

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
FİRMALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜT
İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

TÜLİN BALTALILAR

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
FİRMALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜT
İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

TÜLİN BALTALILAR

120781029

ORCID ID

0000-0001-8521-6617

Danışman: Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum, “ Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi”başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11.02.2022

Tülin BALTALILAR

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **120781029** numaralı **Tülin BALTALILAR**'ın hazırladığı **“Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 11.02.2022 günü saat 14:00’de Zoom programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**’ne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Ba**** Sİ**** (Danışman) (Doğuş Üniversitesi)		
Prof. Dr. Üİ**** UZ**** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ha**** Ke**** (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay**** GÜ**** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Doç. Dr. Er****AL**** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Tülin BALTALILAR
Danışmanı : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2022
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı

ÖZ

HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, örgüt iklimi ile örgütsel adalet olgusu gibi farklı sektör ve işletme tiplerine göre değişkenlik gösterebilen bazı özelliklerin, gerçekte örgüt çalışanlarının görev ve bağlamsal performansı yönünden etkili olduğunu göstermektir. Literatür taraması yapıldığında, örgütsel adalet ile örgüt iklimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar olduğu görülmüş, ancak örgütsel bağlılığın aracı rolünün incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelenmesi, çalışmaya özgünlük katmaktadır.

Çalışmanın analiz kısmında, örgüt çalışanlarının demografik özellikleri değinilmiş ve araştırma modelinde yer alan ilişkilerin karşılıklı etkileri yorumlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İzmir ilindeki perakende ve mağazacılık sektöründe çalışmakta olan 836 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla, yüz yüze ve internet ortamında anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, çalışanların örgütsel adalet algısının, işyerindeki diğer çalışanlardan etkilendiğini göstermekte, bu durum; diğer değişkenlerin örgütsel iklim çerçevesinde değerlendirilip yorumlanmasını sağlamıştır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların kuruma ilişkin olumlu aidiyet duygusunun, onların öz yeterliliğini, motivasyonu artırdığını; bunun sonucu olarak çalışanların iş memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda, çalışanların artan örgütsel bağlılık düzeyi sayesinde, çalışan performansının arttığı görülmüş, bu sayede örgüt-çalışan ilişkisinde karşılıklı fayda sağlama olgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumlarda başarı sağlamanın, çalışanların üretkenliği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, çalışan verimliliğindeki artışın, örgütsel adalet, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların, kurumlardaki uygulamalar

sayesinde gerekleŖebileceęi belirtilebilir. Yüksek adalet algısına sahip alıŖanların, olumlu örgüt iklimi olan kurumlarda, örgüte olan bağlılığı artıracaağı, bu durumun iŖ performansını olumlu yönde katkı sağlayacağı dŖnlmektedir.



Name and Surname : Tülin BALTALILAR
Supervisor : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Degree and Date : PhD, 2022
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Justice, Organizational Climate, Organizational Commitment, Employee Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN COMPANIES OPERATING IN THE SERVICE SECTOR

The aim of this study is to show that some characteristics that may vary according to different sectors and business types, such as organizational climate and the phenomenon of organizational justice, are actually effective in terms of the task and contextual performance of employees of the organization. When the literature review was conducted, it was dec that there were studies that examined the relationships between organizational justice and organizational climate and employee performance, but there were no studies that examined the intermediary role of organizational commitment. In this study, the study of whether there is a regulatory effect of employees' organizational commitment levels adds originality to the study.

In the analysis part of the study, the demographic characteristics of the employees of the organization were mentioned and the mutual effects of the relationships included in the research model were interpreted. The sample of the study consists of 836 people working in the retail and merchandising sector in Izmir province. In order to collect data, a face-to-face and internet survey was conducted. The findings of the study show that employees' perception of organizational justice is influenced by other employees in the workplace, which allowed other variables to be evaluated and interpreted within the framework of the organizational climate. The results of the research show that the positive sense of belonging of employees to the organization increases their self-efficacy and motivation; as a result, it positively affects the job satisfaction level of employees.

As a result of the research, it has been seen that employee performance increases thanks to the increased organizational commitment level of employees, and thus it is seen that the

phenomenon of mutual benefit in the organization-employee relationship comes to the fore. It can be said that achieving success in institutions is directly proportional to the productivity of employees. As a result, it can be stated that the increase in employee productivity can be realized thanks to the applications of concepts such as organizational justice, organizational climate and organizational commitment in institutions. It is believed that employees with a high perception of justice will increase commitment to the organization in institutions with a positive organizational climate, which will positively contribute to business performance.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
SÖZLÜK.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Tanımları.....	4
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	5
1.2.1. Dağıtımsal Adalet	5
1.2.2. İşlemsel Adalet.....	6
1.2.3. Etkileşimsel Adalet	6
1.3. Örgütsel Adalet Modelleri ve Kuramları.....	7
1.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı.....	7
1.3.2. Eşitlik Kuramı	8
1.3.3. Kişisel Çıkar Modeli	9
1.3.4. Grup Değeri Modeli	10
1.3.5. Bilişsel Atıf Kuramı	11
1.3.6. Adalet-Doğruluk Kuramı	11
1.3.7. Ahlaki Değerler Modeli	12
1.4. Örgütsel Adalet ve Örgüt İklimi	13
1.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	13
1.6. Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Özellikleri.....	15
2.2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	16
2.3. Örgüt İkliminin Boyutları	18

2.3.1. Örgütsel Yapı	20
2.3.2. Bireysel Sorumluluk	21
2.3.3. Samimiyet ve Destek	22
2.3.4. Ödüllendirme ve Cezalandırma	23
2.3.5. Çatışma ve Çatışma İçin Tolerans	24
2.3.6. Risk Alma	25
2.3.7. Performans Standartları.....	25
2.3.8. Örgütle Özdeşleşme / Benimseme	26
2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	27
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	27
2.4.2. Örgütsel Faktörler	28
2.4.3. Çevresel-Yönetimsel Faktörler	28
2.5. Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı	29
2.6. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık.....	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	31
3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları	32
3.2.1. Normatif Bağlılık	32
3.2.2. Duygusal Bağlılık	33
3.2.3. Devam Bağlılığı	34
3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	35
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	35
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	36
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	36
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	37
3.4.1. Bireysel Faktörler.....	37
3.4.1.1. Yaş.....	37
3.4.1.2. Cinsiyet<	37
3.4.1.3. Eğitim Düzeyi	38
3.4.1.4. Medeni Durum	38
3.4.1.5. Kıdem	40
3.4.2. Örgütsel Faktörler	40

3.4.2.1. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü.....	40
3.4.2.2. Örgüt Kültürü	41
3.4.2.3. Ödül-Ceza Sistemi.....	42
3.4.2.5. Yönetime Katılma	43
3.4.2.6. Ekip Çalışması.....	44
3.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi	45
3.6. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansının İlişkisi	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1. Performans Tanımı	48
4.2. İş Performansının Boyutları.....	48
4.2.1. Görev Performansı	50
4.2.2. Bağlamsal Performans	51
4.3. İş Performansını Etkileyen Temel Faktörler	53
4.3.1. Çalışan Motivasyonu	53
4.3.2. Yönetim Tarzı / Lider-Üye Etkileşimi	53
4.3.3. Fiziki Çalışma Koşulları	54
4.3.4. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	55
4.3.5. Çalışma Arkadaşları.....	56
4.4. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	57
4.4.1. Geleneksel Yöntemler.....	57
4.4.1.1. Bireysel Değerlendirme.....	58
4.4.1.2. Grup Değerlendirmesi	58
4.4.2. Çağdaş Yöntemler.....	59
4.4.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme	60
4.5. Çalışan Performansı ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	60
4.6. Kaynak Tabanlı Yaklaşımının Kapsamı ve Önemi	61

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	80
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	80
5.3. Evren ve Örneklem.....	82
5.4. Verilerin Toplanması.....	82

5.5. Veri Toplama Araçları.....	82
5.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	82
5.5.2. Örgüt İklimi Ölçeği.....	83
5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	84
5.5.4. Çalışan Performansı Ölçeği	84

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR	85
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	133
Ek -1: Çalışmanın Anketi	133

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Teorik Modeldeki Değişkenlerin Literatür Bazlı İncelenmesi Yabancı Kaynak İçerikli İnceleme.....	69
Tablo 2. Yerli Kaynak İçerikli İnceleme	74
Tablo 3. Demografik Özelliklerin Dağılımı	85
Tablo 4. Örgütsel Adalet İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	86
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri.....	87
Tablo 6. Örgütsel İklimi İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	87
Tablo 7. İş Performansı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri	88
Tablo 8. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistiği ve Normalliğinin Sınanması	88
Tablo 9. Keşifsel Faktör Analizi-Faktör Yükleri.....	89
Tablo 10. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 11. Güvenirlilik Katsayıları Tablosu	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Meyer'in Örgütsel Bağlılığa İlişkin Üç Bileşenli Modeli	67
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	68
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	81
Şekil 4. Aracı Etki Analizi	108
Şekil 5. Başlangıç Model (Model I)	109
Şekil 6 Aracı Değişkenli Yol Analizi (Model II)	110



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASA	: Çekim Seçim Yıpratma
CVM	: Rekabetçi Değerler Modeli
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
İSGÇ	: İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OCM	: Örgüt İklim Ölçüsü
OHS	: Gönüllü Koruma Programı
OHSAS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri
OID	: Kurumsal Kimlik
SIP	: Sosyal Bilgi İşletme

SÖZLÜK

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, yönetim davranışının etik ve ahlaki duruşuna ilişkin kişisel bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işyerindeki adaleti nasıl gördüğüyle ilgili kaygılardır. Bir çalışanın ve / veya çalışan grubun bir kuruluştan alınan adalet algısı anlamına gelmektedir. (Gürbüz, Ayhan ve Sert 2016, 63).

Örgüt İklimi: Örgüt İklimi, örgütün kültürünü belirleme sürecidir ve örgütsel kültür kavramından önce gelir. Çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, çalışma ortamının özellikleri kümesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan davranışını etkilemede büyük bir güç olduğu varsayılmaktadır (Litwin ve Stringer 1968, 1).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bireyin bir kuruma psikolojik bağlılığıdır. Genellikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini, kurumdan ayrılma niyetinin düşük olmasıyla yakından ilişkilidir. Aynı zamanda, çalışanın organizasyonun misyonuna karşı sahip olduğu sorumluluk duygusunun gücü şeklinde de tanımlanmaktadır. (Bal 2014, 3).

Performans: Performans kavramı, belirli örgütsel amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş iş koşullarında önceden belirlenen bir işin yerine getirilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Uysal, Akbulut ve Ertan 2015, 946).

GİRİŞ

Araştırma Problemi ve Sorusu

Örgütlere kimliğini kazandırdığına inanılan, çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanan ve davranışlarını etkileyen ve hâkim olan bir dizi özelliği ifade eden örgüt iklimi, bir örgüte kimlik kazandırdığı düşünülen bir dizi norm, değerdir. Organizasyonları diğerlerinden ayırt eder, organizasyondaki kişilerin ve diğer organizasyonların onlardan etkilenmesini sağlar. Çalışanların mevcut duruma ilişkin algılarına göre davranışlarını şekillendirirken, çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel adaletin önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğuna ilişkin çalışan inançlarını ve bu inançların çalışanlar üzerindeki etkisini kapsar. İş yaratmada adalet algılarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini gösteren önemli bulgular vardır.

Örgütlerde çalışan verimliliğinin yüksek olması için örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması önemlidir. Çalışanlarının bağlılığını sağlamak için kuruluşların isteklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini iyi anlamalı ve onlara olumlu yanıt vermelidir. Çalışanların istek, ihtiyaç, beklentileri terfi ve eğitim fırsatları gibi maddi olmayan unsurlar olabileceği gibi maaş, teşvik gibi maddi unsurlardan da oluşabilir. Çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılandığında örgüt için daha verimli ve etkin çalışmaya devam edeceklerdir.

Çalışanlar ve performansları, bir organizasyonun başarısının ve etkinliğinin ana anahtarıdır. Örgütlerin başarısı, çalışanlarının üretkenliği ile doğru orantılıdır. Güçlü çalışan morali ve motivasyonu, beklenen sonuçları göstermeleri için bir ön koşuldur. Örgüt liderliğinden çalışanlara iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, çalışanların kendilerini tatmin etmeleri ve yükselmeleri için desteklenmesi ve diğer çalışanlardan bu çalışanlara ilgi, alaka, yakınlık ve samimiyet göstermesi bu çalışanların moral ve motivasyonunu artıracak gibi performanslarında artışa neden olur. İşin yapılması için gerekli istek ve çabayı gösteren çalışanlar, kuruluşun kariyer gelişimi için sunduğu mevcut fırsatları kabul ederek ve finansal ihtiyaçlara göre maaş ve ödüller vererek mümkün olur. Çalışmanın problem durumunu hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda örgütsel adalet ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansına etkisi oluşturmaktadır.

Araştırmanın sorusu ise; hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda örgütsel adalet ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansına etkisi var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt iklimi ile örgütsel adalet gibi her sektör ve işletmeye göre farklılık gösteren özelliklerin, örgüt çalışanlarının görev ve bağlamsal performansları açısından etkili olduğunu göstermektir. Ayrıca bu etkileşimde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Belirtilen temel amaçlar dışında örgüt çalışanlarının demografik özellikleri ile değişkenler arasında etkileşimin ilişkisi de incelenecektir.

Araştırmanın temel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütsel adalet ve örgüt ikliminin iş performansına pozitif etkisi olup olmadığını test etmek,
- Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve örgüt ikliminin iş performansı ile ilişkisinde aracı rolünün olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yaş ve cinsiyet değişkenlerinin iş performansına etkisini belirlemek,
- Eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerinin iş performansına etkisini belirlemek,
- Sektörde ve kurumda toplam çalışma süresi değişkenlerinin iş performansına etkisini belirlemek,
- Çalışılan birim ve birimde çalışan kişi sayısı değişkenlerinin iş performansına etkisini belirlemek.

Araştırmanın Önemi

Araştırmalarda performans konusunda yönelik yaklaşım; temel olarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlamak, bu doğrultuda örgüt yöneticilerinin işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar almak, çalışanların ücret, terfi gibi durumlarını tespit etmek, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini fark etmek, eğitim, disiplin ve bütçe hazırlamak gibi çeşitli yönlerden önemlidir. Performans, işin niteliği çerçevesinde daha önceden belirlenmiş ölçütlerin karşılanmasını ve bu doğrultuda ortaya konan ürün/hizmet veya düşüncenin tüketici gereksinimlerine uygun olmasını gerektirmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık konusuna yönelik araştırmaların temeli, örgütsel amaçlara bağlı, örgüte sadık olan ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar yaratmaktır. Örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli, işin gereklerini açıkça bilen ve kendisinden

beklenen rolleri üstlenebilen örgüt çalışanlarının yaratılması, günümüz örgütlerinin sahip oldukları en değerli varlık konumundaki insan kaynağından en üst düzeyde verim elde edebilmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra örgüt çalışanlarının aidiyet duygusunun yüksek olması ve yapılan işten memnun olma düzeyleri de iş tatminlerini etkileyebilir. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması sayesinde çalışan performansının da artacağı ve örgüt-çalışan ilişkisinde karşılıklı fayda sağlanabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerdeki çalışan davranışı, kişisel özelliklerinin yanı sıra gerçekleştirdikleri ortamın bir sonucudur. Çalışanların iş tutumları, çalışanların çalışma ortamını oluşturan çok çeşitli örgütsel özelliklerden ve sosyal ilişkilerden etkilenmektedir. Çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarına bakıldığında, örgütsel iklim, psikolojik iklim, ortak iklim gibi çeşitli terimler ve tanımlar bulmak mümkündür. Örgüt iklimi, çalışan davranışı ile doğrudan ilişkisi olan örgütsel çevre ile ilgili en önemli konulardan biridir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Tanımları

Örgütsel adalet kavramını literatüre ilk kez kazandıran Greenberg (1987), örgütsel adaleti, örgütsel düzenlemeler, uygulamalar ve adalet ilkesine uygun olarak açıklamıştır. Greenberg'e göre, örgütsel adalet algıları, çalışan seçimi, performans değerlendirmeleri, ödüller, maaşlar veya diğer faydalar yoluyla şekillenir (Greenberg, 1987).

Adalet, Platon ve Sokrates dönemine kadar uzanan felsefi bir konu olmuştur. Adalet kavramı, bir eylemin veya davranışın “doğruluğu” veya “adil olması” anlamına gelmektedir (Colquitt 2001, 425). Adalet olgusu, bireylerin kişisel kazanımlarını en üst düzeye çıkarmayı mümkün kılması açısından önemlidir. Bu nedenle, bireyler uzun vadeli kazancı en üst düzeye çıkarma ihtiyacı duymaktadır. Adalet olgusunun diğer önemi ise sembolik değeri taşıması, bireyin onuruna saygı gösterilmesini sağlaması ve gruptaki statüsünü teyit etmesidir. Böylece bireylerin öz değer (kendine değer verme duygusu) duygusuna katkıda bulunmaktadır. Bu görüş, adaletin daha çok psikolojik yönden açıklamasını sağlamaktadır (Çolak ve Erdost 2004, 54).

