülkiyete, erkeklerin daha yüksek güç ve statüye kavuşmasına, cinsiyet klişelerinin katılığına ve doğuştan gelen cinsiyet eşitsizliğine daha fazla vurgu yapmayla nitelendirilmektedir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37). Erkeklerin egemen olduğu, iddialı, rekabetçi ve sağlam toplumlar bir erillik örneğidir (Hofstede ve diğerleri, 2010). Erilliği yüksek toplumun bireyleri, iddialı, agresif, rekabetçi, maddi nesnelere ve değer kazanımına odaklanma eğilimindedir (Hofman ve Newman, 2014: 638). Genellikle toplumlarda erkeklerin rolü, performans, başarı, rekabetçi, kendine duyduğu güven gibi değerlerle ilişkilendirilmiştir (Hofstede, 1994: 6). Ayrıca, erkeksiliğin baskın olduğu ülkeler, aynı zamanda maddi mülk edinimi, ek servet veya gelir elde etmek için agresif girişimleri olumlu olarak değerlendirilmektedir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37).

Eril/dişil boyutu, bireylerin hayatta en çok değer verdiği şeyle ilgilidir. Eril toplumlarda, iddialılık, başarı ve parayla diğer maddi mülkiyetlerin kazanılması vurgulanırken, dişil toplumlarda, kişilerarası uyum, ilişkilerin kalitesi ve başkalarına özen göstermek önemlidir (Aycan ve diğerleri, 1999: 504). Bu boyutun temel ayrımı cinsiyet rolleridir. Her toplumda cinsiyetin gerektirdiği roller genellikle açık ve belirgindir. Erkeklerin iddialı, sert, dayanıklı, güçlü ve maddi başarıya odaklanmaları beklenmektedir. Kadınların ise daha mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgili olmaları beklenir (Hofstede, 1998: 26). Toplumlara göre erkeklik, başarı, kahramanlık, kendine güven ve maddi bir ödül için önceliği temsil etmektedir. Dişil, kadınlık ise uyumlu çalışmaya, duyulara, güçsüzlerle ilgilenmeye ve yaşam kalitesine önem veren bir tercih anlamına gelmektedir (Ahmed ve Shafiq, 2014). Dişil bir toplum, erillik düzeyi düşük puanlı ülke, yardımsever, sempatik ve korumacı davranışları teşvik eder. Sayısız mülk edinme yerine yaşam kalitesine değer verir. Ayrıca, dişil veya kadınsı toplumlarda kadınların rollerinin önceden belirlenme olasılığı daha düşüktür. Bu rollerin kapsamı daha geniştir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37). Dişil ülkelerdeki kadınlar, erkeklerle aynı korumacı değerlere sahiptir. Eril ülkelerdekiler ise biraz daha kendine güven duyan ve

rekabetçidir. Her ne kadar bir ülkenin toplumundaki kadınların eril özelliği yüksek düzeyde olsa da o ülkenin erkek değerleriyle kadın değerleri arasında büyük bir uçurum vardır (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Kadın bireyler mütevazı, şefkatli, alçakgönüllü ve korumacı, besleyici iken, erkeksi bireyler kendine çok güvenen ve atılgandır (Khan, 2014: 241).

Genellikle toplumlarda kadınların rolleriyle daha çok ilişkili olan; yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, hizmet, güçsüzlerle ilgilenmek ya da güçsüzlerin bakımını üstlenmek ve dayanışma gibi değerler üzerinde durulmaktadır (Hofstede, 1993: 90). Kadın rolleri ülkelerdeki erkek rollerinden farklıdır. Ancak, bazı toplumlarda bu farklılıklar diğerlerinden daha büyüktür. Eğer farklılıklar büyükse, baskın değerler “eril”dir. Bu toplum için güçlü ve dayanıklı denebilir. Ve bu toplum, tam bir performans toplumu halini alır. Eril bir toplumda, kadınlar bile oldukça güçlü değerlere sahiptir. Fakat, erkekler kadar değildir. Şayet bir ülkede kadınların rolleri yle erkek rolleri arasındaki farklar nispeten küçükse, baskın değerler daha "dişil"dir. Dişil eğilimli toplumda halk daha narindir ve yumuşak değerlere sahip refah toplumu haline gelir. Dişil kültürde, iş stresi düşüktür (Güney, 2017: 201). Bu kültürde, erkekler bile oldukça hassas değerlere sahiptir. Eril ülkelerde, kadın ve erkek değerleri arasındaki farklılığın dişil ülkelere göre daha yüksek olmasının nedeni kadın değerlerinin erkeklere göre daha az farklılık göstermesidir (Hofstede, 1994: 6). Tipik kadın değerlerinin egemen olduğu toplumlarda, ilgi gösterme, korumacı olma, endişeli ilişkiler, yaşam çevresini önemseme gibi nitelikler baskındır (Hofstede ve diğerleri, 2010).

Yukarıda dişili ayrı bir boyut olarak değerlendirmiş ve erillik boyutunun karşı kutbu (zıttı) olduğunu ifade etmiştik. Yani, dişil roller, eril rollerin karşıtlık derecesidir. Dişil boyutunun baskın olduğu toplumlarda, hem kadınların hem de erkeklerin mütevazı, hassas ve yaşam kalitesi ile ilgili cinsiyet rollerinin örtüştüğü görülmektedir (Hofstede, 1998: 26). Eril puanı düşük ülkelerde yaşam kalitesi, maddi kazançtan daha değerlidir. Eril olanın doğal olarak üstün olduğuna inanılmamaktadır. Bu ülkelerde cinsiyet klişesi yok denecek kadar düşüktür. Cinsiyete bakılmaksızın eşit değerli işlere eşit ücreti öngören güçlü bir inanç vardır. Hem erkeklere hem de kadınlara daha fazla kariyer seçeneği sunulmaktadır. Her iki cinsiyet profesyonel veya yönetsel kariyerleri takip edip etmemeyi seçebilir. Ayrıca, alternatif yolları

takip eden kişiler için kabul edilebilir seçenekler mevcuttur. Bu ülkelerde üst düzey işlerde daha fazla kadın bulunabilir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37).

Kendimizi eril değerleriyle sınırlandırdığımızda, dişil değerlerinden maksimum düzeyde farklılık ortaya çıkar. Rekabetçi ve çok daha kendimize güven duyduğumuz durumlarda erillikle karşı karşıya kalırız. Diğer tarafta kalanlar ise eril değerleriyle ilişkili, mütevazi ve daha korumacıdır. Kendine daha fazla güvenen ve iddialı kutup “eril”, daha korumacı özelliği olan kutup ise "dişil" olarak isimlendirilmiştir (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Erkekler ve kadınlar önceden belirlenmiş kariyer rollerine sahip olma eğilimindedir. Ancak, mesleklerin toplumsal cinsiyete göre ayrıştırılması yaygındır. Genellikle üst düzey yönetim veya yönetici pozisyonlarında daha az kadın bulunur. Erkekler için, kariyer vurgulanır ve belirli bir kariyer içinde başarısızlık önemli stresle sonuçlanır. Bu kültürel eğilim, toplumsal yapının getirdiği eşitsizlikleri bir araya getiren ücret/maaş programlarını ortaya çıkarmaktadır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 37).

Eril/dişil boyutunun daha önce açıkladığımız kültür boyutlarla kültürler ve ülkeler düzeyinde ilişkileri araştırılmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır. ABD kültürü, hem güç mesafesi hem de belirsizlikten kaçınma konusunda bazı ülkelerle karşılaştırıldığında ortalamanın altındaki değerler son derece bireysel, oldukça erildir. Japon kültürü, hem güç meselesi hem de bireycilik-toplumculuk ortalamasıyla aşırı derecede erildir. Ve güçlü belirsizlikten kaçınan bir yapıya sahiptir. Endonezya, büyük bir güç mesafesine sahip toplumdur. Fakat, ABD gibi belirsizliğe karşı hoşgörülü ve biraz da dişildir (Hofstede, 1994, s. 6). Japonya eril puanı oldukça yüksek bir toplumdur. Bu yüksek puan, ülkelerdeki erkeklerin kariyer başarısına büyük önem verdiğini göstermektedir. Eril puanı yüksek kültürlerde kadınların oynadıkları rol, düşük eril ülkelerdeki rollerinden oldukça farklıdır. Örneğin, eril boyutunda yüksek puan alan ülkelerdeki kadınlar nadiren üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunmaktadır. Bu nedenle, kurumsal ücretler ve faydalar, kadınlar için erkeklerden daha azdır. Japonya’da kadın yöneticilerin oranının düşüklüğü ve yaşam boyu istihdamdan yararlanan az sayıda kadının olması bu durumu kanıtlar niteliktedir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 38). Türk kültüründe ise kadınlar her geçen gün toplum içerisinde daha etkin hale gelmektedir. Örgütlerde yöneticilik yapan kadın personelin sık görülmesi, kadınların siyasi alanda

aktif rol almaları ve eğitim düzeylerinin sürekli yükselmesi gibi birçok örnek Türkiye'deki dışil değerlerin yükselme eğilim gösterdiğinin kanıtı olabilir.

Ülke kültüründeki eril düzeyinin yüksek ya da düşük olması baskın değerler, örgütsel özellikler ve maddi haklar bakımından toplumsal ortaklıklara ya da farklılıklara neden olabilir. Ülkelerin eril düzeyleri dikkate alınarak bazı ülkelerin baskın değerleri, örgütsel özellikleri ve maddi haklara ilişkin stratejileri Tablo 5'te karşılaştırılmıştır.



Tablo 5. Eril / Dişil, Örgütsel Özellikler ve Maddi Haklara İlişkin Stratejiler

Erkeksilik Düşük	Erkeksilik Yüksek	Baskın Değerler	Kurumsal Özellikler	Maddi Haklara İlişkin Stratejiler	Örnek Ülkeler
<p>*Yaşam kalitesi maddi kazançtan daha değerlidir.</p> <p>*Erkeklerin doğuştan üstün olduğuna inanılmaz</p> <p>*Cinsiyetlerle ilgili kalıpların oluşturulmasının çok sınırlı oluşu</p> <p>*Cinsiyetin göz ardı edilerek eşit işe eşit ücret ödenmesi</p> <p>*Kariyer seçiminde erkek ve kadınlar için daha çok esneklik vardır.</p> <p>*Üst düzey işlerde daha fazla kadın vardır.</p> <p>*İşler cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilir.</p> <p>*Farklı işlerin değerlendirilmesinde gelenek yerine iş içeriğine odaklama</p> <p>*Ödemede eşitlikçi amaçların belirlenmesi</p> <p>*“ Erkeksi” özelliklerin yükselmelerde ve diğer kararlarda önemi ve etkisi yoktur.</p> <p>*Yan ödemelerde cinsiyetin esas alınması çok sınırlıdır.</p>	<p>*Maddi varlık önemlidir</p> <p>*Erkeğe verilen daha yüksek güç ve statü</p> <p>*Cinsiyet kalıplarının katılığı</p> <p>*Ücretlendirmelerde cinsiyet eşitsizliğinin veri kabul edilmesi</p> <p>*Bazı meslekler “ erkek” ile bazıları da “ kadın” ile özdeşleştirilir.</p> <p>*Üst düzey pozisyonlarda daha az kadın vardır.</p> <p>*Cinsiyete göre eşitsizliklere yol açan ücret politikaları</p> <p>*Ücret politikalarının kökeninde gelenekler vardır.</p> <p>*Terfilerde ve diğer personel kararlarında “ erkek” özellikleri ödüllendirilir</p> <p>*Kadınlara ataerkil kültürlerle özgü doğum izni, gündüz bakımı, çalışma saatlerinin kısıtlanması gibi haklar tanınır.</p>	<p>*Yaşam kalitesi maddi kazançtan daha değerlidir.</p> <p>*Erkeklerin doğuştan üstün olduğuna inanılmaz</p> <p>*Cinsiyetlerle ilgili kalıpların oluşturulmasının çok sınırlı oluşu</p> <p>*Cinsiyetin göz ardı edilerek eşit işe eşit ücret ödenmesi</p> <p>*Kariyer seçiminde erkek ve kadınlar için daha çok esneklik vardır.</p> <p>*Üst düzey işlerde daha fazla kadın vardır.</p> <p>*İşler cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilir.</p> <p>*Farklı işlerin değerlendirilmesinde gelenek yerine iş içeriğine odaklama</p> <p>*Ödemede eşitlikçi amaçların belirlenmesi</p> <p>*“ Erkeksi” özelliklerin yükselmelerde ve diğer kararlarda önemi ve etkisi yoktur.</p> <p>*Yan ödemelerde cinsiyetin esas alınması çok sınırlıdır.</p>	<p>*Bazı meslekler “ erkek” ile bazıları da “ kadın” ile özdeşleştirilir.</p> <p>*Üst düzey pozisyonlarda daha az kadın vardır.</p> <p>*Cinsiyete göre eşitsizliklere yol açan ücret politikaları</p> <p>*Ücret politikalarının kökeninde gelenekler vardır.</p> <p>*Terfilerde ve diğer personel kararlarında “ erkek” özellikleri ödüllendirilir</p> <p>*Kadınlara ataerkil kültürlerle özgü doğum izni, gündüz bakımı, çalışma saatlerinin kısıtlanması gibi haklar tanınır.</p>	<p>*Cinsiyete göre eşitsizliklere yol açan ücret politikaları</p> <p>*Ücret politikalarının kökeninde gelenekler vardır.</p> <p>*Terfilerde ve diğer personel kararlarında “ erkek” özellikleri ödüllendirilir</p> <p>*Kadınlara ataerkil kültürlerle özgü doğum izni, gündüz bakımı, çalışma saatlerinin kısıtlanması gibi haklar tanınır.</p>	<p>Avusturya, Meksika, Amerika Birleşik Devletleri</p> <p>Almanya</p>

Kaynak: Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 38.

2.4.5 Uzun ve Kısa Döneme Yönelme

Uzun ve kısa döneme yönelmeye kadar açıkladığımız örgüt kültürünün ilk dört boyutunun dayanağı IBM anketidir. Bu anket verileri, çalışanların kafasındaki işle ilgili tüm ana meseleleri ele almak için açık bir amaç oluşturmuştur. Bu

kapsamda elde edilen bilgiler, başta Batılı, Avrupalı veya Amerikalı araştırmacılar olmak üzere ele alınmış ve incelenmiştir (Hofstede, 1998: 28). Başka kıtalardaki araştırmacıların ve toplumların kültür üzerine çalışmalar yapmaya başlamasıyla da kültür boyutunun sayısının artmasına neden olmuştur. Uzun ve kısa döneme yönelmeye yaptıkları katkılar dikkate alındığında, Çinli bilim adamlarının etkisi bu açıklamaya bir örnek olarak gösterilebilir.

Kültürün beşinci boyutu olan uzun ve kısa döneme yönelme, yirmi üç ülkedeki öğrencilerin değerleri üzerine yapılan bir çalışmaya dayandırılmıştır. Bu çalışmada Çinli bilim adamları Çince bir anketi kullanmıştır (Hofstede, 1998: 28). Hong Kong'da çalışan Kanadalı Michael Harris Bond tarafından yürütülen çalışmanın sonucunda beşinci kültür boyutu, uzun ve kısa döneme yönelme olarak isimlendirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Uzun vade, tasarruf etmek ve kararlılık gibi geleceğe yönelik değerleri kapsar. Kısa vade ise geleneğe saygı duymak ve sosyal yükümlülükleri yerine getirmek gibi geçmişe ve günümüze yönelik değerleri barındırır (Hofstede, 1993: 90).

Hofstede ve Bond'un (1988) dört boyutlu kültür modelinin bir uzantısı olarak tanımlanan beşinci kültür boyutu, kısa döneme ve uzun döneme yönelmedir. Bu boyut, "Konfüçyüs Dinamizmi" olarak adlandırılmıştır. Kısa döneme ve uzun döneme yönelme boyutunun odak noktası, zaman, hakikat, tedbir ve tasarruftur (Khan, 2014: 241). Uzun döneme yönelme, geleceği, ayrıcalığı ve sabrı vurgulayan ulusal kültürün bir niteliğidir. Kısa döneme yönelme ise mevcut ve geçmiş sosyal sorumlulukları yerine getiren ve geleneklere saygı gösteren bir ulusal kültürün açıklayıcısıdır (Ahmed ve Shafiq, 2014).

Kısa vadeli ve uzun vadeli yönelim, toplumun zaman bakış açısıyla yakından ilişkilidir. Bazıları geleceğe yönelirken, diğerleri ise mevcut koşullara odaklanmaktadır. Batılı bazı araştırmacılar, hayatlarının uzun ya da kısa dönemli yönelime doğru gösterdiği eğilime bağlı olarak bu boyutu "zaman oryantasyonu" olarak adlandırmaktadır (Khan, 2014: 241).

2.4.6 Hoşgörü ve Kısıtlama (Indulgence / Restrain)

Hoşgörü ve Kısıtlama (Indulgence ve Restrain), Hofstede ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen kültürün iki yeni boyutundan biridir. Hoşgörü (Indulgence),

bazı toplumun bireylerin bazı arzu ve duygularını özgürce yerine getirilmesine izin verdiğini ifade eden kültür kavramıdır. Örneğin, sosyalleşme, arkadaşlarla eğlenmek, para harcamak gibi. Kültürün kısıtlama (Restrain) boyutu, sosyalleşme, arkadaşlarla eğlenmek, para harcamak, tüketmek gibi davranışların özgürce yapılamamasını, sınırlandırılmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle kültürün kısıtlama boyutu, bireylerin sosyalleşme, arkadaşlarla eğlenme, para harcama-tüketim gibi davranışları yaşamlarında özgürce gerçekleştiremeyen, bu davranışlarının belirli ölçülerde engellendiği toplumlar için geçerlidir (Khan, 2014: 241).

2.4.7 Simgeleştirme ve Ağır Başlılık (Monumentalism / Self-Effacement)

Simgeleştirme (Monumentalism) ve ağır başlılık (Self-Effacement) kültürün yedinci yeni boyutudur ve birbirlerinin zıttıdır. Simgeleştirme boyutu, simgeleşmeyle gurur duymanın yüceltiildiği toplumları yansıtırken, ağır başlılık, bireylerin mütevazı, gösterişten uzak, gerçekçi, ayakları yere basan, utangaç tavır ve davranışların ödüllendirildiği toplumları ifade eder (Khan, 2014: 241).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE BİREYCI VE TOPLUMCU KÜLTÜRÜN ARACILIK ROLÜ

3.1 Problem Durumu

2006 yılından itibaren Türkiye’de yaklaşık 50 adet devlet, 40 adet vakıf üniversitesi kurulmuştur. 2018 yılında 4’ü vakıf olmak üzere 20 yeni üniversite kurulmuş ve 7 devlet üniversitesinin bazı bölümleri de yeni kurulan üniversitelere aktarılmıştır. Ülkemizde vakıf meslek yüksekokulu, devlet ve vakıf üniversiteleri olmak üzere toplamda 206 adet üniversite bulunmaktadır (Yükseköğretim Kurulu, 2018). Bu bilgilerden yola çıkılarak birçok üniversitenin kurumsallaşma aşamasında olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, kurumsallaşma sürecinde olan ya da süreci henüz tamamlamamış üniversitelerin bazı örgütsel faktörleri dikkate alarak kurumsallaşmaya devam etmeleri gerektiği organizasyonlar için önemli ve güncel bir konudur. Literatürde, yönetim ve organizasyon alanındaki güncel yaklaşımlarda kurumsallaşma sürecinde ve sonrasında bu faktörlerin etkileri her zaman önemsenmiştir. Bu çerçevede örgütsel adalet, örgütsel performans, örgütsel

vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, personelin bireyci ve toplumculuk düzeyleri arasındaki ilişkilerin kurumsallaşma sürecindeki organizasyonlarda araştırılması gereken bir problem olarak görülmüştür. Konunun incelenmesi gereken bir problem olarak görülmesinin bir diğer nedeni de üniversitelerde örgütsel faktörler temel alınarak ortaya konulmuş benzer araştırmaların sınırlı sayıda yapılmış olmasıdır. Bu kapsamda çalışanlarının örgütsel algıları ve sonuçları (örgütsel verimlilik ve etkinlik) üzerinde bireyci ve toplumcu eğilimin etkisi belirlenerek problemin daha iyi analiz edilmesi amaçlanmıştır.

3.2 Konunun Önemi

Türkiye’de üniversitelerde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans ile bireyci ve toplumcu kültür boyutları kullanılarak örgütsel algılar ve sonuçlar arasındaki ilişkiler üzerine üniversite idari personeline uygulanmış araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bazı araştırmacılar, özellikle kamu sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireye ya da örgüte yönelik çalışan davranışlarının incelendiği çalışmaları bulmanın zorluğundan bahsetmektedir (Hassan ve diğerleri, 2017: 461). Örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel performans gibi değişkenlerin kullanıldığı araştırmalar kurum yöneticileri tarafından daha çok desteklendiğinde bu tür araştırmaların sayısı da hızlı bir şekilde artacaktır.

Toplumlara özgü kültürel değerler örgüt içerisindeki davranışları ve algıları etkileyebilmektedir. Çalışanların birbiriyle olan iletişim ve davranışlar ise organizasyonların başarısını etkilemektedir. Bu noktada, bu araştırma, örgütsel davranışlar üzerinde bireyci veya toplumcu kültür boyutunun örgütsel davranış üzerindeki etkisi değerlendirmesi nedeniyle de önemlidir. Bireyci ve toplumcu (kolektivist) örgüt kültürü boyutunun araştırmanın modeline eklenmesi nitelik bakımından bu araştırmayı diğerlerinden farklılaştırmıştır. Ayrıca, kültürün ülkeler arasında farklılıkları olduğu gibi ülkenin bölgeleri hatta bölgelerin de bölümleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Bu teorik bilgilerden hareketle bu çalışma, 2006 ve sonrası Türkiye’de, Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinin örgüt kültürüne ilişkin yeni bilgiler sunmaktadır.

Kültür boyutları, literatürde özellikle daha çok ulusların kıyaslanması için kullanılmıştır. Ancak, her kültür boyutunun örgütsel davranışlar, amaç ve hedefler üzerindeki etkisinin ortaya konulmasının, her örgüt için farklı sonuçlara neden olacağının belirlenmesinin gerekliliği bakımından bu çalışma, literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, örgütsel adaletin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerine bireyci ve toplumcu (kolektivist) örgüt kültürü boyutlarının aracılık rolünün belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin sahip olduğu bireyci veya toplumcu örgüt kültürü boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Örgütsel adaletle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?
- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin algıladığı örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?
- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu iki temel değişken arasında bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?
- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?

3.4 Beklenen Yararlar

Bu araştırma, kurumsallaşma sürecinde bir kamu kurumu olan üniversitelerin etkinlik ve verimliliği üzerinde örgütsel adaletin, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılığın, örgütsel performansın, bireyci ve toplumcu eğilimin önemini ve etkisini ortaya koyması nedeniyle mevcut ve gelecekte kurulması muhtemel üniversitelere araştırmada kullanılan değişkenler çerçevesinde rehber olabilecek sonuçlar ortaya koyabilme niteliğine sahiptir. Bu araştırma, kurum çalışanın algıladığı örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri sorgulaması nedeniyle adaletin kurumlarda insan gücünü motive edici etkisinin olup olmadığı konusunda da bilgi sağlamaktadır. Ayrıca araştırmanın örgütsel adalet faktörünün kamu kurumlarından, üniversitelerdeki çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyması nedeniyle, diğer organizasyonlar için örgütsel adaletin sağlanmasının kurumsal bir öncelik olduğu bilincinin oluşmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı üniversitelerle benzer kültürel özelliğe sahip diğer üniversite ve kurumlar, bu sonuçlardan yararlanarak örgütsel yapılarında yeni tasarım ve planlamalar yapabilir. Diğer taraftan sonuçlar, araştırma çevresi dışında kalan, kurumsallaşma sürecindeki üniversitelere yeni çıkarımlar yapabilme olanağı sağlayabileceği düşünülmektedir. Buna göre, bu çalışmada, toplumdaki çalışanların bireyci ya da toplumcu eğime sahip olmasının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi araştırılarak organizasyonun başarısında örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olduğuna vurgu yapılmıştır.

3.5 Araştırmanın Varsayımları

Tezin alan araştırması bölümü aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur.

- Örgütsel tutum ve algıların değişiklik göstermesinde örgüt içerisinde uygulanmakta olan adaletin ve türünün etkisi vardır. Dolayısıyla örgütsel tutum ve algılar durumsaldır ve örgütlere göre değişiklik gösterebilir.
- Ulusal kültür, toplumun ortak değerlerini yansıtır. Ancak, örgüt kültürü daha çok örgüte özeldir. Bu nedenle örgütteki kişilerin bireyci ya da

toplumcu eğilimli bir örgüt kültürü özelliğini yansıtmaları organizasyonlara göre farklılık gösterebilir.

➤ Örgütlerin kendi içlerinde uyguladıkları adalet, örgüt içerisindekilerin bireyci ya da toplumcu eğilimini etkileyebilir ve örgütsel sonuçlarda değişikliğe neden olabilir.

➤ Örgütlerde çalışanların, bireyci ya da toplumcu bir örgüt kültür yapısına sahip olmasının, örgütün işleyişinde önemli bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma, 2006 yılı ve sonrasında Doğu Karadeniz Bölgesinde kurulmuş; Giresun Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi ve Bayburt Üniversitesi olmak üzere 5 devlet üniversitelerinin idari personeliyle sınırlandırılmıştır. Diğer taraftan, Ordu ilinin, hem Orta Karadeniz’de hem de Doğu Karadeniz’de ilçe veya ilçeleri bulunsa da 19 ilçenin 18 ilçesi Orta Karadeniz’de sadece bir ilçesinin tamamı Doğu Karadeniz’de bulunduğundan Ordu Üniversitesinin idari personeli bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ancak, bilimsel araştırmaların bir gereği olan etik izin talebimize resmi yazıyla olumlu görüşünü ileten 4 üniversitenin 414 idari personelinin ankete verdiği yanıtlarla ve katılım oranlarıyla sınırlıdır. Araştırma, Türkiye’deki tüm üniversiteleri ve tüm kültürel grupları temsil etmemektedir.

Ayrıca araştırma, kullanılan kaynaklar; makaleler, dergiler, doktora tezleri, süreli yayınlar, kitaplar, bildirimler, araştırma ve kurumsal raporlar, kullanılan veri tabanları gibi bilgi kaynaklarıyla da sınırlıdır. Araştırma verileri 20.08.2018-12.10.2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Veriler, sadece dört üniversitenin idari personelinden elde edilmiştir.

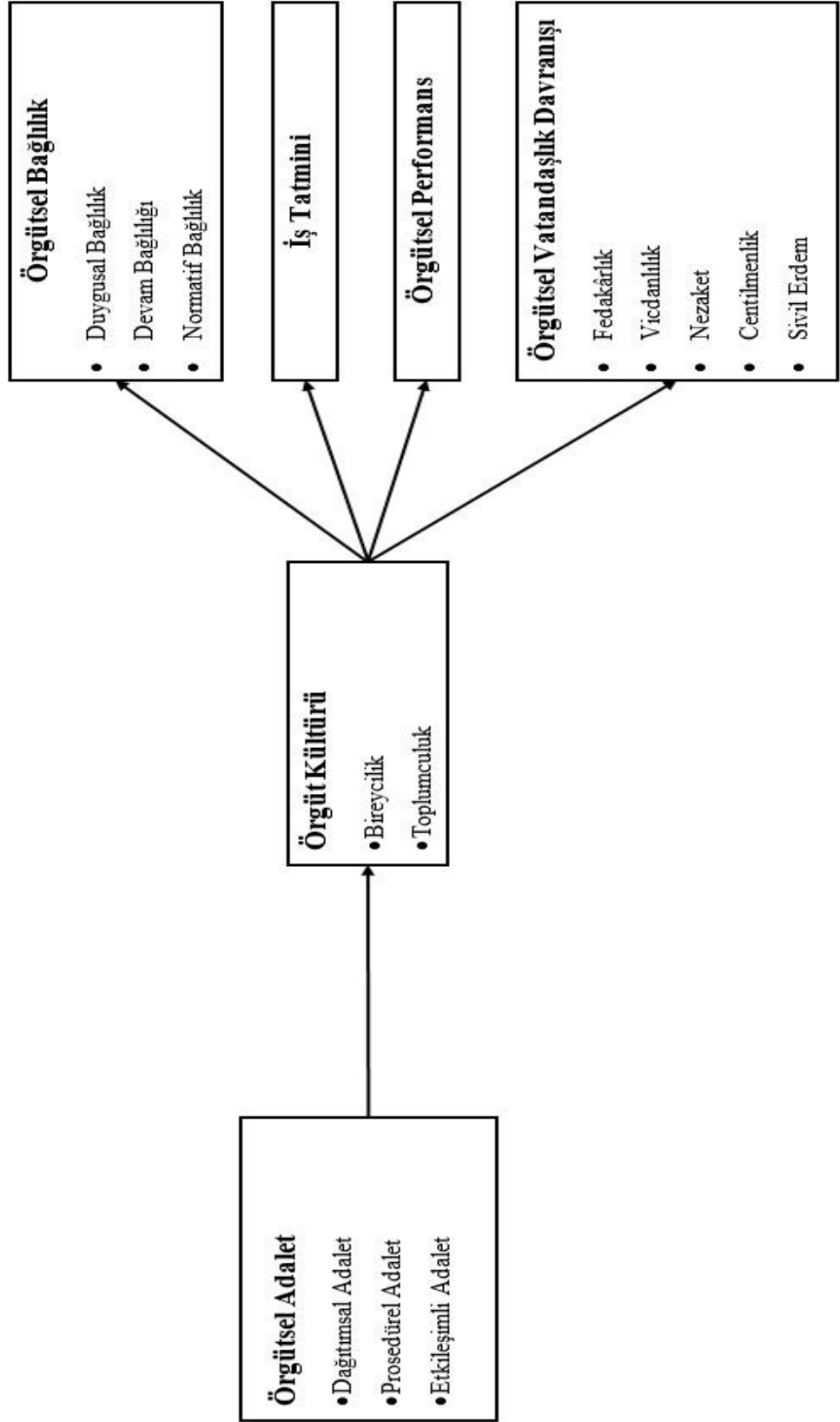
3.7 Araştırmanın Modeli

Literatür taraması sonucunda, araştırmanın problemine uygun değişkenlerin ve ölçek maddelerinin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve Hofstede’nin

(1980) kültür boyutlarından bireyci ve toplumcu olmak üzere yedi temel değişken kullanılmıştır. Araştırmanın modelinin oluşturulması sürecinde; Moorman (1991), Meyer ve diğerleri (2002), Choi ve Yu (2014), Cohen ve Vigoda (2000), Fields ve diğerleri (2000), Khan ve diğerleri (2010), Zefeiti ve Mohamad (2017) gibi birçok bilimsel çalışmadan yararlanılmış ve Şekil 8’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli (Kavramsal Model)



3.8 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken literatürdeki çok sayıda benzer çalışmalar dikkate alınmıştır. Örgüt kültürü bu tezin omurgasını oluşturduğundan hipotezlerden önce kültür konusunda bazı tanımların hatırlatılmasında yarar vardır.

Kültür, bir ulus içinde farklılıklar gösterebildiği gibi ülkeler arasında da kayda değer farklılıklar gösterebilir. Bu araştırmanın sonuçları da diğer uluslarınkinden hatta aynı ulustaki örgütlerden farklılık gösterebilir. Örneğin bir Japon, bir Amerikalı ile kıyaslandığında bireyci puanı daha yüksek olabilir (Fischer ve Smith, 2003: 252). Bu nedenle kültürel eğilimli bireysel çeşitliliğin organizasyonlar üzerindeki etkilerinin açıklanması bir gerekliliktir. Bu etkiler, ücret ya da maaş stratejileriyle kültürel özellikler arasındaki uyumsuzluk, işçilerin işi bırakması ve elde tutulmasındaki zorluklar, daha yüksek işgücü maliyetleri, çalışan ilişkilerinde problemlerin ortaya çıkması, küskünlüğe yol açan kişisel normların ihlali ve yıkıcı çalışan davranışları, stratejik hedeflere ulaşamama, daha düşük moral ve negatif kurum imajı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991: 31). Dolayısıyla araştırmanın sonuçları genelleştirilmemelidir. Sonuçlar, araştırmanın örnekleme çerçevesinde değerlendirilmelidir.

✓ **Örgütsel adalet boyutları ile bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki**

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki düzeyinde farklılıklar görülmektedir. Leung ve Bond (1984) ile Leung ve Lind (1986) eşit ya da adil davranmanın toplumcu eğilimden daha fazla bireyci eğilimle ilişkili olduğu kanısındadır.

Ayrıca, Leung ve Bond (1984)'e göre ödüllendirmelerin tahsisinde otoritenin aracılık rolü önemli bir değişkendir. Ödüller dağıtılırken grup içi ya da grup dışı ayrımı önemlidir. Bireyci ya da toplumcu düşünce ise bu ayrımın muhtemel nedenlerindedir. Leung ve Bond, toplumcu eğilime sahip Çin deneklerinin, grup dışı üyelere göre grup içi üyelere daha eşitlikçi bir dağıtımı kabul ettikleri sonucuna varmıştır. Toplumcu anlayış ile bireycilik karşılaştırıldığında ise toplumcuların, grup içi üyeler arasında yapılan dağıtımda daha eşitlikçi olduğu ileri sürülmüştür. Ancak, önceden de ifade edilen gibi bu sonuçlar kültürlere göre farklılık göstermiştir.

Özellikle yüksek performans koşullarında Amerikalı erkek deneklerin adalet ya da eşitlik ilkesini Çinli deneklerden daha yakından takip ettiğini göstermiştir. Amerika'da erkeklerin kadınlardan daha adaletli olduğunu gösterirken, Çin'de bu durumun tam tersi olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları, Çin kadınların erkeklere göre daha eşitlikçi olduğunu göstermiştir (Leung ve Bond, 1984: 797). Bu nedenle bireycilerle toplumcular arasında yaygın olarak görülen farkın ortaya konulması gerekebilir.

Ramamoorthy ve Flood'a (2002) göre bireyci veya toplumcu eğilimlerle dağıtım normları birbiriyle ilişkilidir. Ancak, örgütsel adalet araştırmalarında, bireylerin bireyci veya toplumcu eğilimleri ile dağıtımsal adalet, çalışan bağlılığı, iş gücü devir niyetleri ve performans gibi örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiler yeterince araştırılmamıştır. Bu konuyu inceleyen çalışmaların yetersiz olması nedeniyle kültürel yönelimlerin adalet algıları ve diğer örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelenemediğini düşünen araştırmacılar (Ramamoorthy ve Flood, 2002) vardır.

Ang ve diğerleri (2003) toplumculuk ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir etkinin olduğunu bulmuştur. Aynı veriler, prosedürel adalet ile toplumcu anlayış arasında ilişkinin olduğunu göstermesine rağmen bu ilişkinin sonucunda toplumculukla prosedürel adalet arasında anlamlı bir etkinin olmadığı görülmüştür. Alkhadher ve Gadelrab'a (2016) göre bazı kaynaklarda, etkileşimli adaletin bir alt boyutu olarak gösterilen bilgi adaletinin toplumcu saygınlıkla pozitif ilişkisinin olduğunu ifade etmektedir. Paylaşırma ya da dağıtım konusunda, sosyal baskının kalktığı durumlarda, kişilerin paylaşırmayı daha çok kendine, bireyci anlayışla hizmet edecek şekilde uygulamaktadır (Leung ve Bond, 1984: 796).

Yukarıdaki örnek araştırmalardan hareketle örgütsel adalet boyutlarıyla bireyci ve toplumcu kültür boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dağıtımsal adalet ile bireycilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Prosedürel adalet ile bireycilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Etkileşimli adalet ile bireycilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Dağıtımsal adalet ile toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Prosedürel adalet ile toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Etkileşimli adalet ile toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

✓ **Örgütsel bağlılık ile bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki**

Örgütsel bağlılık ile bireyci ve toplumcu kültür boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için Ramamoorthy ve Flood (2002), Clugston ve diğerleri (2000), Gomez-Mejia ve Welbourne (1991), Parkes ve diğerleri (2001), Murphy ve diğerlerinin (2006) araştırmaları vardır. Ramamoorthy ve Flood'un (2002)'deki araştırma sonucu, bireycilik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

Murphy ve diğerleri (2006) bireyci ve toplumcu eğilimlerin, takım sadakatiyle ilişkili olduğunu bulmuştur. Clugston ve diğerleri (2000) ile Gomez-Mejia ve Welbourne'in (1991) bulguları da bireylerin bireyci veya toplumcu eğilim ile çalışan bağlılığı veya örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bağlılık çeşitleri temelinde Clugston ve diğerleri (2000), toplumculuk ile çalışma grubu bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu test etmiştir. Clugston ve diğerleri aynı araştırmanın sonucunda bireyci eğilimin de bağlılıkla ilişkisinin olduğundan bahsetmektedir. Hamidi ve diğerleri İran'ın batısındaki sağlık merkezlerinde, çalışan kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında güçlü, doğrudan ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Bazı araştırmalar, kültür ile bağlılık arasındaki ilişkileri incelerken, ülke ve organizasyon kültürünü ayrı ayrı inceleyerek, kültür ile bağlılık arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Parkes ve diğerleri (2001) çalışmasında, hem bireyci-toplumcu hem de ulusal kültürün bağımsız bir şekilde örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır. Asya'daki organizasyonlarında toplumcular, bireycilerden kurumlarına

daha bağlıdır. Toplumcu kültürlerdeki toplumcu eğilim daha yüksek düzeyde bağlılıkla ve daha uzun bir görev süresiyle ilişkilidir. Öte yandan bireyci kültürlerde bireyci eğilim ile bağlılık arasında benzer ilişki elde edilememiştir. Lincoln ve Kalleberg (1985), Parkes ve diğerleri (2001) gibi örgütsel bağlılığı incelerken, ulusal kültürü bir faktör olarak kullanmıştır. Lincoln ve Kalleberg'in (1985), Parkes ve diğerlerinin (2001) araştırmalarından farkı ise iki ulusun kültürünü göz önüne bulundurmaları ve ulusların kültürel farklılıklarından yararlanarak örgütsel bağlılık ile kültür arasındaki ilişkiyi açıklamak istemeleridir. Lincoln ve Kalleberg, örgütsel bağlılık ile kültür arasındaki ilişkiyi açıklamak için Japon ve ABD çalışanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır. Lincoln ve Kalleberg, örgütsel bağlılığın Japon işçiler arasında ABD'li işçilerden daha yüksek olduğu ve bu bağlılık farkının nedeni ise Japon firmalarındaki "refah şirketçiliği" ("welfare corporatism") yapılarının yaygınlığından kaynaklanabileceğiyle ilgili bir varsayım geliştirmiştir. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular ise Japon işgücünün tartışılmaz disiplini ve uyumluluğunun, bireysel çalışanların firmalara bağlılık hislerine değil, yönetim, iş grubu ve toplum baskılarına dayandırılmıştır (Lincoln ve Kalleberg, 1985).

Kişi kültürüne uygunluk teorisine (person-culture fit) bireyci eğilimin baskın olduğu örgütlerde bireyci çalışanların, toplumcu eğilimli baskın olduğu örgütlerde ise toplumcu çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık yaşamaktadır ve örgütteki bulunma süresi daha fazladır (Parkes ve diğerleri, 2001: 87). Dolayısıyla bireyci-toplumcu kültürle örgütsel algılar ve tutumlar arasındaki etkileşiminin önemini ortaya koyabilmek için bazı varsayımlar geliştirmek ve test etmek önemlidir.

Alan araştırmaları dikkate alınarak bireycilik ve toplumculuk ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki genel varsayımlar şunlardır:

H7: Bireycilik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Bireycilik ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Bireycilik ile normatif bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Toplumculuk ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Toplumculuk ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Toplumculuk ile normatif bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

✓ **İş tatmini ile bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki**

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların farklı sonuçlara ulaşmıştır. Dirani'ye göre (2009), bireyci ve toplumcu kültürdeki insanların farklılıkları, iş talepleri, örgüt kültüründe iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda beklenti farklılıklarına neden olmaktadır. Dirani (2009), öğrenen örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğrenen örgüt kültürü ve iş tatmini (içsel, dışsal, bilişsel ve genel tatmin) arasındaki ilişkide bireyci ve toplumcu kültür boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Hui ve diğerlerinin (1995) toplumculuk düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin olduğu yönündeki hipotezi bulgularla desteklenmiştir. Desteklenen hipoteze göre, toplumcu değerler çalışanlar için daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır. Bu çalışmada Hui ve diğerleri genel olarak toplumcu çalışanların fazlasıyla işlerinden tatmin oldukları sonucuna varmıştır. Tatmin olmayı etkileyen boyutlar ise; iş, ücret ya da maaş, terfi, denetim ve çalışanların iş arkadaşlarıdır.

Ang ve diğerlerinin yaptığı araştırmanın sonucu toplumculuk ile iş tatmini arasında anlamlı bir etkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Ang ve diğerleri, 2003). Parkes ve diğerlerine göre (2001) ulusal kültürün iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu araştırmayla iki ülkenin kültürüyle iş tatmini arasındaki ilişki düzeyleri değerlendirilmiş ve kıyaslanmıştır. Veriler, Avustralya örneğindeki çalışanların işlerinden genellikle Asya örneğindeki çalışanlardan daha tatmin olduklarını göstermiştir (Parkes ve diğerleri, 2001: 95). Özellikle Japonya gibi toplumcu ülkelerdeki çalışanların genel olarak iş tatminini daha düşük algıladıkları belirtilmektedir (De Boer, 1978).

Hui ve Yee (1994), bireyciliğin-toplumculuğun iş tatmini, iş hedefleri, yaş ve cinsiyet ile ilişkisinin olduğu ifade etmektedir. Ayrıca, Hong Kong'daki organizasyonların birçoğunda toplumcuların bireycilere göre daha yüksek iş tatmini yaşadıkları bulunmuştur (Hui ve diğerleri, 1995).

Parkes ve diğeri bireysel düzeyde toplumculuk ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade etmiştir. Tatmin ile ulusal kültürlerin karşılaştırılmasında ise Asya organizasyonlarındaki çalışanların Avustralya'dakilere göre işlerinden daha az tatmin olmaktadır (Parkes ve diğeri, 2001: 93). Hastanelerdeki çalışanların görev süreleri daha uzun, ancak iş tatmini düşük olarak tespit edilmiştir.

Lincoln ve Kalleberg'e (1985) göre kültürel farklılıklar örgütsel tatmin seviyelerini etkileyebilir. Lincoln ve Kalleberg, Japon ve ABD çalışanlarının tatmin düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu vurgulamaktadır. İş tatmini düzeyindeki farklılıklar büyük iken bağlılık arasındaki fark ise çok daha düşüktür.

Örgütteki diğeri çalışanların işe katılımının yüksek düzeyde olduğunu algılayan bir çalışanın tatmin olması daha muhtemeldir (Babin ve Boles, 1996: 69). Örgüt kültürünün iş birlikçi bir görünüme sahip olması, işe katılımı, etkinliği ve performansı artırabilir. Öyle ki örgütteki çalışanların bireyci ve toplumcu eğiliminin iş tatmini ile arasındaki ilişkiyi ve etkisini ortaya koymak örgütsel verimlilik için önemlidir. Dolayısıyla yukarıdaki literatür sonuçlarından aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H13: Bireycilik ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Toplumculuk ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

✓ **Örgütsel performans ile bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki**

Örgüt kültür yapısının, örgütün verimliliği için önemi olduğunu gösteren, örgüt kültürünün verimlilik üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerinde doğrudan pozitif etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Nikpour'un (2017) yapmış olduğu bir araştırmanın sonucu ise örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerinde örgütsel bağlılık aracılığıyla yapmış olduğu pozitif etkinin doğrudan etkiye göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yine benzer bir araştırmanın sonucu kültürün tüm boyutlarının örgütsel performansın farklı perspektifini etkilediğini ortaya koymaktadır (Ahmed ve Shafiq, 2014). Bireycilik-toplumculuğun

tek bir faktör olarak ele alındığı bir çalışmada, bireycilik-toplumculuk kavramlarının, insan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisinin olduğu bulunmuştur (Cho ve Yoon, 2009).

Bu çerçevede, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H15: Bireycilik ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Toplumculuk ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

✓ **Örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki**

Cohen'a (2006) göre bireyci ve toplumcu kültür boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol performansı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Rhee ve diğerleri (2017) toplumculuğun Çin'in örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulmuştur. Başka bir çalışmada Finkelstein (2010), toplumculuğun gönüllü rol kimliğinin gelişimi ile ilişkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, bireycilikle aynı ilişki bulunamamıştır. Finkelstein'e göre bireycilik, kariyerle ilgili gönüllü hedeflerle daha yakından ilişkilidir. Finkelstein'in 2010'da yaptığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ile toplumculuk arasındaki ilişkilere zıt sonuçların ortaya konulduğu araştırmalar da bulunmaktadır. Moorman ve Blakely'in 1995'teki araştırmasının sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla toplumculuk arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bezer bir sonuca Ang ve diğerleri 2003'te ulaşmıştır. Bu sonuç, toplumculuk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir etkinin olmadığıdır.

Gautam ve diğerleri 2005'te örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğunu bulmuş, özellikle de Nepal'deki toplumcu bağlamdaki örgütsel vatandaşlık davranışının normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Moorman ve Blakely (1995) toplumculukla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulamamış olsa da şu sonuca varmıştır: Eğer bir birey toplumcu değerlere veya normlara sahip olursa o bireyin vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Hofman ve Newman'ın (2014) çalışması bu sonucu destekler niteliktedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında çalışan algıları ile örgütsel

bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iç paydaşlara yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ve toplumculuk eğiliminin, örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına karşı çalışanın tutumlarını etkilemesinin muhtemel olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçlarının farklılıklar göstermesi ulusal kültürlerin farklılığından kaynaklanabilir. Örneğin önceki araştırmalar Türk kültürünün toplumcu kültürün özelliklerini taşıdığı bulgusunu ortaya koymaktadırlar. Türkiye büyük güç mesafesine sahip, daha çok toplumcu bir kültür sergilemektedir (Hofstede, 1980b: 52). Kültürel nitelikler çok hızlı değişmese de 1980'lerdeki bulgular Türk kültürünün halen toplumcu eğilim gösterdiğinin kanıtı değildir. Türkiye'nin, bireyci bir toplum olma eğilimi yükseliyor olabilir. Hipotezlere varmadan önce anlatılmak istenen şey kültürel niteliğin güncel olup olmadığıdır. Güncel olsa bile örgütlerin kültürel özelliklerini kalıplaştırmak mümkün değildir. Çünkü örgütler çok sayıda personelin duyguları ve tutumlarından oluşan canlı bir yapıdır. Bu sebeplerden örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının her biriyle Hofstede'in bireyci-toplumcu kültür boyutunun ilişkisini ayrı hipotezlerle test ederek daha anlamlı sonuçlara ulaşılacağı varsayılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H17: Bireycilik ile fedakârlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Bireycilik ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H19: Bireycilik ile nezaket arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H20: Bireycilik ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H21: Bireycilik ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H22: Toplumculuk ile fedakârlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Toplumculuk ile vicdanlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Toplumculuk ile nezaket arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H25: Toplumculuk ile centilmenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H26: Toplumculuk ile sivil erdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

✓ **Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumculuğun aracılık rolü**

Aracılık testleriyle incelenmek istenen temel sorun, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkide başka bir değişkenin varlığının tamamen ya da belli bir dereceye kadar şart koşulduğu bir durumudur (Şimşek, 2007). Diğer bir deyişle, iki veya daha fazla değişkenin arasında aşikâr olarak bilinen ilişkiye bir başka değişkenin aracılık ettiğinin keşfedilmesidir. Aracı değişkenlerin rolünün araştırıldığı hipotezler geliştirmeden önce bağımlı ve bağımsız ya da yordayıcı ve yordanan değişkenler arasında daha evvel keşfedilmiş ilişkilerden bahsetmek ve sonuçlarını ortaya koymak aracılık hipotezlerinin anlamlandırılmasını sağlayacaktır. Zaten, bağımlı bağımsız ya da yordayıcı ve yordanan değişken arasında bir ilişki yoksa aracılık aranabilecek bir durum da söz konusu değildir. Bu neden aracılıkla ilişkili hipotezlerden önce aracı değişkenlerin dışındaki değişkenlerin aralarındaki ilişkilerini ortaya koyan alan araştırması sonuçlarına yer vermek gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmaların sonuçları incelenmiştir.

Aycan ve diğerleri (2000), kültürün insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini araştırmak için 10 ülkeden örneklem alarak kültür boyutlarına göre bazı karşılaştırmalar yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, Türkiye'nin güç mesafesi konusunda en yüksek puanlı ülkelerden olduğu bulunmuştur. Topluma olan bağlılık düzeyinde de Türkiye en yüksek puan alan ülkelerden biri olmuştur. Bu araştırmada, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünde ve yönünde farklılıklar ise ulusların kültürel özelliğinden kaynaklı bir durumla açıklanmıştır. Araştırmacılara göre, kültürlerarası farklılıklar, araştırma sonuçlarının ülkeden ülkeye değişiklik göstermesinin nedenidir. Yöneticilerin sosyo-kültürel çevrelerine ilişkin algıları,

çalışanlarla ilgili varsayımlarına (iç çalışma kültürü) ve insan kaynakları uygulamalarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın temel nedenlerinden biri kültürün moderatör etkisinin olduğudur. Kültür, örgütsel yapılara ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon gücünü ve yönünü belirleyen düzenleyici bir değişkendir. Kültür, bir moderatör olarak kullanıldığında onun etkisini, rolünü incelemek ve tespit etmek için araştırmanın yapıldığı bir kültür hakkında derinlemesine araştırma yapmak gerekmektedir. Aycan ve diğerleri de bu derinlemesine araştırmalarının sonucunda, insan kaynaklarının yönetilmesi ve algısı üzerinden toplumdaki topluma kültürün değişkenlik gösteren bir aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mohammad ve diğerlerine (2010) göre, yöneticiler personeline örgütsel vatandaşlık davranışlarını adil bir muamele ve uygulamalarla yerine getirir, sonuçların veya kaynakların dağıtılmasında eşitlik ve adillik ön planda tutulursa çalışanlar, yöneticilerine ve organizasyonlarına karşı yüksek düzeyde bağlılık gösterecektir. Murphy ve diğerlerinin (2006) araştırma sonucu; dağıtımsal ve prosedürel adalet ile çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarak Mohammad ve diğerlerinin (2010) düşüncesini desteklemiştir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı, örgüt çalışanlarda olumlu izlenim yaratırsa çalışanın hem örgütsel bağlılığı hem de örgütte kalma süresini artar ve çalışanlarda pozitif sosyal davranışlar ortaya çıkar (Murphy ve diğerleri, 2006: 331). Başka bir çalışmada, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yönetim güvenini de içeren iş tutumlarıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Bazı bilim adamları da Folger ve Konovsky (1989) ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin; prosedürel adaletin hem dağıtımsal, kişilerarası ve bilgi adaleti ile hem de grupsal bağlılık, kolektif saygınlık, yardımcı olma davranışıyla arasında pozitif ilişkinin olduğu test edilmiştir (Colquitt, 2001a: 396). Ancak aynı araştırmanın sonucu, dağıtımsal adaletin grupsal bağlılık, kolektif saygınlık ve yardımcı olma davranışıyla arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını belirtmektedir. Klendauer ve Deller (2009), Lemons ve Jones (2001) araştırma sonuçlarında da prosedürel adaletle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu sonucuna varılmıştır (Jahangir ve diğerleri, 2006: 28). Brooke ve

diğerleri de adaletin bir diğer boyutu; dağıtımsal adaletle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur (Brooke ve diğerleri, 1988: 143).

Hong Kong'da yapılan bir araştırmanın sonucu, prosedürel ve dağıtımsal adaletin çalışanlarının iş çıktılarını etkileyebileceğini göstermiştir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı çalışanların organizasyondaki görevlerine devam etme durumunu, örgütte kalma niyetini etkileyebilmektedir. Fakat, cinsiyet düzeyinde bu sonuçlar değişebilmektedir. Prosedürel ve dağıtımsal adalet ile kadınların iş sonuçları (organizasyonda kalma niyeti, yöneticilerin değerlendirilmesi) arasında bir ilişki bulunamamıştır (Fields ve diğerleri, 2000: 554).

Cohen-Charash ve Spector'a (2001) göre prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutları örgütsel bağlılık boyutlarının öngörücüsüdür ve bu boyutlarla ilişkilidir. Cohen-Charash ve Spector bu çalışmada, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile prosedürel ve etkileşimli adalet arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu ifade etmektedir. Ayrıca, normatif bağlılık ile prosedürel adalet arasında güçlü bir ilişkinin olduğundan bahsetmektedir. Çalışanlar, örgütsel prosedürlerin ve örgüt içerisinde kendilerine saygıyla muamele edildiklerini, adil bir yaklaşımın olduğunu algıladıklarında, çalışanlar, örgüt için daha fazla emek, çaba harcadıklarını düşünürler. Aksi durumda, prosedürlerin ve muamelelerin adil olarak yapılmadığı algılandığında, birey çok az şey kaybedeceği hissine kapılacak ve yeni bir işverene taşınmayı mantıklı bulacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 306).

Özellikle örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu konusunda benzer sonuçlara ulaşan çok sayıda bilim adamı vardır. Duygusal bağlılığın örgütsel adalet boyutlarıyla (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli) güçlü bir ilişkisinin olduğu test edilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002: 38). Colquitt ve diğerleri (2001b) dağıtımsal, prosedürel, etkileşimli ve bilgi adaletinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olduğunu bulmuştur. Örgütsel adalet boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılığı konusunda anlamlı bir ilişkinin bulunduğu Klendauer ve Deller de (2009) ortaya koymaktadır. Klendauer ve Deller'e (2009) göre dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarıyla duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiler içerisinde etkileşimli adalet boyutunun duygusal bağlılıkla olan ilişkisi diğerlerinden daha güçlüdür.

Bu bulgular, yakın zamanda yapılan bir araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Spector ve Che, 2014: 175). Ancak, Klendauer ve Deller'in (2009) çalışmasındaki çoklu regresyon analizi sonucu, sadece etkileşimsel adalet katsayısının duygusal bağlılık üzerinde önemli olduğunu göstermiştir. Yani, etkileşimli adaletin, duygusal bağlılığı tahmin etmede önemli bir katkısının olduğu sonucuna varılmıştır. Dağıtımsal ve prosedürel adaletin duygusal bağlılık üzerinde önemi bulunamamıştır. Öte yandan Hendrix ve diğerleri (1998) dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutunun örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu, dağıtımsal ve prosedürel adaletin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedir.

Lemons ve Jones (2001) çalışmasında örgütsel bağlılığın öngörülmesinde, promosyon kararlarındaki prosedürel adaletin önemi incelenmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonuçları, örgütsel bağlılık üzerinde promosyon karar sistemindeki algılanan adaletin önemli etkisinin olduğu ortaya koymuştur. Örgütlerin terfi (rütbe, maaş gibi) kararlarında yüksek düzeyde prosedürel adaletin olduğunu algılayan çalışanlar, terfi kararlarında düşük prosedürel adalet algılayanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilemektedir. Bu sonuç, promosyon kararlarında uygulanan prosedürel adaletin, örgütsel bağlılığın önemli bir öngörücüsü olduğunu göstermiştir.

Türkiye'de yapılan araştırmalarda da genellikle örgütsel adaletle örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu ifade edilmektedir. Karavardar (2015), bir sigorta şirketine bağlı genel müdürlükteki çalışanların örgütsel adaletle örgütsel bağlılık algısı arasında ilişkisini araştırılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur. San ve Yalçıntaş'a (2017) göre de örgütsel adaletin üç boyutuyla örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Behlül ve diğerleri (2018) Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyetinde bir üniversite hastanesindeki çalışanlardan elde ettiği verilerden örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuştur. Ancak, bazı boyutların arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür. Prosedürel ve etkileşimli adaletle devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Astar ve diğerleri (2018) hemşireler üzerinde

gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel adaletin normatif ve duygusal bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğunu, örgütsel adaletin devam bağlılığıyla ise ilişkisinin olmadığını bulmuştur.

Araştırma sonuçları her ne kadar örgütsel adaletle bağlılık arasında genellikle bir ilişkinin olduğunu ortaya koysa da ülkelere göre bazı araştırma bulgularının farklılıklar gösterdiği, sonuçların her koşulda örtüşmediği görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmanın bulguları dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını göstermiştir. Hindistan'da örneklemini çalışanların oluşturduğu bir araştırmanın sonucunda ise dağıtımsal adaletle örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu, ancak prosedürel adaletle örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir (Pillai ve diğerleri, 2001: 325). Yine Almanya ve Hong Kong'da örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi araştırılmış ve aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmalarda prosedürel adaletle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunurken, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılıkla herhangi bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Pillai ve diğerleri, 2001: 324-25).

Bireycilik ve toplumculuk boyutunu da kapsayan, örgütsel tutum ve davranışları inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bireyci ve toplumcu eğilimlerin ekip sadakati, olumlu sosyal davranışlar, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemi, personel uygulamaları, işbirliği, çaba, ve örgütte kalma süresi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları etkileyebildiği görülmüştür (Ramamoorthy ve diğerleri, 2007: 188; Clugston ve diğerleri, 2000; George ve Brief, 1992; Moorman, 1991; Moorman ve Blakely, 1995; Parkes ve diğerleri, 2001; Ramamoorthy ve Carroll, 1998; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Wagner, 1995).