Örgütsel adalet, üst düzeylerin muamelesinden ücretlendirmeye, eğitime erişim ve toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar tüm işyeri davranışlarıyla ilgilidir. Başlangıçta, özne teorisinden türetilmiştir; bu, bireylerin, geri aldıkları (verim) ile karşılaştırıldığında verdikleri (girdi) miktarına göre adaletle ilgili yargılarda bulunmalarını önermektedir. (Cropanzano ve Greenberg 1997, 3). Örgütsel çalışmalarda adalet, insanların/çalışanların örgütsel olayları hangi düzeyde adil olarak algıladıklarına ilişkin ölçüyü ifade etmektedir. İlk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından öne sürülen örgütsel adalet, bir çalışanın kuruluşunun davranışlarını, kararlarını ve eylemlerini algılayışlarını ve bunların çalışanların işyerinde kendi davranışlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Greenberg 1990, 399). Terim adalet kavramı ile yakından bağlantılıdır. Çalışanlar, işverenleri tarafından günlük olarak verilen kararlara hem küçük hem de büyük ölçekte duyarlıdır ve bu kararları haksız veya adil olarak değerlendirecektir. Bu kararlar bireyin davranışını etkilemekte ve eylemlerin çalışan üzerinde kişisel bir etkisi olduğu ve haksız olarak değerlendirildiği durumlarda işyerinde sapmalara yol açabilmektedir (İçerli 2010, 69).

Örgütsel adalet kavramı, çeşitli çalışma ortamlarında insanların tepkilerinin güçlü göstergesi şeklinde ortaya çıkmıştır (Folger ve Cropanzano 1998). Örgütsel adalet, aynı

zamanda insanların örgütlerdeki adalet algılarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet, herhangi bir önyargı ve tercih olmaksızın çalışanların işyerinde kendilerine yönelik karşılaştıkları davranma biçimleridir (Shrestha 2016, 2).

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Nirmala vd. 2006, 138).

1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet teorisi, dağıtımda adaletin, dağıtımın denkliğinin gerçekleştirilmesiyle sağlanacağını belirtir; kârın yatırım ve kârı hesaplayarak ve karşılaştırarak belirlenebileceği anlamına gelir. Dağıtıcı eşitlik teorisi, alışveriş yapanların yatırımlarıyla orantılı olarak getiri beklediklerini ve bu beklentiler karşılandığında eşitliğin gerçekleşeceği hissine sahip olacaklarını savunur. Teoriye göre, insanlar kârları yatırımlarından daha az olduğunda öfkelenecek, daha fazla olduklarında ise suçlu hissedecekler; ancak her iki durumda da dağıtım adaletsizliğinin ortaya çıktığı açıktır. Dağıtım adaleti teorisi, adalet değerlendirmelerinde dış karşılaştırmaları tamamen görmezden gelinmiş ve adaleti, çalışanlar tarafından alınan fiili fayda payları ile adil payın ne olacağına dair algıları arasında yapılan karşılaştırmalar açısından tanımlanmıştır (Greenberg, 1987, 11).

Dağıtımsal adalet, örgüt çalışanlarının mevcut bilgi ve tecrübelerini kullanarak örgütte çalıştıkları süreçte örgüt içerisinde örgüte katkı yaptıkları değer karşılığında elde etmek istedikleri kazanımların miktarına yönelik adalet algısı ile ilişkilidir. Dağıtımsal adalet, malların toplumda sahipliğini ele alan bir kavramdır. Mal dağıtımında büyük miktarda adalet olduğunu varsaymaktadır. Eşit çalışma, bireylere edinilen katkı veya katkı edinme yetenekleri açısından eşit bir sonuç sağlamalıdır. Eşit çalışma eşit sonuçlar üretmediğinde veya bir kişi veya grup orantısız miktarda hak kazandığında, dağıtım adaleti yoktur. (Bağcı 2013, 165). Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti; insanların kendi girdileri ve çıktılarının oranını, ilgili diğer kişilerinkilerle karşılaştırdıklarını ve her bir partinin girdileri ve sonuçları arasındaki eşleşmeye göre adalet sonucunu yargıladıklarını öne sürmek için Adams (1965) tarafından ortaya atılan eşitlik teorisine dayanmaktadır.

Eşitlik teorisinde, bir çalışanın algıladığı kaynakların (örneğin çaba, tecrübe ve eğitim) ve iş sonuçlarının (örneğin ödüller, cezalar) diğer bir seçilmiş referansın algıladığı kaynak ve sonuçlarla bir iç dengeye kavuşturulması önerilmektedir. Ötekinin seçimi genellikle benzerlik (iş, eğitim ya da özgeçmiş açısından), yakınlık (örneğin diğer ofisteki insanlar) ve göze çarpma

(ön plana çıkan bir özelliği nedeniyle ilk akla gelen rol modelleri) gibi özelliklere dayanmaktadır (Cropanzano, Goldman ve Benson 2005, 64).

1.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, insanların belirli kararlarla sonuçlanan resmi örgütsel prosedürlerin adaletini de dikkate aldığını öne sürmektedir. İşlemsel adaletin çalışanlar açısından önemli olmasının nedeni, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde belirli kontrol imkânı sağlaması ve böylece uzun vadeli sonuçların daha olası biçimde adil olması konusunda güven vermesidir. Bunun yanı sıra çalışanların örgütlerde ayakta kalmasını sağlayarak kendi özsaygı algılarına katkıda bulunurlar (Paterson, Green ve Cary 2002, 394). Levanthal (1980) adil prosedürlerin uygulama tutarlılığı, tarafsızlık, doğru bilgiye dayanarak karar verme, uygun olmayan kararları düzeltme mekanizmaları, çalışanların kararlara katılımı veya düşüncelerini sunma imkânı, mevcut etik ve ahlaki standartlara uyumluluk ile karakterize olduğunu belirtmiştir.

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, çalışanların işte birbirleriyle olan ilişkilerine uygulanan standarttır. Bu sadece yöneticilerin ekip üyelerine nasıl davrandıklarını belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda iş arkadaşlarının ve meslektaşların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulundukları ile de ilgili olabilmektedir. Davranış standartlarının oluşturulması, çalışanlara yüksek düzeyde saygı gösterilmesini sağlamak ve kuruluşun adil ve güvenli bir iş yeri olarak kabul edilmesini sağlamak için önemlidir (Irak 2004, 33). Literatürde yer almaya başlayan bu üçüncü adalet boyutu, bir örgütün üyelerine verdiği değerin düzeyi ifade eden kişilerarası etkileşimlerin adaleti ile ilgili hususlar olarak tanımlanan etkileşimli adalettir (Bies 2001, 91). Daha sonra Bies (2001) bu yapıyı açıklığa kavuşturarak etkileşimli adaletin yalnızca kişilerarası uygulamalara odaklanan öğeleri içermesi gerektiğini öne sürmüştür. Ancak, Colquitt (2001), Colquitt ve diğerleri (2001), Greenberg (1993) gibi diğer yazarlar etkileşimli adaletin altkümesini, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere iki yönden desteklemiştir; bilgisel adalet terimini ortaya koymuşlardır (Karriker ve Williams 2017, 53).

Etkileşimsel adaletin iki boyutu olduğu düşünülmektedir. Bunlardan birisi kişilerarası adalettir. Diğerisi ise bilgisel adalettir (Colquitt ve diğ. 2001, 427). Kişilerarası adalet boyutu, örgütlerdeki karar verici kişilerin aldıkları kararlardan etkilenen bireylere/çalışanlara hangi düzeyde tutum ve davranışlar sergiledikleriyle ilişkilidir (Poyraz, Kara ve Çetin 2009, 78). Bilgisel adalet boyutu ise, karar alma sürecinde uygulanan prosedürlere ilişkin bilgilendirmenin çalışan kişilere yapılması ile ilişkilidir (İçerli 2010, 88). Bu açıklamalardan yola çıkılarak

örgütsel adaletin üçüncü alt boyutunun yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimle ilişkili olduğu ve yöneticilere yönelik sorularla algılanan etkileşimsel adaletin ölçülebileceği söylenebilir.

1.3. Örgütsel Adalet Modelleri ve Kuramları

Literatür araştırmasında örgütsel adalet, yedi farklı model ve kuram doğrultusunda incelenmiştir.

1.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal bilimler literatüründe birçok sosyal değişim teorisi görülmüştür. Bunlar farklı vurgu ve bakış açılarını bir araya getirmektedir. Ancak, örgütsel bilimler içerisinde, modern sosyal değişim teorisi, çalışanların katıldığı ilişkilerin türünü ve kalitesini vurgulayarak açıklayıcı gücünü ortaya koymaktadır (İyigün 2012, 49). Sosyal değişim teorisyenlerinin çalışmalarına dayanarak bu yeniden birliktelikleri bir süreklilik üzerine yerleştirir. Bir direği demirlemek ekonomik değişim ilişkileridir. Bu ilişkiler, genellikle ekonomik ya da yarı ekonomik olan somut malların hızlı bir şekilde değiştirilmesini içermektedir. Ekonomik değişim ilişkileri, iki taraf arasında herhangi bir duygusal bağ kurulmadığı takdirde kısa vadeli olma eğilimindedir. Diğer direğe demir atmak, ismini genel teoriden alan sosyal değişim ilişkileridir. Sosyal değişim ilişkileri daha açık uçlu olma eğilimindedir. Bu ilişkiler destek ve sadakat gibi daha soyut sosyo-duygusal malları içerebilmektedir. Sosyal değişim ilişkileri, taraflar arasındaki yakın ilişkinin psikolojik olarak belirlenmesi ile daha uzun vadeli olma eğilimindedir.

Teorisyenler sıklıkla kişiden kişiye ilişkilerini tartışmaktadır. Bunlar bir lider ve bir ast arasında ya da bu konuda romantik bir çift olabilmektedir. Bununla birlikte, toplumsal değişim teorisinin diğer insanlarla sınırlı olmadığını vurgulamak önemlidir. Bireyler genellikle kuruluşları insani niteliklere sahip olarak düşünmektedir. Sonuç olarak, işçiler aynı zamanda bir bütün olarak işverenleriyle ilişkiler kurmaktadır. Bu olasılık, örgütlenme desteği, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi kavramlar tarafından ele alınmaktadır. Hem çalışanlar hem de onların amirleri arasındaki ilişkilerin yanı sıra çalışanların bir bütün olarak arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurulmasında iyi bir öngörü değeri vardır (Karagonlarve diğ. 2015, 411).

İşyerinde sosyal değişim ilişkileri, patron veya organizasyon gibi daha güçlü bir taraf, bireysel çalışanlar gibi daha az güçlü bir tarafa ulaştığında başlamaktadır. Eğer çalışan böyle bir ilişkiden hoşlanıyorsa, olumlu muameleyi tutum ve davranışları üzerinden sürdürür. Bu basit model, liderler ve astlar arasındaki yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin geliştirilmesinde

hesaba katılmıştır (İyigün 2012, 49). Denetim otoritesi, kaliteli bir ilişki için fırsatı genişletirse, alt üye daha elverişli iş tutumları, daha yüksek iş performansı ve daha fazla ulusal vatandaşlık davranışlarıyla cevap verebilmektedir.

Bu model aynı zamanda örgütsel destek olarak algılanan araştırmalar (POS) üzerine yapılan araştırmalarla gösterildiği gibi kuruluşlar için değişim ortağı olarak görünmektedir. Fasolo (1995), kuruluşların çalışanlarına hem prosedürel adalet hem de dağıtımçı adalet ile davranmaları gerektiğini savunmuştur. Bu etkilerin her biri örgütsel destek algılarını yaşatmaktadır. Bu destek daha sonra çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır. Kendi adına, bağlılık iş performansını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlantıları test eden araştırmalar destekleyici olmuştur (Karagonlarve diğ. 2015, 411).

1.3.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, bir ilişkinin farklı üyelerinin bireyler arasında eşit değere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle dayanışma ve sosyal bütünlüğü vurgulamaktadır. Eşitlik kuramı John Stacey Adams'a aittir. Eşitlik kuramı, Adam's tarafından geliştirilen eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, bireylerin kuruluştaki adaletsiz durumlarla karşı karşıya kaldığı ve kuruluştaki verilen dağıtım kararlarıyla ilgili tepkilerine odaklanmaktadır. Smith'e göre, bilinçli ve sonu olmayan, kendi konumlarını kendileriyle aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda haksız yere muamele gördükleri fikrine ulaşabilmektedirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkilemekte ve belli davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle geliştirilen bu davranışlar başkalarına yönelik olabilmelerine rağmen genellikle organizasyonlara yöneliktir. Buna dayanarak, örgütsel adalet işçinin işyerindeki uygulamalarla ilgili algısıdır (Brom 2017).

Simetri ve denge düşünceleri, eşitlik algısının temelini oluştururken, tersi de adaletsizlik algısını dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarda arttırmaktadır.

Adalet kavramı, insanların neden ilişkileri sürdürdüğünü ve diğer ilişkileri yok ettiğini açıklamayı amaçlayan Homans'ın Sosyal Mübadelesine dayanmaktadır. Homans'ın Sosyal Mübadele Kuramı'na göre tüm sosyal ilişkiler, ekonomik ilişkiler gibi mübadele türüne dayanır ve bireyler, ilişkilerindeki kar/zararı hesaplayarak ve mal ve hizmet satın alarak ilişkilerini geliştirip geliştirmemeye karar verirler. Sosyal mübadele, ekonomik mübadelenin aksine belirli bir kâr elde edemeyecek. Bu teoriye göre, insanlar sosyal ilişkilerinden elde ettikleri ödüller veya faydalar maliyetten daha büyük olduğu sürece bu ilişkiyi sürdürürler. Homans'a göre, faydaların/kayıpların sayısı nedeniyle ikisi arasında makul bir denge olmadığı sonucuna varan

bir kişi öfkeli veya suçlu hissedecektir. Ancak erkekler, adaletsizliğin dağıtıldığını gören insanların tepkisi hakkında daha fazla ayrıntı vermedi. Adams'ın Öz sermaye kavramı, sendika- çalışan değişiminde temel unsurlar olan tamamlayıcı ve karlılık unsurlarını da barındırmakta ve adalet kavramının iki kategori arasındaki denge temelinde seçildiğini vurgulamaktadır. Memnuniyet, bağışlar servete eşit olduğunda gelir. Adams, bir kişinin gelirinin doğru olup olmadığını değerlendirirken, kârını/katkısını aynı kişinin faizi/katkısıyla karşılaştırdığını ve bu karşılaştırmaların kötü eşitsizlik, doğru eşitsizlik ve Eşitlik gibi üç farklı senaryodan birine yol açtığını söylemektedir (Homans, 1961: 247).

Ortalama bir kişinin katkısı / maaşı, bahsettiği kişinin ortalamasına eşitse, adalet takdir edilir ve kişi tatmin olur. Kötü eşitsizlik, bir kişinin ortalama katkısının / maaşının, aynı kişinin ortalamasından daha az olması durumunda ortaya çıkar. Bu kötü eşitsizlik, kişide memnuniyetsizlik ve öfkeye yol açarak iş kalitesinin düşmesine, hırsızlık gibi verimsiz davranışlara ya da performans düşüklüğüne neden olur. Bazı durumlarda, bir kişinin ortalama katkısı / maaşı, söz konusu kişinin ortalamasından daha büyük olduğunda bir eşitlik faktörü ortaya çıkar. Doğru eşitsizlik de memnuniyetsizliğe yol açar, ancak bu durumdaki memnuniyetsizlik öfkeden değil, suçluluk duygusundan kaynaklanır. Eşitsizliğin neden olduğu bu memnuniyetsizlik, eşitsizliği olan kişinin durumu eşitlemek istemesine neden olur. Kötü eşitsizliğe maruz kalan insanlar genellikle işe geç kalma, erken emeklilik, uzun aralar, daha az çalışma, daha az çalışma ya da maaşlarından ödöl isteme gibi önlemlere başvurarak katkı paylarını düşürmeye çalışırlar. Doğru eşitsizliğe sahip bir kişi ise çok çalışıp katkısını artırmak için çaba sarf edebilir veya gelirini azaltmak için ücretsiz tatil yapabilir ya da kurumun sağladığı sosyal yardımlardan yararlanmayabilir (Henry, 2003: 89).

1.3.3. Kişisel Çıkar Modeli

Belki insanlar kendi çıkarları ile ilgilenme konusunda doğuştan gelen bir eğilimle doğarlar ve temel sebepleri (sosyal) davranışları, kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmektir. Benlikle ilgilenme eğiliminin alışılmış, otomatik ve çoğu zaman bilinçli bir düşünce olmaksızın uygulandığı düşünülemez. Ancak, bu alternatif, potansiyel olarak daha güçlü nedenleri de dışlamamaktadır. Çeşitli kökenlerden ve popülerlikten dini yazılar, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını göz önünde bulundurmanın ve zayıf ve yoksullarla ilgilenmenin önemini vurgulamaktadır. Çocuklarımıza anlattığımız masalların çoğunluğu, açıkça kendi çıkarlarını göze almanın olumsuz yönlerine ve başkalarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurma konularına odaklanmaktadır. Başka bir deyişle, dünya genelindeki insanlar birbirlerine diğerlerinin ihtiyaçlarını ve kaygılarını göz önünde bulundurmanın değerini

öğretmektedir. Bu tür bir oryantasyonun aynı şekilde alışkanlık ve bilinçli bir düşünce olmadan icra edilmesi olası değildir.

İnsanların hem kendi çıkarları hem de başka yönelimleri içeren diğer nedenlerle yönlendirildiğinin, sosyal bilimcilerin ve filozofların yüzlerce yıldır uğraştığı bir konu olduğu ve çok sayıda örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışa izin verdiği bir konudur. Örneğin, liderlik ve anlaşmazlıkların çözümü üzerine çalışmak, kendimize olan ilgiyle diğerine olan ilgiyi birbirinden ayırmakta ve bu motivasyonun nasıl bir arada olduğunu ve lider davranışını ve çatışma yönetimini nasıl yönlendirdiğini göstermektedir (Dönmez 2009). Kendini kurgulayan, öz belirleme teorisi ve bireysellik-kolektivizm üzerine yapılan çalışmalarda, insanların kendilerini bağımsız ya da özerk bireyler olarak gördükleri veya başkalarına bağımlı oldukları varsayılmaktadır. Sosyal kimlik teorisinin çalışma motivasyonuna uygulanması, kimliğinin temelini ne kadar çok insanın çalışma grubunun veya bölümünün özellikleri ve özellikleri üzerine temel aldıklarını, grup refahı ile ne kadar çok ilgilendiklerini ve gruba fayda sağlamak için ne kadar çok çalıştıklarını göstermektedir.