Bireycilik ve toplumculuk üzerine yapılan araştırmalarda bireyciliğin adalet veya dağıtımsal adalet normlarına bağlılık ile ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Toplumculuk, bir grubun kendi içerisinde adalet normlarına daha yüksek bir bağlılıkla ilişkilidir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1072). Örgütsel bağlılıkla bireyci ve toplumcu ilişkiyi araştıran Clugston ve diğerleri (2000) örgütsel bağlılığın hem bireyci ve toplumcu hem de adalet algılarından etkilendiğini ifade etmiştir.

Yukarıda örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair bazı araştırma sonuçlarına değinilmiştir. Aracılık hipotezlerinden önce aracı değişkenlere ait yapılan alan araştırması sonuçlarına da yer verilmiştir.

Alan araştırmalarında adalet algılamaları ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkide bireyci ve toplumcu eğilimin aracılık rolünün belirlenmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Murphy ve diğerleri (2006), adalet algılamaları ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkide bireyci ve toplumcu eğilimin aracılık rolünü araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda çalışanların yüksek düzeydeki bireycilik eğilimi ile örgüte karşı duygusal bağlılığı, takım sadakati ve vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ilişkinin olduğu raporlanmıştır. Aynı araştırma sonucunda bireyci eğilim ile normatif bağlılık arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bulduğu ortamda adalet düzeyinin yüksek olduğunu düşünen birey, daha fazla çaba harcar. Birey, kişisel hedeflerini gerçekleştirmek adına takım içinde daha fazla çabalamayı daha cazip görebilir (Wagner, 1995). Bu durum, bireyin kuruluşa daha fazla bağlılık göstermesini sağlar. Bireyin başka kurumlarda kariyer fırsatları aramasına ya da kurumunu terk etmeyi düşünmesine engel olur.

Bir örgütün bireysel performansa dayalı olarak yaptığı bireyleri ödüllendirme girişimi toplumcu eğilimi yüksek, yani bireycilik eğilimi düşük çalışanları daha fazla olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, toplumsuluk seviyesi daha yüksek bireyler, kuruluşa daha az bağlılık gösterebilir, işletmeden ya da örgütten ayrılma, başka yerlerde kariyer fırsatları bulma, eşitliği sağlama çabalarını azaltma ve iş yerinde diğer insanlarla işbirliği yapmama niyetini gösterebilir. Aksine, daha yüksek bir bireycilik yönelimi olan bireyler, kişisel başarı, özerklik ve kendi hedeflerini ilerletmek için kendi değer sistemlerine uygun olan organizasyonlarda daha yüksek bir çaba-ödül ilişkisini (eşitlik veya adalet dağıtım) algılayabilir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1078). Örgütte daha düşük bir prosedürel adalet algısının olduğu koşullar altında, bireyci eğilimler, toplumcu eğilimlere göre daha düşük takım sadakatine neden olma eğilim gösterebilmektedir. Prosedürel adalet algısı arttıkça, bireylerin daha fazla takım sadakati sergilediği, toplumcuların ise daha az takım sadakati sergileme eğiliminde olduğu görülmüştür. Öte yandan, prosedürel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bireyci ve toplumcu

eğilimlerin herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı bulunmuştur (Murphy ve diğerleri, 2006: 340).

Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda, Asya kuruluşlarının, Avustralya kuruluşlarından daha toplumcu olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre toplumcular, örgütlerine daha fazla bağlı kalmaktadır. Ulusların kültürel özelliklerinin karşılaştırıldığı bu çalışmada; Avustralya'daki organizasyon üyelerinin Asya'daki bireylere göre daha fazla süre organizasyonlarında görev yaptığı sonucuna ulaşmıştır (Parkes ve diğerleri, 2001: 82). Toplumculuk düzeyi ya da eğilimi yüksek ulusların bireyleri örgütlerine daha bağlıdır.

Literatürden anlaşılacağı üzere örgüt içerisindeki uygulanan adalet dağıtımı ile çalışanın örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bireyci veya toplumcu eğilimin aracılık rolünün olup olmaması ulusal kültürel anlayışının niteliğine bağlıdır. Bu genel kanıdan, örgütlerin de kültürel niteliklerinin bilinmesi gerektiği ve benzer örgütlerin bile kendi içlerinde örgütsel farklılıklar gösterebileceği varsaymak doğru bir çıkarım olacaktır. Dolayısıyla örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkide bireyci ve toplumcu kültür boyutunun aracılık rolünün belirlenmesi için oluşturulan hipotezler aşağıdadır:

H27: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H28: Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H29: Etkileşimli adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H30: Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H31: Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H32: Etkileşimli adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H33: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H34: Prosedürel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H35: Etkileşimli adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H36: Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H37: Prosedürel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H38: Etkileşimli adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H39: Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H40: Prosedürel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H41: Etkileşimli adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H42: Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H43: Prosedürel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H44: Etkileşimli adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

✓ **Örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumculuğun aracılık rolü**

Literatürde örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların ülkeler ve örgütsel çerçevede ulaştıkları sonuçlarda farklılıklar görülmektedir.

Çalışma ortamındaki algılar, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların, iş arkadaşlarının işe katılımı konusundaki bilişsel algılamalarının, yöneticilerin personeline sunduğu genel destek düzeyinin ve çalışanın işine karşı hissettiği rolün performans ve tatmin üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmaktadır.

(Babin ve Boles, 1996: 69). Örneğin, Brooke ve diğerleri (1988) dağıtımsal adaletle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Colquitt ve diğerleri de (2001b) dağıtımsal, prosedürel, etkileşimli ve bilgi adaletinin iş tatminiyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Etkileşimli adaletle iş tatmini arasında ilişkinin olduğunu sonucundan bahseden başka araştırmacılar da vardır. Masterson ve diğerleri (2000), çalışmalarında etkileşimsel adalet algılarının iş tatminiyle pozitif ilişkisinin olduğunu bulmuştur. Cohen-Charash ve Spector (2001)'deki araştırmasında örgütsel adaletin üç boyutuyla iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını ve ilişkilerin düzeyini test etmiştir. Bu araştırmanın bulgularından iş tatmininin örgütsel adalet boyutlarıyla aralarındaki ilişkiler karşılaştırılmış, iş tatminiyle dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin prosedürel ve etkileşimli adalete göre çok daha güçlü olduğu görülmüştür. Moorman (1991), dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Prosedürel adaletin, iş tatminini teşvik edip etmediği konusunda yapılan araştırmanın sonucu göstermiştir ki; prosedürel adaletle iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır (Jahangir ve diğerleri, 2006: 30). Daha açık bir ifadeyle çalışanların prosedürel adalet algısı iş tatminini pozitif bir şekilde etkiler (Masterson ve diğerleri, 2000: 744). Yine, Folger ve Konovsky (1989) dağıtımsal adalet ile ücret tatmini arasında benzersiz bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Dağıtımsal adalet algısının ücret tatmini gibi bireysel sonuçlarla benzersiz ilişkiler göstermektedir.

Literatürde özellikle prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı çok sayıda bilimsel çalışma vardır. Bilim adamları ve akademisyenler prosedürel ve dağıtımsal adaletle iş tatmini arasında genellikle anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmektedir. Tabi ki, bu değişkenler arasında ilişkinin bulunmadığı araştırma sonuçları da vardır.

Ang ve diğerleri, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ang ve diğerleri, 2003). Ang ve diğerleri gibi Spector ve Che (2014)'teki çalışmasında dağıtımsal ve prosedürel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuştur. Hendrix ve diğerleri (1998) hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin içsel ve dışsal iş tatminiyle pozitif ilişkisine bağlı olarak, bu iki adalet boyutunun iş tatmini üzerinde

etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Alexander ve Ruderman (1987) da prosedürel ve dağıtımsal adaletle iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

Fields ve diğerleri (2000) çalışmasında, prosedürel ve dağıtımsal adaletin Hong Kong'daki çalışanların iş çıktılarını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmaya göre, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı, çalışanların iş tatmini ve organizasyondaki görevlerine devam etme durumunu etkilemektedir. Çalışanlar, dağıtımsal adaletin her seviyesinde ve yüksek düzeyde prosedürel adalet algıladıklarında iş tatmini yaşamaktadır. Hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algı düzeyindeki artış iş tatmin seviyesini olumlu etkilese de iş tatmin seviyesinde prosedürel adaletin etki daha yüksek olmuştur. Adalet algısı, çalışanın yöneticisini değerlendirmesinden ziyade bireyin örgütte kalma niyetine ve iş tatminini etkilemektedir. Ayrıca, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısının iş sonuçları arasındaki ilişkide cinsiyete göre farklılıkların bulunduğu da ortaya konulmuştur. Prosedürel ve dağıtımsal adaletle kadınların iş sonuçları (iş tatmini, organizasyonda kalma niyeti, yöneticilerin değerlendirilmesi) arasında bir ilişki bulunamamıştır (Fields ve diğerleri, 2000: 554). Başka bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İş tatmini ile prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında ilişki olmadığı bulunmuştur (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 703).

Adalet dağıtımı, çalışanların işteki katkıları karşılığında aldıkları ödüllerin haklılık değerlendirmelerini ve çıktılarını, sonuçları kapsamaktadır. Çalışanlar, ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları gibi çıktılarla kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini orantılandırarak sonuçların adil ya da adil olmadığı konusunda bir düşünceye ulaşması daha muhtemeldir (Greenberg, 1990b). Çalışanlar, ücretten memnun kaldıklarında ve maksimum fayda sağladıklarında daha fazla tatmin duygusu yaşayabilmektedir. Bu durum, çalışanların ücret ve fayda tatmini arasındaki ayrımın açık bir şekilde yapılabildiği araştırmalarda belirtilmektedir. Bir araştırmaya göre, ücret tatmininin öngörücüsü olarak, dağıtımsal adalet algılamaları, prosedürel adalet algılamalarına göre daha açıklayıcı bir sonuçtur. Ancak, ücret harici menfaat, fayda durumlarında ise tam tersi bir sonuç elde edilmiştir. Prosedürel adalet, dağıtımsal adalete göre çalışanların fayda tatmininde daha iyi bir öngörücüdür (Tremblay ve diğerleri, 2000: 269). Tremblay ve diğerleri bu araştırmayla şu genel sonuca ulaşmıştır: Ücrete bağlı olarak ortaya çıkan iş tatmini ve kurum menuniyetinde

dağıtımsal adaletin prosedürel adalete göre daha güçlü ilişkisi ve rolü bulunmaktadır. Başka bir araştırmanın sonucunda ise organizasyondakilerin tatminiyle dağıtımsal ve prosedürel adalet arasında yüksek derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin düzeyi de ücret tatminiyle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, tatminin dağıtımsal adaletle olan ilişki düzeyinin daha önemli olduğundan bahsedilmiştir. Ücret tatmini hariç tutulduğunda, genel olarak tatminle örgütsel adalet boyutları arasında (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet) benzer ilişkilerin olduğu görülmüştür (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 306). Benzer bir araştırmanın bulgularına göre ise bireysel iş ve ücret tatmininin belirleyiciliğinde dağıtımsal adaletin, prosedürel adalete göre daha önemli bir olduğu bulunmuştur (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626). Dağıtımsal adalet, prosedürel adalete göre iş ve ücret tatmininin daha iyi bir belirleyicisidir. Martin ve Bennett (1996) de, McFarlin ve Sweeney (1994) gibi benzer sonuçlara ulaşmıştır: Prosedürel ve dağıtımsal adalet, iş tatmininin bir parçası olan sonuç tatminini etkilemektedir. Bu adalet boyutları iş tatmininin belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Ücret, menfaat veya fayda ve performans gibi konularda dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmin üzerinde eşsiz katkısının olduğu görülmüştür. Martin ve Bennett, bu çalışmayla prosedürel adaletin dağıtımsal adalete göre iş tatmini üzerinde daha düşük düzeyde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hong Kong'da çalışanların temel alındığı bir araştırmada ise dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş çıktılarında belirleyici rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Dağıtımsal ve prosedürel adalet, Hong Kong çalışanının iş tatmininin değerlendirilmesinde önemli bir öngörücü niteliği taşımaktadır (Fields ve diğerleri, 2000: 554). Aynı araştırmaya göre, çalışanların iş tatmininde dağıtımsal adaletin daha büyük etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, Hong Kong'daki çalışanların daha düşük düzeyde prosedürel adalet algısı iş tatmin algısının da daha düşük olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, Hong Kong'daki erkek ve kadın çalışanlar için prosedürel ve dağıtımsal adaletin etkilerinin aynı olduğu görülmüştür. Hong Kong ve ABD'de arasında dağıtımsal ve prosedürel adaletin etkilerinde toplumculuk / bireycilik ve güç mesafesi gibi kültürel boyutların farklılıklarını görmek mümkündür. Yani kültürel ya da iş gücü konusunda kadınların da ulaşabileceği ödüllendirmelerden kaynaklanan farklılıklar dağıtımsal ve prosedürel adaletin sonuçlarını etkilemektedir (Fields ve diğerleri, 2000: 547). Örneğin, Pillai ve

diğerleri (2001), dağıtımsal ve prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ülkelere göre; Amerika Birleşik Devletleri, Hindistan ve Almanya farklı sonuçlarının olduğundan bahsetmektedir. Pillai ve diğerlerine göre, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir araştırmanın bulguları prosedürel adaletin iş tatminiyle ilişkili olduğunu gösterirken, dağıtımsal adaletle iş tatminiyle arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Hindistan'da ve Almanya'daki araştırmanın sonucunda ise dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, fakat prosedürel adaletle iş tatmini arasında ise herhangi bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmektedir (Pillai ve diğerleri, 2001: 324-325). Başka bir bilimsel çalışmada, dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutuyla iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin düzenleyicilik etkisinin olmadığı bulunmuştur (Lam ve diğerleri, 2002).

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine ülkemizde de bilimsel çalışmalar yapılmıştır. İşcan ve Sayın'a (2010) göre iş tatminiyle örgütsel adalet arasında aynı yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ve örgütsel adalet algılarındaki bir artış ya da azalış aynı zamanda iş tatmininde artışa ya da azalışa neden olmaktadır. Karavardar (2015) sigorta çalışanları, Astar ve diğerleri (2018) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmalarda örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasında pozitif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sezgin ve Yıldızhan (2013), Behlül ve diğerleri (2018) iş doyumu ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında pozitif ilişki bulmuştur. Demircan Çakar ve Yıldız'a (2009) göre de yapılan işten tatminle prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Alan araştırması neticesinde, örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkilerin genelde anlamlı olduğu ortaya konulmuşsa da ülkelere göre sonuçların farklılık gösterdiği aşikârdır. Bu nedenle kültürel niteliklerin, algıların ve tutumların dikkate alınarak bazı hipotezler geliştirmek, bu farklılıkların açıklanmasına kısmen de olsa yardımcı olacaktır. Bu kapsamda Hofstede'nin bireyci-toplumcu kültür boyutu üzerinden yapılan araştırmaların bulgularına değinmek ve bulguları karşılaştırmak problemin anlaşılmasına ve çözümüne katkı sağlayacaktır.

Adalet algı seviyesinin düşük olduğu organizasyon koşullarda yüksek bireyci eğilimli çalışanlar, sistemi kendi değer sistemleriyle uyumsuz bulabilir. Bu koşullar, bireyci çalışanların daha az çaba harcamasına, başkalarıyla daha az işbirliğine gitmesine, kuruluşa daha az bağlı kalmasına, daha düşük görev süresine ve daha

fazla şirket dışında kariyer fırsatları arama eğilimine girmesine neden olabilir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1078). Örgütsel bağlılık, görev süresi, şirket dışındaki kariyer fırsatlarına yönelme gibi faktörlerin iş tatminiyle ilişkili olduğu daha önceki araştırmalarla desteklenmiş olması örgütsel adaletle iş tatmini arasındaki ilişkide bireyci eğilimli çalışanların etkisinin olabileceği sonucuna varmak mümkündür. Cohen-Charash ve Spector'a (2001) göre adalet algılarıyla çalışanların tutumları arasındaki ilişkiye kültürel eğilimlerin potansiyel bir aracı rolü bulunabilir. Ang ve diğerlerinin (2003) araştırma sonucu, bu düşünceyi destekler niteliktedir. Çünkü, Ang ve diğerleri, toplumculuk ile dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasında anlamlı bir etkinin olduğu sonucuna varmıştır (Ang ve diğerleri, 2003). Diğer taraftan, Lam ve diğerleri (2002) çalışmasında, dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmini, performans ve işe devamsızlık gibi iş sonuçlarıyla ilişkisi olduğunu bulmuştur. Ancak bu ilişkilerde bireyciliğin aracılık ya da düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Lam ve diğerleri, 2002: 10).

Bilimsel sonuçlardan ve araştırmacıların öngörülerden yola çıkarak, örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkide Hofstede'nin bireyci ve toplumcu kültür boyutlarının aracılık rolünün belirlenebilmesi için şu hipotezlerin test edilmesi gerekmektedir.

H45: Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H46: Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H47: Etkileşimli adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H48: Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H49: Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H50: Etkileşimli adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

✓ **Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumculuğun aracılık rolü**

Örgütsel adalet denildiğinde aklımıza genellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutları gelmektedir. Dağıtımsal adalet ya da eşitlik, bir bireye, ücret, terfi, iş atamaları vb. gibi örgütsel ödüllerin eşit olarak dağıtılmasıdır. Bu kavram, her bir bireye yönelik ödüllendirmelerin, bireyin çabası ve performansı ile orantılı olması gerektiğini varsaymaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansın artması dağıtımsal adaletin uygulandığı kültürle yakından ilişkili midir? Bu ilişkide örgüt kültür boyutlarından bireyci ve toplumcu kültür boyutunun rolü var mıdır? Literatürde bu sorulara genel geçer nitelik taşıyabilecek net cevaplar bulmak zordur. Çünkü konu çok karmaşık bir yapı olan kültürü kapsamaktadır.

Örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmaları incelediğimizde ortak ve/ya benzer bulguların yoğun olduğu görülmektedir. Ball ve diğerlerine (1994) göre dağıtımsal ve prosedürel adaletin astların performansı üzerinde etkisi vardır. Masterson ve diğerleri (2000), çalışanların etkileşimsel adalet algılarının performansla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel adaletin bir diğer boyutu prosedürel adaletle performans arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Kanfer ve diğerleri, 1987: 244). İş performansı, örgütsel performans için önemli bir belirleyici ve algılanan adaletin bir sonucudur. Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) yaptıkları araştırmanın sonucu bu açıklamayı desteklemektedir. Onlara göre prosedürel adaletle iş performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, iş performansı ile dağıtımsal ve etkileşimli adalet arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Prosedürel adaletsizlik, örgüte ve yöneticilerine yönelik tutumları etkilediğinden, bu tutumlar performansı olumsuz etkilemektedir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Greenberg, 1987; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Hendrix ve diğerleri (1998) prosedürel adaletle grup performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu, Spector ve Che (2014) ise prosedürel adaletle görev performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını belirtmiştir. Fields ve arkadaşları, hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin Hong Kong'daki çalışanlarının iş çıktılarını etkilediğinden bahsetmektedir. Dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı çalışanların organizasyondaki

görevlerine devam etme durumunu ve iş tatminini etkilemektedir (Fields ve diğerleri, 2000: 554).

Türkiye’de, ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde de benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Beş yıldızlı termal otellerden denek alınarak yapılan araştırmadan; çalışanların örgütsel adalet algılamalarıyla iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Doğan, 2018). Değişik görevlerdeki emniyet görevlilerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel adalet boyutlarına göre farklılıkların olduğu bulunmuştur. Görevlere göre değişkenlik, örgütsel performans algısıyla dağıtımsal adalet arasında anlamlı farklılığa neden olmasına rağmen aynı durum prosedürel ve etkileşimli adalet için sağlanamamış, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tekiner ve Çetin, 2016).

Bu çerçevede, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H51: Dağıtımsal adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H52: Prosedürel adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H53: Etkileşimli adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H54: Dağıtımsal adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H55: Prosedürel adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H56: Etkileşimli adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

✓ **Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumculuğun aracılık rolü**

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli çalışmalar literatürde oldukça fazladır. Özellikle organizasyonlardaki dağıtımsal ve prosedürel adaletin, çalışanın işine karşı tutumu ve

davranışlarıyla tutarlı bir ilişkisinin olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örgütte uygulanan adaletin bir takım sonuçlarının olduğu, bireyleri hem davranışsal ve hem de algısal düzeyde etkilediği bu araştırmalarla desteklenmiştir. Bunlara iş tatmini, örgütsel bağlılık, sosyal davranışlar, örgütte kalma niyeti ve süresi, çalışanın iş performansı ve işe devamsızlığı gibi tutum ve davranışları örnek olarak verilebilir (Murphy ve diğerleri, 2006: 329).

Ghazi ve Jalali (2017) çalışmalarında dağıtımsal adalet, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı, önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu doğrulamıştır. Bu araştırmacılar, prosedürel adaletin örgüt üzerinde bir etkisinin olduğu ve neredeyse tüm çalışanların diğerleriyle adil bir çalışma ortamını paylaştıkları sonucuna varmıştır. Etkileşimli adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki, vergi uzmanlarının, yöneticilerden daha çok vergi mükellefleriyle zaman geçiriyor olmasıyla açıklanmıştır. Ghazi ve Jalali bu bulgularının, Organ (1990b) ve Thakor ve Joshi (2005) ile zıt sonuçlar olduğunu ifade etmiştir. Organ'a (1990b) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tatmin arasındaki ilişki doğası gereği bilişseldir. Çalışanlar, örgütlerinde kendilerine adil bir şekilde davrandığını düşündükleri ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Coyle-Shapiro ve diğerleri (2004) etkileşimli ve prosedürel adalet boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların etkileşimsel adalet algıları, yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkilidir (Masterson ve diğerleri, 2000: 744). Personelin etkileşimli adalet algılamalarındaki pozitiflik düzeyi arttıkça personel, yöneticisinin adil bir değerlendirme yaptığını, çalışanlar arasında eşit muamele uygulandığını düşünür. Çalışanlar arasındaki bu algı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu bir şekilde arttıracaktır (Williams ve diğerleri, 2002: 40). Prosedürel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunmasını Niehoff ve Moorman (1993), adalet ve çalışan vatandaşlığı algıları arasındaki ilişkinin en iyi ifadesi olarak yorumlamıştır. Bu nedenle kararların ve sonuçların prosedürel adalet çerçevesinde yapıldığına inanan ve algılayan çalışanlar, kurumun yaptığı değişikliklerden etkilenmeyen, örgüt yönetimine katılım gösteren ve diğer

çalışanlarla daha fazla ilişki kuran yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Ayrıca bu makalede, Niehoff ve Moorman (1993), etkileşimsel adaletle centilmenlik arasında negatif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmasında, prosedürel ve dağıtımsal adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin benzer olduğuna, bu iki adalet boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının fedakârlık ve vicdanlı olma boyutlarıyla arasındaki korelasyonun ise diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre daha düşük düzeyde olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca, vatandaşlık davranışlarıyla etkileşimli adalet arasındaki ilişkinin büyüklüğüyle, örgütsel vatandaşlık davranışının dağıtımsal ve prosedürel adalet arasındaki ilişkinin büyüklüğü arasında hiçbir farklılık görülememiştir. Bu üç adalet boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin benzerliğine vurgu yapılmıştır.

Başka araştırmaların bulgularına göre, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adaletle ilişkin değerlendirmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki algıyı etkilemektedir (Farh ve diğerleri, 1990). Moorman'a (1991) göre, prosedürel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan dördünü etkilemektedir. Yine benzer bir araştırmada, prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ortaya konulmaktadır (Moorman ve diğerleri, 1993: 218).

Awang ve Ahmad (2015), dağıtımsal ve etkileşimli adaleti örgütsel vatandaşlık davranışının öngörücüsü olarak görmektedir. Awang ve Ahmad, prosedürel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmasına rağmen, bu ilişkilerin önemli olmadığını vurgulamıştır. Ayrıca, örgütte prosedürler değişmez bir şekilde uygulandığında, örgütsel vatandaşlık davranışının artacağı sonucuna varılmıştır (Awang ve Ahmad, 2015: 677).

Dört faktörlü; dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaleti boyutlu, bir örgütsel adalet modeliyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sorgulandığı araştırmanın sonucu; bu dört adalet boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur Alkhadher ve Gadelrab, 2016: 337). Ayrıca, bu araştırma, kişilerarası adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu edinmiş çalışmaların; kişilerarası adaletin örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri olduğu iddiasını desteklemektedir (Asgari ve diğerleri, 2008).

Örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere dair ülkemizdeki alan yazın incelendiğinde, örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuş araştırmaların daha fazla olduğu açıktır. Polat ve Ceep (2008), ortaöğretim düzeyindeki okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında olumlu ilişki vardır. Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde örgütsel adaletin önemli rolünün olduğu vurgulanmıştır. Örneklemi bir üretim işletmesindeki çalışanların oluşturduğu başka bir araştırmanın bulguları; örgütsel adalet algılarıyla çalışanların ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Savunma alanında faaliyet gerçekleştiren bir işletmenin çalışanlarından elde edilen verilerin analizinden de, örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu bulunmuştur (Sökmen ve diğerleri, 2015). Fakat Karaca ve Özmen'in (2018) kamu ve özel hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre ise; özel sektördeki örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan, kamu hastanedeki çalışanların örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının; vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karaca ve Özmen, 2018). Yine başka bir araştırmaya göre, örgütsel adalet boyutlarıyla örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Yıldız, 2014).

Picolli ve diğerleri (2017) iş güvensizliğiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin (prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarının) aracılık etkisinin olduğunu bulmuştur. Picolli ve diğerleri bu çalışmada, örgütsel adaletin prosedürel ve etkileşimli boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışını sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif ilişkinin olduğu belirlemiştir. Başka

bir araştırmaya göre, dağıtımsal ve etkileşimli adaletin vatandaşlık davranışının çeşitli boyutlarıyla tutarlı bir şekilde ilişkilidir (Farh ve diğerleri, 1997: 439). Aynı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının emik (emic) boyutlarıyla; centilmenlik ve nezaketle örgütsel adalet arasındaki ilişkinin, örgütsel vatandaşlık davranışının etik boylularının; sivil erdem, fedakârlık ve vicdanlılık, örgütsel adaletle arasındaki ilişkiye göre daha güçlü olduğu ifade edilmiştir. Hastane alışanları üzerine yapılan bir araştırmanın sonucu da göstermiştir ki; algılanan örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışının; fedakârlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dağıtımsal adaletin fedakrlıkla, prosedürel adaletin centilmenlikle ve etkileşimli adaletin fedakârlık ve sivil erdemle pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Bahrami ve diğerleri, 2014: 841).

Bazı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı iki boyutta ele alınarak örgütsel adaletle arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Bu çalışmalardan biri Mohammad ve diğerleri (2010) tarafından yapılmış; prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının hem bireye hem de örgüte yönelik boyutlarının dağıtımsal adalet boyutuyla arasında pozitif yönlü ama zayıf bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Masterson ve diğerleri de (2000) alışanların prosedürel adalet algılarıyla örgüt yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Cohen-Charash ve Spector (2001) ise prosedürel adalet ile organizasyondaki örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olduğunu bulurken, prosedürel adaletle bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Ang ve diğerleri (2003), örgütsel vatandaşlık davranışıyla dağıtımsal adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışıyla prosedürel adalet arasında bir ilişki bulamamıştır.

Bazı kaynaklarda etkileşimli adaletin iki alt boyutu olarak görülen kişilerarası ve bilgi adaleti iki ayrı temel adalet boyut olarak değerlendirilerek örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Cheung (2013), kişilerarası ve bilgi adaletini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, hem kişilerarası hem de bilgi adaletinin örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışıyla pozitif yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Lilly

(2015) çalışmasında, prosedürel, bilgi ve kişilerarası adaletle örgüte yönelik vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacıların, benzer bulgulara ulaşamadığı durumları da değerlendirmek ve incelemek, önceki bulguları güncel bulgularla örneklemek, kıyaslamak bilimin gereği ve bir parçasıdır. Zhang ve diğerlerinin (2017) çalışmasında, prosedürel ve kişilerarası adalet ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu, ancak aynı durumun bilgi adaleti için geçerli olmadığını ifade etmiştir. Bilgi adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Jahangir ve diğerlerine (2006) göre adaletsizliğin olduğu algısı genellikle çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığını azaltır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini azaltan adalet algısı ise örgütsel vatandaşlık davranışının seviyesini düşürmektedir. Bu çıkarımı destekleyen örnek bir çalışmanın bulgusuna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ile bağlılık gibi tutum ve algılara aracılık edebilir (El-Kassar ve diğerleri, 2017: 424).