1.3.4. Grup Değeri Modeli

Son yirmi yıl boyunca, örgütsel adalet, adalet olaylarının ve grup düzeyindeki olayların değerlendirilmesini içerecek şekilde ilgi alanını genişletmiştir. Grup düzeyinde adalet fenomeninin ortaya çıkışını açıklayan birçok argüman olmasına rağmen, sosyal bilgi işleme (SIP) teorisi ve çekim-seçim-yıpratma (ASA) modeli en çok kullanılan iki yaklaşımı temsil etmektedir. SIP teorisine göre, bireyler birbirlerinden izole olarak çalışmamaktadır. Aksine, çalışanlar genellikle günlük etkinlikleri sırasında meydana gelen olayları anlamak için sosyal etkileşimlere girmektedir. Çalışanlar sadece iş arkadaşlarının davranışını modelleyerek adalet değerlendirmeleri yapabilmektedir. Sonuç olarak, zaman geçtikçe, grubun her bir üyesinin adalet algılarının birleştiği söylenmektedir. Başka bir deyişle, eğer grup üyeleri benzer sonuçlar alırlarsa, benzer prosedürlere tabi tutulurlar ve benzer şekilde bir adalet kaynağı (örneğin, süpervizör) tarafından yeniden yaratılırlarsa, zamanla paylaşılan bir adalet kararı ortaya çıkmaktadır. SIP teorisinin dolaylı olarak desteklenmesi, duyu artırıcı faaliyetlerde harcanan zamanın arttıkça, grup üyelerinin usule ilişkin ve dağılımsal algılarının yakınsamalarının arttığını belirtmiştir (Bahramive diğ. 2016, 96).

1.3.5. Bilişsel Atıf Kuramı

Atıf kuramı, bireylerin olayları nasıl yorumladığı ve bunun düşünce ve davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğu ile ilgilidir. Heider (1958) psikolojik bir nitelik teorisi öneren ilk kişiydi, ancak Weiner ve arkadaşları sosyal psikolojinin temel araştırma paradigması haline gelen teorik bir çerçeve geliştirmiştir. Atıf kuramı, insanları, insanların yaptıklarını neden yaptıklarını, yani niteliklerin davranışa neden olduğunu belirlemeye çalıştıklarını varsaymaktadır. Başka birinin neden bir şey yaptığını anlamaya çalışan bir kişi, bu davranışa bir veya daha fazla neden bağlayabilir. Üç aşamalı bir süreç bir atfın temelini oluşturur: kişi davranışı algılamalı veya gözlemlemeli, sonra kişi davranışın kasıtlı olarak yapıldığına inanmalı ve daha sonra kişi diğer kişinin davranışı gerçekleştirmeye zorlandığına inanıp inanmadığını belirlemelidir (Douglas ve diğ. 2017, 539).

Weiner (1974), atıf teorisini başarıya odaklamıştır. Yetenek, çaba, görev zorluğu ve şansı başarıya atfetmeyi etkileyen en önemli faktörler olarak tanımlamıştır. Atıflar üç nedensel boyut boyunca sınıflandırılır: kontrol odağı, kararlılık ve kontrol edilebilirlik. Kontrol boyutunun odağının iki kutbu vardır: iç ve dış kontrol odağı. Kararlılık boyutu, nedenlerin zaman içinde değişip değişmediğini yakalamaktadır. Örneğin, yetenek istikrarlı, dahili bir neden ve dengesiz ve dahili olarak sınıflandırılmış bir çaba olarak sınıflandırılabilir. Kontrol edilebilirlik, kişinin yetenek / etkinlik gibi kontrol edebilme yeteneğinin, ruh hali, başkalarının eylemleri ve şans gibi kontrol edemediği sebeplerden kaynaklanmasına neden olmaktadır (Douglas ve diğ. 2017, 540).

Atıf kuramı, motivasyon kavramı ile yakından ilişkilidir. Aynı zamanda senaryo teorisi ve yapılan çıkarımlar üzerine yapılan çalışmalarla da ilgilidir. Atıf kuramı, yüksek ve düşük başarılar arasındaki motivasyon farkını açıklamak için kullanılmıştır. İlişkilendirme teorisine göre, yüksek başarılar sorumluluktan kaçmak yerine üstüne gitmek ile elde edilebilir; çünkü başarının sırrı yetenekten ziyade güven ve çabadan kaynaklanmaktadır. Başarısızlığın kötü şans veya kötü durumlardan kaynaklandığı, yani kişilerin hatası olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, başarısızlık özgüvenini etkilemez ancak başarı, gurur ve güven oluşturmaktadır.

1.3.6. Adalet-Doğruluk Kuramı

Örgütsel bilimlerde içerisinde adalet genellikle tanımlayıcı olarak incelenmektedir. Yani, çalışan insanlar tarafından formüle edilen adalet algıları veya değerlendirmelerine odaklanmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edilirse, bir kişi ya da insanlar öyle olduğuna inandığı için, olaya adil ya da adaletsiz davranırlar. Bu yaklaşım öznel ve neyin uygun olup

neyin uygun olmadığı konusunda anlaşmazlık sağlamaktadır. Örgütsel adalet araştırmacıları tarafından alınan betimleyici paradigma, filozofların sıklıkla kullandığı daha bilinen normatif bakış açılarından ayırt edilebilmektedir. Genel olarak konuşan etik filozoflar, neyin kuralcı ya da normatif olarak adil olduğunu belirlemek için mantık ve gözlemi kullanmaktadır. Yani, filozoflar nesnel olayların veya niteliklerin adil bir şey yapmanın ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır (Sandbergve diğ. 2015, 318).

1.3.7. Ahlaki Değerler Modeli

Adaletsizlik ve ahlâk arasındaki kritik bağlantı, son zamanlarda örgütsel bilim insanlarından kaynaklanacak bir tabanca olmuştur ve amaç bu umut verici trendi sürdürmektir. Bireylerin adaletsizliğe nasıl ve niçin karşılık verdikleri konusunda potansiyel yeni görüşler sunmaktadır. Adalet etkisinin kapsamı, ahlaki kimliği zayıf olanlar için daha güçlüdür. Tersine, ahlaki kimlikleri için önemli olarak gören bireyler için bu etki zayıftır. Ahlaki bir ahlak, etik bir yargıya dayanan, kuvvetli bir şekilde tutulan inanç veya görüşü ifade etmektedir. Adalet, hukuk ve politika alanlarında en önemli ahlaki değerlerden biridir. Hukuku ve düzeni sağlayan yasal ve politik sistemler arzu edilir, ancak aynı zamanda adalet sağlamadıkça da gerçekleştiremezler (Alberoni 2017, 101).

Etik ilkeler bize neyin önemli olduğunu ve diğer insanlara nasıl davranmamız gerektiğini anlatır. Birisi isteyerek bu ilkeleri ihlal ettiğinde, bu saldırgan ahlaki otoriteden daha üstünmüş gibi kendisini üstlerine yerleştirmiştir. Bu tür eylemler, yanlış suistimal olarak algılanan bir şeye yönelik yükümlülük olarak adlandırdığımız şeyi uyandırma eğilimindedir.

Haksız koşullar, aykırinedensel kuvvetlerden kaynaklananbaşarısızlığın ne olduğuna dayanmaktadır. Sosyal davranışlar alanında, haksızlıkla ilişkili bir yanlış anlama algısı, zafer kazanmış kuvveti, saldırganı tabir ettiğimiz bir sosyal aktöre ya da temsilciye bağlamayı içermektedir. Bu, ilgisizlikle ilgilenmeye istekli olma iradesini güçlendirme olarak algılanan, hatta başkalarının kaygıları için ve o kişinin ortak ahlaki davranış kuralları olarak bilinen diktatörleri bile umursamayan bir kişidir. Ahlaksız davranış, duygusal olarak canlanabilir. Ahlaki yasaklar, ahlakın minimalist çekirdeğini temsil eder (Aksoy ve diğ. 2017); çünkü kişinin belirli bir şeyi yapması gereken ahlaki bir zorunluluğun aksine, yasaklar, özellikle yasaklanmış bir şey dışında bir şey yapma özgürlüğünü en üst düzeye çıkarmaktadır.

1.4. Örgütsel Adalet ve Örgüt İklimi

Çalışanların olayları değerlendirmesine ve her durumda alternatifleri seçmesine yardımcı olan örgüt iklimi, kurum içindeki algılanan adalet anlayışından etkilenmektedir. Örgütsel adalet, fiziksel ve psikolojik reaksiyonlara neden olabilecek stres faktörlerinden biridir. Örgütsel adalet stresle ilişkili bozukluklara yol açabilmektedir. Stres reaksiyonları ile usule göre adalet arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Adalet dağıtımı, çalışanların adaletsizliğin dağıtılmasının adaletsiz prosedürlerden kaynaklandığına inanması büyük bir stres kaynağıdır. Çalışanlar örgüt iklimi ile ilgili zorluklarla karşılaştığında işle ilgili streslerinin seviyesi artabilmektedir. Örgüt ikliminin işle ilgili stres üzerinde doğrudan bir etki bulunmamasına rağmen, bulgular örgüt ikliminin düşük strese yol açan deneyimli anlamlılık üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bir çalışanın örgüt iklimi algısı, işle ilgili stres ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Çok sayıda çalışma örgütün stres algılarında önemli bir rol oynadığını göstermesine rağmen, işle ilgili stresle ilişkili örgüt iklimi araştırması sınırlıdır (Shin 2015: 43).

1.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet, her örgütün başarısı ile ilişkili kilit bir faktördür. Çalışanları memnun, bağlı ve organizasyona sadık tutmak için, organizasyonun adaleti dağıtma, usul adaleti ve etkileşimsel adalet konusunda adil olması gerekir. Çalışanlar, kuruluş tarafından her yönüyle adil davranıldığını düşündüklerinde, iş performansı gibi daha olumlu tutum ve davranışlar göstermeye meyillidirler. Parasal kaynakların tahsis edilmesi, kurumlarda çalışanların işe alınması, karar vermeyi etkileyen politika oluşturma ve politika uygulamaları ve bu kararlardan etkilenen insanlar adalet açısından özel bir dikkat gerektirir. Örgütsel adalet, başarılı organizasyonların temel bir bileşeni ve öngörüsüdür. Adil olan ve sadece prosedürleri, politikaları, etkileşimleri ve dağıtım sistemlerinde bulunan kuruluş, o kuruluşun çalışanları kuruma daha iyi yanıt verir. Kurumsal adaleti artırmak, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alınmasını sağlamıştır. Yöneticiler, çalışanların iş performansını ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için harekete geçmeli, böylece çalışanların ciro niyetini dağıtma ve usule uygun adalet yardımı ile azaltılmalıdır. Örgütsel adaletin kurumlar için güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahip olduğunu ve çalışanların hem daha büyük güven hem de bağlılık içerdiği savunulmaktadır. Örgütsel adalet, insanların sonuç dağılımına ilişkin kararların nasıl alındığına ve bu sonuçların kendilerinin algılanan adaletli olmalarına ilişkin algılardan oluşan, örgütlerde insanların adalet algısını ifade etmektedir (Arı, Asena ve Sevinç 2017:11).

1.6. Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı

Adalet, iş tatmini ve çalışan performansın önemli bir unsurudur. Adalet dağıtımı, usul adaleti ve etkileşim adaleti çalışanlarının iş doyumunu olumu yönde etkilemektedir. Dağıtıcı adalet, etkileşimli adalet, geçici adalet ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak, literatürde araya giren değişken olarak iş memnuniyetine ilişkin az sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışan performansının, kuruluşun iç ortamı, dış çevre faktörleri ve çalışanların iç faktörleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanan sinerjilerin bir sonucu olduğu açıklanmıştır. İç faktörler, çalışanlar arasında çalışanın iş tatmininin davranışsal yönleri ile örgütsel iklim ve örgütsel adalet gibi dışsal faktörlerdir. Tüm bu faktörler, nihayetinde bir kuruluşun performansını etkileyecek olan çalışanların performansını etkilemektedir (Kalay 2016: 147).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Özellikleri

Örgüt iklimi kavramının açıklanması öncesinde “iklimin ne olduğuna ilişkin bir tanımın yapılması gereklidir. İklim kelimesinin kökeni Yunancadan gelmekte, iklim “eğilim” ve “yönelme” anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram ayrıca sıcaklık, basınç gibi fiziksel olayları açıklamada kullanılmaktadır (Deniz ve Çoban 2016, 453). Bir işyerinde iş ortamının özellikleri, eylemlerini ve iş performanslarını güçlü bir şekilde etkileyen personel tarafından gözlemlenir. Örneğin, algılayıcı bir işletme yöneticisi, kurumsal hedeflere ulaşmada en elverişli olan yönleri belirlemek ve tanıtmak için çalışanlara örgütsel iklim hakkında araştırma yapmakta zorlanabilmektedir. Örgüt iklimi kurumsal iklim olarak da adlandırılmaktadır. (Büte 2011, 109).

Örgüt iklimi kavramı; “ *Örgüt üyelerinin, yaşadıkları olaylara, politikalara, uygulamalara ve prosedürlere ve ödüllendirildiğini, desteklendiğini ve beklenen davranışlara ilıştırdikleri ortak anlam olarak*” tanımlanmaktadır (Litwin ve Stringer 1968, 1). Endüstriyel psikoloji konuları arasında bulunan örgüt iklimi, en geniş anlamda çalışma ortamına ait çok boyutlu özelliklerdir. Kavramsal anlaşma, şartlar ve bireysel algıların bir araya getirilip üst düzey yapılar olarak ele alınabildiği ortak bir psikolojik anlam ataması anlamına gelmektedir. Bu gibi durumlarda, örgütsel iklimi ölçmek için toplu bireysel verilerin kullanılması uygundur (Demirez ve Tosunoğlu 2017, 73).

Özetle örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılabilir. Örgütsel iklim sorunları, dikkat edilmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Göreceli olarak sağlıklı görünen şirketlerde yönetim, statükoyu yakalama ve sürdürme eğilimindedir. Bununla birlikte, birçok kuruluş yavaş yavaş artan sorunlara karşı savunmasızdır, çünkü atölyede, sahada veya şirket ofisinde günlük deneyime uyum sağlamamaktadır. İletişim ve mesajlaşma, liderlik kararından genel memnuniyetsizlik ya da hayal kırıklığına neden olan ve katılım ve memnuniyeti zedeleyen yapısal / prosedürel kusurlar ile ilgili bir problem olabilmektedir. Genellikle çalışanların örgüt iklimini destekleyici ve ödüllendirici algılamaları ile yaratıcı davranışların (inovasyon) ortaya çıktığı belirlenmiştir (Çekmecelioğlu 2007, 81).

2.2. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütlenme konusundaki tutumlarının bir belirtisidir. Bu tutumlar, yönetim politikaları, denetim teknikleri, yönetimin adaletliliği, işçinin tepki yönetimi ve kelimenin tam anlamıyla çalışma ortamını etkileyen her özelliğe dayanmaktadır. Lawrence James ve Allan Jones, örgütsel iklimi etkileyen faktörleri beş ana bileşende sınıflandırdılar (Tang, 2017, 1831):

- **Örgütsel Bağlam:** Bir örgütün yönetim felsefesi, örgütün amaçlarından, politikalarından ve işlevlerinden ve hedeflerin nasıl uygulanacağından açıkça anlaşılacaktır. Örneğin, belirli bir şirketin çalışanların tedavisi konusundaki itibarı, insan kaynaklarının kullanımıyla ilgili yönetim felsefesinin bir göstergesi olacaktır. Bu yönetim felsefesi, politikalar, kurallar, düzenlemeler ve elbette yemlik eylemleriyle ifade edilir. Çalışanların tepkisi ve yönetimin felsefesi dahilindeki dereceye katılımı, uygun bir iklimin gelişimi için kritik öneme sahiptir. Yönetim, çalışanın hedeflerini örgütsel hedeflerle eşleştirebiliyorsa, iklim üzerinde olumlu bir etki yaratması olasıdır. Yönetimin çalışanlara karşı tutumu gerçekten de genel organizasyon ortamının temel belirleyicisidir.
- **Organizasyon Yapısı:** Bir organizasyon yapısı, bir organizasyondaki yetki-sorumluluk ilişkilerinin çerçevesidir. Kimin ve kimin kime karşı sorumlu olduğunu kimin denetleyeceğini açıklamaktadır. Üstler ve astlar ve akranlar arasındaki kişiler arası ilişkilerin temeli olarak hizmet etmektedir. Yönetimin takip ettiği organizasyon yapısı kritik organizasyonel iklimdir (Zhang 2010, 190). Üst yönetim astlara daha fazla önem verilmesi gerektiğini hissediyorsa, merkezi olmayan bir yapı izleyecektir. Örgütsel hiyerarşide daha az katman olacak ve katılımcı karar verme çalışmaları teşvik edilecektir. Örgüt iklimi, çalışanların gelişiminedestek sağlayacaktır. Ancak üst yönetim karar vermede daha fazla tutarlılık sağlamak isterse, merkezi bir yapı izleyecektir. Üst yönetim, bu kararlar üzerinde daha fazla kontrol sağlamaktadır ve kurumsal iklim merkezi bilgi yönetimi ve karar vermeyi teşvik etmektedir.
- **Üst ve alt düzeyler arasındaki ilişki:** Her çalışan gerekli talimatlar ve rehberlik için üst amiri veya patronu ile etkileşime girmelidir. Alt düzeyin karar alma sürecine katılmasına izin veren (veya buna izin vermeyen) en üst seviyedir, ödevler verir, performans değerlendirmeleri yapar, performans incelemeleri yapar, politikaları yorumlar, ücret artışlarını belirler ve kimin terfi ettirilme potansiyeli olduğuna karar verir. Bu işlevler yönetimde doğaldır ve her yönetici bu işlevlerle ilgilidir (Tang 2017,

1832). Üst ve alt düzey arasındaki ilişki sadece kişilerarası nitelikte değildir, aynı zamanda kurum ile çalışan arasındaki temel ara yüzü temsil eder. Bu nedenle, tüm yöneticiler liderlik türüne karar verirken iklim üzerindeki muhtemel etkinin farkında olmalıdır. Bir liderlik stilinin etkinliği esas olarak özel durum tarafından belirlenir.

Başka bir deyişle, yöneticinin liderlik stili, çalıştığı işçilerinin durumuna uygun olmalıdır. Öyle olmaz ise, işçilerin motivasyon düzeyi düşük olacak, kendilerini sinirli ve tatminsiz hissedeceklerdir ve verimlilik de düşecektir. İşçiler sağlanan liderlik türünden memnun kalmazlarsa, etkili iletişim engellenecek ve moralleri düşük olacaktır. Bu nedenle, her yönetici bu işleyiş tarzının örgütsel iklim üzerindeki muhtemel etkisini düşünmelidir.

- Fiziksel çevre: Ofis dekorunun, ofis büyüklüğünün ve işte bir kişiye tahsis edilen fiziki alanın işe karşı olumlu bir tutum geliştirilmesinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Gürültü aynı zamanda örgüt iklimini etkilemede etkili olarak kabul edilmiştir. Yüksek düzeyde gürültü, kötü bir his uyandırabilir ve hayal kırıklığına, gerginliğe ve saldırganlığa yol açabilir ve bu nedenle örgütsel iklime olumsuz yönde etki edebilir (Gayman ve Bradley 2013, 326). Dış ortamın sabit bir parçası olduğunda, gürültüye bir dereceye kadar bağıklık derecesi mümkün olabilir. Bu nedenle, kabul edilebilir ölçüde gürültü, örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemeyebilir.
- Değerler ve Normlar: Bir süre boyunca her kuruluş kendi kültürünü geliştirir. Kültür, bir organizasyonu bir arada tutan sosyal ya da normal yapıştırıcıdır. Kurum üyelerinin paylaştığı değerleri veya sosyal idealleri ve inançları harcar. BroUtal'ın sözleriyle, *“Örgüt kültürü, ortak normlar üretmek için bir şirketin halkı, örgüt yapıları ve kontrol sistemleri ile etkileşime giren ortak değerlerin ve inançların bir sistemidir.”* Yukarıdaki alıntı, kuruluşların farklı kültürlerin amaç ve değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.” (Zhang 2010, 101).

Yönetim, iklimi kuruluşun şekillendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunu örgütsel hedefleri belirleyerek, örgütsel yapıyı ve iletişim ve karar alma süreçlerinin düzenini ve örgütsel norm ve değerlerin şekillendirmesini yaparak gerçekleştirmektedir. Ayrıca yönetim, çalışanların çalıştığı fiziksel çevre üzerinde de doğrudan kontrol sahibidir. Aslında, yönetimin bu yorumlar üzerindeki kontrolü, yönetimin herhangi bir bileşende yapılan ayarlamalar yoluyla iklimdeki değişiklikleri etkileme kabiliyetine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bir kuruluşun iklimi oluşturan yapının doğası gereği, herhangi bir eylemin yönetim tarafından gerçek etkisi asla doğru bir şekilde tahmin edilemez. Bununla birlikte, yönetim alt-yönetici ilişkisini ve örgütsel iklimi iyileştirme konusunda sorumluluk almalıdır. Uygun bir iklimin

oluşmasında yöneticilerin rolü öncelikle eylem odaklı olmakla birlikte çalışanların rolü bir tepkidir. Çalışanlar ayrıca organizasyonel çevre üzerindeki etkilerini de sergilemektedir. Bunu, çevrelerini kontrol etmeye çalışarak ve çok daha dayanıklı hale getirecek değişiklikler getirerek yapmaktadırlar.

2.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin boyutları, örgütsel iklimi tanımlama ile açıklama sonrasında örgütsel iklimin sınıflandırılması ile ortaya çıkmıştır. Örgütün psikolojik çevresinin karmaşık yapıda olması nedeniyle örgütsel iklimin nesnel belirleyicilerinin çok geniş kapsamda değişken içerdiği ve bu nedenle örgütsel iklime yönelik algısını ölçülmesinde farklı boyutları içeren ölçekler kullanıldığı belirtilmektedir (Yüksekbilgili 2016, 56). Denison (1996) yaptığı literatür taramasında örgütsel iklim değişkenlerinin kapsamı ve çokluğu nedeniyle araştırmacıların ortak bir kaniya varmada zorlandıklarını belirtmiştir. Ancak örgüt kültürünün iklim açısından daha önemli bir değişken olarak ön plana çıktığı belirtilmiştir (Davidson 2003, 207). Birçok araştırmacı örgütsel iklimin boyutlarını belirlemeye çalışmıştır. Ayrıca, araştırmacılar arasında kalite ve örgütsel iklim boyutlarının sayısı arasında bir fark olduğunu belirtmiştir.

Richard M. Hodgetts, örgütsel iklimi iki ana kategoride sınıflandırmıştır. Yüzeyin üstünde görülebilen bir bölümün ve su altında kalan ve görünmeyen bir bölümün bulunduğu bir buzdağına benzetme yapmıştır. Gözlenebilen veya ölçülebilen görünen kısım, hiyerarşinin yapısını, kuruluşun amaçlarını ve hedeflerini, performans standartlarını ve değerlendirmelerini, operasyonların teknolojik durumunu vb. içermektedir. Görünür kısımda gözlenebilen ve ölçülebilen faktörlere OVERT faktörleri denilmektedir. İkinci kategori, görünür ve ölçülebilir olmayan faktörleri içermekte ve destek, çalışanların duyguları ve tutumları, değerleri, moralleri, meslektaşları, astları ve üstleriyle kişisel ve sosyal etkileşimi ve işten memnuniyet duygusu gibi öznel alanları içermektedir. Görünür ve ölçülebilir olmayan faktörlere COVERT faktörü denilmektedir (Davidson 2003, 207).

Örgüt iklimi, örgütün iç çevresini ifade etmektedir. Örgüt ikliminin doğası, çeşitli iç ve dış faktörlerle belirlenmektedir. Örgütsel davranışın temel dayanaklarından biri, dış çevre kuvvetlerinin kuruluş içindeki olayları etkilemesidir.

Litwin ve Stringer (1968), örgütsel iklimi, üyeleri tarafından deneyimlenen, davranışlarını etkileyen ve organizasyondaki belirli bir grubun değerleri açısından tanımlanabilecek bir organizasyonun iç ortamında göreceli olarak istikrarlı bir özellik olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, örgütsel iklim, çalışma ortamıyla ilişkiyi koruyan ve kritik durumlar

nedeniyle değişikliklere rağmen belirli bir dayanıklılığa sahip özelliklere sahiptir. Bunun anlamı, bir kuruluşun ikliminin belirli kademeli değişimlerine rağmen, kademeli değişikliklerle güvenilebileceği, bu tür istikrarın ciddi rahatsızlıklar yaşayabileceği anlamına gelmektedir. Litwin ve Stringer'e göre örgüt ikliminin alt boyutları, örgüt yapısı, bireysel sorumluluk ve performans standartları, ödüllendirme ve destek, çatışma ve çatışma için tolerans, risk, ılımlılık ve örgütsel özdeşleşmedir. Tordera ve diğerleri (2008) iş-ekip ikliminin iş stresi, memnuniyet ve liderlik algısına etkilerine yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel iklimi, çalışanları destekleme, bilgilendirme, kurallara saygı, yeniliklere açık olma alt boyutları kapsamında incelemişlerdir.

Koys ve DeCotiis (1991) örgütsel iklimi, psikolojik iklime ilişkin özerklik, güven, tutarlılık, baskı, destek, tanınma, adalet ve yenilikçilik olmak üzere sekiz alt boyut belirlemişlerdir. Davidson ve diğerleri (2001) örgütsel iklimi liderlik, kolaylık ve destek, profesyonellik ve örgüt ruhu, çatışma ve belirsizlik, düzenleme, organizasyon ve baskı, iş çeşitliliği, zorluk ve özerklik, ekip koordinasyonu, arkadaşlık, iş standartları olmak üzere yedi alt boyutta incelemişlerdir. Ryder ve Southey (1990) bu alt boyutlar dışında örgütsel planlamanın açıklılığını da çalışmasına alt boyut olarak ilave etmiştir.

Güncel çalışmaların odaklandığı örgütsel iklim perspektifi, sadece stratejik örgütsel sonuçlar (güvenlik, hizmet) yerine örgütsel süreçler (adalet, inovasyon) açısından da incelenmeye başlamıştır. Ayrıca liderlik kavramının örgütsel iklim öncülü veya moderatörü olarak ele alındığı, ayrıca çok değişkenli çalışmaların da sayısının artış gösterdiği belirlenmiştir (Schneider ve diğ. 2017, 6). Bu çalışmalardan Patterson ve diğerleri (2005) örgütsel iklimin yönetsel uygulamalar, verimlilik ve yenilikçilik ile ilişkisi olduğunu göstermiştir. Luthans ve diğerleri (2008) psikolojik sermayenin destekleyici örgütsel iklimdeki aracı rolü ve çalışan performans ilişkisini araştırmıştır. Glisson (2015) yenilikçilik ve etkililik açısından örgütsel iklim ile örgüt kültürünün rolünü incelemiştir. Huyghe ve Knockaert (2015) örgütsel kültür ve iklimin, araştırma bilimcileri arasındaki girişimcilik niyetleri üzerindeki etkisini ele almıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, yenilikçilik ve kültür değişkenlerinin örgütsel iklim açısından temel değişkenler olduğu görülmüş ve bu çalışmada örgütsel iklim alt boyutları olarak seçilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Yapı

Yapı, organize bir bütünün bileşenleri arasındaki ilişkileri ifade eder. Böylece, yapı kavramı her şey için kullanılabilir. Örneğin, bir bina temel, iskelet, tavan ve duvar arasındaki ilişkinin bir yapıdır. İnsanın vücudu kemik, organ, kan ve dokular arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapıdır. Örgütsel yapı; işler, sistemler, işletme süreci, insanlar ve hedeflere ulaşmak için çaba gösteren gruplarla ilişkilerin çerçevesidir. Örgütsel yapı, görevi belirlenen görevlere bölen ve onları koordine eden bir dizi yöntemdir. Örgütsel yapı, örgütsel faaliyetlerin bölündüğü, organize edildiği ve koordine edildiği bir yöntemdir. Kuruluşlar, iş faktörlerinin faaliyetlerini koordine etmek ve üyelerin eylemlerini kontrol etmek için yapılar oluşturur (Ashkenasve diğ. 2015).

Bir organizasyon yapısı, bir kurumun amaçlarına ulaşmak için belirli faaliyetlerin nasıl yönlendirildiğini belirleyen bir sistemdir. Bu faaliyetler kuralları, rolleri ve sorumlulukları içerebilir. Organizasyon yapısı ayrıca bilgilerin şirket içindeki seviyeler arasında nasıl aktığını belirler. Örneğin, merkezi bir yapıda, kararlar yukarıdan aşağıya doğru akarken, merkezi olmayan bir yapıda, karar verme gücü kuruluşun çeşitli kademeleri arasında dağıtılmaktadır. Kurumsal bir yapıya sahip olmak, şirketlerin verimli ve odaklanmış kalmasını sağlar.

Her şekil ve büyüklükteki işletmeler çok fazla örgütsel yapı kullanmaktadır. Bir kuruluş içindeki belirli bir hiyerarşiyi tanımlarlar. Başarılı bir organizasyon yapısı, her çalışanın işini ve genel sisteme nasıl uyduğunu tanımlar (Ashkenas ve diğ. 2015). Basitçe söylemek gerekirse, organizasyonel yapı, şirketin hedeflerine ulaşması için kimin yaptığını ortaya koymaktadır. Bu yapılanma, bir şirketin nasıl şekillendiğine ve hedeflerine ulaşmada en iyi şekilde nasıl ilerleyebileceğine dair görsel bir sunum sunmaktadır. Örgüt yapıları normalde örgütün en güçlü üyelerinin en üstte otururken piramit gibi bir çeşit şema veya şemada gösterilmektedir, en az düşük seviyede olanlar ise en alttadır. Resmi bir yapıya sahip olmamak bazı kurumlar için zor olabilir. Örneğin, çalışanlar kimlere rapor vermeleri gerektiğini bilmekte zorlanabilirler. Bu, organizasyonda neyin kimin sorumlu olduğuna dair belirsizliğe yol açabilir. Bir yapıya sahip olmak, her seviyedeki herkes için verimliliği artırmaya ve netliği sağlamaya yardımcı olabilir. Bu aynı zamanda, her birimin enerji ve zamana daha fazla odaklanma olasılığı yüksek olduğu için daha üretken olabileceği anlamına gelir.

Gerçek dünyada dört tür ortak organizasyon yapısı uygulanmaktadır (Demir 2017). İlk ve en yaygın olan işlevsel bir yapıdır. Bu aynı zamanda bürokratik bir organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğu, işlevsel bir yapı uygular. Firmayı pazarlama, satış ve operasyonlardan oluşan bölümlere ayırmak, bürokratik bir organizasyon

yapısını kullanmaktır. İkinci tür birçok işletme birimine sahip büyük şirketler arasında yaygındır. Bölüm veya çok bölümlü yapı olarak adlandırılan bu yöntemi kullanan bir şirket, liderlik ekibini faaliyet gösterdikleri ürün, proje veya iştiraklere dayanarak yapılandırır. Bu yapının güzel bir örneği Johnson & Johnson (Ashkenas ve diğ. 2015). Binlerce ürün ve iş koluyla, şirket kendini yapılandırıyor, böylece her iş birimi kendi başkanıyla kendi şirketi olarak çalışıyor. Daha yeni bir yapı olan Flatarchy üçüncü tiptir ve birçok yeni girişimde kullanılır. Adından bahsedildiği gibi, hiyerarşi ve komuta zincirini düzleştirir ve çalışanlarına çok fazla özerklik verir. Bu tür bir yapı kullanan şirketler çok yüksek bir uygulama hızına sahiptir. Dördüncü ve son organizasyon yapısı bir matris yapısıdır. Aynı zamanda en kafa karıştırıcı ve en az kullanılanıdır. Örneğin matrisli bir şirkette çalışan bir çalışan hem satış hem de müşteri hizmetlerinde görev alabilmektedir (Demir 2017).

2.3.2. Bireysel Sorumluluk

Bireyler organizasyonun işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün üyeleri, buna katılmaya teşvik edilmeli, zorlamalı veya zorlanmalıdır. İnsanlar kurumlara kendilerinden bir şeyler kazanacakları zaman (nakit para ya da kibar olarak saygınlık, prestij, edinilmiş becerileri gösterme) katılırlar.

İnsanlar kendilerini katıldıkları organizasyonla özdeşleştirme eğilimindedir. Bir yandan insanların motifleri ile diğer yandan örgütle kimlikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Örgüt ile özdeşleşmelerinin derecesi, bunlara katılma motivasyonlarının niteliğine ve yoğunluğuna bağlıdır (Demirez ve Tosunoğlu 2017, 69). Çalışanların organizasyonla özdeşleşmesi durumunda, bir takım bireysel ihtiyaçların karşılanması durumunda daha güçlüdür, organizasyon hedefleri paylaşılmış olarak algılanır, kuruluşun saygınlığı daha yüksek olarak algılanır, kuruluştaki etkileşim sıklığı daha fazladır ve orada kuruluş içinde daha az rekabet vardır. Bireysel motifler, organizasyon amaçlarının yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. İnsanlar, herhangi bir amaç veya düşünme olmaksızın organizasyonda çalışamazlar. Otomatik veya mekanik veya tahrik edici şekilde çalışmazlar. Bir örgütün başarısı sadece üyelerinin uygun koordinasyonuna ve işbirliğine değil aynı zamanda başkalarının işbirliğine de bağlıdır. Diğerleri de örgütün düzgün işleyişine katkıda bulunmak için yapılmalıdır. Bir kuruluşun, tüm katılımcılarının, üyelerin ve diğerlerinin, başarısı için çalışmak üzere çeşitli teşvikler sağlayarak sürekli katkısını koruyabildiği zaman dengeye sahip olduğu söylenir. Denge, çeşitli seviyelerde elde edilebilir. Zamanla değişebilir. Kuruluşun faaliyetlerinin kapsamı sabit kalabilir veya başka bir düzeyde büyüyebilir veya azalabilir.

Organizasyon içi bireysel sorumluluk kısaca özetlenecek olursa (Demirez ve Tosunoğlu 2017, 70):

- Bir organizasyondaki her insan kendi davranışından ahlaki olarak sorumludur ve bu davranış değiştirme çabaları kişiye odaklanmalıdır.
- Bireyler, yelerinin davranışlarından kısmen sorumlu olan toplulukların ve kuruluşların üyeleridir. Bu nedenle, bir bireyin davranışını anlamak ve değiştirmek için ait oldukları toplulukları ve organizasyonları anlamak gerekir.
- Örgütlerde etik sorunların üstesinden gelmek için bu iki yaklaşımı kullanmak, genellikle bu sorunların daha iyi anlaşılmasıyla sonuçlanacaktır. Bununla birlikte hem bireyin iyiliğini hem de toplumun iyiliğini göz önüne alma isteği kişiyi bir ikilemde bıraktığı ve rekabet eden ahlaki iddialar arasında seçim yapmak zorunda kaldığı zamanlar vardır.

2.3.3. Samimiyet ve Destek

Bugün, alışanlar ile uzun vadeli ilişkiler kurmak zordur, çünkü organizasyonlarda kendini hissettirmese bile sürekli rekabet hissi, rekabet gücü oluşmaktadır. Rekabet hissi çalışanların birbirlerine güven duymalarını zorlaştıran bir faktördür. Kurum içindeki güven düşük olduğunda, herhangi bir değişiklik şüpheli ve tehdit edici olarak görülebilir. Güvenin rgtsel değişim üzerindeki etkilerine dair çok sayıda deneysel kanıt vardır. Shaw (1997), alışan güveninin, rekabetçi değişim olasılığını arttırdığı için rekabetçi örgütsel değişimin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir (Akar, 2017). Dahası, güven, bir kuruluşun uzun vadeli başarısını ve hayatta kalmasını arttırmada, özellikle küresel ekonomi giderek belirsiz ve rekabetçi hale geldiğinde, hayati bir faktördür.