Demografik özellikleri dikkate alarak, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi cinsiyet gruplarına göre inceleyen araştırmacılar da vardır. Bu araştırma sonuçları da farklılıklar göstermektedir. Bir araştırmanın bulgularına göre, erkeklerin algıladığı örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin kadınlara göre daha güçlüdür (Farh ve diğerleri, 1997: 421). Yine başka bir araştırmanın verilerinden, demografik özelliğe bağlı algının genel adalet algılamaları üzerinde küçük düzeyde bir rolünün olduğu bulunmuştur. Yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi ve görev süresine bakılmaksızın insanların adaleti benzer şekilde algılama eğilimindedir. Ayrıca, kendine saygı ve olumsuz duygulanma gibi kişilik değişkenlerinin prosedürel adalet ve etkileşim adaleti ile negatif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 303).

Buraya kadar sadece örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiye dair sonuçları açıklayarak H57'den H86'ya kadar hipotezlerin gerekçeleri ortaya konmuştur. Dolayısıyla, nihai hipotezler geliştirilmeden önce araştırmanın temelini oluşturan örgüt kültürünün bireycilik ve toplumsuluk boyutlarıyla örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu edinmiş kaynaklar incelenmiştir.

Ramamoorthy ve Carroll (1998) çalışması, bireyci veya toplumcu yönelimin çeşitli boyutlarının liyakate dayalı işe alım, terfi, iş güvenliği, çalışan katılımı ve ödüllendirme sistemi özellikleri tercihleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, bireyci ve toplumcu eğilimin çalışanların tutumlarını doğrudan etkileyebileceğini düşünmek için yeterli bir kanıttır. Toplumcu çalışanlar, istihdam ilişkisini kibar bir ilişkiden daha fazlası olarak gördüklerinde, örgütlerine karşı bireycilerden daha olumlu bir tutum sergilemelidirler. Spesifik bir ifadeyle, toplumcu bir birey kuruluşa daha fazla bağlı kalabilir. Ayrıca, toplumcu bir kişi kendi refahı için daha fazla çaba harcayabilir. Dolayısıyla toplumcu bir birey, bir organizasyonda ya da firmada daha uzun süre kalma ve ekip çalışmasına bireycilerden daha fazla katkıda bulunma zorunluluğu hissedebilir. Bu toplumcu eğilimli örgüt çalışanın grup üyeliğine yönelik yatkınlığı gelişebilir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1077).

Çalışanların sahip olduğu bireyci ve toplumcu eğilim, örgütsel adaletin prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarıyla ilişkili olarak çalışanların tutumlarını etkilediği araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu etkilerin sonucunda çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin değiştiği, pozitif düzeyde sosyal davranışların geliştiği, takım bağlılığı ve örgütte kalma süresi gibi davranışların ortaya çıktığı görülmüştür. Bireyci ve toplumcu eğilimlerin eşitlik algısını destekleyen, adalet algısıyla ilişkisi bulunmuştur (Murphy ve diğerleri, 2006: 328).

Ramamoorthy ve Flood (2002) bireyci-toplumcu eğilimin eşitlik algılamalarıyla ilişkisini, kişisel düzeydeki bireyci veya toplumcu ve adalet algılarının çalışanların tutumları üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, Ramamoorthy ve Flood, bireycilik veya toplumcu yönelimlerin çalışanların tutumlarını ve davranışsal niyetlerinde belirleyici olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucu, adaletin düzeyine bağlı olarak çalışanın bireycilik veya toplumculuk eğilim seviyesinin çalışan tutumları ve davranışsal niyetleri üzerinde farklı etkilerinin olduğunu göstermiştir (Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1071). Quratulain ve diğerleri (2012), bireyci eğilime sahip çalışanlar için; örgütsel adaletin dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varmıştır.

Örgütsel adalet ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olduğu durumlarda, yüksek düzeyde toplumculuk seviyesine sahip

çalışanların yüksek düzeyde bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Hassan ve diğerleri, 2017: 464). Buradan, toplumculuk düzeyi yüksek örgüt üyelerinin, örgütün diğer çalışanlarını ya da üyelerini desteklediği, çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için gönüllü olarak onlara daha yüksek düzeyde yardım sağladığı çıkarılabilir. Hassan ve diğerleri yaptıkları araştırmayla örgüte yönelik vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve toplumculuk konusunda bazı sonuçlara ulaşmıştır. Hassan ve diğerlerine (2017) göre, örgütsel adalet ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olduğu durumlarda, daha yüksek toplumculuk seviyesine sahip çalışanlar, daha yüksek düzeyde örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı, herhangi bir örgüt üyesi veya üyelerine yönelik olmayıp, informal kurallara bağlı kalmak, komisyona katılmaya gönüllü olmak, organizasyonun bütününe yardım etmeye (Williams ve Anderson, 1991) ve örgütün faydasına yönelik davranışlardır (Alizadeh ve diğerleri, 2012).

Hassan ve diğerleri (2017), örgütsel adaletin bazı boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, rol davranışları arasındaki ilişkilere dair bazı sonuçlara değinmiştir. Örgütün üyelerinde ya da çalışanlarında, dağıtımsal ve etkileşimli adaletin bulunduğu yönünde bir kanaat oluşursa üyeler ya da çalışanlar, yöneticilerine ve meslektaşlara karşı ekstra rol davranışları sergileyerek tepki verir. Örgüt yöneticisiyle çalışan arasındaki pozitif ve güçlü destekleyici bir ilişkinin olması, örgütsel iklimi olumlu etkiler. Örgüt yöneticilerinin çalışanları destekleyici uygulamaları, çevresel algıları, kişisel duyguları doğrudan etkilemektedir (Babin ve Boles, 1996: 70).

Toplumcular, grubun refahını teşvik etme hedefine sahip olduklarından, bireycilik-toplumculuk boyutu örgütsel hedefe büyük ölçüde katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olması mantıklı bir durumdur. Earley (1989)'a göre toplumcu kültürlerin, üyelerini işbirlikçi değerlere teşvik etme gibi bir özelliği vardır. Bu kültürde bireyler kişisel çıkarlarını toplumcuların, işbirlikçilerin hedeflerine tabi kılmaktadır. Toplumcu bir kültür içinde itici güç, grup hedeflerine ulaşmak ve refahı korumak için işbirliğidir. Bu nedenle toplumcu anlayışın örgütsel vatandaşlık davranışıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları toplumcu refahı destekleyen davranışlardır. Bireysel farklılıklarsa belli

bir dereceye kadar örgütsel vatandaşlık davranışının öngörücüsüdür. Bu varsayımdan hareketle araştırmacılar; Moorman ve Blakely, bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, toplumcu değerlere, normlara sahip bireylerin vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir (Moorman ve Blakely, 1995).

Alan yazında, bireycilik ve toplumculuk boyutlarının farklı perspektiften incelendiğini görmekteyiz. Toplumcu eğilimin işbirlikçi anlayışı desteklemesi nedeniyle, bireyci eğilime göre toplumculuğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha etkili olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur. Hatta bazı araştırmalarda, bireycilik ve toplumculuk eğilimleriyle örgütsel adalet boyutları ilişkisi bulunurken (Murphy ve diğerleri, 2006: 328), bazı araştırma sonucu adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyci-toplumcu kültür arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bir araştırmanın ulaştığı sonuç; örgütsel vatandaşlık davranışının ve prosedürel adaletin toplumculukla arasında anlamlı bir etkinin olmadığı şeklindedir (Ang ve diğerleri, 2003). Önceki bulgularda, , kültürün ve onun boyutlarının çevreye ve topluma göre örgütsel algılamalarda ve sonuçlarda farklılıklara neden olabileceği ortaya konulmuş, kanıtlanmıştır. Bu nedenle örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiye bireyci ve toplumcu örgüt kültürü boyutlarının aracılık rolünün örgütsel nitelikler altında test edilmesinin gerekliliği hasıl olmuştur. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezlerin kurulması uygundur.

H57: Dağıtımsal adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H58: Prosedürel adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H59: Etkileşimli adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H60: Dağıtımsal adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H61: Prosedürel adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H62: Etkileşimli adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H63: Dağıtımsal adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H64: Prosedürel adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H65: Etkileşimli adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H66: Dağıtımsal adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H67: Prosedürel adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H68: Etkileşimli adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H69: Dağıtımsal adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H70: Prosedürel adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H71: Etkileşimli adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H72: Dağıtımsal adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H73: Prosedürel adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H74: Etkileşimli adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H75: Dağıtımsal adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H76: Prosedürel adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H77: Etkileşimli adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H78: Dağıtımsal adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H79: Prosedürel adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H80: Etkileşimli adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H81: Dağıtımsal adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H82: Prosedürel adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H83: Etkileşimli adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.

H84: Dağıtımsal adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H85: Prosedürel adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

H86: Etkileşimli adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.

3.9 Evren

Araştırmanın evreni olarak üniversiteler seçilmiştir. Örgüt kültürünün ülkelerarası, ulusal, bölgesel ve bölüm düzeyinde farklılık gösterebilmesi evren seçimimizi etkileyen faktörlerdendir. Ancak, üniversiteleri seçmemizdeki temel etken; üniversitelerde örgütsel adaletin ve boyutlarının ölçülmesine dair yanıtların alınabileceği çoklu bir hiyerarşik yapının olmasıdır. Bu yapı, asttan üste doğru, işçi ve memurdan rektöre kadar idari anlamda çok sayıda kadro ve unvanı barındırır. Üniversiteler, personel sayısı düşünüldüğünde de bireysel ve işbirlikçi farklılıkların, tutumların ve algıların yoğun olarak yaşandığı bir örnekleme sahiptir. Daha açık ifadeyle üniversiteler, personel arasında ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı, bireysel ve grup/ekip odaklı iş niteliklerinin bir arada olduğu bir sektördür.

Üniversiteler, işçilerin, memurların, şeflerin, şube müdürlerinin, yüksekokul ve fakülte sekreterlerinin, daire başkanlarının, genel sekreter ve yardımcılarının, akademisyenler (öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, Dr. öğretim üyeleri, doçentler, profesörler), yüksekokul müdürlerinin ve yardımcılarının, dekanların ve

yardımcılarının, rektör ve yardımcıların bir çatı altında bulunduğu geniş bir kadro yelpazesi olan örgütlerdir. Bu unvanları temsil edenlerin hepsi ortak misyon, vizyon ve hedef için çaba harcamaktadırlar. Ayrıca, üniversitelerde çok sayıda alt birimler bulunmaktadır. Rektörlük altındaki daire başkanlıkları ve onun şube müdürlükleri, fakülteler, yüksekokullar, araştırma birimleri, sosyal tesisler gibi unsurlar doğrudan ya da alt birimler aracılığıyla bir örüntü içinde birbirine bağlanmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı üniversiteler, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel performansı, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini, bireyci ve toplumcu eğilimi araştırmak için en uygun sektörler, örgütlerdir. Ayrıca, üniversitelerde örgütsel adalet ile bireyci ve toplumcu kültür boyutlarının birlikte incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Bu alandaki araştırmalar genellikle yurtdışında ve uluslararası karşılaştırmalara dayandırılmıştır.

3.10 Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Doğu Karadeniz Bölgesinde 2006 ve sonrasında kurulmuş, kurumsallaşma aşamasında olan devlet üniversitelerindeki idari personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde araştırma problemine daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek için üniversite idari personeli seçilmiştir. Bu seçim yapılırken, araştırma modelinde kullanılan değişkenler de ayrıca göz önünde bulundurulmuştur. Üniversitelerde, hiyerarşik olarak idari personelin, akademik personele göre ast üst ilişkisi daha geniş alanı kapsamaktadır. Bu nedenle, hiyerarşik yapının uzunluğu (kadro-unvan çeşitliliği) bu araştırma için önem arz etmektedir. Örneğin, rektörlükte çalışan bir memurun hiyerarşik olarak üstleri aşağıdan yukarı doğru; şef, şube müdürü, daire başkanı, genel sekreter yardımcısı, genel sekreter, rektör yardımcıları ve rektördür. Ayrıca üniversitelerde en çok idari personelin çalıştığı rektörlüğe bağlı daire başkanlıklarıdır. Dolayısıyla, araştırma anketinin idari personel üzerinde uygulanmasıyla örgütsel adalete, iş tatminine, örgütsel vatandaşlık davranışına, örgütsel bağlılığa ve örgütsel performansa dair daha anlamlı cevapların alınabileceği olasıdır.

Araştırma için ulaşılabilir evrendeki üniversiteler; Giresun Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi ve Bayburt Üniversitesi olarak belirlenmiştir. Ancak, araştırma problemine ilişkin

verilerin toplanabilmesi konusunda Bayburt Üniversitesi, araştırma yapmaya izin vermediğinden veriler diğer dört üniversiteden toplanmıştır. Ulaşılabilir evren; Giresun Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi ve Artvin Çoruh Üniversitesi'dir. Bu dört üniversiteye ait faaliyet raporları incelenmiş ve toplam idari personel sayısının 1226 olduğu tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan üniversitelerin 2017 yılı sonu itibariyle idari personel sayıları Tablo 6'da verilmiştir.

Araştırmanın örnek kütlesi, olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu sayede evrendeki üniversitenin idari personeline eşit ve bağımsız seçilme şansı verilmiştir. Bir idari personelin seçilmesi diğer idari personelin seçilmesine engel olmamıştır.

Tablo 6. Evreni Oluşturan Üniversitelerin 2017 Yılı Sonu İtibariyle Örneklem İçindeki İdari Personel Sayıları

Kurumlar	İdari Personel Sayısı	Kaynak
Giresun Üniversitesi	371	(Giresun Üniversitesi 2017 Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu, 2017: 14)
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	385	(Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 33)
Gümüşhane Üniversitesi	260	(Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2017: 25)
Artvin Çoruh Üniversitesi	210	(Artvin Çoruh Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 23)
Toplam	1226	

3.11 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın verileri; örgütsel adalet, bireycilik ve toplumculuk, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans ölçekleri kullanılarak "Örgütün yapısal unsurları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine dair araştırma anket formu" yardımıyla toplanmıştır. Anket formunda, Tablo 7'de kaynakçaları verilen ölçeklere ait maddeler kullanılmıştır. Anket formu üç sayfadan

oluşmaktadır. Anket formunun ilk 95 maddesi modeldeki değişkenlere aittir. Anket formunun son sayfasında demografik özellikler bulunmaktadır. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, ortalama aylık gelir düzeyi, idari personelin bulunduğu kurumdaki toplam çalışmışlık süresidir. Anket maddelerinin sayısallaştırılması Beşli Likert Derecelendirme Ölçeğiyle yapılmıştır. Araştırmaya ait veriler, örneklem çerçevesindeki üniversitelerde kadrolu olarak görev yapan idari personelin görüşlerinden elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünü anketi yanıtlayan 414 idari personel oluşturmaktadır.

Anket maddelerinin anlaşılabilirliğinin ve güvenilirliğinin belirlenmesi için Giresun Üniversitesi'ndeki 60 idari personele pilot anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamayla anket maddelerinin anlaşılır ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Pilot uygulamanın Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .95$ olarak tespit edilmiştir.

Bunun yanında temel değişkenlerden “dağıtımsal adalet” boyutuna ilişkin olumlu görüş bildiren idari personel oranı yaklaşık olarak %33,67 olarak belirlenmiş olup, böylece örneklem genişliği aşağıdaki formül (Gürbüz ve Şahin, 2018) yardımıyla, %5'lik hatayı hoş görebilecek şekilde 269 olarak hesaplanmıştır. Buna karşın, alan çalışması sırasında ölçek toplam 414 idari personele uygulanarak azami örneklem genişliğine ulaşılmış ve daha güvenilir sonuçlar elde edileceği öngörülmüştür.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

Burada,

N : Evren büyüklüğü, n : Örneklem büyüklüğü

t : Güven düzeyine karşılık gelen test istatistiği değeri

p : “dağıtımsal adalet” boyutuna ilişkin olumlu görüş bildiren idari personel oranının tahmini

q : “dağıtımsal adalet” boyutuna ilişkin olumlu görüş bildirmeyen idari personel oranının tahmini ($1 - p$).

Anket uygulaması yüz yüze görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bazı anket yanıtları, katılımcının isteği üzerine online olarak alınmıştır. Online platformlar aracılığıyla araştırmaya katılım yapmak isteyenler için Google Drive ortamında anket

formu hazırlanmış ve bu forma ait link kullanılmıştır. Bu link online katılım talebinde bulunanların Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, Hotmail, Gmail gibi kişisel sosyal medya hesaplarına gönderilmiştir. Online katılım talebinde bulunulmasındaki temel etkenlerden biri anket formunda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin maddelerin bulunmasıdır. Anket formunda kişisel bilgi istenmemesine rağmen bazı katılımcılar kimliklerinin ortaya çıkma olasılığını en aza indirmek için online katılım talebinde bulunmuştur. Bu talep araştırmacı tarafından uygun bulunmuştur. Online olarak anketi cevaplayan idari personel sayısı 56'dır.

Anket uygulaması, araştırmanın evrenini oluşturan her üniversitenin etik izin yazısına bağlı olarak farklı tarihlerde yapılmıştır. Ekler bölümünde her üniversitenin araştırma izin yazıları verilmiştir. Anket uygulaması, Giresun Üniversitesinde 12.07.2018 - 27.07.2018 tarihleri, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinde 07.08.2018 - 10.08.2018 tarihleri, Gümüşhane Üniversitesinde 20.08.2018 - 24.08.2018 tarihleri, Artvin Çoruh Üniversitesinde 11.10.2018 - 12.10.2018 tarihleri arasında katılımcılarla yüz yüze iletişim kurularak gerçekleştirilmiştir.

3.11.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçek Maddeleri

Araştırmanın modelinde (Şekil 8) gösterildiği üzere, tezde altı temel değişken kullanılmıştır. Değişkenler; örgütsel adalet, örgüt kültürü (bireycilik ve toplumculuk), iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel performanstır. Bu değişkenlere ait toplam 95 ölçek maddesi kullanılmıştır. Her bir değişkenin ölçek maddesi Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Değişkenler ve Ölçek Maddeleri

<i>Dağıtımsal Adalet Ölçek Maddeleri</i>	
İş yerindeki çalışma programım adildir.	(Niehoff ve Moorman, 1993: 541)
Yaptığım işin karşılığında almış olduğum ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	
Genel olarak ödüllendirmeler adil olarak yapılmaktadır.	
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	

Prosedürel Adalet Ölçek Maddeleri

İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	(Niehoff ve Moorman, 1993: 541)
Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce tüm çalışanın görüşlerini dikkate alır.	
Yöneticiler, işle ilgili kararlarını vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve talep edildiğinde ek bilgi verirler.	
İşle ilgili alınan kararlar, bundan etkilenen tüm çalışana ayırım gözetmeksizin uygulanır.	
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilir.	

Etkileşimli Adalet Ölçek Maddeleri

İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana nazikçe ve ilgili davranır.	(Niehoff ve Moorman, 1993: 541)
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana saygılı davranır ve önem verir.	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, kişisel ihtiyaçlarımın karşılanması konusunda hassastır.	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana karşı samimi ve dürüştür.	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	
Yöneticiler, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle müzakere eder.	
Yöneticiler, işimle ilgili kararlar için haklı gerekçeler gösterir.	
Yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı açıklamalar yapar.	
İşimle ilgili alınan her karar yöneticiler tarafından açık bir şekilde ifade edilir.	

Bireycilik Ölçek Maddeleri

Toplumdaki bireylerin tümü kesinlikle birbirinden bağımsızdır.	(Chen ve diğerleri, 2015: 674)
Bireyler, gruptan çok daha önemlidir.	
Birey önce kendi çıkarlarını gözetmelidir.	
Birey gruptan bağımsız çalıştığında daha iyi işler yapar.	
Gruplar, devlet de dahil olmak üzere kişisel davranışlara müdahale etmemelidir.	
Bir kişinin değeri sadece kendi kişisel başarıları ile belirlenir.	
Bir kişi nasıl davranacağı ve hareket edeceği konusunda sadece kendi fikirlerini takip etmelidir.	
Kişinin sadece kendi işine odaklanması yeterlidir.	
Günlük hayatta ve işte esas olan kişisel özellikleri korumaktır.	

Toplumculuk (Kolektivizm) Ölçek Maddeleri

İş yerindeki tüm bireyler birbirleriyle yakından ilişkilidir.	(Chen ve diğerleri, 2015: 674)
Bireyin varlığını korumasının yolu, bir topluluğa ya da ülkeye ait olmasına bağlıdır.	
Grubun çıkarları için kendi çıkarlarımı feda ederim.	
Bireysel yetenekler ancak takım çalışması ya da iş birliği içeren faaliyetlerde ortaya çıkar.	
Bireyler, grup ve ulus için koşulsuz olarak itaatkâr olmalıdır.	
Bir insanın gerçek değeri, başkalarının veya toplumun değerlendirmeleriyle belirlenir.	
Nasıl davranmamız gerektiği konusunda başkalarıyla görüş alışverişinde bulunmalıyız.	
İnsan için önemli olan kendi işini düşünmekten çok başkalarına yardım etmektir.	
Birey, işte ve günlük hayatta çoğunluğun görüşüne uymalıdır.	

İş Tatmini Ölçek Maddeleri

Genellikle işimi zevk alarak yaparım.	(Babin ve Boles, 1996: 72)
Şu anki işimden oldukça memnunum.	
Çoğu zaman işe gitmekten mutluluk duyarım.	
İşimi çok seviyorum.	
Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir.	
İşimi çok ilginç buluyorum.	
İşimi gerçekten zevkli buluyorum.	

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Maddeleri

Aşırı iş yükü olan arkadaşlarıma yardım ederim.	(Shanker, 2016: 401)
Kurumumdaki çalışanlara yardım etmeye her zaman hazırım.	
İş arkadaşlarım kurumda bulunmadıklarında işlerine yardımcı olurum.	
İşle ilgili sorun yaşayan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	
Gerekli olmasa bile işe yeni başlayan birinin işe/iş ortamına alışmasına yardımcı olurum.	
İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini dikkate alırım.	
İş arkadaşlarımın haklarını kötüye kullanmam.	
İş arkadaşlarımla problem yaşamamak için önleyici adımlar atarım.	
Davranışlarımın çalışma arkadaşlarımın işleri üzerindeki etkilerini önemserim.	
Sıradan meseleleri şikâyet etmek için çok fazla zaman harcamam.	
Herkesin bildiği gibi “Ağlamayan çocuğa meme vermezler.” düşüncesindeyim.	
Genellikle “Pireyi deve yapmak.” gibi davranışlarım yoktur.	
Genellikle konulara olumlu yanlarından yaklaşırım.	

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Maddelerinin Devamı

Kurumumda hataların kaynağını ortaya çıkarırım.	(Shanker, 2016: 401)
Kurumun en itinalı (titiz) çalışanlarından biriyim.	
Aldığım ücreti hak etmek temel kaygımdır.	
İşe devam konusunda standartların üzerindeyim.	
Mesai saatleri içerisinde ekstra mola vermem.	
Takip edilmediğimde bile kurumun kurallarına ve yönetmeliğine uyarım.	
Kurumdaki gelişmeleri yakından takip ederim.	
Zorunlu olmasa bile gerekli bulduğum faaliyetlere katılıyorum (açılış, konferans, törenler vb.).	
Zorunlu olmasa bile kurum imajına katkısı olacak faaliyetlere katılıyorum.	
Kuruma ait duyuruları, bildirimleri, haberleri vb. paylaşımları takip eder ve okurum.	

Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri

Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	(Boylu ve diğerleri, 2007: 64; Meyer ve Allen, 1991)
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	
Çalıştığım kurumdan, kurum dışındaki insanlara gururla bahsediyorum.	
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	

Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Devamı

Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	(Boylu ve diğerleri, 2007: 64; Meyer ve Allen, 1991)
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	
Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	

Örgütsel Performans Ölçek Maddeleri

Yeni ürünleri, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi	(Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafirir, 1999; Genç, 2009)
İşletmenin çalışma alanında uzman kişilerin istihdam edilmesi yeteneği	
Müşteri memnuniyetinin sağlanması (Hizmetlerinizden faydalananlar açısından)	
Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	
Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	
Çalışan memnuniyetinin sağlanması	
Kamu imajı	
Çalışanların verimliliği	
Genel olarak verimlilik	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

4.1 Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerini analiz edebilmek için IBM SPSS Statistics 25.0 ve LISREL 8.71 istatistik programlarından yararlanılmıştır. SPSS istatistik programıyla katılımcıların demografik özellikleri, ölçek maddelerinin güvenilirliği ve geçerliği, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. LISREL istatistik programıyla ise doğrulayıcı faktör analizi, araştırma modelinin geçerliliği için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

4.2 Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin verilerin analizi yapılmış ve analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu çerçevede sırasıyla; katılımcıların demografik nitelikleri, ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliği, değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırmanın modeli ve hipotezleri analiz edilmiş ve açıklanmıştır.

4.2.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik niteliklerine ait bilgiler tablolar halinde verilmektedir. Demografik bilgiler şunlardır: cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, gelir düzeyi ve idari personelin görev yaptığı kurumdaki çalışmışlık süresidir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Kadın	161	38.9
Erkek	253	61.1

f: Frekans; %: Yüzde

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırmanın anketini yanıtlayanların çoğunluğunu erkekler (%61.1) oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı üniversitelerde idari personelin çoğunluğunu erkeklerin oluşturması nedeniyle,

katılımcıların cinsiyete göre dağılımında erkeklerin kadınlara göre sayısal çoğunluğa sahip olması olağandır (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017; Giresun Üniversitesi 2017 Yılı Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu, 2017). Ayrıca, Türkiye’de birinci derecede erkeklerin çalışması gerektiği algısının halen baskın olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Evli	262	63.3
Bekâr	152	36.7

f: Frekans; %: Yüzde

Araştırmanın anketini cevaplayarak çalışmaya katkı sağlayan üniversite personelinin 262’si (%63.3) evli olduğu sonucu; toplumumuzda bireyin memur unvanına sahip olması ekonomik ve sosyolojik yönden evliliği kolaylaştıran, eşler arasında cazip kılan faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Bekâr memurların oranı (%36.7), tüm katılımcılar ile kıyaslandığında azımsanmayacak düzeydedir (Tablo 9). Bunun birçok nedeni olabilir. Örneğin, daha iyi ekonomik koşullara sahip olmayı beklemek, kariyer planlaması yapmış olmak, erkekler için askerlik, ekonomik özgürlüğün vermiş olduğu rahatlıklar, kişisel seçicilik gibi çok daha kişisel ve sosyal nedenler sıralamak mümkündür.

Tablo 10. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Ortaöğretim	35	8.5
Ön lisans	73	17.6
Lisans	261	63
Lisansüstü (Doktora/Yüksek Lisans)	45	10.9

f: Frekans; %: Yüzde

Anketi cevaplayan idari personelin neredeyse 2/3’ü lisans düzeyinde öğrenime sahiptir (Tablo 10). Lisans seviyesinde öğrenime sahip olabilmenin birçok seçeneğinin olması, toplumumuzda öğrenim düzeyini artırmıştır. Her ne kadar

memuriyete lisans düzeyinde başlamak mümkün olsa da ortaöğretimden ve ön lisans sonra açıktan lisans mezunu olabilmek oldukça kolaylaşmıştır. Bu gün birçok kamu ya da özel sektör çalışanı Anadolu Üniversitesinden sonra Atatürk Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi gibi Yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitim vermesi sayesinde zamandan tasarruf ederek çok daha kolay bir şekilde lisans mezunu diplomaya sahip olabilmektedir. Ayrıca, araştırmanın örneklem çevresini üniversitelerin oluşturması nedeniyle, katılımcı idari personelin buldukları eğitim kurumunu bir fırsat olarak görüp, öğrenim düzeyini yükseltebilmesine, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyindeki katılımcı sayısının artmasına imkan tanıdığı öngörülebilir. Bir erkek personelin askerlik durumu nedeniyle kadın personele göre lisans öğrenim belgesi elde etmeyi daha çok istediği de unutulmamalıdır. Katılımcıların çoğunluğunun erkek personel olması, önceki açıklamaları destekler niteliktedir. Bu nedenlerin dışında öğrenim durumunu etkileyebilen başka nedenler de vardır. Örneğin, öğrenim düzeyinin daha üst kadrolara yükselebilmeyi kolaylaştırması, emeklilikte daha iyi maaş alabilmek, akademik kadroya atanabilmek için lisans ya da lisansüstü öğrenimin düzeyine sahip olmak gibi birçok neden ileri sürülebilir. Tüm bu ve benzer nedenler, katılımcıların ortaöğretim durumunun (%8.5) en düşük seviyede olmasının sonucudur. Tablo 11’de görüldüğü üzere, araştırmanın yapıldığı üniversitelerin 2017 yılına ait faaliyet raporları, öğrenim durumu tablosundaki oranları desteklemektedir.

Tablo 11. Araştırma Kapsamındaki Bazı Üniversitelerin 2017 Yılı İdari Personel Öğrenim Durumu

	2017 İdari Personel Öğrenim Durumu			
	İlköğretim / Ortaöğretim	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	42	317*		27
Gümüşhane Üniversitesi	31	42	177	10
Artvin Çoruh Üniversitesi	21	31	146	11
Giresun Üniversitesi	55	58	236	22

* Ön lisans ve lisans öğrenim sayısının toplamıdır.

Kaynak: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 33.

Kaynak: Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2017: 26.

Kaynak: Artvin Çoruh Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 23.

Kaynak: Giresun Üniversitesi 2017 Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu, 2017: 45.

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Dağılımı

	<i>f</i>	%
26 yaş ve altı	27	6.5
27-32 yaş	161	38.9
33-38 yaş	124	30
39-44 yaş	65	15.7
45 yaş ve üzeri	37	8.9

f: Frekans; %: Yüzde

Yaş dağılım tablosu incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı üniversitelerin genç ve orta yaş aralığında personele sahip olduğu söylenebilir. Yaş tablosundaki değerler ile öğrenim durumu tablosundaki değerler birbiriyle ilişkilendirildiğinde bu üniversitelerin oldukça dinamik bir yapısının olduğu öngörülebilir. Ayrıca, Tablo 13'te bazı üniversitelerin 2017 yılı sonunda yayınlamış oldukları raporda idari personelin yaş dağılımı verilmiştir. Yeni kurulan üniversiteler, personelerinden maksimum düzeyde faydalanabileceği, genç ve orta yaş gruplarındaki sayının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde ihtiyaç duyduğu personeli, kurumlar arası nakil yönteminden ziyade KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) ile karşılamayı tercih etmesi personelin yaş düzeyini düşürmüş olabilir. Üniversitelerin yetişmiş gençleri organizasyonlarına katmaları onların kurumsallaşma sürecini hızlandıracak ve etkinliklerine stratejik bir başarı olarak yansıtacaktır. Tabii ki en iyi personeli seçmek tek başına yeterli değildir. Örgütsel başarılarında insan kaynakları yönetiminin kurumsal bir nitelikte, personelin uzmanlaşması, görevin veya işin tanımlanması, personel oryantasyonu gibi birçok görevin yerine getirmesi gerekmektedir. Üretim faktörlerinden emeğin veya bedensel ve zihinsel gücün en verimli olarak kullanılabilmesi insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Tablo 13. Araştırma Kapsamındaki Bazı Üniversitelerin 2017 Yılı İdari Personel Yaş Dağılımı

2017 İdari Personel Yaş Dağılımı				
	30 yaş ve altı	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş üzeri
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	95	166	85	41
Gümüşhane Üniversitesi	79	114	44	23
Artvin Çoruh Üniversitesi	49	108	41	12
Giresun Üniversitesi	84	170	83	34
Toplam	307	558	253	110

Kaynak: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 34.

Kaynak: Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2017: 28.

Kaynak: Artvin Çoruh Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu, 2017: 23.

Kaynak: Giresun Üniversitesi 2017 Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu, 2017: 45.

Tablo 14. Katılımcıların Ortalama Gelir Düzeyi

	<i>f</i>	%
2999₺ ve altı	69	16.7
3000₺ - 3499₺	174	42
3500₺ - 3999₺	64	15.5
4000₺ - 4499₺	58	14
4500₺ ve üstü	49	11.8

f: Frekans; %: Yüzde; ₺: Türk Lirası

Katılımcıların çoğunluğunu, ortalama gelir düzeyi 3000 ile 3499 Türk Lirası aralığındakiler oluşturmaktadır. Bu ortalama, gelir düzeyindeki idari personel sayısının yüksek bir oranı (%42) oluşturmasında personelin bazı kişisel ve kurumsal niteliklerinin etkisi bulunmaktadır. Örneğin, personelin evli, eşinin çalışmıyor ve çocuğunun olması, idari personelin üniversitedeki kadrosunun bilgisayar işletmeni ya da şef olması gibi nitelikler ortalama gelir düzeyini etkilemektedir. Katılımcıların çoğunluğunun evli olmasıyla (Tablo 14) %42'lik orandaki gelir düzeyindekiler

arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Ortalama gelir düzeyi 2999₺ ve altındaki idari personelin genel olarak niteliği; bekâr, kıdem yılının az ve memur kadrosunda bulunması, maaşlarda bazı kesintilerin (Örneğin, Bireysel Emeklilik Sisteminde kayıtlı olmak gibi) olmasıdır. Ayrıca, 3500₺-3999₺ (%15.5) ortalama gelir düzeyinden itibaren personelin gelir düzeyinin azaldığı görülmektedir. 4000₺-4499₺ (%14) ve 4500 ₺ ve üstü (%11.8)'dir. Ortalama gelir düzeylerindeki azalmalar genellikle idari personelin kurumlarında işgal ettikleri kadroyla ya da unvanla ilişkilidir. 3500₺-3999₺ (%15.5) ortalama gelir düzeyindekilerin; şef, programcı, tekniker, çözümleyici, istatistik, biyolog, 4000₺-4499₺ ortalama gelir düzeyindekilerin; mühendis, mimar, yüksekokul sekreteri, memur hemşireler, uzman yardımcısı, psikolog, diyetisyen, 4500₺ ve üstü ortalama gelir düzeyindekilerin; genel sekreter ve yardımcıları, daire başkanı, fakülte sekreteri, şube müdürü, mali hizmetler uzmanı, avukat gibi kadro ve unvanlarda görev yapan idari personelin olduğu söylenebilir. Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de hiyerarşik olarak yukarıya çıkıldıkça üst kadrolarda sayı azalmaktadır. Ancak, ast kadrolara daha fazla ihtiyaç duyulduğundan bu kadrolarda sayı her zaman daha fazladır. Üst kadrolardakiler daha fazla maaş alırken, alt kadrolara gidildikçe maaş düzeyi azalmaktadır. Özetle, Tablo 14'teki ortalama gelir düzeyi dağılımını temelde yukarıdaki gerekçelerin etkilediği sonucuna varılabilir.

Tablo 15. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalıştığı Toplam Süre

	<i>f</i>	%
0 – 1 yıl	45	10.9
2 – 4 yıl	93	22.4
5 – 7 yıl	144	34.8
8 – 10 yıl	85	20.5
11 yıl ve üstü	47	11.4

f: Frekans; %: Yüzde

Personelin bulunduğu üniversitede çalıştığı toplam süreler Tablo 15'te verilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde 5-7 yıl aralığındaki idari personelin oranı (% 34.8) daha yüksektir. Son on yılda kurulmuş üniversitelerin istihdamlarının

karşılanması amacıyla devlet, üniversitelere kuruluşunu takip eden ilk yıllarda KPSS ile açıktan personel alımı imkân vermiştir. Dolayısıyla, 5-7 yıl ile 8-10 yıl aralığındaki personel sayısındaki fazlalık, üniversitelerin kuruluşunun ilk yıllarında devletin KPSS yoluyla kendilerine tahsis edilmiş olduğu personel sayısı ile ilişkilendirilebilir. 0-1 yıl (%10.9) ile 2-4 yıl (%22.4) aralığındaki personel sayıları, devletin son yıllarda üniversitelere verdiği açıktan ve nakil atama kadro sayısındaki sınırlamalara bağlanabilir. Kurumlarındaki çalışmışlık süresi 11 yıl ve üstü personel sayısı ise araştırmanın yapıldığı üniversitelerin kurulurken daha önce bağlı oldukları üniversitelerden kendilerine doğrudan aktarılan idari personel sayısı ile ilişkilendirilebilir.

4.2.2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilir analiz (Reliability Analysis), araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin ya da anketlerin niteliklerini ve güvenliğini test etmek için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010). Anket maddelerinin güvenilirliğini test etmek için Alfa (α) Modeli (Cronbach Alpha Katsayı) yönteminden yararlanılmıştır. Alfa katsayısı (α), 0-1 aralığında değer alabilmektedir. Alfa Modeline göre, α katsayısının yorumlanması şu şekildedir:

- α değeri; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında iken ölçeğin güvenilir olmadığı,
- α değeri; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında iken ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu,
- α değeri; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında iken ölçeğin oldukça güvenilir olduğu,
- α değeri; $0,80 \leq \alpha < 1$ aralığında iken ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Tezde kullanılan ölçeklerin ya da ölçek maddelerinin güvenilirliği $\alpha=0,95$ olarak hesaplanmıştır. Alfa (α) Modeline göre bu değer ($\alpha=0,95$) ($0,80 \leq \alpha < 1$) aralığında olması, ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ölçeğin Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değeri
Örgütsel Adalet	20	,95
Örgüt Kültürü (Bireycilik ve Toplumculuk)	18	,71
İş Tatmini	7	,93
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	24	,90
Örgütsel Bağlılık	17	,86
Algılanan Örgütsel Performans	9	,91
Toplam	95	,95

Tablo 16’da her bir ölçeğe ve anketin tamamına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonuçları ölçek bazında incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin ($\alpha=0,95$) en yüksek alfa değerine sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda en düşük ($\alpha=0,71$) alfa değeriyle örgüt kültürü ölçeği (bireycilik ve toplumculuk) olduğu bulunmuştur. Tüm ölçeklerin güvenilirlik değeri ise ($\alpha=0,95$)’dir. Tablo 16’daki güvenilirlik değerleri, ölçeklerin genellikle yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ölçeklerden herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

4.2.3 Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, teoriler geliştirmek ve değerlendirmek için oldukça faydalıdır. Temel yapı hakkında bir teori olduğunda veya araştırmacı temel yapıyı anlamak istediğinde sıklıkla faktör analizi kullanılır. Kişiliğin yapısı nedir? İnsanların farklı olduğu bazı temel kişilik boyutları var mıdır? Gibi temel yapılar hakkında sorular sorulmaktadır (Tabachnick ve Fideli, 2014). Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenden az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız değişkenler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Kalaycı, 2010). Faktör analizinin amacı, bir araştırma modelinin kavramsal yapısını test etmek için kullanılmaktadır (Şimşek, 2007). İki temel faktör analizi çeşidi vardır. Bunlar keşfedici (açımlayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizi

yöntemleridir. Keşfedici faktör analizi, ilişkili değişkenleri birlikte gruplayarak verileri tanımlamayı ve özetlemeyi amaçlar. Doğrulayıcı faktör analizi, bir teoriyi test etmek için araştırma sürecinin ileri aşamalarında kullanılan cebirsel olarak oldukça karmaşık bir tekniktir. Joreskog tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntem çoğunlukla yapısal eşitlik modellemesiyle, LISREL ya da eşdeğer bir programla (AMOS) yapılmaktadır (Kline, 1993: 80; Tabachnick ve Fideli, 2014: 662). Dolayısıyla kavramsal olarak ortaya koyduğumuz araştırma modelini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi yönteminden faydalanılmıştır. Yukarıda belirtildiği üzere bu analizin uygulanabilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemelerinin analiz edildiği istatistik programlarından LISREL 8.71 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analiziyle kavramsal olarak sınamak istediğimiz modelimize ait; örgütsel adalet ölçeğinde dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalet olmak üzere üç faktörlü, örgüt kültürü ölçeğinde bireycilik ve toplumculuk olmak üzere iki faktörlü, iş tatmini ve örgütsel performans ölçekleri için birer (toplamda iki faktör) faktörlü, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için beş faktörlü ve örgütsel bağlılık ölçeği için üç faktörlü olmak üzere toplamda 15 faktörlü bir model teste edilmiştir.

Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

χ^2	df	RMSEA	CFI	NFI
8371.37	4172	0.049	0.96	0.92

χ^2 : Ki-kare, **df** (degree of freedom): Serbestlik Derecesi (SD), **RMSEA** (Root mean Square Error of Approximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, **CFI** (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, **NFI** (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyum İndeksidir.

15 faktörlü modelimiz doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle test edilmiş ve uyum iyiliği değerleri Tablo 17'deki gibi test edilmiştir. Tablo 17'de görüldüğü üzere araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri oldukça iyidir. RMSEA'nın (.05)'in altında ($0.049 < .05$) ve CFI'nın (.95)'in üzerinde ($.95 < 0.96$) olması iyi bir uyum

değeri (Tabachnick & Fideli, 2014: 772), NFI'nın (.90) üzerinde (.90<0.92) olması ise yeterli bir uyum iyiliği değeri olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007). Bu değerler, uygun bir modelimizin olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fideli, 2014: 789).

4.2.4 Değişkenlerin Aralarındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 18'de 15 değişkenin aralarındaki ilişkileri gösteren ve Pearson Korelasyon Katsayı değerlerini içeren korelasyon analizi sonucu verilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ($p^{**}<0,01$) ve ($p^{*}<0,05$) şeklinde açıklanmıştır. Analiz sonucunda Bireycilik (F4) ile Toplumculuk (F5), İş Tatmini (F6) Nezaket (F8), Centilmenlik (F9) ve Vicdanlılık (F10) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Devam Bağlılığı (F13) ile Dağıtımsal Adalet (F1), Prosedürel Adalet (F2), Etkileşimli Adalet (F3), Toplumculuk (F5) Tatmin (F6), Centilmenlik (F9), Vicdanlılık (F10), Sivil Erdem (F11) ve Duygusal Bağlılık (F12) değişkenleri arasında da istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Son olarak aralarında anlamlı ilişki bulunmayan iki değişken; Dağıtımsal Adalet (F1) ile Vicdanlılık (F10) arasında da ($p^{**}<0,01$ ve $p^{*}<0,05$) düzeylerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu açıklamaların dışında kalan değişkenler arasındaki ilişkiler, istatistiki olarak anlamlı ve pozitifdir. Korelasyon analizi sonucu göstermiştir ki; araştırmanın modeli Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilebilir. Aralarında ilişki bulunan değişkenlere ait ilişki değerleri modeller yardımıyla verilmiştir.

4.2.5 Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

Kuramsal çalışmalardan yola çıkılarak oluşturulan tez modeli (kavramsal model) LISREL 8.71 istatistik paket programı yardımıyla test edilmiştir. Tablo 19’da uyum değerlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, kuramsal çalışmalar neticesinde değişkenlerin arasındaki ilişkilerin sınındığı Kavramsal Model, daha sonra aracı etkilerin ortaya konulduğu “Aracılık Modeli” geliştirilmiştir.

Tablo 19. Kavramsal ve Aracılık Modeline Ait Uyumluluk İyiliği Değerleri

Model Adı	χ^2	df	RMSEA	CFI	NFI
Kavramsal Model	10377.88	4248	0.059	0.95	0.91
Aracılık Modeli	9268.22	3721	0.060	0.95	0.92

(n: =414, p>0.05, p<0.01)

χ^2 : Ki-kare, **df** (degree of freedom): Serbestlik Derecesi (SD), **RMSEA** (Root mean Square Error of Approximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, **CFI** (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, **NFI** (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyum İndeksidir.

Tablo 19’da araştırma çerçevesinde geliştirilen kavramsal ve aracılık modellerine ait uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağı konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ayrıca, hangi uyum iyiliği kriterlerinin göz önüne bulundurulacağını araştırmacının kendisi kararlaştırabilir ve tercih ettiği uyum iyiliği değerlerine göre raporunu düzenleyebilir. Fakat araştırmacı analiz sürecinde dikkate aldığı uyum iyiliği kriterlerini neden tercih ettiğini açıklaması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Tez modelinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermek için birden fazla değer göz önünde bulundurulması tercih edilmiştir. Literatürde sıklıkla tercih edilen değerler ve kabul görebilir uyum iyiliği aralıklarını açıklamak tezin anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır.

Ki-Kare (χ^2): Ki-kare, tarihsel süreçte ilk kullanılan uyum iyiliği istatistiğidir. Ki-kare (χ^2), herhangi bir modele alternatif model veya modelleri kıyaslamak için tercih edilen bir kriterdir. Amaç, verilere uygun bir model geliştirmek ve modelimizin kabul görebilmesi için Ki-kare değerinin (testinin)

anlamsız çıkması beklenir. Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için (Tabachnick ve Fideli, 2014) özellikle örneklemin küçük olduğu durumlarda bazen bu değer anlamlı çıkmaktadır. Böyle bir durumda Ki-kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (df) oranlanması gibi bir hesaplama yöntemi kullanılmaktadır. Bu oranlamanın sonucu iki veya ikinin altında bir değere tekabül etmesi sınanan modelin iyi bir modeldir. Eğer oranlama sonucu beş ve altında bir değere tekabül ederse sınanmakta olan modelin uyum iyiliği değeri kabul edilebilirdir. Daha açık ifadeyle Ki-kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (df) oranının düşük olması modelin iyi bir uyuma, oranın yüksek çıkması ise modelin kötü bir uyuma sahip olduğuna işaretir (Şimşek, 2007).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Anlamı, yaklaşık hataların ortalama kareköküdür. RMSEA, serbestlik derecesi başına düşen ana kütle hatasının bir ölçüsüdür. RMSEA, sıfırla bir arasında değerler alır. Serbestlik derecesi başına bir tutarsızlık ölçümü olan RMSEA'nın ($RMSEA < 0.05$)'e kadar değerleri sıkı bir uyumun olduğunu, RMSEA'nın ($0.05 < 0.08$)'e kadarlık değerleri ise ana kütledeki hataların kabul edilebilir olduğunu gösterir (Jöreskog ve diğerleri, 2016).

CFI (Comparative Fit Index): CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), model uyumunun değerlendirilmesinde örneklem büyüklüğünü ve serbestlik derecesini göz önüne alan ve NFI'nin örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırıldığı durumdaki bir testtir (Şimşek, 2007). Değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını varsayarak oluşturulan null (yokluk) modelinden farkını ortaya koymaktadır. Değişkenler arasında ilişkilerin bulunmadığını varsaymaktadır (Çapık, 2014). CFI değerinin 0 ile 1 arasında olması beklenir. Ancak, bazen bu aralığın dışında da değerler ortaya çıkabilir. Genellikle 1'e çok yakın değerler elde edilmektedir (Jöreskog ve diğerleri, 2016). CFI'nin test sonucundaki değerinin 0.90 ve üzerinde bulunmuş olması yeterli görülen bir uyum ölçütüdür. Bu değer 0.95 ve üzerinde bulunması ise iyi bir uyum iyiliğinin göstergesidir (Şimşek, 2007).

NFI (Normed Fit Index): NFI, bir başka uygunluk indeksidir. Modelin temel modelle karşılaştırıldığında bu indeks ne kadar iyi bir uyumun olduğunu ölçer (Jöreskog ve diğerleri, 2016). NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değerleri CFI değerleri gibi modelin karmaşıklığına ve örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış

uyum iyiliği durumudur. 0.90 ve üzeri NFI'nin kabul edilebilir değer ölçütleridir. 0.95 ve üzeri ise iyi bir uyumun işaretidir (Şimşek, 2007; Çapık, 2014).

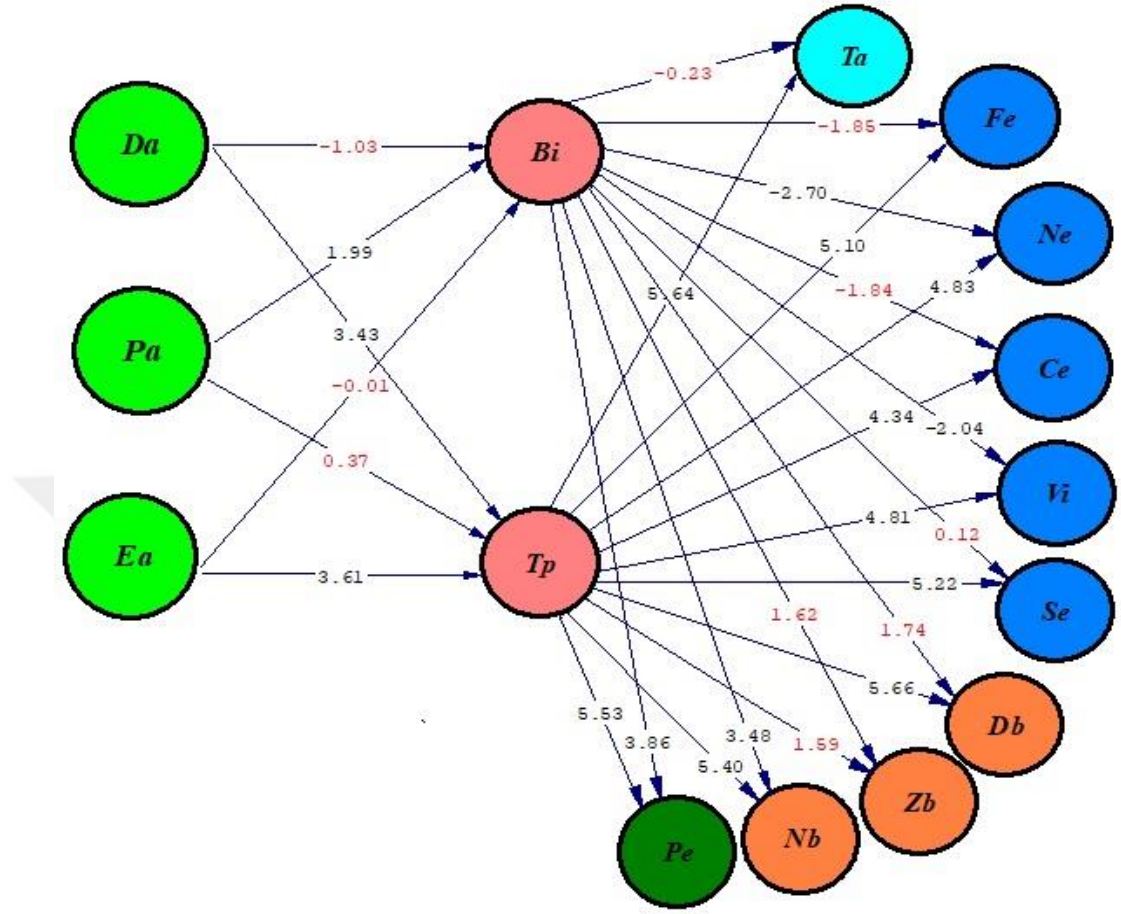
Tablo 20. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği Kriterlerine Ait Özet Bilgiler

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
Ki-Kare (χ^2) "p" değeri	$p > 0.05$	-----
Ki-Kare / Serbestlik Derecesi (χ^2 / sd)	< 2	< 5
RMSEA	< 0.05	< 0.08
CFI	> 0.95	> 0.90
NFI	> 0.95	> 0.90

Kaynaklar: (Tabachnick ve Fideli, 2014; Şimşek, 2007; Çapık, 2014).

Kavramsal modelin testi için verilerin analizde tercih edilen ve uyum iyiliği değerlerinin sağlanması gereken şartlar genel olarak açıklanmıştır. LISREL programı kullanarak test edilen kavramsal modelin t-değerleri sonuçları şekil 9'da gösterilmiştir. T-değerleri değişkenler arasındaki yolların, ilişkilerin anlamlı olup olmadığını ifade etmek için kullanılan bir Yapısal Eşitlik Modellemesi testidir. T-değerinin ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlıyken kritik t-değeri 1.96'dır (Çapık, 2014). T-değerinin anlamlılık düzeyi ($p < 0.01$) olarak belirlendiğinde ise kritik t-değeri 2.576 olur (Şimşek, 2007). Şekil 9'daki diyagrama baktığımızda değişkenler arasındaki ilişkiler (t-değerleri) için; rakamların kırmızı renkle gösterildiği yolların anlamsız, rakamların siyah renkle gösterilen yolların ise anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, kavramsal modelin uyum iyiliğini sağladığı (RMSEA= 0.059) görülmektedir.

Şekil 9. Kavramsal Model



Chi-Square=10377.88, df=4248, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

Da: Dağıtım sal Adalet **Pa:** Prosedürel Adalet **Ea:** Etkileşimli Adalet

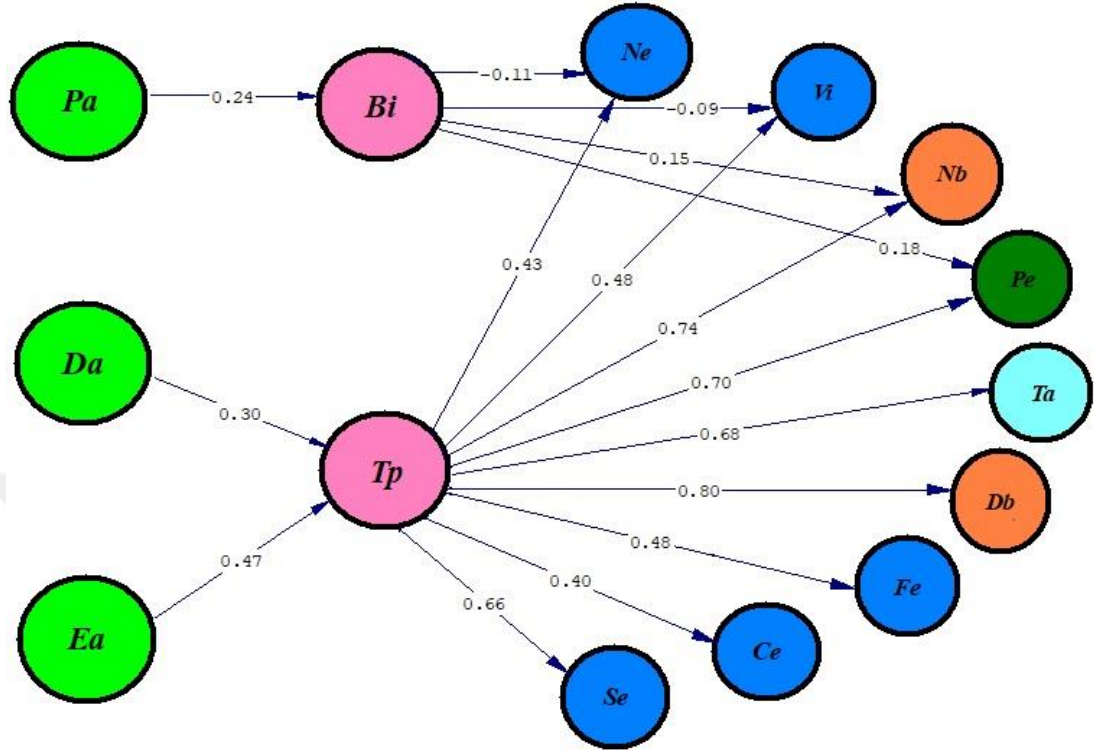
Bi: Bireycilik **Tp:** Toplumculuk **Ta:** İş Tatmini

Fe: Fedakârlık **Ce:** Centilmenlik **Se:** Sivil Erdem

Vi: Vicdanlılık **Ne:** Nezaket **Pe:** Örgütsel Performans

Db: Duygusal Bağlılık **Zb:** Devam Bağlılığı **Nb:** Normatif Bağlılık

Şekil 10. Aracılık Modeli



Chi-Square=9268.22, df=3721, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Da: Dağıtımsal Adalet **Pa:** Prosedürel Adalet **Ea:** Etkileşimli Adalet

Bi: Bireycilik **Tp:** Toplumculuk **Ta:** İş Tatmini

Fe: Fedakârlık **Ce:** Centilmenlik **Se:** Sivil Erdem

Vi: Vicdanlılık **Ne:** Nezaket **Pe:** Örgütsel Performans

Db: Duygusal Bağlılık **Nb:** Normatif Bağlılık

4.2.6 Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotez testleri yokluk hipotezlerine (H_0) karşılık alternatif hipotezlerin (H_1) testini kapsar. Bu bağlamda 3. Bölümde verilen araştırmanın hipotezleri (alternatif hipotezler) LISREL 8.71 paket programı yardımıyla test edilmiş ve böylece kavramsal model ve aracılık modelinin anlamlılıklarının testi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlere ilişkin test sonuçları Şekil 9 ve Şekil 10'daki geçerli uyum iyiliğine sahip modeller aracılığıyla ortaya konulmuştur. Kavramsal ve Aracılık Modelinde de görüldüğü üzere bazı hipotezler kabul edilirken, bazıları ise reddedilmiştir.