Örgütsel alışmalar literatüründe üç temel güven türü vardır: “rgte güven” (alışan-örgüt), “spervizre güven” (alışan-süpervizör) ve “iş arkadaşına güven” (alışan-çalışan). alışan ve kuruluş arasında güven olmadan çalışanların kendilerini güvende ve güvende hissetmediklerine ve yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı güven duygusu oluşturmadıklarına inanılmaktadır (Akar 2017).

Kaneshiro (2008), organizasyona duyulan güvenin, bireylerin başarılı gelecekteki sonuçları öngörmelerini sağlamak için uygun kişisel olmayan yapıların mevcut olduğuna dair inançlarla ilgili olduğunu belirlemiştir. McCauley ve Kuhnert (1992), organizasyona duyulan güvenin kuruluşların rollerinden, kurallarından ve yapılandırılmış ilişkilerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Gilbert ve Tang'a (1998) göre, organizasyona duyulan güven, çalışanların şirket hedefine iliştirilmesine olan inancını ve sonuçta örgütsel eylemin çalışanlar

için yararlı olacağı inancını ifade etmektedir. Tan ve Tan (2000), organizasyona duyulan güveni, bir kurumun çalışanın algıladığı güvenilirliğinin global değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır (Dönmez 2009).

2.3.4. Ödüllendirme ve Cezalandırma

Motivasyon kelimesi Latince kelimedenden türetilmiştir. Sürekli değişim ve pazar geliştirme, organizasyonlarda birçok dönüşüme neden olmakta ve çalışanların, müşterilerin ve halkın gözünde olumlu bir imaj yaratma ihtiyacını zorlamaktadır. Araçlardan biri, psikolojik ve fizyolojik bir dizi psikolojik faktör olarak tanımlanan, insanlarda istenen davranışı tetikleyen, amacına ulaşmak için çalışma motivasyonudur (Li, Matouschek ve Powell 2017, 46).

İyi davranışı ödüllendirmek ve sorunlu veya istenmeyen davranışları cezalandırmak temel motivasyon kiracılarıdır. Bununla birlikte, şirketler zaman içinde ödüllerin, çoğu zaman olumlu davranışı güçlendirdiğini ve tekrarlamayı motive ettiğini bulmuşlardır. Ceza, geçici olarak uyumu motive edebilir, ancak uzun vadede daha düşük moral ve daha az üretkenliğe yol açmaktadır. Ödüllendirme davranışları, esas olarak, bir çalışanın, şirket veya yönetici tarafından istenen şekilde bir şeyi başarması veya harekete geçmesi gerçeğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, çalışanın ödülü davranışa bağlaması ve ödüle değer vermesi durumunda davranışı pekiştirir. Bu nedenle, istenen eylem veya davranışa cevap olarak arzu edilen ve tutarlı bir şekilde verilen bir ödül, önemli kısa vadeli ve uzun vadeli motivasyonel faydalara sahip olabilmektedir. Ödüllerle başarı, genellikle istediğiniz davranışları ödüllendirme ile başlamaktadır. Ödüller her durumda oldukça somut olmak zorunda değildir. Frederick Herzberg, iki fabrika teorisinde tanıma, prestij ve ödüllendirici işlerin çoğu zaman gelirden daha fazla motive edici potansiyele sahip olduğunu belirtmiştir (Li, Matouschek ve Powell 2017, 48). Bu nedenle, iyi yapılan bir işin övülmesi ve kamuoyuna tanınması, genellikle bir çalışanın moralini ve motivasyonunu artırabilmektedir.

İşyerindeki cezalar maddi ve manevi unsurları içerebilmektedir. Bir işçiyi işi bitirmesi, tehdit etmesi ve tayin edilmesi örnek veya maddi olmayan cezalardır. Daha somut, sözlü veya yazılı kınamalar, maaş kesintileri ve mobbing cezalarıdır. Bir yönetici davranışı motive etmek için bu tekniklerden birini kullandığında, korku ile motive etmeye çalışıyordur.

Ceza, çeşitli motivasyonel durumlarda kullanılan yaygın bir araçtır. Bununla birlikte, Haziran 2012 tarihli "Business News Daily" makalesi, şirketlerde giderek artan bir şekilde pozitif takviyenin veya ödülün çalışan performansına cezadan çok daha fazla etki yarattığını düşündüğünü belirtmiştir. Çalışanlar üretimi veya performansı artırarak beklenmeyen veya

istenmeyen cezalara geçici olarak tepki verebilmektedir. Bununla birlikte, korku, endişe ve hayal kırıklığı sonuçta çalışanların tükenmişliğine neden olabilmekte ve olumsuz bir çalışma kültürüne yol açmaktadır. Bunlar uzun vadeli yararları engellemektedir (Li, Matouschek ve Powell 2017, 48).

2.3.5. Çatışma ve Çatışma İçin Tolerans

Toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olarak yaşanan çatışma, bireyler ve gruplar arasındaki farkların kaçınılmaz bir ürünüdür ve insanın olduğu her yerde kültür ve yaşam tarzı farklılıkları nedeniyle mümkündür. Bu nedenle, çatışma sadece yönetim veya organizasyon psikolojisine değil, aynı zamanda sosyoloji, antropoloji, ekonomi gibi birçok araştırma alanına da dahil olan bir kavramdır (Şimşek ve Çelik 2015). Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük çoğunluğu, bireylerin sahip oldukları sosyal veya resmi yapıların özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel çatışmalara neden olabilecek yapısal özellikler; statü ve güç, bürokratik sebepler, yönetime katılım, sosyal, sadece ödüllendirme sistemi değildir, yöneticinin işyerinde kabul görmemesi, hiyerarşik yapısal düzen, işlevsel bağımlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel özelliklerdir.

Küreselleşen bir dünyada, hızlı gelişen ekonomi ve çokuluslu şirketler ile stratejik birleşme, arka plan, eğitim, etnik köken ve kültür işgücü açısından çeşitli işçileri beraberinde getirmiştir. Bu ayrışmalar , potansiyel sorunlar, yanlış anlaşılmalara, gerginlikler ve işçiler arasındaki çatışmaların sayısında önemli bir artış olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iş yükünü ve iş stresini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, çatışma yönetimi her gün yönetim disiplini için giderek daha önemli hale gelmektedir. Kültür, şimdi ana uyumsuzluk kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

Örgütsel çatışma biçimleri şu şekildedir (Şimşek ve Çelik 2015):

- Bireysel Çatışmalar: Bireyin kendisinden beklenenden emin olmadığı veya kendisinden beklenenden daha fazla beklendiği veya bireye rahatsızlık ve stres yaratabileceği durumlarda ortaya çıkar
- Kişilerarası Çatışmalar: İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığıdır. Bunun en önemli nedenleri bireyler arasında amaç, yöntem, bilgi, veri ve değer yargılarının farklılıklarıdır.
- Grup Çatışmaları: Genel olarak bunlar kişilerarası çatışmalar olarak kabul edilir. Bununla birlikte, grup çatışmalarında, bir grubun birliğinin ve kişilerarası çatışmalardan farklı bir grup fikrinin varlığı vardır. Grup davranışlarının bireysel davranışlardan farklı

olduğu öne sürülmektedir, bu nedenle grup dinamikleri, farklı organizasyonların çatışma içinde olmalarındaki çatışmalarda ilginç bir rol oynamaktadır, çünkü gruplar organizasyon içinde koordinasyon eksikliğine ve iş verimsizliğine neden olabilir.

- Grup Kimliği Çatışmaları: Grup kimliği çatışmaları, çoğunlukla aynı departman yöneticisi altında çalışan işçi grupları arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar nedeniyledir.

Esnek bir örgüt kültürüne sahip olan organizasyonlarda, üyelerin kolayca birbirleriyle iletişim kurabilmeleri için yeterli özgürlük olacaktır. İşveren ve çalışan arasındaki anlaşmazlık nedeni, özellikle insancıl olmayan davranış karakteridir. Bu hümanist olmayan davranışın sebebi yöneticilerin korkusudur. Yöneticilerin kişisel nedenlerden dolayı özgüven eksikliği, etik kurallar çerçevesinde olmayan bir şekilde hareket etmelerine neden olabilir. Tüm bunlara ek olarak, işyerinde, diğer kişilerle tartışan personel bu durum hakkında iletişim kurmaya meyillidir. Ortak bir zemin bulmaya veya empati kurmaya çalışmak gibi davranışları benimseyerek elden çıkmadan önce yaşanan zorluk çözülebilir.

2.3.6. Risk Alma

Risk alma, sonucuna ve / veya kendisinin veya başkalarının fiziksel, ekonomik veya psiko-sosyal refahı için muhtemel faydaları veya maliyetleriyle ilgili algılanan belirsizliği olan, bilinçli veya bilinçsiz olarak kontrol edilen herhangi bir davranıştır. Risk kavramı, kaydedilen tarihin en eski günlerinden ve muhtemelen bundan önce bile olsa bir insanın endişesi olmuştur. Şimdiye kadar açıklanan risk kavramı, büyük olasılıkla kendini olası zararlara karşı sigorta ettirmek ve dahil olan maliyet ve faydaların en doğru şekilde hesaplanması anlamına gelir. Farklı durumlar ve bakış açıları farklı risk alma tanımlarına yol açıyor görünmektedir. Ayrıca, araştırmacıların farklı kişisel değerleri istihdam ettikleri risk tanımını etkiliyor gibi görünmektedir. İstatistiki risk hesaplamasındaki farklılıkların yanı sıra, risk araştırmacıları tarafından kullanılan temel risk kavramları da farklıdır, duruma bağlıdır ve farklı eksiklikleri vardır. Ek olarak, risk alma davranışındaki belirsizlik sadece bir sonuç oluşumu ihtimalinde değildir (Bilgütay ve Deniz 2019, 128).

2.3.7. Performans Standartları

Performans standartları, bir çalışanın iş başında kabul ettiği performans seviyesini tanımlamaktadır. Bireye değil pozisyona dayanırlardır. Bir yetkinlik haritasındaki her bir beceri için özel başarı göstergelerini açıklamaktadır. “İyi bir işin neye benzediğini” gösteriyordur (Ünnü 2014, 91). Performans kriterleri, performans standartlarını geliştirmek için performans derecelendirme ölçeğiyle birleştirilmektedir.

Performans standartlarının faydaları şu şekildedir (Ünnü 2014, 91):

- İşverenlere her bir beceri için iş performansını ve verimliliğini ölçmek için bir yol sağlamaktır
- Çalışanlara her beceri için özel performans beklentileri sunmaktır
- Aynı işi yapan tüm çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır
- Denetçi ve çalışan arasındaki iletişimi teşvik etmektir
- İşveren ve çalışanlar tarafından iş beklentileri hakkında ortak bir anlayış teşvik etmektir.

Bir şirketin örgütsel başarısını geliştirme yöntemine çalışan katılımı önemli bir unsurdur ve bir çalışanın katılımının temel ölçüsü performans standartlarının oluşturulması olmalıdır. Sistematik bir performans standartları kümesi oluşturularak çalışanlar, şirketin genel misyonuna ve hedeflerine katkısı bakımından nesnel olarak değerlendirilebilir. Çalışanların performansı sadece bir dizi standarda göre değerlendirilmekle kalmaz, kişisel duygular veya genel popülerlik gibi değerlendirmeler üzerindeki diğer etkiler de ortadan kaldırılabilir. Performans yönetimi, bir ajansın çalışanlarını, bir kurumun bireyleri ve üyeleri olarak dahil ettiği, ajans misyonunun ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel etkinliğin artırılmasında kullanılan sistematik süreç olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, çalışan katılımı tüm şirket, organizasyon veya ajansın başarısı için gerekli olduğu için, çalışan katılımının ve başarının ölçülebileceği bir dizi standart oluşturmak şarttır. Böyle bir standartlar olmadan, çalışanların şirketin genel hedeflerine ulaşmadaki katılımındaki etkilerini doğru bir şekilde ölçmek mümkün değildir.

2.3.8. Örgütle Özdeşleşme / Benimseme

Organizasyonlar karmaşık organizmalardır. Her birini benzersiz kılan farklı bölümleri, değerleri, istekleri, fikirleri ve kişilikleri vardır. Bu farklılıklarda yanlış olan bir şey yoktur, aslında, her şirketi bir sonrakinden farklı kılan şeyin bir parçasıdır. Ancak, şirketler farklı olsa da, belirli bir şirket içindeki kişilerin de birbirlerinden farklı olduğunu anlamak gerekmektedir. Benzersizdirler ve dünyaya ve işletmeye dair kendi görüşlerine sahiptirler. Bu benzersizliği benimsemek şirketin genel amacıdır, ancak yine de çalışanlarının şirketin iş yaparken nasıl görüldüğü ile özdeşleşmelerini sağlamalıdır. Şirket herhangi bir şey veya herkes gibi değerler, hedefler, amaçlar ve arzular içermekte ve kurumsal kimlik (OID), şirketin ve organizasyondaki kişilerin aynı değerleri, hedefleri, arzuları ve paydaşları paylaşma derecesidir. Şirketteki insanlar kuruluşun değerlerini paylaştığı için, şirket daha yakınlaşmaya başlamakta ve farklı bireylerin görev yaptığı farklı bölümlerin aksine büyük bir ekip gibi çalışmaya başlamaktadır (Okşit ve Kılıç 2019, 70).

Kimlik ve özdeşleşmeye egemen psikolojik bir yaklaşım olarak, sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendi kavramlarını ait oldukları kolektifin kimliğinden nasıl yapılandırdıklarını açıklamaktadır. (Okşit ve Kılıç 2019, 70). Aitlik, bireyin bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliği konusundaki bilgilerinden ve aynı zamanda o üyeliğe verilen değer ve duygusal önem ile ilgili bir kavramın parçası olarak sosyal kimliktir. Sosyal kimlikler üyeler tarafından paylaşılır ve üyelerin algılanmasını vurgularlar. Üyeler grubun tipik özelliklerini paylaşır ve böylece kendi kavramlarını duyarsızlaştırır. Modern toplumda göze çarpan bir sosyal alan olarak, kuruluşlar önemli bir sosyal kimlik sağlarlar. Örgüt tanımlaması böylece bireyleri kuramsallaştırmada yönlendirir, hedefler ve normlar gibi önde gelen örgütsel özellikler, örgütsel kimliklendirme yoluyla bireyleri özdeşleştirme yapmaktadır. Buna karşılık, örgütsel olarak tanımlanmış bir çalışanın, bireysel çıkarlarına fayda sağlamak yerine, tüm örgütün yararına olan tutum ve eylemlerde bulunma olasılığı yüksektir.

2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen faktörler dış veya iç faktörler olabilmektedir. Bir kuruluş dış ve iç faktörlerden etkilenirken, kuruluşun kendisi de etkileşim sürecindedir ve çevresel faktörleri etkilemektedir. Çalışmada örgüt iklimi üç faktör başlığında incelenmiştir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

- Öz yetkinlik, birinin bilgi ve bilgi sistemlerini yetkisiz açıklama, değişiklik yapma, kayıp, imha ve kullanılabilirlik eksikliğinden koruma yeteneğine olan inanç olarak tanımlanabilir. Bu arada, Bandura'ya (1977) göre, öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi yerine getirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir. Bir görevi gerçekleştirmek için bunun, edinilen geçmiş deneyimlerle geliştirilebileceğine inanılmaktadır (Lyon ve diğ. 2018, 5).
- Hizmet, çalışanların işlerini yürütmekte oldukları kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama olarak tanımlanmaktadır. Bu, yönetime değil, işten yararlanan kişilere atıfta bulunur (Lyon ve diğ. 2018, 5).
- Yeterlilikler, çalışanların sahip olduğu işle ilgili beceri ve bilgileri ifade eder ve bazen kuruluşlardaki deneyimlerle edinirler.
- Moral bir çalışanın kendisi hakkında nasıl hissettiğidir. Çalışanların iş yerinde yaptıkları işlerle ilişkili olarak kendi imajları hakkında hissettikleri duyguların açılımıdır. Bireyler çalışmalarından memnuniyet duymalı ve genel refah duygusu hakim olmalıdır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

- Bir örgütün iklimini etkileyen iç faktörler, personel politikasını ve uygulama becerilerini ve becerilerinin kullanımını, çeşitli gruplar arasındaki ilişkiyi, özellikle endüstriyel ilişkiler iklimini, performans standartlarını belirlemeyi ve bu standartların kabulünü, iş kültürünü ve iş etiğini içermektedir. Ayrıca, gruplara ve bireylere verilen görevler, fiziki olanaklar ve iş kaynakları ile tazminat, tanınma ve ödüllendirme modeli hakkındaki sorumluluk duygusunu yansıtmaktadır (Lyon ve diğ. 2018, 5).
- Her örgütlenmede iklim üzerinde derin etki yapan belirli unsurlar vardır. Bazı organizasyonlarda yapı veya süreç gibi bazı faktörler büyük rol oynar, oysa bazılarında teknoloji düzeyi iklimde önemli etken faktör olabilir.
- Örgütsel İklim, kavram olarak soyut olsa da, normal olarak iş performansı, iş tatmini ve çalışanların morali ile ilişkilidir.
- Parasal tazminat bir çalışanın brüt bordro oranını ve bir kurum veya kuruluş tarafından finanse edilen programlardır. Esneklik süresi ve kurum temelli çocuk bakımı gibi faydalar tazminatla yakından ilgilidir (Al-dalahmeh, Khalaf ve Obeidat 2018, 17).
- Performans değerlendirmeleri, çalışanların çalışmalarının resmi, yazılı değerlendirmeleri ve çalışanlara amirlerin ya da ekip üyelerinin kendi kendine yönlendirilen çalışma ekiplerindeki çalışmaları hakkında gayri resmi bir sözlü geri bildirimidir.
- Eğitim ve gelişim, becerilerini ve bilgilerini arttırmak ve onları motive etmek için kuruluşun çalışanlarına sunduğu işle ilgili eğitim deneyimlerini ifade eder.