Tablo 21. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

	Alternatif Hipotezler	Sonuç	İlişkinin Yönü	R²
H1:	Dağıtımsal adalet ile bireycilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H2:	Prosedürel adalet ile bireycilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.24
H3:	Etkileşimli adalet ile bireycilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H4:	Dağıtımsal adalet ile toplumculuk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.30
H5:	Prosedürel adalet ile toplumculuk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H6:	Etkileşimli adalet ile toplumculuk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.47
H7:	Bireycilik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H8:	Bireycilik ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H9:	Bireycilik ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.15
H10:	Toplumculuk ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.80
H11:	Toplumculuk ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H12:	Toplumculuk ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.74
H13:	Bireycilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H14:	Toplumculuk ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.68
H15:	Bireycilik ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.18

H16:	Toplumculuk ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.70
H17:	Bireycilik ile fedakârlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H18:	Bireycilik ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Negatif	0.09
H19:	Bireycilik ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Negatif	0.11
H20:	Bireycilik ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H21:	Bireycilik ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red		
H22:	Toplumculuk ile fedakârlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.48
H23:	Toplumculuk ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.48
H24:	Toplumculuk ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.43
H25:	Toplumculuk ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.40
H26:	Toplumculuk ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif	0.66
Aracılık Hipotezlerine Ait Sonuçlar				
	Hipotezler	Sonuç		
H27:	Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red		
H28:	Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red		
H29:	Etkileşimli adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red		

H30:	Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H31:	Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H32:	Etkileşimli adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H33:	Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H34:	Prosedürel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H35:	Etkileşimli adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H36:	Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H37:	Prosedürel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H38:	Etkileşimli adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H39:	Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H40:	Prosedürel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H41:	Etkileşimli adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H42:	Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H43:	Prosedürel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red

H44:	Etkileşimli adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H45:	Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H46:	Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H47:	Etkileşimli adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H48:	Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H49:	Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H50:	Etkileşimli adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H51:	Dağıtımsal adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H52:	Prosedürel adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H53:	Etkileşimli adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H54:	Dağıtımsal adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H55:	Prosedürel adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H56:	Etkileşimli adalet ile örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H57:	Dağıtımsal adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red

H58:	Prosedürel adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H59:	Etkileşimli adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H60:	Dağıtımsal adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H61:	Prosedürel adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H62:	Etkileşimli adalet ile fedakârlık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H63:	Dağıtımsal adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H64:	Prosedürel adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H65:	Etkileşimli adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H66:	Dağıtımsal adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H67:	Prosedürel adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H68:	Etkileşimli adalet ile vicdanlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H69:	Dağıtımsal adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H70:	Prosedürel adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H71:	Etkileşimli adalet ile nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H72:	Dağıtımsal adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H73:	Prosedürel adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H74:	Etkileşimli adalet ile nezaket arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul

H75:	Dağıtımsal adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H76:	Prosedürel adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H77:	Etkileşimli adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H78:	Dağıtımsal adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H79:	Prosedürel adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H80:	Etkileşimli adalet ile centilmenlik arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H81:	Dağıtımsal adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H82:	Prosedürel adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H83:	Etkileşimli adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisi vardır.	Red
H84:	Dağıtımsal adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul
H85:	Prosedürel adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Red
H86:	Etkileşimli adalet ile sivil erdem arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisi vardır.	Kabul

✓ Hipotezler çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin test sonuçları:

Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarından “Bireycilik-Toplumculuk” boyutu iki ayrı faktör (bireycilik ve toplumculuk) olarak araştırmada kullanılmış ve bu iki faktörün örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalet) boyutlarıyla arasındaki ilişkileri incelemek için hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin sonuçlarına ait bulgular kavramsal ve aracılık modeli diyagramlarında ortaya konulmuştur. Dağıtımsal ve etkileşimli adalet ile toplumculuk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunurken, dağıtımsal ve etkileşimli adalet ile

bireycilik arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Prosedürel adalet ile bireycilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, prosedürel adalet ile toplumculuk arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dağıtımsal adalet değişkeni toplumculuk üzerindeki değişikliğin ($R^2=0.31$)'ini açıklarken, etkileşimli adalet değişkeni toplumculuk değişkeni üzerindeki değişikliğin ($R^2=0.47$)'sini ($p<0.05$) açıklamaktadır. Prosedürel adalet değişkeni, bireycilik değişkenindeki değişikliğin ($R^2=0.24$)'ünü ($p<0.05$) açıklayabildiği belirlenmiştir. H2, H4 ve H6 hipotezleri kabul edilirken H1, H3 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk boyutu ile örgütsel sonuçlar (iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans) arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Toplumculuk değişkeni ile iş tatmini arasında ($p<0.01$) anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş olmasına rağmen bireycilik ile iş tatmini arasında ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde dahi benzer bir ilişkiye rastlanamamıştır. Toplumculuk değişkeni, iş tatmini değişkeninin ($R^2=0.68$)'ini açıklayabildiği görülmüştür. Bireycilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “nezaket” (-2.70) ve “vicdanlılık” (-2.04) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bireycilik, nezaket değişkeninin ($R^2= -0.11$) ve vicdanlılık değişkeninin ise ($R^2= -0.09$)'unu açıklamıştır. Bireycilik ile örgütsel vatandaşlık boyutları; fedakârlık, centilmenlik ve sivil erdem arasında ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Toplumculuk ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiler test edildiğinde ise; toplumculuk ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (fedakârlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) arasında ($p<0.01$) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Toplumculuk değişkeni, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sırasıyla; fedakârlık değişkeninin ($R^2= 0.48$)'ini, nezaket değişkeninin ($R^2= 0.43$)'ünü, centilmenlik değişkeninin ($R^2= 0.40$)'ını, vicdanlılık değişkeninin ($R^2= 0.48$)'ini ve sivil erdem değişkeninin ($R^2= 0.66$)'sini açıklayabildiği bulunmuştur ($p<0.05$). Bireycilik ve toplumculuk değişkenleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki analiz sonuçlarına bakıldığında hem bireycilik hem de toplumculuk ile normatif bağlılık arasında ($p<0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulurken, bireycilik ve toplumculuk ile devam bağlılığı arasında ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Diğer

tarafından, toplumculuk ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ($p < 0.01$) bulunurken, bireycilik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Bireycilik değişkeni, normatif bağlılık değişkeninin ($R^2 = 0.15$)'ini açıklayabilirken, toplumculuk değişkeni normatif bağlılık değişkeninin ($R^2 = 0.74$)'ünü açıklamaktadır. Ayrıca toplumculuk değişkeni, duygusal bağlılık değişkeninin ($R^2 = 0.80$)'ini açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş hipotezler; bireycilik ve toplumculuk değişkenleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri test etmektedir. İlişki analizleri sonucunda hem bireycilik hem de toplumculuk değişkeni ile örgütsel performans arasında ($p < 0.01$) anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bireycilik değişkeni örgütsel performansın ($R^2 = 0.18$)'ini, toplumculuk ise örgütsel performansın ($R^2 = 0.70$)'ini açıklayabilmiştir. Tüm bu sonuçlar; H9, H10, H12, H14, H15, H16, H18, H19, H22, H23, H24, H25 ve H26 hipotezlerin kabul edildiğini, H7, H8, H11, H13, H17, H20 ve H21 hipotezlerinin ise reddedildiğini ortaya koymaktadır.

✓ Hipotezler çerçevesinde bireycilik ve toplumculuk değişkeninin aracılık rolünün test edilmesi

Bireycilik ve toplumculuk değişkenlerinin örgütsel adalet ile örgütsel tutum ve algılar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösteren sonuçlar ortaya konulmakla birlikte bu iki değişkenin örgütsel adalet ile örgütsel tutum ve algılar arasındaki ilişkiye aracılık rolünün bulunmadığı durumlar da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, hipotezlerle birlikte sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumculuğun aracılık rolüne dair sonuçlar H27'den H44'e kadarki hipotezler yardımıyla açıklanmıştır. Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık etkisinin olduğu bulunurken, dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. H30 hipotezi kabul edilirken, H27 hipotezi reddedilmiştir. Prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ise hem bireyciliğin hem de toplumculuğun aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H28 ve H31 hipotezi reddedilmiştir. Etkileşimli adalet boyutunun duygusal bağlılıkla arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık rolünün olduğu test edilmiştir. Fakat benzer bir sonucu bireycilik için

söyleyebilmek mümkün olmamıştır. H32 hipotezi kabul edilirken H29 hipotezi reddedilmiştir. Bireycilik ve toplumculuk değişkenleri ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla, örgütsel adaletin üç boyutu ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide bireycilik ve toplumculuk değişkenlerinin aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, H33, H34, H35, H36, H37 ve H38 hipotezlerinin reddedildiğini göstermektedir. Dağıtımsal ve etkileşimli adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide toplumcuğun, prosedürel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise bireyciliğin aracılık rolünün olduğu bulunmuştur. H40, H42 ve H44 hipotezleri kabul edilmiştir. Öte yandan H39, H41 ve H43 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkide bireycilik ve toplumculuk değişkenlerinin aracılık etkisini araştırmak için H45'ten H50'ye kadar hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda, hipotezler değerlendirildiğinde dağıtımsal ve etkileşimli adaletle iş tatmini arasındaki ilişkiye toplumcuğun aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. H48 ve H50 hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, prosedürel adaletle toplumculuk ve iş tatmini, dağıtımsal adaletle bireycilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından H45, H46, H47 ve H49 hipotezleri reddedilmiştir.

H51'den H56'ya kadarki hipotezler, örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkide bireycilik ve toplumculuk değişkeninin aracılık rolünü araştırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test sonuçlarına göre; prosedürel adalet boyutuyla örgütsel performans arasındaki ilişkide bireyciliğin, etkileşimli ve dağıtımsal adalet boyutuyla örgütsel performans arasındaki ilişkide ise toplumculuğun aracılık etkisi vardır. Fakat prosedürel adaletle örgütsel performans arasındaki ilişkide toplumcuğun, dağıtımsal ve etkileşimli adaletle örgütsel performans arasında ilişkide ise bireyciliğin aracılık etkisi bulunamamıştır. H52, H54 ve H56 hipotezleri kabul edilmiştir. H51, H53 ve H55 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Örgütsel adaletin üç boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu (fedakârlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasındaki ilişkide bireyciliğin ve toplumcuğun aracılık etkisini araştırmak için toplamda 30 adet hipotez (H57'den H86'ya kadar) geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesinin sonucunda; prosedürel adalet boyutuyla vicdanlılık ve nezaket arasındaki ilişkide bireyciliğin aracılık rolünün olduğu görülmüştür. H64 ve H70 hipotezi kabul

edilmiştir. Öte yandan prosedürel adalet boyutuyla fedakârlık, centilmenlik ve sivil erdem arasındaki ilişkide bireyciliğin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Prosedürel adaletle toplumculuk arasında, dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutuyla bireycilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle prosedürel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık rolü, dağıtımsal ve etkileşimli adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide bireyciliğin rolü test edilememiş; H57, H58, H59, H61, H63, H65, H67, H69, H71, H73, H75, H76, H77, H79, H81, H82, H83 ve H85 hipotezleri reddedilmiştir. Son olarak, dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (fedakârlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasındaki ilişkide toplumculuğun aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla; H60, H62, H66, H68, H72, H74, H78, H80, H84 ve H86 hipotezleri kabul edilmiştir.

4.3 Tartışma ve Sonuç

Bu tez çalışmasında, örgütsel adaletle örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk boyutlarının aracılık rolü ortaya konulmuştur. Bu çerçevede bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modelinin, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan, en iyi uyum değerine sahip olması önemsenmiştir. Bu model kapsamında, faktörler arasındaki ilişkiler ve yaklaşımlardan hareketle geliştirilmiş varsayımların bazıları doğrulanabilmiştir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, cevabı aranan sorular ve ulaşılan cevaplar aşağıdadır:

- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin sahip olduğu bireyci veya toplumcu örgüt kültürü boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 18'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarıyla; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet ile bireyci ve toplumcu örgüt kültürü boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Örgütsel adaletle iş tatmini arasında anlamlı bir

ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?

Örgütsel adaletin üç boyutuyla iş tatmini arasında pozitif ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Dağıtımsal ve etkileşimli adaletle iş tatmini arasındaki ilişkide toplumculuk örgüt kültürünün aracılık etkisinin olduğu bulunurken, örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişkiye bireycilik örgüt kültürünün aracılık etkisi bulunamamıştır.

➤ Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin algıladığı örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?

Örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletle örgütsel performans arasındaki ilişkiye bireyci ve toplumcu örgüt kültürünün aracılık etkisi de vardır.

➤ Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu iki temel değişken arasında bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?

Örgütsel adaletin üç boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan sadece vicdanlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak, örgütsel adalet üç boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal ve etkileşimli adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye toplumcuğun aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı ilişkide bireyciliğin aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir. Sadece, prosedürel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve nezaket boyutları arasındaki ilişkiye bireyciliğin aracılık etkisi vardır (Şekil 10).

➤ Üniversitelerde uygulanan örgütsel adaletle idari personelin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkiye idari personelin bireyci ve toplumcu bir örgüt kültürüne sahip olmasının aracılık rolü var mıdır?

Örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutlarıyla örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunurken, bu değişkenle devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 18). Şekil 10'daki aracılık modeli incelendiğinde, dağıtımsal ve etkileşimli adaletle duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye toplumcuğun, prosedürel adaletle normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ise sadece bireyciliğin aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan diğer sonuçların değerlendirilmesi şu şekildedir:

Araştırmada ilk olarak, örgütsel adaletin boyutlarıyla bireycilik ve toplumculuk arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bireycilik ve toplumculukla örgütsel adaletin; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimli adalet boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı araştırılmıştır.

Literatüre göre, örgütsel adaletle bireycilik ve toplumculuk eğilimi arasındaki ilişki ve onun düzeyi, toplumların kültürlerinin niteliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Veri analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İlk olarak, örgütsel adaletin dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutlarıyla toplumculuk arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna göre, örgüt çalışanlarında dağıtımsal ve etkileşimli adaletin eşitlik ilkesine uygun olarak yapıldığı algısı arttıkça çalışanların toplumculuk eğilimi de artmaktadır. Dağıtımsal ve etkileşimli adalet boyutları bağlamında eşitliği ilke edinen, uygulayan örgütlerin çalışanları daha işbirlikçi olacaklardır. Böylece bu insanların iş yapabilme yeterliliği artacaktır. Etkileşimli adalet açısından değerlendirildiğinde ise; çalışanlarla kurulan iletişim karşılıklı saygı ve nezaket çerçevesinde bir davranış biçiminde gerçekleştiğinde, çalışanlar arasındaki toplumculuk eğilimi pozitif yönde değişecektir. Alkhadher ve Gadelrab (2016), elde ettiği bulgular bu sonucu destekler niteliktedir: Etkileşimli adaletin alt boyutu; bilgi adaleti, toplumcu saygınlığı olumlu yönde etkileyebildiği için, örgütteki çalışanlar arasındaki saygınlığı da olumlu yönde etkileyecektir.

İlgili yazında yer bulan araştırmalarda ortaya konan sonuçların bir kısmı bu araştırmanın elde ettiği bulguları desteklemektedir (Ramamoorthy ve Flood, 2002; Ang ve diğerleri, 2003; Alkhadher ve Gadelrab, 2016). Diğer taraftan, ilgili verinin

analizi sonucunda elde edilen başka bir bulguya göre de, örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adaletle, bireycilik arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Bu bulgu çerçevesinde şu yorum yapılabilir: Örgütteki resmi olmayan prosedürler, eşitlik ilkesi çerçevesinde uygulanması çalışanların bireycilik eğilimini olumlu yönde etkileyecektir.

Tez verilerinin analizinden, örgütsel adaletin bazı boyutlarıyla bireycilik ve toplumculuk kavramları arasında herhangi bir ilişkinin olmadığına dair bulgulara da ulaşılmıştır. Bulgulara göre, prosedürel adaletle toplumculuk arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ang ve diğerlerinin (2003), prosedürel adaletin toplumcu anlayış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündeki bulguları da bu çalışmanın sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Alan araştırmasıyla elde edilen verinin analizi sonucunda, dağıtımsal ve etkileşimli adaletle bireycilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bireysel düzeyde ve belli koşullar altında, kişilerin eşitlik algısını tahmin etmek için, kişinin hangi kültür veya alt kültürle ilişkili olduğu, kişi üzerindeki baskın kültürün değeri ya da normları hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

Bazı adalet boyutlarıyla bireycilik ve toplumculuk arasında bir ilişkiye ulaşılamamış olması, toplumların eşitlik algısının ulusal ya da uluslararası düzeyde farklılıklar gösterebilmesiyle açıklanabilir. Bir başka ifadeyle, toplumlar arası kültürel farklılıklar, bireycilik ve toplumculuk ile adalet arasındaki ilişkiyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir.

Adams (1963), eşitlik ve eşitsizlik kavramlarını açıklarken kültürel niteliklere atıf yaparak adalet anlayışının kültürel farklılıklarla ilişkilendirilebileceğinden bahsetmiştir. Adams'a göre her bireyin farklı bir öğrenme geçmişi vardır. İnsanlar, benzer değerleri, sosyal normları ve dili paylaşan insanlardan öğrendiği ölçüde, yani aynı kültürü paylaştığı ölçüde psikolojik tepkileri de onlarınkiyle benzer olacaktır. Kültürel olarak grup ne kadar büyük olursa, benzer şekilde algılayan, girdi ile çıktılar arasındaki belirli bir ilişki grubuna benzer şekilde tepki veren, bireylerin sayısı da o kadar fazla olacaktır (Adams, 1963). Bu noktadan hareketle örneklem büyüdüğü arttıkça değişkenler arasında anlamlı istatistiksel ilişkinin bulunma olasılığı da artacaktır.

Kültürel özelliklerle adaletin arasındaki ilişkiyi, ortak nitelik taşıyan örgütlerin, grupların büyüklüğü etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet boyutlarıyla

bireycilik ve toplumculuk algısı arasındaki sonuçların farklılığını bu yaklaşımla ilişkilendirebiliriz. Hatta kişilerin adalet algısının belirleyicileri arasındaki (Adams, 1963); inancın ABD'deki çaba ile ödülün ilişkilendirildiği, eğitim, zekâ, deneyim, öğrenme, beceri, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal statüsü ve en önemlisi de mesleğe harcanan çaba gibi çok sayıdaki bireysel nitelik, ulaşılan bulguları etkilemiş olabilir. Daha genel bir ifadeyle, adalet veya eşitlik kavramıyla ilişkili kültürel nitelikler ve anlayışlar; örgütlerin, grupların, ailelerin ve bireylerin yukarıdaki kavramlara farklı anlamlar yüklenmelerini beraberinde getirmiş olabilir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri toplumunun işe ve ödüllendirmeye karşı tutumunun evrensel olmadığı kolaylıkla savunulabilir. Yüksek derecede sanayileşmiş Japonya'da, bir çalışanın yaptığı işin türü ve miktarıyla çalışanın aldığı para ödülü arasında çok az ilişki vardır. Ücret, büyük ölçüde, yaş, eğitim, hizmet süresi ve aile büyüklüğü ile belirlenir. Ücretin üretkenlikle ilişkili olduğuna dair örnekler yaygın değildir. Dolayısıyla, kültürlerin adalet anlayışının farklılığı örgütsel algılamalardaki farklılıkların nedeni olabilir. Ayrıca, kültürlerin cinsiyet yapılarındaki algının adaletle ilişkilendirildiği de görülmektedir. Çin'de, toplumcuların grup içi üyeler arasında yapılan dağıtımda daha eşitlikçi olduğunun ileri sürülmesi, aynı toplumdaki kadınların erkeklere göre daha eşitlikçi iken Amerikan toplumundaki erkeklerin daha eşitlikçi olması gibi kültürel farklılıklar, örgütsel algılar ve sonuçlar üzerinde değişikliklere sebep olabilir (Leung ve Bond, 1984). Ramamoorthy ve Flood (2002), bireyci-toplumcu eğilimler ile dağıtım normlarının ilişkili olduğunu bulmuştur. Eşit ya da adil davranmanın toplumcu eğilimden daha fazla bireyci eğilimle ilişkilidir (Leung ve Lind, 1986).

Adams ve Jacobsen (1964) yaklaşımına göre, insanların adalet algısı örgütsel ve bireysel sonuçlara neden olabilmektedir. Adams ve Jacobsen (1964) ücret eşitliğinin işin kalitesi üzerindeki etkisini açıklamak için yaptığı çalışmada, ücret adaletsizliğinin kişilerde algısal uyumsuzluğa neden olabileceğinden bahsedilmekte, bu uyumsuzluk algısını azaltmak için ise çalışanların kendince bazı davranışlar geliştirebileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca, kişi örgüt içinde olduğu gibi örgütün dışındaki kişilerle, sosyal bir karşılaştırma yoluna giderek, diğer kişilerin örgütsel girdileriyle ve sonuçlarıyla da bazı algılar geliştirebilir, bir çıkarıma varabilir. Bir kişinin diğerlerinden daha az nitelikli olmasına rağmen, aynı ücreti aldığı düşüncesi

diğer çalışan veya çalışanlarda bilişsel uyuşmazlığın yaşanmasına ve ortaya çıkmasına neden olur (Adams ve Jacobsen, 1964). Bu nedenle, kişiler şartlara göre davranışlar sergilemeye başlayacaktır. Ve kişi, girdilerini artırarak uyumsuzluğu azaltma çabası içerisine girecektir. Bir bakıma kişinin örgüte katkılarının sonucundaki adil ücret, işin kalitesine ve bireysel tepkilere neden olabilmektedir.

Veri analizinin ikinci aşamasında, üniversite idari personelinin bireycilik ve toplumculuk örgüt kültürüne yönelik eğiliminin örgütsel bağlılık boyutları, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkisi incelenmiştir. İlk olarak, bireycilik ve toplumculuk eğilimiyle örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarında da belirtildiği üzere, bireycilik örgüt kültür boyutunun sadece örgütsel bağlılığın normatif bağlılık, toplumculuk örgüt kültürü eğiliminin ise duygusal ve normatif bağlılık boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Bireyci ve toplumcu eğilimli örgüt üyelerinin normatif bağlılığın kavramsal ifadesinde de belirtildiği gibi; ailevi, kültürel, örgütsel sosyalleşme gibi içselleşmiş normatif baskılarla (Wiener, 1982), gündelik hayattaki masraflara, okul harcamalarına ya da örgütün sunduğu ödüllendirmelere (Meyer ve Allen, 1991) bağlı olarak çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorladığı duygularla veya hislerle (Shanker, 2016) yakından ilişkili olduğu çıkarımı yapılabilir. Toplumların ya da örgüt çalışanlarının bireycilik ve toplumculuk eğilimi arttıkça normatif bağlılık düşüncesi de pozitif yönde artacaktır. Ayrıca, toplumcu eğilimli çalışanlar ya da kültürün insanları, normatif bağlılığın gereği olarak, örgütte kalmayı bir zorunluluk, ahlaki gereklilik, sorumluluk inancı, işini bir yükümlülük ve hak olarak gördüğü gibi (Chen ve Francesco, 2003; Allen ve Meyer, 1990; Bagraim, 2003; Meyer ve Allen, 1991), toplumcu eğilimli örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı duygusal bir sadakat göstermeye meyilli oldukları da öngörülebilir. Örgüt kültürünün toplumculuk anlayışını benimseme düzeyi arttıkça, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır, sonucuna varılabilir. Gomez-Mejia ve Welbourne (1991), Ramamoorthy ve Flood'un (2002) ve Murphy ve diğerlerinin (2006) araştırma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Toplumcu eğilimde olan çalışanların, bireysel çıkarıyla örgütsel ya da toplumsal çıkarları bütünleştiren bir anlayışa sahip oldukları savunulabilir. Buna

göre, toplumcu bir anlayışın kökeninde aile içi dayanışma, yakın ve uzak çevre ile dayanışma, yardımlaşma, sorunlarla birlikte mücadele etme, elbirliğiyle direnme, sorunun başkalarına aktarılması ve onların desteğinin sağlanarak olumsuzluğun üstesinden gelinmesi gibi davranışların baskın olduğu bir kültürel alt yapının olduğu iddia edilebilir. Böyle bir yapı içerisinde sosyalleşen bireyler, kendi çıkarları ile grubun çıkarlarını özdeşleştirme konusunda tereddüt etmeyeceklerdir. Kaldı ki, böyle bir kültürel yapı, yaşamsal gereksinimlerin ancak birlikte sağlanabileceği, bireyin tek başına yapabileceklerinin çok sınırlı olduğu konusunda kişileri ikna etmiş olacaktır. Doayısıyla, örgütsel bağlılığın, yaşamı sürdürmek için akılcı bir tavır olarak algılanması böyle bir kültürel yapıda yetişenler için olağandır.

Araştırma sonucunda, bazı örgütsel bağlılık boyutlarıyla bireycilik ve toplumculuk boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Devam bağlılığının hem toplumculukla hem de bireycilikle, duygusal bağlılığın ise sadece bireycilikle ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Toplumculuğun ve bireyciliğin emeklilik hakları, kadrolu olma, maaşların ödenmesi, ilave yardımlar gibi arzuların ve gerekçelerin ortaya çıkardığı devam bağlılığıyla ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Bireyci toplumlar, kişisel başarıya, ilgi alanlarına, hedeflerine, bireysel özgürlüğe, bağımsızlığa ve eşitlik kuralına yönelik davranışlarının sonuçları hakkında daha fazla endişe duymaya eğilimli olduğu (Leung, 1987; Triandis ve diğerleri, 1990; Cho ve Yoon, 2009) görüşüyle elde edilen sonuç arasında bir bağlantı kurulabilir. Bireycilik anlayışındaki gibi toplumculuk eğilimli yaklaşımın, çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedenin kendisi olacağı, seçeneklerin sınırlılığı olduğu durumlar (Meyer ve diğerleri, 1993), maliyetleri artıran şeyler (Meyer ve Allen, 1984; Bagraim, 2003), kişilik özellikleri (Meyer ve diğerleri, 2002) gibi devam bağlılığının belirleyicilerini etkileyemeyebilir.

Toplumculuğun ve bireyciliğin emeklilik hakları, kadrolu olma, maaşların ödenmesi, ilave yardımlar gibi arzuların ve gerekçelerin ortaya çıkardığı devam bağlılığıyla ilişkisinin olmadığı bulunması Türkiye'ye özgü bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu noktada, duygusal bağlılığın öne çıktığı savunulabilir.

Bireycilik ve toplumculuk kavramlarıyla bazı örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişkinin bulunamamış olması, kamu ve özel sektörlerdeki örgütsel işleyişin farklı olmasıyla açıklanabilir. Daha açık ifadeyle, kamu sektöründe idari

personelin aldığı ücret / maaş unvana göre değişiklik göstermemekte ya da çok az değişebilmektedir. Kişinin kurumlararası nakil imkanı olduğundan normatif ya da devam bağlılığının bazı temel özellikleri bu çalışanları daha az kuruma bağlı kılabilmektedir. Üniversitede çalışan bir memurun memuriyeti süresince üniversitelerde çalışabilir gibi bir koşulu olmadığı, diğer kamu kurumlarında da çalışabilir olması örgütsel bağlılık sonuçlarında etkili olabilir. Dolayısıyla bir kamu personelinin aynı örgütte kalmaya devam edip etmemesi konusunda çok daha imkanı, seçeneğinin olması örgütsel bağlılık ve onun seviyesinin daha düşük olmasına neden olabilir. Özel sektörde ise seçenekler, imkanlar sınırlı ve belirsizdir. Bu nedenle özel sektörde çalışanın nakil ya da iş değiştirme imkanı, ilave yardımlar, maaşın ödenmesi gibi çok sayıda kurumsal nitelikler örgütsel bağlılığı daha çok etki edebilir.

Üniversitelerin temel çalışanları durumundaki akademik personelin konumu ve maddi ya da diğer sosyal hakları idari personelin bağlılığı konusunda etkili olmuş olabilir. Bir başka ifadeyle, farklı çalışan grupları arasındaki rekabet ya da çatışma, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyebilir.

Öncelikle, bireyci ve toplumcu örgüt kültürü kavramının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarla bu araştırmanın bulgularını kıyaslamak hem bilimsel açıdan hem de tezin özgünlüğü bakımından önemli ve faydalı olacaktır. Bu kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda iki özellik dikkat çekmektedir. Konu, genel bir bakış açısıyla ele alınmış ya da kültürel açıdan ayırt edici farklılıklara sahip ulusların işletmeleri kıyaslanarak örgütsel sonuçlara odaklanılmış ve açıklanmıştır (Lincoln ve Kalleberg, 1985; Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991; Clugston ve diğerleri, 2000; Parkes ve diğerleri, 2001; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Murphy ve diğerleri, 2006). Araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla bireycilik ve toplumculuk arasında bir ilişkinin olduğu konusunda genel sonuçlara varılmıştır. Bu çalışmada ise, bireyci-toplumcu örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramları alt boyutlarla ele alınmış ve ilişkiler bu çerçevede incelenmiştir. Bu bu tezin bulguları önceki bulgularla kısmen benzeşmektedir. Başka bir ifadeyle, tezde konu detay odaklı bir yaklaşımla ele alınmış, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak test edilmiştir. Her ne kadar konu bakımından benzerlik olsa da, araştırma, yöntem ve içerik açısından diğer

çalışmalardan farklıdır. Bu nedenle, kültür kavramıyla bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koyan veriler bir coğrafi kıta ya da uluslararası temelden ziyade, bölgesel düzeyde, örgütsel işleyişleri benzer kamu kurumlarından elde edilmiştir. Bu nedenle, önceki çalışmaların sonuçlarıyla bu araştırmanın sonuçlarının kısmen örtüşmesi doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Daha açık ifadeyle, bu tezin alan araştırmasında, Asya organizasyonlarındaki bireyci ya da toplumcu kültürle örgütsel bağlılık değil, bir ulusun binlerce örgüt yapılarından işleyiş ve nitelik bakımından benzer olan bir örneklemeden hareketle çalışanların örgütsel bağlılığını daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bakımdan, elde edilen bulguların niteliğini ve farklılığını örneklemeindeki örgütsel ve kültürel yapılardaki çeşitlilik, ölçeklerin alt boyutlarındaki derinlemesine analizi farklılaştırmış olabilir.

Üniversite idari personelinin bireycilik ve toplumculuk kültür algısıyla iş tatmini arasındaki ilişkisi test edildiğinde, toplumculukla iş tatmin arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde de toplumculukla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin ve etkinin olduğunu gösteren araştırma sonuçlarıyla karşılaşmak mümkündür. Hiu ve diğerleri (1995), Ang ve diğerleri (2003), Babin ve Boles'in (1996)'de ifade ettiği gibi; çalışanlar, örgütte işbirlikçi anlayışın yüksek seviyede olduğunu algıladığında, örgütte toplumcu eğilimin yüksek düzeyde olduğu kanaati oluşursa, örgüt üyeleri/çalışanları işten daha çok tatmin olabilir. Burada vurgulanmak istenen şey, çalışanların kişisel veya örgütsel algılamalarının, işten tatmin olmayı pozitif yönde etkileyebileceğidir. Alan yazında, tez bulgusuyla tam tersi sonuçlara ulaşmış bilimsel çalışmalar da vardır. Parkes ve diğerleri (2001), kişisel düzeydeki toplumculuk algısıyla iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade etmiştir. Öte yandan, ulusların bireycilik ve toplumculuk yönleri dikkate alınarak iş tatmini arasındaki ilişkiler kıyaslandığında çelişkilerin olduğu da görülmektedir (De Boer, 1978; Lincoln ve Kalleberg, 1985).

Bireycilik eğilimiyle iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise toplumculukla iş tatmini arasındaki gibi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bireycilik eğilimiyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alan yazında sınırlı da olsa bulguları destekleyen araştırma sonuçları vardır. Lam ve diğerlerine (2002) göre, dağıtımsal ve prosedürel adaletle iş tatmini arasındaki ilişkide bireyciliğin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dirani (2009) de, öğrenen

örgüt kültürüyle iş tatmini arasındaki ilişkide bireyci kültür boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine başka bilimsel bulgulara göre; toplumcuların bireycilere göre daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşayabilmektedir (Hui ve Yee, 1994; Hui ve diğerleri, 1995).

Bireycilikle iş tatmini arasındaki ilişkiye dair bulgu, örgüt çalışanlarının bireyci ya da toplumcu örgüt kültürüne eğilimli olmalarının örgüt kültüründeki iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda beklenti farklılıklarına neden olabileceği şeklindedir. Bu çalışmadan ve önceki araştırmalardan hareketle çıkarılabilecek genel sonuç şudur: Bireyci yönelimli örgüt çalışanlarının işten tatmin olma olasılığı toplumculara göre daha düşüktür. Dolayısıyla, toplumcu eğilimli ya da toplumcu örgüt kültürüne sahip ortamlardaki çalışanların daha fazla tatmin olabildiği varsayımından yola çıkılarak; çalışanların işe katılımının daha yüksek olabileceği, örgütsel ve bireysel çalışan performansın ve verimliliğin artabileceği öngörülebilir.

Örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk kavramlarıyla ilişkisi incelenen bir diğer değişkeni örgütsel performanstır. Üniversite idari personelinin verdiği yanıtlar analiz edildiğinde, hem bireycilik hem de toplumculuk eğiliminin örgütsel performansla anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denison ve Mishra (1995), Nikpour (2017), Ahmed ve Shafiq (2014), Cho ve Yoon (2009) gibi bilim adamlarının makalelerindeki bulguların ve açıklamalar bu tez kapsamında gerçekleştirilen alan araştırmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir ve kavramlar arasındaki varsayımlarımıza destek niteliği taşımaktadır. Bulgular, toplumculuğun örgütsel performans üzerindeki etkisinin, bireyciliğin örgütsel performans üzerindeki etkisine göre daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, örgütteki kişilerin toplumcu kültür özelliği ya da eğilimi arttıkça çalışanın örgüt lehine çabası ve örgütün performansı da artabilir. Örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk anlayışındaki farklılıklar ve eğilim seviyeleri, bireycilik ve toplumculuk boyutlarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin düzeyini etkileyebilir. Daha genel bir ifadeyle, örgüt kültürünün ve çalışanların bireysel kültür özelliğinin toplamı örgütsel performansın belirleyicilerinden olabilir. Örgütsel ve bireysel performans seviyesi bu özelliklerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilir. Ayrıca, kamu alanındaki verilerden elde edilmiş bulgularda toplumculuğun bireyciliğe göre örgütsel performans üzerindeki etkisinin yüksek olması sektöre göre değişkenlik

gösterebilir. Çünkü özel sektörde bireysel performansın yüksek olması öncelikli bir beklentidir. Bireysel performanslar toplamı ya da ortalaması, genel örgütsel performansı ortaya çıkarmaktadır. Ancak, özel sektör ya da kamunun büyük organizasyonlarında bazen bireysel performansı değerlendirmek yerine genel performansı dikkate almak gerekebilir. Bu organizasyonlarda, genellikle, işler, çok sayıda ve nitelikli personel tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle, bu tür örgütlerde görevlerin ekip çalışması içerisinde, zamanında ve prosedüre uygun olarak gerçekleştirilmesi beklentilere uygun, olağan bir durumdur. Bu nedenle, bu tür örgütsel yapılarda, kişisel performanstan daha çok grup performansı önemli ve değerli olabilir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen alan araştırmasından elde edilen sonuç ve alan yazından ulaşılan bulgular temelinde gerçekleştirilebilecek temel çıkarım şudur: örgüt kültürünün bireyci ve toplumcu örgüt kültürü boyutunun örgütsel performans üzerinde etkili olabilir. Ayrıca, örgütsel performans üzerinde, toplumculuk örgüt kültürü boyutu bireyciliğe göre daha yüksek etkiye sahip olacaktır.

Tezde araştırılan başka bir konu da bireycilik ve toplumculuk örgüt kültürü kavramlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkilidir. Bu kapsamda, örgüt kültürünün bireycilik ve toplumculuk boyutlarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve fedakarlık boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, toplumculuk değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla da $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, toplumculuk değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem üzerindeki etkisi en büyük iken, centilmenlik boyutu üzerindeki etkisi en küçüktür. Çalışanın bilinçli ve gönüllü olarak birbirine yardım etmesi (fedakârlık), çalışanın işine, örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu, görev ve rollerin adanmışlığı (vicdanlılık), ortaya çıkması muhtemel sorunların engellemeye yönelik gönüllü bilgi paylaşımı (nezaket), olumsuz koşulların hoş görülmesi, olumsuz koşullara katlanmaya istekli olmak (centilmenlik) ve büyük kişisel maliyetler karşısında dahi örgütün çıkarlarını korumak (sivil erdem) gibi davranışlar arttıkça toplumcu eğilimde artmaktadır. Öte yandan, toplumculuk ve bireycilik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla olan ilişkileri ve ilişkilerin yönü farklıdır. Toplumculuğun, örgütsel

vatandaşlık davranışının beş boyutuyla da ilişkisi pozitif yönlü iken, bireycilik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının sadece nezaket ve vicdanlılık boyutuyla $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Bireycilikle değişkeninin fedakarlık, sivil erdem ve centilmenlikle arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç, Finkelstein (2010)'ın ulaştığı genel sonuçla; bireycilikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunamamış olmasıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan hareket ederek yapılabilecek temel çıkarım şudur: Toplumcu eğilimli örgüt kültürü anlayışı, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde, bireyci eğilimli örgüt kültürü ise çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını kısmen ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bulguları istatistiki yönden ifade etmek gerekirse, örgütteki çalışan personelin toplumculuk eğilimi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme olasılığı da artacaktır. Diğer taraftan bireycilik eğilimi arttıkça ya da azaltıkça örgütsel vatandaşlık davranışı bireycilik eğilimiyle zıt yönde azalacak ya da artacaktır.

Bulgular önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında sonuçların büyük oranda benzerlik gösterdiği görülmektedir. Önceki çalışmalarda (Moorman ve Blakely, 1995; Cohen, 2006; Finkelstein, 2010; Hofman ve Newman, 2014; Rhee ve diğerleri 2017 gibi) araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışını alt boyutlarıyla birlikte değil, aksine bir değişken ya da faktör olarak ele almış, bireycilik ve toplumculukla arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu nedenle önceki araştırma bulgularıyla tam manada bir kıyaslama yapabilmek olanaklı değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair bu çalışmada elde edilen bulguları tamamen ya da kısmen destekleyen bulgular olduğu gibi bunlarla çelişen sonuçlar da vardır. Cohen (2006)'a göre hem bireycilik hem de toplumculuk örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilidir. Toplumculuğun Çin'in örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri vardır (Rhee ve diğerleri 2017). Finkelstein (2010) ile Moorman ve Blakely (1995) ve Ang ve diğerleri (2003) çalışmalarda ise bu konuda zıt sonuçlara ulaşılmıştır. Moorman ve Blakely (1995) ve Ang ve diğerleri (2003)'de toplumculukla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Finkelstein (2010)'daki ise bireycilikle örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında ilişki bulunmazken aynı çalışmada toplumculukla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Tez araştırma bulgularından hareketle bazı genel sonuçlara varılmıştır. Özellikle, toplumculuğun bireyciliğe göre örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin çok daha büyük ve önemli olduğu tespit edilmiştir. Toplumculuğun örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve etkileşimli adaletle ilişkisi ($p<0.01$), bireyciliğin ise sadece prosedürel adaletle ilişkili ($p<0.05$) olduğu sonuçları da göz önüne alındığında, toplumculuğun örgüt içerisindeki adalet algısıyla da bireyciliğe göre daha güçlü ilişkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, genel anlamda dağıtımsal ve etkileşimli adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine toplumculuğun önemli aracılık ettiği görülmüştür. Bireycilik örgüt kültürü boyutunun ise sadece prosedürel adaletle örgütsel bağlılığın normatif, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve nezaket boyutlarına ve örgütsel performansa aracılık edebildiği ortaya konulmuştur. Tez anketini yanıtlayanların toplumcu eğilimi bireyci eğilime göre daha yüksek seviyede olduğu sonucu, Hofstede'nin (1980b) Türkiye'nin toplumcu eğilimli bir millet olduğunu belirttiği çalışmasıyla benzerlik göstermiştir. Araştırmanın örnekleme kapsamında, toplumculuk örgüt kültürü boyutunun organizasyonlar için çok daha önemli olduğu bilinmelidir. Bu nedenle, kültür özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerinde ne kadar etkili olduğu bilincinin örgütlerdeki tüm bireylerde oluşturulması sağlanmalıdır.

4.4 Öneriler

Bireycilik ve toplumculuk örgüt kültürü kavramlarının örgütsel adaletle örgütsel sonuçlar üzerindeki aracılık rolü bir model çerçevesinde ele alınmış ve sonuç bölümünde bulgular değerlendirilmiştir. Bulgulardan yola çıkılarak aşağıda, örgütlere ve bilginin kullanıcılarına bazı önerilerde bulunulmuştur.

Örgütsel adalet araştırmalarında, bireylerin bireyci veya toplumcu eğilimleri ile dağıtımsal adalet, çalışan bağlılığı, işgücü devir niyetleri ve performans gibi örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiler yeterince ve derinlemesine incelenmediğinden, katılımcılardan daha net yanıt almak, katılımcıların düşüncelerini doğrudan aktarmak adına konu nitel araştırma metoduyla tekrar benzer ya da farklı organizasyonlarda

araştırılabilir. Böylece örgütsel adaletle herhangi bir kültür boyutu arasındaki neden sonuç ilişkisi açıkça ortaya konulabilir.

Bazı araştırmalarda Türk toplumunun toplumcu bir kültür özelliği taşıdığı ileri sürülmektedir. Türkiye’de toplumcu eğilim bireyciliğe göre daha baskındır. Türkiye’de insanlar arasında güç mesafesi fazla ve toplumculuk baskındır (Hofstede, 1980b). Tez bulgularında da, toplumculuğun örgütsel adaletle ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkili ve etkileşimli olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Türkiye’deki örgütlerde toplumcu eğilim çalışanların örgütleri için daha çok fayda sağlayabilir.

Tez bulgularında, bireycilik eğilimine göre toplumculuğun örgütsel adaletle örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisinin daha güçlü olduğunun ortaya konulmuş olması; Hofstede’nin de belirttiği gibi toplumcu ulus yapısının örgütsel düzeyde de daha belirleyici olduğu düşüncesiyle örtüşmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki örgütlerde, toplumculuk algısının yükseltilmesi, çalışanların örgütsel performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını artırmak için önemli bir etken olabilir. Toplumculuk algısının yükseltilmesi, örgütsel verimliliğin artırılmasında kullanılacak bir araç olarak görülebilir. Tez bulgularında, bireycilik eğiliminin, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel bağlılığın normatif boyutuyla pozitif ilişkisinin olduğunun tespit edilmesi, bireyciliğin de örgütsel sonuçlara ve verimliliğe katkı yapabileceğini göstermiştir. Buna göre, toplumculuk ve bireycilik eğilimlerinin her ikisi de uygun koşulların varlığında örgütsel ya da ulusal performansın yükselmesini sağlayabilir. Bu noktada, ülke kültürünün genel boyutlarının belirleyici olacağı savunulabilir. Hem toplumculuk hem de bireycilik algısının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini artırmak için; terfi, ödüllendirme ve çalışanlar ilişkili diğer kararlar verilirken eşitlik ilkesinin esas alınması son derece önemlidir. Yine, çalışanların karar alma süreçlerine katılımın sağlanması örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla örgütsel performansı yükseltecektir. Bu şekilde, örgüt içerisindeki rekabet örgüte zarar vermeyecek bir düzeyde gerçekleşebilir. Diğer taraftan, çalışanlar, örgütsel gelişmelerle ilişkili olarak bilgilendirilmelidirler. Genel olarak, alınacak örgütsel önlemlerin ya da uygulanacak yöntemlerin toplumsal kültürle uyum içerisinde olması gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca, toplumsal kültürle olan uyumun, her iki kültürel boyutun etkisini de artıracığı savunulabilir. Bu noktada, toplumsal kültürün ayrıntılı şekilde

incelenmesi ve elde edilen verilere dayalı politikaların ya da davranışsal kalıpların örgütsel kültürün oluşum süreci ile bütünleştirilmesi akılcı bir tavır olacaktır.

Tez çerçevesinde, bireycilik kavramının örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve vicdanlılık kavramıyla ortaya koyduğu negatif ilişki, bireycilik algısı yüksek çalışanların örgüt içerisinde uyumsuz davrandığı, yardımlaşmanın ve çalışanlar arasında saygının düşük olduğu bir örgüt ortamının gelişmesine neden olabilir. Dolayısıyla, bir organizasyonun insan kaynakları bölümü, başta personel işe alma ve geliştirme sürecinde örgütün yapısına uygun olacak hassas yöntemler kullanılmalı ve örgüte stratejisine katkı sağlayacak iş gücünü örgüte kazandırmalıdır. Bu kapsamda çeşitli ölçekler geliştirilebilir. Ölçeklerin geliştirilme sürecinde mutlaka ilgili konudaki bilimsel literatür esas alınmalıdır. Diğer taraftan, örgütte yaşanabilecek ölçülü bir çatışmanın örgüt içi rekabeti artırarak örgütsel performansı yükseltebileceği gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Tüm bulgular dikkate alındığında ve tez süresince alan yazında incelenen bilimsel dergiler, bildiriler, kitaplar ve tezlerden edinilen bilgiler, uluslararası, ulusal, bölgesel düzeyde olduğu gibi benzer işleyişi olan örgütlerde bile kültürel çeşitliliğin farklı sonuçlara yol açabildiğini göstermiştir. Kültürel özelliklerden bahsedilirken, kültürün yavaş değişebilen bir olguyu ifade ettiği düşünülse de günümüzde iletişim araçlarının ve kanallarının etkinliği, örgütlerin bazı nitelikleri kültürel değişimi etkilemekte ve hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, aynı modellemelerin sınanması için örgütler üzerinde gerçekleştirilen uygulamaların bulguları farklılıklar gösterebilir. Belli zaman aralıklarıyla, örgütün kültürel niteliğinin ve değişimlerin tespit edilmesi gerekebilir. Bu çerçevede, tespit edilen örgütün kültürel niteliğinin ve değişim düzeyinin örgütsel sonuçlar üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkilerinin ortaya konulması, daha gerçekçi örgütsel stratejinin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Yöneticiler, toplumun değişen kültürel eğilimlerini sürekli olarak ve bilimsel yöntemlerle takip etmelidirler. Aynı şekilde, çalışanların ve aday çalışanların da kafa yapılarındaki dönüşüm dikkatle izlenmelidir. Özellikle, işletme yöneticileri hedef pazardaki kültürel dönüşümleri izlemelidirler.

Kaynakça

- ABDOLLAHI, A., Hosseinian, S., Karbalaeei, S., Beh-Pajoooh, A., Keshavarz, Y. ve Najafi, M. (2017). The big five personality traits and environmental concern: the moderating roles of individualism/collectivism and gender. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 19(1), pp. 1-9.
- ADAMS, J. (1965). Behavioral Research Service, General Electric Company. L. Berkowitz içinde, *Advances In Experimental Social Psychology* (s. 348). New York and London: Academic Press.
- ADAMS, J. ve Jacobsen, P. (1964). Effects of Wage Inequities on Work Quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(1), 19-25.
- ADAMS, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- ADAMS, J. ve Rosenbaum, W. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- AHMED, M. ve Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 1-11.
- AKHTAR, A., Durrani, A. ve Hassan, W. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 75-80.
- AKKUŞ, B., Postmes, T. ve Stroebe, K. (2017). Community Collectivism: A social dynamic approach to conceptualizing culture. *PLoS ONE*, 12(9), 1-29.
- ALEXANDER, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.

- ALIZADEH, Z., Darvishi, S., Nazari, K. ve Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(9), 494-505.
- ALKHADHER, O. ve Gadelrab, H. (2016). Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 337-351.
- ALLEN, N. ve Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- ALLEN, N. ve Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ALLEN, T. ve Rush, M. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 83(2), 247–260.
- ANG, S., Van Dyne, L. ve Begley, T. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561–583.
- AREVALO, I., So, D. ve McNaughton-Cassill, M. (2016). The role of collectivism among Latino American college students. *Journal of Latinos and Education*, 15(1), 3-11.
- ARSLANTAŞ, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Artvin Çoruh Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu*. Artvin: Artvin Çoruh Üniversitesi.

- ASGARI, A., Silong, A., Ahmad, A. ve Samah, B. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), pp. 138-145.
- ASTAR, M., Bahadır, E. ve Umutlu, F. (2018). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 11, 121-136.
- ATAMAN, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATTA, M. ve Khan, M. (2016). Perceived Organizational Politics, Organizational Citizenship Behavior and Job Attitudes Among University Teachers. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2), 21-38.
- AUTIN, K., Duffy, R. ve Allan, B. (2017). A Focus on Others and Commitment to Social Justice: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 238-253.
- AWANG, R., ve Ahmad, W. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (5 S2), 674–678.
- AYCAN, Z., Kanungo, R. ve Sinha, J. B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- AYCAN, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- BABIN, B. ve Boles, J. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 7(1), 57-75.

- BAGRAIM, J. (2003). The nature and measurement of multiple commitment foci amongst South African knowledge workers. *Management Dynamics* , 12(2), 13-23.
- BAHRAMI, M., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. ve Tafti, A. (2014). Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees. *Electronic physician*, 6(2). 838-844.
- BALL, G., Trevino , L. ve Sims, H. (1994). Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322.
- BALL, G., Trevino, L. ve Sims, H. (1993). Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events. *Social Justice Research*, 6(1), 39-67.
- BARLING, J. ve Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *An exploratory study. Journal of Psychology*, 127(6), 649–656.
- BATEMAN, T. ve Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- BATEMAN, T. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- BECKER, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–42.
- BEHLÜL, S., Bahadır, E. ve Bayraktar, Ö. (2018). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Hastane Çalışanların Bağlamında İncelenmesi: Kuzey Kıbrıs Örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 4(18), 1747-1755.

- BELLOU, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 4-19.
- BERBEROGLU, A. ve Secim, H. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), pp. 64-71.
- BIES, R. ve Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman içinde, *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R. ve Shapiro, D. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 199-218.
- BOGLER, R. ve Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in School How Does It Relate to Participation in Decision Making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- BOLINO, M., Klotz, A., Turnley, W. ve Harvey, J. (2013). Exploring The Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- BOYLU, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- BRAGGER, J.D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L. ve Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), pp. 303-324.
- BREWER, M. ve Chen, Y.-R. (2007). Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism. *Psychological Review*, 114(1), 133–151.

- BROCKNER, J. ve Wiesenfeld, B. (1996). An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- BROOKE, P., Russell, D. ve Price, J. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 139-145.
- CHANG, W.-Y. ve Chang, I.-Y. (2017). Exploring The Effects of Service Climate on Organizational Citizenship Behaviors in Tourism Industry. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(3), pp. 761–775.
- CHEN, X., Gong, J., Yu, B., Li, S., Striley, C., Yang, N. ve Li, F. (2015). Constructs, Concept Mapping, and Psychometric Assessment of the Concise Scale of Individualism–Collectivism. *Social Behavior and Personality*, 43(4), 667-684.
- CHEN, Z. ve Francesco, A. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490–510.
- CHENG, B.-S., Jiang, D.-Y. ve Riley, J. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment, And Employee Outcomes in The Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.
- CHEUNG, M. (2013). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The effects of Interpersonal And Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), pp.551-572.
- CHOI , Y. ve Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability*, 348-364.

- CLUGSTON, M., Howell, J. ve Dorfman, P. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5–30.
- COHEN, A. (2006). The Relationship Between Multiple Commitments And Organizational Citizenship Behavior in Arab And Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 105-118.
- COHEN, A. ve Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- COHEN-CHARASH, Y. ve Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278–321.
- COLQUITT, J. (2001a). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.
- COLQUITT, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. ve Ng, K. (2001b). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- COYLE-SHAPIRO, J.-M., Kessler, I. ve Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or ‘It’s my Job’? *Journal of Management Studies*, 85-106.
- CROPANZANO, R. ve Ambrose, M. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. J. Greenberg, ve R. Cropanzano içinde, *Advances in Organizational Justice* (s. 4-50). Stanford, California: Stanford University Press.
- CURRY, J., Wakefield, D., Price, J. ve Mueller, C. (1986). On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, pp. 847-858.

- DANISH, R., Humayon, A., Shahid, A. ve Nawaz, M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yasar University*, 2015, 10/Special Issue, 56-67, 10/Special Issue, 56-67.
- DE BOER, C. (1978). The polls: Attitudes toward work. *Public Opinion Quarterly*, 42(3), 414-423.
- DELANEY, J. ve Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- DEMİRCAN ÇAKAR, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 69-90.
- DENISON, D. ve Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- DEUTSCH, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-150.
- DOĞAN, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- EARLEY, P. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- EARLEY, P. (1993). East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), pp. 319-348.

- EISENBERGER, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 51-59.
- EL-KASSAR, A.-N., Yunis, M. ve El-Khalil, R. (2017). The Mediating Effects of Employee-Company Identification on the Relationship between Ethics, Corporate Social Responsibility, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Promotion Management*, 419-436.
- EREN, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1-26.
- ERGUN ÖZLER, N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. N. Ergun Özler içinde, *Örgütsel davranışta Güncel Konular* (s. 101-127). Bursa: Ekin Yayınevi.
- FARAHBOD, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M. ve Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 893-903.
- FARH, J.-L., Earley, P. ve Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 421-444.
- FARH, J.-L., Podsakoff, P. ve Organ, D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behaviors: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 705-721.
- FIELDS, D., Pang, M. ve Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 547-562.

- FINKELSTEIN, M. (2010). Individualism/Collectivism: Implications for The Volunteer Process. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 445-452.
- FINKELSTEIN, M. ve Penner, L. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- FISCHER, R. ve Smith, P. B. (2003). Reward Allocation and Culture A Meta-Analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 251-268.
- FLAHERTY, K. ve Pappas, J. (2000). The Role of Trust in Salesperson—Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, xx(4), 271-278.
- FLETCHER, C. ve Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 169-179.
- FOLGER, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication, Inc.
- FOLGER, R. ve Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- FRANCIS, J. L. (1995). Training Across Cultures. *Human Resource Development Quarterly*, 6(1), 101-107.
- GAUTAM, T., Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. ve Davis, A. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 305-314.
- GENÇ, K. Y. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- GEORGE, J. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.

- GEORGE, J. ve Brief, A. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- GEORGE, J. ve Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GHAZI, M. ve Jalali, S. (2017). The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(1), 136-151.
- GİDERLER ATALAY, C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- GİDERLER ATALAY, C. (2015). Örgütsel Adalet. N. Ergun Özerler içinde, *Örgütsel Vatandaşlıkta Güncel Konular* (s. 41-59). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Giresun Üniversitesi 2017 Yılı Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu*. Giresun: Giresun Üniversitesi.
- GOMEZ-MEJIA, L. ve Welbourne, T. (1991). Compensation Strategies in a Global Context. *Human Resource Planning*, 4(1), 29-41.
- GRANDEY, A., Chi, N.-W. ve Diamond, J. (2013). Show Me the Money! Do Financial Rewards for Performance Enhance or Undermine The Satisfaction From Emotional Labor? *Personnel Psychology*, 66(3), 569–612.
- GREENBERG, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- GREENBERG, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 399-432.

- GREENBERG, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. R. Cropanzano (Ed.) içinde, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GREENBERG, J. ve Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational justice*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- GUPTA, V. ve Singh, S. (2013). An Empirical Study of The Dimensionality of Organizational Justice and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviour in The Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277–1299.
- GUPTA, V., Agarwal, U. ve Khatri, N. (2016). The Relationships Between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817.
- GURBUZ, S. (2009). Some Possible Antecedents of Military Personnel Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 21(2), 200-215.
- GÜNEY, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- GÜRBÜZ, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Akademi ve Mesleki Yayınlar.
- Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu*. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi.
- HAREL, G. ve Tzafirir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185–200.
- HASSAN, M., Azim, S. ve Abbas, S. (2017). Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and The Role of Culture. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 459–471.

- HENDRIX, W. H., Robbins, T., Miller, J. ve Summers, T. P. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 611-632.
- HOFMAN, P. ve Newman, A. (2014). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and The Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631–652.
- HOFSTEDE, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: CA. Sage.
- HOFSTEDE, G. (1980b). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9, pp. 42–63.
- HOFSTEDE, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- HOFSTEDE, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- HOFSTEDE, G. (1998). A Case for Comparing Apples with Oranges International Differences in Values. *International Journal of Comparative Sociology*, 39(1),16-31.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. ve Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- HOFSTEDE, G., Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of The Mind; Intercultural Cooperation*. New York: McGraw-Hill.
- HOMANS, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, Harcourt: Brace & World.

- HUI, C. ve Yee, C. (1994). The Shortened Individualism-Collectivism Scale: Its Relationship to Demographic and Work-Related Variables. *Journal of Research in Personality*, 28(4), 409-424.
- HUI, C., Lee, C. ve Wang, H. (2015). Organizational Inducements and Employee Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Insider Status and The Moderating Role of Collectivism. *Human Resource Management*, 54(3), pp. 439–456.
- HUI, C., Yee, C. ve Eastman, K. (1995). The Relationship Between Individualism-Collectivism and Job Satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 276-282.
- HWANG, K. ve Choi, M. (2017). Effects of Innovation-Supportive Culture and Organizational Citizenship Behavior on E-government Information System Security Stemming from Mimetic Isomorphism. *Government Information Quarterly*, 34(2), 183-198.
- INTARAKHAMHANG, U., Kijthorntham, W. ve Peungposop, N. (2017). Causal Model of Work Behaviors in the Narcotics Control Board, Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 12(2), 110-124.
- JAHANGIR, N., Akbar, M. ve Begum, N. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26(3), pp.21-36.
- KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- KANFER, R., Sawyer, J., Eadey, P. ve Lind, E. (1987). Fairness and Participation in Evaluation Procedures: Effects on Task Attitudes and Performance. *Social Justice Research*, 1(2), 235-249.
- KANTER, R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), pp. 499-517.

- KANUNGO, R. (1982). *Work Alienation : An Integrative Approach*. New York : Praeger.
- KARACA, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- KARAVARDAR, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- KATZ, D. ve Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- KE, W. ve Wei, K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- KELLER, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545.
- KHAN, M., Ziauddin, Jam, F. ve Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- KHAN, S. (2014). Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on Subordinate's Perception of Abusive Supervision. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 239-251.
- KIDRON, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239-247.
- KIDWELL, R., Mossholder, K. ve Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.