2.4.3. Çevresel-Yönetimsel Faktörler

Çalışanlar üzerinde çalışma ortamları, şube sayıları ve genel merkez durumu, çalışanların çalıştığı binanın büyüklüğü ve yeri, kentin büyüklüğü ve çevrenin örgütsel iklim üzerinde etkisi ve çalışanlara sağlanan altyapı bir işyerinde iş ortamının özellikleri, eylemlerini ve iş performanslarını güçlü bir şekilde etkileyen personel tarafından gözlemlenir. Örneğin, algılayıcı bir işletme yöneticisi, kurumsal hedeflere ulaşmada en elverişli olan yönleri belirlemek ve tanıtmak için çalışanlara örgütsel iklim hakkında araştırma yapmakta zorlanabilir (Büte 2011, 109).

Örgüt iklimi kavramı; *“iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile*

davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir” (Litwin ve Stringer 1968, 1). Endüstriyel psikoloji konuları arasında bulunan örgüt iklimi, en geniş anlamda çalışma ortamına ait çok boyutlu özelliklerdir. Çalışanların bulunduğu işyeri ortamında çevresel faktörlerin keşfi ve işyeri koşullarının geliştirilmesi, çalışanların daha istekli iş yapmalarını, daha yüksek performans göstererek verimli olmalarını ve üretimi artırmalarını sağlayacaktır (Demirez ve Tosunoğlu 2017, 73).

Özetle örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılabilir. Çalışanların örgütten edindikleri bilgiler, işyeri koşulları gibi birçok yolla örgüte ilişkin algılar elde etmektedirler. Çalışanlar, örgüt iklimini “iş yönelimli”, “yenilik yönelimli” ve “destekleyici” olarak farklı şekillerde algılayabilmektedir. Çalışanların bu algıları, örgüte ilişkin değişkenler doğrultusunda farklılaşmaktadır. Genellikle çalışanların örgüt iklimini destekleyici ve ödüllendirici algılamaları ile yaratıcı davranışların (inovasyon) ortaya çıktığı belirlenmiştir (Çekmecelioğlu 2007, 81).

2.5. Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı

Çalışmalar örgütsel iklimin iş performansı ile de ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel iklim kalitesi yaygın olarak iş performansı ve iş tatmini için temel bir belirleyici olarak düşünülmektedir. Örgüt iklimi, yönetim veya liderlik stillerini, karar alma sürecine katılım, çalışanlara zorlayıcı işlerin sağlanması, can sıkıntısı ve hayal kırıklığının azaltılması, sosyal hakların sağlanması, personel politikaları ve iyi çalışma koşullarının sağlanması ve uygun kariyer basamaklarının oluşturulması içermektedir. Bu özellikler çalışanların üretkenlik kapasitelerini arttırmaya ve kuruluşa daha yüksek düzeyde bağlılık ve performans getirmeye uygun olmalıdır. Örgütsel adalet ve iş performansı konusundaki iklim anlayışı için bu çok önemlidir. Bununla birlikte, yönetimin amacı, şirket genelinde çalışkanlığı ve yüksek verimliliği destekleyen bir iklim yaratmaktır. Örgüt iklimi, bir çalışanın çalışma ortamına doğrudan veya dolaylı olarak algılanması, genel tutumu veya bir atmosfer, koşul veya hissini hissetme şeklinde tanımlanmıştır. Bu da, bir yapı içinde var olan özellikleri içermek, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık, organizasyonda destek, standartlar, çatışma ve kimlik kavramlarını kapsamaktadır. Değişime istekli olan kuruluşun hedeflerine entegrasyon ve performans kazanımlarını içeren sağlıklı bir organizasyonel iklimin özellikleri önemlidir. Bu nedenle, uygun bir çalışma ortamı daha yüksek performans ve üretkenlik sağlayacaktır (Kasemsap 2017:327).

2.6. Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık

1930'lardan bu yana hem iş dünyasında hem de akademik dünyada yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiye olan ilgi artmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik tutumları, çalışma ortamlarının bir sonucu olarak örgütsel davranış literatüründe önemli konulardır. Örgütlerde çalışan davranışı, kişisel özelliklerinin yanı sıra içinde çalıştıkları ortamın bir sonucudur. Bu bağlamda, örgütsel iklim, çalışanın işle ilgili davranışını anlamak için önemli bir unsurdur ve örgütsel davranış literatüründe 1960'ların sonlarından beri tartışılmıştır. Basitçe, örgütsel iklim, bireylerin çalışma ortamları hakkındaki algıları olan psikolojik iklimlerin toplamıdır. Ancak, bir kuruluştaki iklimi tam olarak tanımlamak kolay değildir çünkü çalışanların algılarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, iklimin çalışanların aidiyet duygusu, kişisel ilişkiler ve iş performansı konusundaki tutumları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu kesindir. Ayrıca, iş tatmini, başarıya duyulan ihtiyaç, bağlılık ve güç, genel örgütsel etkinlik ve performans ve örgütsel bağlılık gibi kavramların algılanan örgütsel iklimin sonuçları olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların kuruluşlarına yönelik örgütsel bağlılıklarının genel örgütsel performans ile önemli bir ilişkisi ve etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, bireysel çalışan performansının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur (Berberoğlu 2018: 399).

Örgüt iklimi, örgüt içinde yapılan işin kalitesini ve miktarını doğrudan etkileyen, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt iklimi ve sonuçları arasındaki ilişkiyle ilgili çeşitli çalışmalar vardır. İş tatmini, başarıya duyulan ihtiyaç, bağlılık ve güç, genel örgütsel etkinlik ve bireysel performans gibi kavramlar örgütsel iklimin bağımlı değişkenleri ve sonuçları olarak görülmektedir. Ek olarak, bu sonuçlardan biri örgütsel bağlılıktır ve bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için literatürde ılımlı bir ilgi gözetilmektedir. Örgüt iklimi ile çalışanların bağlılığı ile algılanan örgütsel performans arasında önemli bir ilişki vardır. Bununla birlikte, sağlıklı bir organizasyonel iklim, gelişmiş bir organizasyonel performansı garanti etmemektedir, organizasyonel bağlılık ile birlikte bile, performansın iyileştirilmesine katkıda bulunan başka değişkenler de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarında, en çok rastlanan öncüllerin kişisel özellikler, örgütsel yapı, görev süresi, ödüller, eğitim ve iş değerleri olduğu görülürken, sonuçlar esas olarak çalışanların performansı, motivasyonu ve düşük ciro niyetleridir (Avram, Ionescu ve Mincu 2015:679) . İçsel motivasyonun duygusal ve normatif bağlılığa yol açtığı ve normatif bağlılığa dışsal olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların medeni durumu, duygusal bağlılık düzeyi ve normatif bağlılık düzeyi gibi demografik özelliklerin durumu etkilediği görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Yıllardır, bağlılık farklı şekillerde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Aslında, bu terimin tanımlanmasında fikir birliği olmayışı, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasına büyük katkı sağlamıştır (Meyer ve Allen 1991, 61). İşle ilgili herhangi bir organizasyonda çalışan her kişi otomatik olarak daha büyük bir grubun bir parçasıdır. Çalışan kişi bir kolektif üyesidir ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiğinde çalışan ile kolektif arasındaki bu görünmez bağ araştırılmaktadır. Her insanın kuruluşa ne kadar güçlü şekilde bağlı olduğu değişmektedir ve bu ilişkinin ardında, örneğin, şefkat, rasyonel seçim veya alışkanlık gibi birçok neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılık, 1950'lerden bu yana oldukça yaygın bir şekilde çalışılmaktadır (Cohen 2003, 8).

Örgütsel bağlılık, bir kuruluşun üyesinin çalıştığı kuruma olan bağlılığına ilişkin psikolojisinin bir görünümüdür. Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruluştaki daha uzun süre kalmayacağını ve kuruluşun hedefine ulaşmak için tutkuyla çalışıp çalışmayacağını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık tespiti, çalışan memnuniyetini, çalışan katılımını, liderlik dağılımını, iş performansını, iş güvencesini ve benzeri özellikleri tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Bir çalışanın çalışmalarına olan bağlılık düzeyi, kendilerine verilen görevlere bağlılıklarını günlük olarak bilmeleri, yönetim açısından önemlidir. (Akçay 2016, 18).

Örgütsel bağlılık kavramı, endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe popülerlik kazanmıştır (Cohen 2003, 8). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ilk çalışmalar, tanımlamayı, katılımı ve sadakati içeren kavramı tek bir boyut olarak görmektedir. Porter ve diğerlerine (1974) göre bir tutum perspektifi, bir çalışanın kimliğiyle ve ilgili kuruluşla olan ilişkisi ile ilgili olarak oluşturduğu psikolojik bağlanma veya duygusal bağlılığa atıfta bulunmaktadır. Porter ve diğerleri (1974) ayrıca, kuruluştaki bir bağlılık olarak örgütlenme taahhüdünü açıklamaktadır; burada kalma niyeti, kuruluşun değerleriyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve onun adına ekstra çaba göstermeye istekli olması ile karakterize edilmektedir (Porter ve diğ. 1974, 63). Bireyler, kendi değerlerinin ve amaçlarının ne kadar örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu dikkate alırlar. Bu da, bireysel çalışan ile örgüt arasındaki bağlantı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin bir başka bakış açısı değiş tokuşa dayalı tanım veya teorisidir. Bu teori, bireylerin, yaşadıkları stresli koşullara bakılmaksızın, pozisyonlarını tuttukları süreç

kuruma bağı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, alternatif faydalar sağlamaları durumunda, organizasyondan ayrılmaya istekli olacaklardır. Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli bir organizasyona kilitlenme sürecine ve bu problemle nasıl başa çıktıklarına ilişkin bir davranış olarak tanımlayarak teoriyi desteklemektedir. Örgütsel bağlılığın bu davranış yönü, hesaplayıcı ve normatif bağlılıklar yoluyla açıklanmaktadır (Akdağ 2014).

Miller (2003) örgütsel bağlılığın, çalışanın belirli bir kuruluşla ve amaçlarıyla tanımladığı ve kuruluştaki üyeliğini sürdürmek istediği bir durum olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşun hedefleri ve değerleri ile ilgilendiği ilgi ve ilişki nedeniyle üyeliği sürdürmeye istekli olduğu derecedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel üyelerin faaliyetlerini sürdüren eylem ve inançlarıyla ve örgüte kendi katılımlarıyla bağlı kaldıkları bir durumdur. (Uygur ve Sarıgül 2015, 189).

Bir kuruluşun başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının çabaları ve motivasyonları ile yakından ilgilidir. Çalışanların motivasyonu genellikle işlerine veya kariyerlerine karşı olan bağlılıklarının bir ürünüdür. Örgütsel bağlılık konusu, kuruluşların anlaması için son derece önemli bir konudur. Bir çalışanın çalışmalarına kattığı seviye (iş katılımı), kuruluşun amaçlarına bağlıdır. Kuruluşların daha az kaynakla (yani, insanlar ve para) daha fazlasını yapması beklenen günümüz ekonomisinde, yüksek verimli çalışanlarını elde tutmaları son derece önemlidir. İşleriyle uğraşan ve kuruluşlarına bağlı çalışanlar, şirketlere yüksek verimlilik ve düşük çalışan devir hızı dahil olmak üzere önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. (Çoban 2011, 25).

3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta kavramsallaştırmak için üç boyutlu modeli kullanmaktadır. Bu boyutlar, örgütsel bağlılığın gelişmesinin farklı yollarını ve çalışanların davranışları için etkilerini açıklamaktadır (Koç, Öztürk ve Yıldırım 2016, 175).

3.2.1. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık modelinin ilk boyutu normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen (1990) normatif bağlılığı istihdama devam etme zorunluluğu hissi olarak tanımlamaktadır. İçselleştirilmiş normatif görev ve yükümlülük inançları bireyleri kurum üyeliğini sürdürmek zorunda bırakmaktadır (Allen ve Meyer 1990, 3). Meyer ve Allen'a (1991) göre, normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kuruluştaki kalmaları gerektiğini düşünmektedir. Normatif boyut

açısından, çalışanlar işlerine devam etmeli, iş yerinden istifa etmemelidir. Bu şekilde istihdama devam etmiş olacaklardır.

Wiener ve Vardi (1980) normatif bağlılığı, bireylerin iş davranışı olarak tanımlamış, görev duygusu, zorunluluk ve kuruma bağlılık duygusu ile yönlendirmiştir. Örgüt üyeleri, ahlaki sebeplere dayanan bir kuruluşa karardır. Normatif bağlılık çalışanı, kuruluşun yıllar içinde ne kadar statü artırması veya memnuniyeti sağladığına bakılmaksızın, organizasyonda kalma hakkını ahlaki olarak görmektedir (Yenihan 2014, 173).

Normatif örgütsel bağlılığın gücü, kuruluş ile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülük konusundaki kabul edilen kurallardan etkilenmektedir. Karşılıklı zorunluluk, sosyal haklar teorisine dayanmaktadır; bu, yardım alan bir kişinin yararı bir şekilde geri ödemesi için güçlü bir normatif zorunluluk veya kural altında olduğunu ileri sürmektedir (McDonald ve Makin 2000, 84). Bu, bireylerin sık sık, örneğin eğitim ve gelişim yoluyla, kendilerine yatırım yapmak için kuruma geri ödeme yükümlülüğü hissettiğini göstermektedir. Meyer ve Allen (1991, 61), bu ahlaki zorunluluğun ya toplum içinde ya da örgüt içinde sosyalleşme sürecinde ortaya çıktığını savunmaktadır. Her iki durumda da bir karşılıklılık normuna dayanmakta, başka bir deyişle, çalışan bir sosyal yardım alırsa, kendisini veya kurumu şefkatle cevap verme zorunluluğu altına almaktadır.

3.2.2. Duygusal Bağlılık

Modeldeki örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, bireyin kuruma duygusal bağlılığını temsil eden duygusal bağlılıktır. Meyer ve Allen'a (1997) göre duygusal bağlılık, çalışanın kuruluşa olan duygusal bağlılığı, kimliğiyle ve buna dahil olmasıdır. Etkin bir temelde bir organizasyona bağlı olan organizasyon üyeleri, istedikleri için kurum için çalışmaya devam etmektedir. Duygusal düzeyde bağlı bulunan üyeler kuruluştaki kalırlar çünkü kişisel istihdam ilişkilerini kuruluşun amaçlarına ve değerlerine uygun olarak görürler (Aslan ve Özata 2008, 80).

Duygusal bağlılık, kuruma karşı olumlu hislerle yapılan görev ve işler ile ilgili bir tutumdur. Sheldon (1971) ayrıca, bu tür bir tutumun, bireyin kimliğini kurum ya da kuruluşa bağlayan yönelim olduğunu da savunmaktadır. Duygusal bağlılık, bir bireyin belirli bir kuruluştaki örgüt kimliğini dahil ettirmesinin göreceli gücüdür (Bayram 2005, 132). Duygusal örgütsel bağlılığın gücü, bireyin kurumla ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin gerçek deneyimleriyle ne ölçüde eşleştiğinden etkilenmektedir. Ayrıca duygusal bağlılık, bir kuruluş üyesi ile bir kuruluş arasındaki değer uyumunun derecesine atıfta bulunan değer rasyonelliğine dayalı örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Meyer ve Allen'in (1997) örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılığın iş mücadelesi, rol netliği, hedef açıklığı ve hedef zorluğu, yönetim tarafından kabullenme, akran uyumu, eşitlik, kişisel önem, geribildirim, katılım ve güvenilirlik gibi faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Duygusal bağlılık gelişimi, tanımlamayı ve içselleştirmeyi içermektedir. Bireylerin kuruluşlarına duygusal bağları ilk olarak, bir kuruluşla ödüllendirici bir ilişki kurma arzusu ile özdeşleşmeye dayanmaktadır. İkincisi, içselleştirme yoluyla, bu bireyler ve kuruluş tarafından tutulan uyumlu hedefleri ve değerleri ifade etmektedir. Genel olarak, duygusal örgütsel bağlılık, bir bireyin kuruluş ile tanımlanma derecesi ile ilgilidir.

3.2.3. Devam Bağlılığı

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin son boyutu devam bağlılığıdır. Meyer ve Allen (1997), devam bağlılığını, kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığı olarak tanımlamaktadır. Mevcut organizasyondan ayrılma ile ilgili olarak bireyin algısı ya da maliyet ve risklerin ağırlığından dolayı doğası gereği hesaplanmaktadır (Meyer ve Allen 1997). Meyer ve Allen (1991) ayrıca, kuruma olan temel bağına sürdürme bağlılığına dayanan çalışanların, yapmaları gerektiği için kaldığını belirtmektedir. Bu, devam etme ile duygusal bağlılık arasındaki farkı göstermektedir. İkincisi, bireylerin istedikleri için organizasyonda kalmalarını gerektirir (Mohammed ve Eleswed 2013, 45).

Devam bağlılığı, bireyin kuruluşla olan ilişkisinin kazanılan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayandığı kuruluşla araçsal bir bağ olarak düşünülebilmektedir. Örgüt üyeleri, örgütün hedeflerini ve değerlerini belirlemeden çaba pazarlığı yoluyla elde edilen olumlu dışsal ödüller nedeniyle bir kuruluşla bağlılık geliştirmektedir (Bayram 2005, 133).