- KLENDAUER, R. ve Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), pp.29-45.
- KLINE, P. (1993). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.
- KOÇ, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- KONOVSKY, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- KONOVSKY, M. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- KONOVSKY, M. ve Organ, D. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), pp. 253-266.
- KRISHNAN, V. ve Arora, P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Asia-Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.
- KULKARNI, S., Hudson, T., Ramamoorthy, N., Marchev, A., Georgieva-Kondakova, P. ve Gorskov, V. (2010). Dimensions of individualism-collectivism: a comparative study of five cultures. *Current Issues of Business and Law.*, 5(1), 93-109.
- LAM, S., Hui, C. ve Law, K. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 594-601.
- LANDY, F., Barnes-Farrell, J. ve Cleveland, J. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 355-356.

- LEE, K. ve Allen, N. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- LEMONS, M. ve Jones, C. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-280.
- LEPINE, J., Erez, A. ve Johnson, D. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 52-65.
- LEUNG, K. ve Bond, M. (1984). The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793-804.
- LEUNG, K. ve Lind, E. (1986). Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1134-1140.
- LILLY, J. (2015). The Impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter? *Curr Psychol*, 34(1), 26-49.
- LINCOLN, J., Hanada, M. ve Olson, J. (1981). Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 93-115.
- LIND, E. ve Lissak, R. (1985). Apparent Impropriety and Procedural Fairness Judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 19-29.
- LIND, A. ve Earley, P. (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*, 27(2), 227-242.
- LIND, E., Kulik, C., Ambrose, M. ve Park, M. (1993). Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), pp. 224-251.

- LUCHAK , A. ve Gellatly, I. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- MACKENZIE, S., Podsakoff, P. ve Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- MALANGWASIRA, T. (2013). Demographic Differences Between A Leader and Followers Tend To Inhibit Leader-Follower Exchange Levels and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 63-106.
- MAN, M. (2016). Managers and Organizational Citizenship Behavior. *Scientific Bulletin*, 21(1), 14-20.
- MARTIN, C. ve Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- MASTERSON, S., Lewis, K., Goldman, B. ve Taylor, M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 4(4), 738-748.
- MATHIEU, J. ve Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- MATHUR, S. ve Padmakumari, P. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives. *Human Resource Management Research*, 124-149.
- MCFARLIN, D. ve Sweeney, P. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

- MCNEELY, B. ve Meglino, B. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- MEYER, J. ve Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- MEYER, J. P., Allen, N. J. ve Catherine, A. S. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4)-538-551.
- MEYER, J. ve Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MEYER, J., Stanley, D., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- MOHAMMAD, J., Habib, F. Q. ve Alias, M. A. (2010). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution. *Global Business and Management Research*, 13-32.
- MOORMAN, R. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- MOORMAN, R. ve Blakely, G. (1995). Individualism-Collectivism as An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

- MOORMAN, R., Niehoff, B. ve Organ, D. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effect of Job Satisfaction Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 109-225.
- MORRISON, E. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- MOWDAY, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982). *Employee organizational linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academy Press.
- MOWDAY, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- MURPHY, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. ve MacCurtain, S. (2006). Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism. *Management Revue*, 17(3), pp. 328-343.
- NASIRI, S. (2017). Human Resource Management, Organizational Commitment and Organizational Performance: Development, Test and Correction of the Causal Model. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 86-92.
- NG, S., Lee, J. ve Soutar, G. (2007). Tourists' Intention to Visit a Country: The Impact of Cultural Cistance. *Tourism Management*, 28(6), 1497–1506.
- NIEHOFF, B. ve Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 527-556.
- NIKPOUR, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, pp. 65-72.

- O'REILLY III, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- OMERZEL, D. (2016). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organisational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- ORGAN, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. (1990). The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior. B. Staw, ve L. Cummings içinde, *Research in organizational behavior* (s. 43-72). Greenwich: CT: JAI Press.
- ORGAN, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- ORGAN, D. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- ORGAN, D. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- ORGAN, D., Podsakoff, P. ve MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ORTEGA-PARRA, A. ve Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083.

- OTAYE-EBEDE, L., Sparrow, P. ve Wong, W. (2016). The Changing Contours of Fairness: Using Multiple Lenses to Focus the HRM Research Agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 70-90.
- OYSERMAN, D. (2006). High Power, Low Power, and Equality: Culture Beyond Individualism and Collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 352–357.
- OYSERMAN, D., Coon, H. ve Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- PANDEY, S., Wright, B. ve Moynihan, D. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- PAREKE, F. ve Susetyo, S. (2011). Modeling The Causal Relationship of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Cambridge Business & Economics Conference* (s. 1-22). Cambridge, UK: Cambridge, University,.
- PARK, J., Sohn, Y. ve Ha, Y. (2016). South Korean Salespersons' Calling, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Occupational Self-Efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 415-428.
- PARKES, L., Bochner, S. ve Schneider, S. (2001). Person-Organisation Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 81-108.

- PICOLLI, B., Witte, H. ve Reisel, W. (2017). Job Insecurity and Discretionary Behaviors: Social Exchange Perspective. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58, 69–79.
- PILLAI, R., Williams, E. ve Tan, J. (2001). Are The Scales Tipped In Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of The U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), pp. 312-332.
- PODSAKOFF, N., Whiting, S., Podsakoff, P. ve Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- PODSAKOFF, P. ve MacKenzie, S. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- PODSAKOFF, P., MacKenzie, S., Moorman, R. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- PODSAKOFF, P., MacKenzie, S., Paine, J. ve Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- POLAT, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- PORTER, L., Steers, R. ve Boulian, P. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. California : California Univ., Irvine. Graduate School of Administration.
- POSDAKOFF, P. ve MacKenzie, S. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.

- PROBST, T., Carnevale, P. ve Triandis, H. (1999). Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 171-1991.
- PUFFER, S. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- QURATULAIN, S., Khan, A. ve Peretti, J.-M. (2012). The Moderating Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on The Relationship Between Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviours: a Study in Pakistani Work Context. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2(2), 149-171.
- RAMAMOORTHY, N. ve Carroll, S. (1998). Individualism–Collectivism Orientations and Reactions Towards Alternative Human Resource Management Practices. *Human Relations*, 51(5), 571–588.
- RAMAMOORTHY, N. ve Flood, P. (2002). Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of The Main and Moderating Effects of Individualism–Collectivism Orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- RAMAMOORTHY, N. ve Flood, P. (2004). Individualism/Collectivism, Perceived Task Interdependence and Teamwork Attitudes Among Irish Blue-Collar Employees: A Test of The Main and Moderating Effects. *Human Relations*, 57 (3), 347–366.
- RAMAMOORTHY, N., Kulkarni, S., Gupta, A. ve Flood, P. (2007). Individualism–Collectivism Orientation and Employee Attitudes: A Comparison of Employees from The High-Technology Sector in India and Ireland. *Journal of International Management*, 13(2), 187-203.
- RANDALL, D. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp. 361-378.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi 2017 Yılı Faaliyet Raporu. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.

REYES, P. (1990). Individual Work Orientation and Teacher Outcomes. *The Journal of Educational Research*, 83(6), 327-335.

RHEE, J., Zhao, X., Jun, I. ve Kim, C. (2017). Effects of Collectivism on Chinese Organizational Citizenship Behavior: Guanxi As Moderator. *Social Behavior And Personality*, 45(7), 1127–1142.

RIAZ, S. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442.

ROBERTS, H. ve Foti, R. (1998). Evaluating The Interaction Between Self-Leadership and Work Structure In Predicting Job Satisfaction. *Journal Of Business And Psychology*, 257-267.

ROBINSON, S. ve Morrison, E. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.

ROTUNDO, M. ve Sackett, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.

SALANCIK, G. (1977). Commitment is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.

SAN, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 503-514.

SAUCEDA, J., Paul, J., Gregorich, S. ve Choi, K.-H. (2016). Assessing Collectivism In Latino, Asian/Pacific Islander, And African American Men Who have Sex With Men: A Psychometric Evaluation. *AIDS Education and Prevention*, 28(1), 11–25.

- SCHOLL, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- SCHWARTZ, S. (1990). Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139-157.
- SERİNKAN, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- SEZGİN, F. ve Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Millî Eğitim*, 200, 220-235.
- SHANKER, M. (2016). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce. *Journal of Psychosocial Research*, 397-408.
- SHELDON, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- SHEPHERD, R. (2017). The Effect on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Defense ARJ*, 24(1), 162-189.
- SHORE, L., Barksdale, K. ve Shore, T. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization. *Academy of Management Journal*, 38(6),1593-1615.
- SKARLICKI, D. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- SMITH, C., Organ, D. ve Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

- SÖKMEN, A., Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- SPECTOR, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPECTOR, P. ve Che, X. (2014). Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationships of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables. *Human Performance*, 27(2), 165–182.
- STEVENS, J., Beyer, J. ve Trice, H. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- STOUFFER, S., Suchman, E., DeVinney, L., Star , S. ve Williams , R. (1949). *The american soldier: Adjustment during army life (Studies in Social Psychology in World War II, Volume 1)*. Clinton, MA:: Colonial Press.
- SULIMAN , A. ve Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- ŞİMŞEK, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- TABACHNICK, B. ve Fideli, L. (2014). *Using Multivariate Statistics (Sixth Edition)*. United States of America: Pearson.
- TEKİNER, M. ve Çetin, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 56-92.

- TEKLEAB, A., Takeuchi, R. ve Taylor, M. (2005). Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role Of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 146-157.
- TETT, R. ve Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic. *Personnel psychology*, 46, 259–293.
- THIBAUT , J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- THOMSEN, M., Karsten, S. ve Oort, F. (2016). Distance in Schools: The Influence of Psychological and Structural Distance from Management on Teachers' Trust in Management, Organisational Commitment, and Organisational Citizenship Behaviour. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 594–612.
- TREMBLAY, M., Sire, B. ve Balkin, D. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
- TRIANDS, H. (1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- TRIANDIS, H. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- TRIANDIS, H. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- TRIANDIS, H., Bontempo, R., Villareal, M., Asai, M. ve Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality Social Psychology*, 54(2), pp. 323-338.

- TURNIPSEED, D. ve Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244.
- TUTAR, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÜLGEN, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın .
- VAN DYNE, L., Graham, J. ve Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- VAN SCOTTER, J. ve Motowidlo, S. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- WAGNER III, J. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–72.
- WAT, D. ve Shaffer, M. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors; The Mediating Role of Trust in The Supervisor and Empowerment. *Personnel review*, 34(4), pp. 406-422.
- WATSON, P., Sherbak, J. ve Morris, R. (1998). Irrational Beliefs, Individualism-Collectivism, and Adjustment. *Personality and Individual Differences*, 24(2), 173-179.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- WILLIAMS, L. ve Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 601-617.
- WILLIAMS, S., Pitre , R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 33-44.

- WINKEL, D., Wyland, R., Shaffer, M. ve Clason, P. (2011). A New Perspective on Psychological Resources: Unanticipated Consequences of Impulsivity and Emotional Intelligence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 78–94.
- WONG, A. ve Tjosvold, D. (2006). Collectivist Values for Learning in Organizational Relationships in China: the role of trust and vertical coordination. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 299-317.
- YADAV, M. ve Rangnekar, S. (2015). Supervisory Support and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Participation in Decision. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(3), pp.258-278.
- YILDIZ, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yükseköğretim Kurulu*. (2018, 12 28). Yükseköğretim Kurulu: <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> adresinden alındı
- ZEFEITI, S. ve Mohamad, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- ZHANG, L., Qiu, Y. ve Teng, E. (2017). Cross-level Relationships Between Justice Climate and Organizational Citizenship Behavior: Perceived Organizational support as mediator. *Social behavior and personality*, 45(3), 387–398.

Ekler**Ek1. Araştırma Yapılacak Üniversitelere Gönderilen Dağıtım İzin Talep Yazısı**

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 56021829-302.08.01-E.36511
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

06.07.2018

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 20152024004 numaralı öğrencisi Gökhan KARADİREK'in bilimsel çalışmasına veri toplamak amacıyla ölçek/anket uygulaması yapabilmesi için gerekli izin verilmesi hususunda;
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Mustafa CİN
Rektör Yardımcısı

Ek :

- 1 - Tez Araştırma/Uygulama İzin Dilekçesi ve Anket Formu (4 sayfa)
- 2 - Tez Konusu Önerme Formu (11 sayfa)

Dağıtım:**Gereği:**

Rektörlük Makamına
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğüne
Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğüne
Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne
Bayburt Üniversitesi Rektörlüğüne

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Giresun Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Güre Yerleşkesi Gaziler Mah.Prof.
Ahmet Taner Kışlalı Cad. 28200 Merkez / GİRESUN
tel:0 454 310 10 00faks:0 454 310 11 77
e-mail:oido@giresun.edu.tr

Bilgi için: Bilge YÜCE ABAY
Şef

Ek2. Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 55447807-302.08.01-E.37392

12.07.2018

Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 20152024004 numaralı öğrencisi Gökhan KARADİREK'in bilimsel çalışmasına veri toplamak amacıyla ölçek/anket uygulaması yapma talebi Rektörlük Makamınca uygun görülmüş olup; anılan çalışmaya gönüllülük esasına göre katılım sağlanması hususunda,
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Mustafa CİN
Rektör Yardımcısı

Ek :

- 1 - Tez Araştırma/Uygulama İzin Dilekçesi ve Anket Formu (4 sayfa)
- 2 - Tez Konusu Önerme Formu (11 sayfa)

Dağıtım:

Gereği:

Tüm Birimlere

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Güre Yerleşkesi Gaziler Mah.Prof. Ahmet Taner Kışlalı
Cad. 28200 Merkez / GİRESUN
Telefon : 0 454 310 10 00 Faks: 0 454 310 11 19
E-Posta Adresi: bilgi@giresun.edu.tr İnternet Ağı: www.giresun.edu.tr

Bilgi için:İclal ŞEKER
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No:(454) 310 10 84

Ek3. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı


Sayı : 87374136-302.08.01-E.1181
Konu : Tez Çalışması İzni (Gökhan
KARADİREK)

18.07.2018

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 06.07.2018 tarihli ve 56021829-302.08.01-E.36511 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Gökhan KARADİREK'in tez çalışması kapsamında Üniversitemiz idari personellerine anket uygulaması yapması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

 e-imzalıdır
Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı



Ek4. Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma İzin Yazısı

T.C. GÜMÜŞHANE
ÜNİVERSİTESİ
Rektörlüğü



GÜMÜŞHANE
UNIVERSITY
Rector's Office

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 90472022-300-E.4807

20/07/2018

Konu : Anket Çalışması

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Giresun Üniversitesi Rektörlüğü 06/07/2018 tarihli ve 34265670-36511 sayılı yazısı.

İlgi yazınızın istinaden Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 20152024004 numaralı öğrencisi Gökhan KARADİREK'ın bilimsel çalışmasına veri toplamak amacıyla Üniversitemizde Sağlık anket uygulaması yapması Rektörlüğünüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim

e-İmza

Prof. Dr. Halil İbrahim ZEYBEK
Rektör

Ek5. Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Kararı ve Ekleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/09/2018-E.4060



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı :78646441-050.01.04-
Konu :Etik Kurul Kararı

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :06/07/2018 tarihli ve 56021829-302.08.01-Bila sayılı yazınız.

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 13.09.2018 tarihli ve 2018/8 nolu oturumunda alınan karara ilişkin Etik Kurul Toplantı Tutanağı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Rektör Yardımcısı

EK :
Etik Kurul Toplantı Tutanağı (2 sayfa)

Mevcut Elektronik İmzalar

HÜSEYİN PEKER (Etik Kurulu - Rektör Yardımcısı) 17/09/2018 12:06

Evrak Doğrulamak için : https://ebysdogrula.artvin.edu.tr/enVision-Sorgula/Validate_Doc.aspx?V=BE8AUF7V

Seyitler Yerleşkesi Seyitler Kampusu 08000 ARTVİN

Tel: +90 456 215 10 00

E-Posta: artvincoruh@artvin.edu.tr

Faks:

Elektronik ağı: <http://www.artvin.edu.tr/>

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Burcu Tunç



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/09/2018-E.4060

ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

TARİH : 13.09.2018
OTURUM SAYISI : 2018/8
YER : Etik Kurulu Başkanı Odası
KATILIMCILAR : Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Prof. Dr. Zafer ÖLMEZ
Prof. Dr. Ali ÜREN
Prof. Dr. Enver TÖRE
Prof. Dr. Rukiye Eser ÖZTAŞÇI GÜLTEKİN
Prof. Dr. Özgür EMİNAĞAOĞLU
Av. Emine ACAR


BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU ONAY FORMU	
Projenin Adı	Örgütsel Adaletin, Örgütsel Davranış Boyutları ve Performansa Etkisinde Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolüne İlişkin Üniversite Personeli Üzerinde Bir Araştırma
Projenin Niteliği	Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Öğr. Gör. Gökhan KARADİREK (Doktora Öğrencisi) Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Tez Danışmanı)
Proje Yürütücüsünün Haberleşme Bilgileri	Cep Tel.: 0541 353 13 48 gokhankaradirek_28@hotmail.com gokhan.karadirek@giresun.edu.tr
Araştırmanın Amacı	Organizasyonlarda örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına, örgütsel performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde bireyci ve toplumcu kültürün aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.
Anket Soru Adeti	Demografik özellikler dahil 101 soru bulunmaktadır.
Anket Soru Sayısı	Demografik özellikler dahil 101 soru bulunmaktadır.
Araştırmanın Gereççesi	Doktora tez çalışmasıdır.
Araştırmanın Yöntemi	Nicel araştırma deseninde bir çalışmadır. Yüz yüze anket uygulanacaktır.
Kullanılacak biyolojik, psikolojik ve teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet	Doğu Karadeniz Bölgesinde 2006 ve sonrasında kurulmuş devlet üniversitelerindeki idari personelden yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen veriler SPSS programında analiz edilecektir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiş olacaktır.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

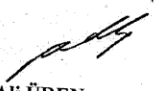
Evrak Tarih ve Sayısı: 17/09/2018-E.4060

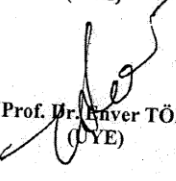
Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı öğrencilerinden Sayın Gökhan KARADİREK'in "Örgütsel Adaletin, Örgütsel Davranış Boyutları ve Performansa Etkisinde Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolüne İlişkin Üniversite Personeli Üzerinde Bir Araştırma" adlı projesi değerlendirilmiştir.

- Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.
- Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.


Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Etik Kurul Başkanı
(ÜYE)



Prof. Dr. Zafer ÖLMEZ
Başkan Yardımcısı
(ÜYE)


Prof. Dr. Ali ÜREN
(ÜYE)


Prof. Dr. Enver TÖRE
(ÜYE)

Prof. Dr. Rukiye Eser ÖZTAŞÇI GÜLTEKİN
(ÜYE) (iink)

Prof. Dr. Özgür EMİNAĞAOĞLU
(ÜYE) (iink)


Av. Emine ACAR
(RAPORTÖR)

**Ek6. Bayburt Üniversitesi Rektörlüğünün Araştırmanın Yapılmasını Uygun
Bulmadığına İlişkin Yazısı**



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : 27056262-302.08.01/
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Anket
İzmi Hk.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 06/07/2018 tarihli ve 56021829-302.08.01-E.36511 sayılı yazımız,

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Öğr. Gör. Gökhan KARADİREK'in, "Örgütsel Adaletin, Örgütsel Davranış Boyutları ve Performansa Etkisinde Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolüne İlişkin Üniversite Personeli Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışmasıyla ilgili Üniversitemizde anket yapması Rektörlüğümüzce uygun bulunmamıştır.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof.Dr. Hanefi BAYRAKTAR
Rektör Yardımcısı

Evrak Doğrulamak İçin : https://ebyz.bayburt.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?V=BELMHP6P

Dede Korkut Kampüsü 69000 / BAYBURT

Tel : 0 458 211 11 53-55

E-Posta :

personel@bayburt.edu.tr

Kep: bayuni@hs01.kep.tr

Faks: 0 458 211 11 90

Elektronik ađ:http://www.bayburt.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Hâkmet KARAKOÇ



Ek7. Anket Formları

Sayın personel;
 Bu araştırma doktora tezine yöneliktir. Araştırmanın amacı örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde bireyci ve toplumsal kültürün aracılık rolünü belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın bilimsel özellik taşıması nedeniyle ankete vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Veriler araştırma kapsamında kullanılacak olup, yanıtlayanların kimlik bilgileri istenmemektedir. Anketteki soru tiplerinden seçmeli olanlara (X) işareti, boşluk (.....) olanların ise yazılarak cevaplanması istenmektedir. Tüm soruları yanıtlamanızı rica ederiz. Anketi yanıtlamak için harcadığınız emek ve araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.
 Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ, Giresun Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi (Tez Danışmanı)
 Öğr. Gör. Gökhan KARADİREK, Giresun Üniversitesi Alucra Turan Bulutcu MYO Öğretim Elemanı

(1=Kesinlikle Katılmıyorum)	(2=Katılmıyorum)	(3=Katılıyorum)	(4=Kesinlikle katılıyorum)	1	2	3	4	5
1	İş yerindeki çalışma programı adildir.			1	2	3	4	5
2	Yaptığım işin karşılığında almış olduğum ücretin adil olduğunu düşünüyorum.			1	2	3	4	5
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.			1	2	3	4	5
4	Genel olarak ödüllendirmeler adil olarak yapılmaktadır.			1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarının adil olduğunu düşünüyorum.			1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.			1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce tüm çalışanın görüşlerini dikkate alır.			1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararlarını vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.			1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve talep edildiğinde ek bilgi verirler.			1	2	3	4	5
10	İşle ilgili alınan kararlar, bundan etkilenen tüm çalışana ayrım gözetmeksizin uygulanır.			1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilir.			1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana nazıkçe ve ilgili davranır.			1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana saygılı davranır ve önem verir.			1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, kişisel ihtiyaçlarının karşılanması konusunda hassastır.			1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bana karşı samimi ve dürüsttür.			1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler, bir çalışan olarak haklarını gözetir.			1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle müzakere eder.			1	2	3	4	5
18	Yöneticiler, işimle ilgili kararlar için haklı gerekçeler gösterir.			1	2	3	4	5
19	Yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı açıklamalar yapar.			1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili alınan her karar yöneticiler tarafından açık bir şekilde ifade edilir.			1	2	3	4	5
21	Toplumdaki bireylerin tümü kesinlikle birbirinden bağımsızdır.			1	2	3	4	5
22	Bireyler, gruptan çok daha önemlidir.			1	2	3	4	5
23	Birey önce kendi çıkarlarını gözetmelidir.			1	2	3	4	5
24	Birey gruptan bağımsız çalıştığında daha iyi işler yapar.			1	2	3	4	5
25	Gruplar, devlet de dahil olmak üzere kişisel davranışlara müdahale etmemelidir.			1	2	3	4	5
26	Bir kişinin değeri sadece kendi kişisel başarıları ile belirlenir.			1	2	3	4	5
27	Bir kişi nasıl davranacağı ve hareket edeceği konusunda sadece kendi fikirlerini takip etmelidir.			1	2	3	4	5
28	Kişinin sadece kendi işine odaklanması yeterlidir.			1	2	3	4	5
29	Günlük hayatta ve işte esas olan kişisel özellikleri korumaktır.			1	2	3	4	5
30	İş yerindeki tüm bireyler birbirleriyle yakından ilişkilidir.			1	2	3	4	5
31	Bireyin varlığını korumasının yolu, bir topluluğa ya da ülkeye ait olmasına bağlıdır.			1	2	3	4	5
32	Grubun çıkarları için kendi çıkarlarını feda ederim.			1	2	3	4	5
33	Bireysel yetenekler ancak takım çalışması ya da iş birliği içeren faaliyetlerde ortaya çıkar.			1	2	3	4	5

34	Bireyler, grup ve ulus için koşulsuz olarak itaatkâr olmalıdır.	1	2	3	4	5
35	Bir insanın gerçek değeri, başkalarının veya toplumun değerlendirmeleriyle belirlenir.	1	2	3	4	5
36	Nasıl davranmamız gerektiği konusunda başkalarıyla görüş alışverişinde bulunmalıyız.	1	2	3	4	5
37	İnsan için önemli olan kendi işini düşünmekten çok başkalarına yardım etmektir.	1	2	3	4	5
38	Birey, işte ve günlük hayatta çoğunluğun görüşüne uymalıdır.	1	2	3	4	5
39	Genellikle işimi zevk alarak yaparım.	1	2	3	4	5
40	Şu anki işimden oldukça memnunuz.	1	2	3	4	5
41	Çoğu zaman işe gitmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
42	İşimi çok seviyorum.	1	2	3	4	5
43	Çoğu zaman işim konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
44	İşimi çok ilginç buluyorum.	1	2	3	4	5
45	İşimi gerçekten zevkli buluyorum.	1	2	3	4	5
46	Aşırı iş yükü olan arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
47	Kurumumdaki çalışanlara yardım etmeye her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
48	İş arkadaşlarım kurumda bulunmadıklarında işlerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
49	İşle ilgili sorun yaşayan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
50	Gerekli olmasa bile işe yeni başlayan birinin işe/iş ortamına alışmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
51	İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
52	Davranışlarının iş arkadaşlarını üzerindeki etkisini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
53	İş arkadaşlarımla haklarını kötüye kullanmam.	1	2	3	4	5
54	İş arkadaşlarımla problem yaşamamak için önleyici adımlar atarım.	1	2	3	4	5
55	Davranışlarının çalışma arkadaşlarının işleri üzerindeki etkilerini önemserim.	1	2	3	4	5
56	Sıradan meseleleri şikâyet etmek için çok fazla zaman harcamam.	1	2	3	4	5
57	Herkesin bildiği gibi "Ağlamayan çocuğa meme vermezler." düşüncesindeyim.	1	2	3	4	5
58	Genellikle "Pireyi deve yapmak." gibi davranışlarım yoktur.	1	2	3	4	5
59	Genellikle konulara olumlu yanlarından yaklaşırım.	1	2	3	4	5
60	Kurumunda hataların kaynağını ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
61	Kurumun en itinalı (titiz) çalışanlarından biriyim.	1	2	3	4	5
62	Aldığım ücreti hak etmek temel kaygumdur.	1	2	3	4	5
63	İşe devam konusunda standartların üzerindeyim.	1	2	3	4	5
64	Mesai saatleri içerisinde ekstra mola vermem.	1	2	3	4	5
65	Takip edilmediğimde bile kurumun kurallarına ve yönetmeliğine uyarım.	1	2	3	4	5
66	Kurumdaki gelişmeleri yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
67	Zorunlu olmasa bile gerekli bulduğum faaliyetlere katılırım (açılış, konferans, törenler vb.).	1	2	3	4	5
68	Zorunlu olmasa bile kurum imajına katkısı olacak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
69	Kuruma ait duyuruları, bildirimleri, haberleri vb. paylaşımları takip eder ve okurum.	1	2	3	4	5
70	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
71	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
72	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
73	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
74	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
75	Çalıştığım kurumdan, kurum dışındaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
76	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5

77	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
78	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
79	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
80	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
81	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
82	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
83	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
84	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağım düşünüyorum.	1	2	3	4	5
85	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
86	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
	(1= Çok daha kötü) (2=Kötü) (3=Orta) (4=İyi) (5=Çok daha iyi)	1	2	3	4	5
87	Yeni ürünleri, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi	1	2	3	4	5
88	İşletmenin çalışma alanında uzman kişilerin istihdam edilmesi yeteneği	1	2	3	4	5
89	Müşteri memnuniyetinin sağlanması (Hizmetlerinizden faydalananlar açısından)	1	2	3	4	5
90	Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	1	2	3	4	5
91	Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	1	2	3	4	5
92	Çalışan memnuniyetinin sağlanması	1	2	3	4	5
93	Kamu imajı	1	2	3	4	5
94	Çalışanların verimliliği	1	2	3	4	5
95	Genel olarak verimlilik	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz? Kadın () Öğrenim Durumunuz? (.....)

Erkek () Yaşınız? (.....)

Medeni Durumunuz? Evli () Ortalama Aylık Geliriniz? (.....TL)

Bekâr ()

Şu An Bulduğunuz Kurumda Çalıştığınız Süre: (.....Yıl)

ÖZ GEÇMİŞ

Gökhan KARADİREK, 1983 yılında Görele’de doğmuştur. 2002 yılında Çanakçı Çok Programlı Lisesinden, 2006 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Gümüşhane Meslek Yüksekokulunda Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama Bölümü ön lisans programından mezun olmuştur. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Lisans, 2014 yılında Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans derecesi almıştır. 2015 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programına kayıt olmuştur. 2007-2018 yılları arasında Ordu Üniversitesi Rektörlüğü Personel Daire Başkanlığında Bilgisayar İşletmeni olarak görev yapmıştır. 2018 yılından itibaren Giresun Üniversitesi Alucra Turan Bulutçu Meslek Yüksekokulu Pazarlama ve Dış Ticaret Bölümünde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Pazarlama, yönetim ve organizasyon, stratejik yönetim, örgütsel davranış, örgüt kültürü ve insan kaynakları alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.