Kalma gerekliliğini ifade eden devam bağlılığının gücü, kuruluştan ayrılmanın algılanan maliyetleri ile belirlenmektedir (Meyer ve Allen 1984, 372). Bu durum, devam eden örgütsel bağlılığın alternatiflerin mevcudiyeti az olduğu ve yatırım sayısının yüksek olduğu durumlarda en güçlü olacağını göstermektedir. Bu varsayım daha iyi alternatifler verildiğinde çalışanların organizasyondan ayrılabilceği görüşünü desteklemektedir. Meyer ve diğerleri (1990), gerçekleştirilmiş yatırımların ve düşük istihdam alternatiflerinin, bireyleri eylem çizgilerini korumaya zorlama eğiliminde olduklarını ve ihtiyaç duydukları için bu kişilerin çalışmayı üstlenmesinden sorumlu olduklarını savunmaktadır. Bu, bireylerin kurumda kalması anlamına gelir; çünkü emeklilik planları, kıdem veya kurumlara özgü beceriler gibi, kaybedebilecekleri diğer birikmiş yatırımlar tarafından cezalandırılırlar. Kalma ihtiyacı, devam eden katılımı ilişkili kardan ve hizmetin sona ermesi, ayrılma ile ilgili bir maliyettir. Tetrick (1995), devam eden örgütsel bağlılık kavramını bir değişim çerçevesi olarak tanımlayarak kar kavramını

desteklemektedir; bu sayede performans ve sadakat, maddi faydalar ve ödüller karşılığında sunulmaktadır. Bu nedenle, devamlı bağlılıkta bulunan çalışanları korumak için, kuruluşun, çalışanın moralini etkili bir şekilde işlemesini destekleyen unsurlara daha fazla dikkat etmeli ve tanınmalıdır.

3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık örgütsel bağlılığın üç ana başlığıdır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bir bireyin kimliğinin tespiti ve belirli bir organizasyona katılımının göreceli gücü olarak örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Hatta bağlılık bir çalışan ile bir kuruluş arasındaki bağlantının niteliğini yansıtan bir tutum olarak algılanır. Bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesi ve amaçlarını ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üye olmayı sürdürmeyi arzu ettiği bir durumdur (San 2017). Bireyler belirli ihtiyaçları, becerileri, beklentileri olan organizasyonlara gelirler ve yeteneklerini kullanabilecekleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı ümit ederler.

Bir kuruluş bu fırsatları sağlayabildiğinde, artan bağlılık olasılığı artmaktadır. Bu değişimin çalışanların sömürülmesi anlamına gelmediği açıktır. Bağlılık, en az üç ilişkili faktörle tanımlanabilir. Bu faktörler, kuruluşun değerlerini ve hedeflerini güçlü bir şekilde kabul etme, kuruluş adına kayda değer bir çaba gösterme istekliliği ve kuruluşa üyeliği sürdürme isteğidir. Sonuç olarak, taahhüt kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş deneyimi ve rolle ilgili özellikler gibi bir dizi organizasyonel ve bireysel faktör tarafından belirlenmektedir (San 2017).

Değişim yönetimi literatüründe örgütsel bağlılığın değişim bağlamındaki rolünü belirleyen kanıtlar vardır. Birçok yazar örgütsel bağlılığın çalışanın değişimi kabul etmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Diğer araştırmacılar, çok kararlı bir çalışanın, kahramanlık yararına bir muamele olarak algılsa değişime direnebileceğini belirtmiştir. Bu bulgular, örgütsel değişime yönelik tutumlar konusunda örgütsel bağlılığın olabileceğini düşündürmektedir. Diğer araştırmalar ayrıca örgütsel bağlılığın, değişim bağlamında iş tatmini yerine davranışsal niyetlerin daha iyi bir göstergesi olduğunu göstermiştir (Çetin 2018). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, bir projede daha fazla çaba göstermeye daha isteklidir ve bu nedenle, örgütsel değişime karşı olumlu tutum geliştirmeleri daha muhtemeldir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın, olumlu etkililiğin, iş güvenliğinin, iş doyumunun, iş motivasyonunun ve

çevresel fırsatların örgütsel değişim üzerindeki nedensel etkilerine aracılık ettiği ileri sürülmüştür. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ve değişime yönelik tutumlar arasında bir pozitifleşme olduğu varsayılmaktadır.

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış, işyerinde insanların gösterdiği inanç, tutum ve davranışların incelenmesidir. Davranış bilimcileri, çalışanların neden örgütsel amaçlara ulaşmalarına katkıda bulunmaya motive edilmek için daha iyi donanıma sahip olduklarını bilen yöneticilerin olduğunu savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımda, kişi davranışları sonucunda ortaya çıkan durumdan kendisi sorumludur. Bu durumda kişinin davranışları, sonradan bir pozisyonu tersine çevirmeyi veya bir faaliyet grubundan ayrılmayı maliyetli hale getiren davranışlardır (Salancik 1977, 5).

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullanılan ikinci özellik davranışlardır. Kararlı bireylerin, kişisel olarak yararlı olmaktan ziyade ahlaki olarak doğru olduğuna inandıkları için belirli davranışlar çıkardıklarını savunulmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel üyeler kuruluş içindeki var olan gruplara katıldığında davranış olarak örgütsel bağlılığın görünür olduğu görüşündedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, örgütsel üyelerin faaliyetlerini sürdüren eylem ve inançlarıyla ve örgüte kendi katılımlarıyla bağlı kaldıkları bir durumdur (Sürücü ve Yeşilada 2017, 35). Özetle örgüt içindeki davranışsal bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur ve kuruma üyeliğe devam etme kararının getirdiği etkileri vardır.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında çoklu bağlılığa duyulan ilginin artması, literatürdeki daha geniş kapsamlı işe bağlılık konseptine duyulan ilgiden kaynaklanmaktadır. Bu, organizasyon, çalışma grubu, meslek, sendika ve birinin işi gibi belirli taahhüt nesnelerini içermektedir. Son birkaç yılda, bağlılık konusundaki çok boyutlu yaklaşım konusunda oldukça fazla sayıda araştırma toplanmıştır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımının daha geniş kavramıdır. Örgütsel bağlılık yaklaşımında kişi örgütün tümüne bağlı olduğu düşünülürken, çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt içindeki farklı öğelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Balay 2000, 38).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı bireysel ve örgütsel faktörlerden oluşmaktadır.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin alt etkenleri yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdemdir.

3.4.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasındaki ilişki boyutunu ortaya koyan çalışmaların genel olarak üzerinde durduğu alt başlıklar yaş, eğitim, cinsiyet ve medeni durumdur. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, genel olarak bu tür çalışmalarda örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği vurgulanmaktadır. Buna göre, yaşlı işçilerin istihdamlarını zorunlu olarak değiştirmeyi tercih etmemeleri, onları zorunlu olarak muhafazakar hale getirmekte ve bu doğrultuda değişen organizasyonlara karşı isteksiz bir tutum geliştirmektedir (Sağcan 2013).

Başka bir deyişle, yaşın hem deneyime hem de ürettiği muhafazakar tutuma bağlı olarak bireylerde doğal bir bağlılık hissi yaratması mümkündür. Örneğin, bu konuda çalışanlarla yapılan daha ayrıntılı bir araştırma çalışmasında yaş ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre, yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre işlerine daha fazla bağlı kalmışlardır. Ancak, bu sonuçlara ek olarak çalışma alanının, kıdem ve durumun etkisini de dikkate almanın gerekliliğini vurgulayan çalışmalar da vardır; bu, yaşın bağlılıkla pozitif korelasyonlu bir ilişki sergilediği gerçeğidir (Sarp ve Önder 2003).

3.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde rol oynayan faktörleri belirlemek için yüzlerce çalışma yapılmıştır. Kişisel ya da demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yapılan çalışmalar, cinsiyet, yaş, medeni hal, iş tecrübesi ya da görev süresi, eğitim niteliği, statü, ırk vb. gibi kişisel ya da demografik değişkenler arasında bir dereceye kadar ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık, son on yılda giderek daha ilginç yönetim ve örgütsel davranış alanlarından biri haline gelmiştir. Bazı iyi nedenlerden dolayı, farklı bağlamlarda örgütsel bağlılıktaki cinsiyet farklılıklarının karşılaştırılmasına artan bir ilgi vardır. İlişkileri yönetme stratejileri, kadın ve erkeklerin durumlara farklı tepki gösterdiği fikrine dayanmaktadır (Dilek ve Taşkiran 2016, 402). Cinsiyet üzerine araştırma yapan şirketler, kadınların duygularının ve davranışlarının yaklaşma- kaçınma çatışmasına bağlanabileceğini ve erkeklerin kadınlara

kıyasla daha az mantığını kullandığını ve farklı durumlara daha az duygusal davrandıklarını savunmuştur. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın cinsiyet ile ilişkili olduğunu açıklamıştır. Sayısız araştırma, erkeklerin kadınlardan daha güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya çıkarırken, birkaç araştırma zıt sonuçları bulmuştur (Jena 2015, 60).

Bununla birlikte, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki bağları araştıran çalışmaların, kadının ev işlerini yürütme geleneğine dayanan ataerkil bir kültür tarafından yaratılan alanın öneminin, temizlik işleri gibi aile işlevlerini yerine getirdiğine işaret ettiği ve çocuk bakımı ve bunun aksine, erkeğin ailesini dışarıda çalışarak destekleme rolüyle özdeşleşmesi reddedilemez. Çünkü bu tür bir kültürel bağlamda, çalışma hayatında, kadın çoğu zaman eşit olmayan şartlar altında rekabetçi atmosferde yer alır ve bu da kadının mesleğe olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bunlara ek olarak, cinsiyetin bağlılık üzerindeki olası etkisinin sektöre ve pozisyona bağlı olarak değişebileceğini araştıran çalışmalar da göz ardı edilemez. Örneğin, bu bağlamda, mavi yakalı kadınların erkeklerden daha örgütsel bağlılığa sahip oldukları, bunun aksine beyaz yakalı erkeklerin kadınlardan daha örgütsel bağlılıklarına sahip oldukları belirlenmiştir (Güçlü 2006, 211).

3.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Literatürde eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Gallie ve White (1993), yüksek eğitim alan çalışanların daha yüksek bir görev taahhüdüne sahip olduğunu, örgütsel bağlılığa odaklanan çalışmalarda, eğitim düzeyi ile bağlılık arasında küçük bir negatif korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, eğitimin genellikle taahhülle ters orantılı olduğu bulunmuştur. Mowday'a göre, bu ters ilişki, daha yüksek eğitilmiş çalışanların, kurumun tatmin edip karşılayamayacağı konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Bu bağlamda, eğitim düzeyi yüksek olanların daha zor karşıladığı ve daha fazla iş alternatifi olduğu için kendilerini tek bir kuruma adanmış olduklarını hissetmeyebilecekleri görülmüştür.

Bunun dışında, eğitim düzeyi ile bireylerin işlerine bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da vardır (Kömürcüoğlu 2003).

3.4.1.4. Medeni Durum

Evlilik ve yerleşik aile hayatı, bir insanın kendine özgü nitelikleridir. Bir kurum olarak evlilik, iki bireyin kişisel olarak büyümesine ve yerleşik aile yaşamından zenginleşmesine yardımcı olmada önemli bir role sahiptir. Evlilik, barış, mutluluk ve güçlü aile ilişkilerinin

gelişimi için sevgi ve sorumluluk ile olan bir bağlılıktır. Evlilik düzenlemesi, eşte büyüme ve gelişmeyi kabul eden ve anlayan bir olgunluk çağrısı yapar. Bireyler yasal, sosyal, duygusal, finansal, manevi ve dini amaçlar dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle evlenebilir. Evli insanlar daha fazla aile sorumluluğuna sahiptir ve işlerinde daha fazla istikrar ve güvenliğe ihtiyaç duyarlar ve bu nedenle mevcut organizasyonlarına evli meslektaşlarından daha fazla bağlı olmaları muhtemeldir.

Literatür taraması sonuçları, çalışanın medeni durumu ile örgütsel bağlılık arasında nedensel bir bağlantı kurmaktadır. Genel olarak, bir kişinin medeni durumu üç kategoriye ayrılabilir. Bu kategorievli çalışanlar, evli olmayan çalışanlar ve bekar ebeveynlerden oluşmaktadır.. Taiuwo (2003) örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Chughtai ve Zafar'a (2006) göre medeni durum örgütsel bağlılığın tutarlı birtahmin edilişiolarak ortaya çıkmıştır. Kalenberg, Becker ve Zvonkovic (1995), çalışmalarında, evliliğin bağlılık ile ilgili olduğunu bulmuştur. Ancak, bu ilişki sadece erkekler arasında davranışsal bağlılık için önemli olmaktadır.

Sikorska-Simmons (2005) evli bireylerin kuruluşlarına daha büyük bir bağlılık gösterdiğini öne sürmüştür. John ve Taylor (1999) tarafından yapılan çalışmalar evli insanların örgütlerine evlenmemiş insanlardan daha fazla bağlı olduklarını göstermiştir. Kacmar, Carlson ve Brymer (1999) ayrıca, evli bireylerin, daha büyük mali yükleri ve aile sorumlulukları nedeniyle, evlenmemiş bireylere göre daha yüksek düzeyde bağlılık bildirdiklerini doğrulamıştır. Bowen, Radhakrishna ve Keyser (1994) evli çalışanların kuruma tek başına çalışanlardan daha fazla bağlı olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgunun bir açıklaması, bekar işçiler yerine evli işçilerin maddi destek gerektiren ihtiyaçları karşılamak için daha fazla aile sorumluluğuna sahip olması ve bu nedenle kuruluşa daha fazla bağlı olmaları olabilir.

Evlilik ve örgütsel bağlılığın tartışılmasında çalışanların ebeveyn statüsünün bile iş-aile çatışması üzerinde göze çarpan etkileri vardır. Birçok araştırmaya göre, çocuklu ebeveynler, çocuk sahibi olmayan çiftlerden daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır ve bunun nedeni çocuklu ebeveynlerin çocuklarına zaman ayırmaları gerektiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Aggarwal ve Khandelwal'ın yaptığı çalışmanın sonuçları (2009), evli ve bekar çalışanlar arasında önemli bir fark olduğunu göstermiştir. Evliliğin ailenin sorumluluğunu arttırması nedeniyle özel hayattaki bağlılık ve sadakatin, kişinin işine olan bağlılık ve sadakatini zorlaştırdığı gerekçesini ortaya koymuşlardır. Araştırmalar, evde ve işte olanlarla genel olarak bir kişinin yaşam kalitesinin, bir kişinin iş hayatına el koyabileceği arasında bir etki yarattığını belgelemiştir.

3.4.1.5. Kıdem

Kıdem, bir kişinin sahip olduğu işte ne kadar zamandır çalıştığını göstermektedir. Uzun süre aynı işte kalan bir bireyin sadakatının yüksek olması beklenir. Burada yatan sebep, çalışanın çalışma süresindeki artış ve işe yatırımlarındaki artıştır. Örgütte ciddi bir emek yatırımı yapan çalışanlar, örgütün kolay dağılmadığını, kazancındaki artış nedeniyle kaybetmek istemediğini öngörmektedir.

Meyer ve Allen (1991), organizasyonda harcanan zamana bağlı olarak statüdeki artışın bir sonucu olarak memnuniyet düzeyindeki artışın bir sonucu olarak örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler altı başlık altında incelenmektedir.

3.4.2.1. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü

Modern dünyamızda organizasyonlar büyük rol oynamaktadır. Örgütler, yaşamımızın tüm boyut ve yönlerinde o kadar yaygındır ki, yalnızca bilimsel bir konu olarak değil, aynı zamanda sosyal yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Sanayi Devrimi döneminden önce, bu olgunun ilk kez ortaya çıkışı dışında bir örgütlenme yoktur, çünkü işçilerin çoğunluğu tek bir yerde ve bir çatı altında toplanmıştır. Herhangi bir organizasyonun etkinliği büyük ölçüde insan gücünün doğru kullanımına bağlıdır. Şirketler ve organizasyonlar doğal olarak ne kadar büyük olursa olsun, bu devasa güçte de eklenir. Yöneticiler çalışanlarını sürekli olarak çeşitli konularda kontrol etmeye çalışırlar. Yöneticiler, bir kişinin bir pozisyonda olması durumunda tüm şartlarını kabul etmesi gerektiğini düşünmektedir. Bazı yöneticiler, ödül alarak iş doyumunun arttırılabileceğine ve işi teşvik edebileceğine inanmaktadır(Çalışkan 2015, 115).

Günümüzde insanlar finansal baskı altında oldukları halde, dikkatlerinin ve isteklerinin çok daha yüksek olması özgüvenlerini kazanma hususundan kaynaklanmaktadır. Bu konuda mesleklerinde daha fazla iş özerkliği duygusu ile çalışmak istemektedirler. Çalışmalarında daha disiplinli çalışanlar, organizasyonda daha fazla zaman geçirirler ve mesai sürelerinden daha fazla çalışırlar. Yöneticiler, personel bağlılığını sürdürmeli ve bunun için personeli karar alma sürecine katmalı ve bağlılıklarını arttırmaları için kabul edilebilir bir iş güvenliği düzeyi sağlamalıdır.

Örgütsel yapı istihdam ilişkileri, sistemler ve operasyonel süreçler ile hedefe ulaşmaya çalışan insanlar ve gruplar hakkında örgütsel bir çerçevedir. Örgütsel yapı, işi belirli görevlere

bölen ve aralarında koordinasyon sağlayan bir dizi güçtür. Yapı, organizasyondaki güç dağılımını göstermektedir ve sadece koordinasyon görevi değil aynı zamanda örgütsel süreçleri de etkiler. Örgütsel yapı, organizasyon içindeki otorite ve iletişimdeki kalıpları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile başa çıkmanın en yaygın yolu, örgütün bağlılığını bir tür duygusal bağ olarak kabul etmektir. Bu arada, güçlü bir şekilde bağlı olan kişi kimliğini örgütün içinde tutar ve onu gerçekleştirir ve üyeliğinden yararlanır (Çalışkan 2015, 116).

Karmaşık ve resmileştirilmiş unsurlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi olmadığından dolayı, yöneticilerin bu unsurları en aza indirmeleri için organizasyonlarında her zaman dinamik bir yapıya sahip olmaları, böylece daha fazla esneklikle kendilerini adapte edebilmeleri gerekmektedir. Bunun sebebi, onları çevreleyen çevre ile ve organizasyon içinde yaratıcılığı ve yeniliği kolaylaştırmaktır. Örgütsel bağlılığı arttırmak için çalışanların işlerine ve kuruluşlarına duygusal bağlanma düzeylerinin, çalışanların kararlara katılımı, iş engellerinin ortadan kaldırılması, etkin ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinin oluşturulması, vb. gelişmeler önemlidir. Organizasyon içinde herhangi bir gelişmenin insan kaynakları yönetiminden başlaması gerektiği anlaşılmalıdır, çünkü organizasyonun bu bölümü örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde en fazla etkiye sahiptir.

3.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün bütün faaliyetlerine nüfuz etmiştir ve bunlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, bir şirketin işinin tüm yönlerini etkiler. Kültür, bir organizasyonun kültürü olduğu bir şey değildir, organizasyonun olduğu şeydir. Örgüt kültürü, çalışan memnuniyetinin önemli faktörlerinden biridir. Başarılı yöneticilerin çalışanlar üzerinde bir etkisi olması gerekir ve daha sonra kurum kültürü, çalışanların şirket içindeki değerlerini ve tutumlarını birleştirir. Yöneticiler, çeşitliliğin etkilerini ve işte başarılı olmak için gerekli becerileri makul ve hassas bir kültürel düzeyde karar verebilmek için anlamalıdır.

Daha çok memnun çalışanı olan organizasyonlar, az sayıda memnun çalışanı olan organizasyonlardan daha etkili olma eğilimindedir. Bu alandaki en önemli araştırmalardan biri, en çok etkilenenlerin örgüt kültürü ve kişisel belirleyiciler ile ilgili faktörler olduğunu göstermektedir. Acar'a göre (2012), çalışanların sürekli ve arzulanan iş sonuçlarının sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda, çalışanlar şirketin örgüt kültürünü daha kolay kabul etmektedir. Meyer ve arkadaşlarına (2010) göre, çalışanların organizasyonel bağlılığı, kurum kültürünü kişisel organizasyon uyumu doğrultusunda değiştirerek arttırılabilir. Bu, organizasyonel değişiklikler açısından uygulamak için özellikle yararlıdır. Benzer şekilde, değişen liderlik davranışının

örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkisi vardır (Özşahin ve diğ. 2013, 363). Ellinger ve arkadaşlarının (2013) sosyal sermayede örgütsel yatırım yapmaları, örgütsel bağlılığı, iş performansını ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Ek olarak, iş arkadaşlarının desteklerinin, tümü kurumsal kültüre bağlı olarak örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkileri vardır.

Ortak değerlerin, kişinin bağlılığı ve organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkisi üzerinde ılımlı bir etkisi vardır (Wasti ve Ca 2008, 404). Ayrıca, yeni ürün geliştirme sürecinde, özellikle ortak kültürlerde ifade edildiği gibi örgütsel bağlılığın artması ile karşılaşılmaktadır.

3.4.2.3. Ödül-Ceza Sistemi

Ödüller içsel ve / veya dışsal olabilmektedir. İçsel ödüller arasında iş özerkliği, tanınma, eğitim ve sorumluluklar vardır. Öte yandan, dışsal ödüller maaş ve ücretlerden, terfi, ödeneklerden ve ikramiyelerden oluşmaktadır. İçsel ve dışsal ödüllerin etkin yönetimi, çalışanların dakiklik, ciro, devamsızlık, bağlılık ve memnuniyet alanlarındaki davranışlarını etkilemekte, bu da performans ve verimlilik düzeylerini etkilemektedir. Ödül sistemi, araştırmacılar tarafından farklı biçimde incelenmiştir. Örgütsel ödül sistemleri, çalışanları örgütsel yükümlülüklerini yerine getirmeye motive etmek için para ve diğer dışsal ve içsel ödüller sunan mekanizmalar olarak görülmektedir. Ayrıca ödül sistemi, çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını, katılımlarını ve gelişimlerini sağlamak için tasarlanan diğer insan kaynakları girişimleriyle bütünleşmiş tutarlı bir bütün olarak ödülün tüm yönlerini dikkate almanın önemini vurgulayan toplam bir ödül yaklaşımı benimsenmiştir (Boon ve Veeri 2006, 2).

Çalışanları çalışmaya ve organizasyon hedeflerine ulaşmaya yönelik bağlılıkta bulunmaya teşvik etmek, herhangi bir yönetim ekibi için en önemli zorluklardan biridir. Herhangi bir iş organizasyonunun sürekli hayatta kalması, emek ve sermaye gibi diğer üretim faktörleriyle işbirliğini gerektirir. Örgütlenme bağlılığı, bir bireyin kimliğe bürünmesi ve bir kuruluşa katılmasının göreceli gücünü ifade etmektedir. Kuruluşun amaç ve değerlerine olan inanç ve kabul, kuruluş adına önemli çaba gösterme istekliliği ve kuruluş üyeliğini sürdürme isteği ile karakterizedir. Örgütün başarılı olması için bireylerin bir şeyler vermeye istekli oldukları örgütle aktif bir ilişki içinde olmasını içermektedir. Gerçek bağlılık genellikle, bireylerin kendilerini belirli ödüller veya sonuçlar karşılığında kuruma bağladıkları bir değişim ilişkisine dönüşmektedir. Çalışanların bağlılığı ciroyu azaltır, ancak performansı artırır ve çalışanlar ancak ihtiyaçları kendi kuruluşları tarafından karşılanıp yerine getirildiğinde tam anlamı ile istihdam ettirilmektedir.

Bir kuruma bağıllık, üç tutumu içermektedir; yani, kuruluşun hedefleriyle özdeşleştirme duygusu ve örgütsel görevlere katılım duygusu ve kuruluş için sadakat duygusu içerir. Bağıllık eksikliğinin örgütsel etkinliği azaltabileceğine dair göstergeler bulunmaktadır. Maslow (1954), ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, bir insanın ihtiyaçlarının karşılandığında çalışmaya motive olduğunu iddia etmektedir. Bu ihtiyaçlar, çalışanlara bu ihtiyaçları karşılamak ve yerine getirmek için kullanabilecekleri para ödülü verilmeden elde edilen fizyolojik, sosyal, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması daha büyük bir bağıllık sağlamaktadır.

Çalışanlarını istenen amaç ve görevi yerine getirmeleri için yönlendirmek ve teşvik etmek amacıyla lider kullanımı için birkaç yaklaşım vardır. Şarta bağlı ceza, örgütsel bağıllığa yönelik lider etkinliğini etkileyebilecek ceza davranışlarından biridir. Araştırmacılar, koşullu cezaların kesinlikle koşulsuz cezalara kıyasla lider etkinliğinin olumlu bir etkisine sahip olduğunu belirtmektedir. Bireylerin davranışı, belirli bir form, güç ve etki nedeniyle değiştirilebilir. Aynı şekilde teorik çerçeve, lider ceza davranışı, iş tatmini ve kuruluş arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Teorik çerçeveye dayanarak, şarta bağlı olmayan cezanın tanımı arasındaki ilişkinin davranış biçiminde rastlantısallıktan cezalandırma olduğunu göstermek için bir hipotez geliştirilmiştir. Ayrıca, bu tür cezalar kendilerini tatmin hissetmeyen ve kuruma karşı bağıllıkta bulunmayan çalışanlarla tutarlı görünmektedir (Wallace 2010, 638).

Koşullu ceza davranışı, davranış sıklığını azaltmak için çalışana yönelik hoş olmayan veya ceza davranışı sağlamak olarak düşünülebilir. Özellikle şarta bağlı ceza, iyi performans gösterenlere olumsuz geribildirim veya ceza olarak tanımlanabilir. Şarta bağlı ceza davranışı, çalışanın düşük performans göstermesi ya da düşük davranış göstermesi durumunda liderden gelen eleştiriler, kınamalar, onaylamama, eleştiriden oluşan olumsuz geri besleme olarak tanımlanabilir. Temel olarak şarta bağlı ceza, çalışanın uygunsuz davranışı veya çalışanın liderin beklentisini veya hedefini yerine getirememesi gibi düşük performans için belirli standartlara dayalı olarak kullanılır.

3.4.2.5. Yönetime Katılma

Örgütsel bağıllık, bir organizasyonun etkinliği için en önemli faktörlerden biri olarak incelenmiştir. Bağıllık, bir çalışanın iş organizasyonu ile psikolojik bağlanması olarak incelenmektedir. İşyerinde verimliliği ve düşük ciro durumlarını belirleyen temel faktörlerden biri olarak görülmektedir. Çalışanlarının bağıllık seviyelerini yüksek tutabilen kuruluşlar, çalışanlarını daha uzun süre tutabilir ve kriz durumlarını yönetebilir. Çalışanların örgütsel

bağılıklarını etkilemiş olduğu çalışılan çeşitli faktörler vardır. Katılımcı yönetim, çalışanlarda örgütsel bağlılığa neden olan bir faktör olarak incelenmiştir.

Katılımcı yönetim, çalışanların karar verme ve operasyon gibi organizasyonel görevlere katılımını savunan bir kavramdır. Katılımcı yönetim, örgütsel liderlikten, çalışanlarını baskı altında tutmaya çalışmamasını, bunun yerine inovasyon getirmelerine izin vermelerini istemektedir. Çalışan öncelikleri, yönetsel tutumlar ve eğitim tutarlılığı, katılımcı yönetimin boyutlarından bazılarıdır. Organizasyonda katılımcı bir yönetim tarzı olduğunda, o organizasyonun çalışanlarının kurumsal karar verme süreçlerine dahil olmaları teşvik edilmektedir. Çalışanların katılımı ile örgütsel bağlılık sağlanabilmektedir (Andrew ve Sofian 2012, 498).

3.4.2.6. Ekip Çalışması

Takımların organizasyonlardaki popülaritesi son on yılda artmıştır. Çok sayıda kuruluş, özellikle müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak için karmaşıklık ve rekabetle başa çıkma stratejileri kazanmalarına yardımcı olmak için günlük faaliyetleri uygulamak için ekipler kullanmaktadır. Castka ve diğerleri (2001) ekip çalışması kullanan kuruluşların deneyimlerinin, ekiplerin etkili kullanımının verimlilik, yaratıcılık ve performansın yanı sıra çalışan memnuniyetinde de önemli iyileşmelere yol açabileceğini gösterdiğini savunmaktadır. Benzer şekilde Harvey ve diğerleri (2004), bir kuruluşun rekabet edebilir bir küresel ortamda hayatta kalmasının dinamik ve uyarlanabilir ekipleri barındırabilme kabiliyetine bağlı olduğunu söylemektedir.

Takım, örgütsel sınırlar içindeki ilişkileri yöneten bireyler topluluğudur. Ekip göreve bağımlıdır, işin sorumluluğunu paylaşır ve üyeler kendilerini bir sosyal sistemin tamamında bir veya daha fazla büyük sosyal sistemde kabul eder. Takım, belirli bir hedefe ulaşmak için koordineli bir şekilde etkileşime giren iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir. Takım kavramında üç ana unsur vardır. Birincisi, bir ekibin varlığından bahsedebilmek için en az iki veya daha fazla kişiye ihtiyaç var. İkincisi, ekibin insanları düzenli bir etkileşim içinde birlikte hareket etmelidir. Üçüncüsü, ekibin üyeleri ortak bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte çalışmalıdır.

Ekipler, modern yönetim teorisi ve uygulamasının temel bir özelliği olarak görülmektedir (Tennant ve Langford 2006, 189). Takım çalışması, ortak bir amaç, performans hedefleri ve takım üyeleri arasında sosyal etkileşime neden olabilecek, karşılıklı olarak sorumlu tutulacakları yaklaşım (ortak çalışma amacı) taahhüt eden tamamlayıcı becerileri olan az sayıda

bireyin toplanması olarak tanımlanır. Bu tanımın üç yönü önemlidir: bireyler arasındaki etkileşimler, grup çalışması ve karşılıklı bağımlılık. Takım çalışması, bilgi ve becerilerin paylaşılmasıyla ortak takım hedeflerine ulaşmak için ortak bir destekleyici ortamda çalışan bireylerle başarılmaktadır. Bu kavramsallaştırma üzerine Luca ve Tarricone (2002), başarılı ekip çalışmasının, olumlu bir ekip sonucunu teşvik etmek ve geliştirmek için tüm üyelerin katkıda bulunduğu ve katıldığı bir ortam yaratmadaki ekip üyeleri arasındaki sinerjiye dayandığını düşünmektedir. Çalışanlar, ekip üyelerinin, işbirliği ve sosyal karşılıklı bağımlılık yoluyla hedeflere ulaşıldığı işbirliğine dayalı çalışma ortamlarında uyum sağlamak için yeterince esnek olması gerektiğini vurgulamaktadır.

3.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Modern toplumlarda yaşayan insanların en önemli özelliklerinden biri, düzenli bir yaşam sürdürmeyi tercih etmeleridir. İnsanlar sosyal bir yaşam sürdürebilmek için birçok kuruluş kurmuştur. Tüm bu kuruluşlar arasında en önemlisi, insanların yaşamlarını sürdürmek için yapmak zorunda oldukları meslektir. Organize işletmelerde çalışmanın bir sonucu olarak, bazı kavramlar profesyonel yaşamda önem kazanmıştır. Bu kavramlar arasında ikisi, kurumsal adalet ve örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır.

Örgütsel adalet yönetim literatüründe yeni bir kavram olmasa da ihmal edilmektedir. Adalet ve doğruluk gibi kavramlar ihmal edilmemelidir. Örgütsel adalet çalışmaları, ödüllendirme sürecine katılım açısından iş yerinde adalet algısı, sonuçlar, kararlar ve karar alma sürecidir. Örgütsel bağlılık, işteki insan tutum ve davranışlarını açıklamayı amaçlayan bir terimdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların gönüllülük esasına dayanarak teorikleşmeye daha fazla psikolojik bağlılık gösterdiğini göstermektedir (Rupp ve diğ. 2015, 15). Kurumların belirlenen hedeflerine ulaşması için organizasyona bağlı kalan ve amaç ve değerlerini paylaşan çalışanların katkıları kesinlikle çok önemlidir.

Örgütsel adaletin sınıflandırılmasında, üç adalet tipi, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kavramı ortaya konmuştur. Dağıtım adaleti, çalışanların alınan ve elde edilenlerin uygunluğu hakkındaki tutumları ve görüşlerini ifade etmektedir. Dağıtım adaleti yalnızca ödemelerin adilliği ile sınırlı değildir, ancak geniş bir örgütsel sonuç kümesini içermektedir. İşlemsel adalet, sonuçların belirlendiği işlem ve süreçlerden algılanan adaleti ifade etmektedir; etkileşimsel adalet bu tür örgütsel adalet içerisinde karar vericilerin davranışlarının adaletli olduğu algılanan adalet temelinde tanımlanmaktadır ve organizasyonun karar vermesi dikkate alınmaktadır. Örgütsel adalet, önemli organizasyon değişkenleri arasındadır ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi önemli organizasyonel süreçlerle ilişkilidir

(Baldwin 2006, 5). Bir kuruluş net bir misyon kullanarak amacına tam olarak ulaşmak istiyorsa, bu kuruluşta optimal stratejiler, organizasyon yapıları ve verimli iş tasarımı, yetkin ve kararlı insan gücü gerekmektedir. Maryama ve diğerleri (2011), bağlılığın, faaliyetten ayrılan, tasarrufların ortadan kaldırılacağı sürekli faaliyetler ve varlıklar kümesi yapmaya istekli olduğunu savunmaktadır. Bu tanımlamaya göre, kuruluşlara olan bağlılık bir kuruluştan yararlanmaktan kaynaklanmaktadır ve çalışanın devam eden taahhüt ve faaliyetleri diğer iş fırsatlarının eksikliği nedeniyle artacaktır.

Sosyal bilimciler uzun zaman önce örgütsel adaletin etkin örgütsel süreçler için temel olarak önemini keşfetti, çünkü adaletin sosyal kurumların sağlığını gösteren ilk faktör olduğu iddia ediliyor. Kurumdaki adalet duygusu sadece kurum içindeki görüş ve davranışları etkilemekle kalmaz, dışarıdaki faydalanıcılarla, özellikle de müşterilerin insanlarla ve kurumla olan davranışlarını etkileyen davranışları bakımından da etkilidir. Liderler adil davranmalı ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdır. Zadeh, Shaker ve Kashef (2012), örgütsel adalet ve üç bileşeninin örgütsel bağlılık alanları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Dağıtıcı adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın öngörülmesinde usule dayalı adaletten daha güçlüdür. Baldwin (2006), örgütsel adaletin çalışanların prosedürler, etkileşimler ve sonuçlar konusundaki adalet algıları ile ilgili olduğunu ve bunun da çalışanların tutumlarını ve davranışlarını olumsuz veya olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Sonuç olarak bu, çalışanların performansını ve kuruluşların başarısını etkiler. Greenberg (1990), örgütsel adalet çalışanlarının örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördükleri bağlamla ilgili algılarını nasıl etkilediğini ve bu algıların örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini açıkladı. Adalet algıları aynı zamanda kurumların başarısı, etkinliği ve iyiliği için de önemlidir (Göksel ve Aydın 2012, 247).

3.6. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansının İlişkisi

Çalışanın kuruluşla ilişkisi, örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul etme ve örgütte kalmaya istekli olmalarıdır. Bir kuruluşun bağlı personeli, kuruluşlarına hizmet etmek için olumlu niyetleri gösterir ve bu personeller kuruluştan ayrılma konusunu çok daha az düşünür olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan duygusal bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedefleri ve ilgiyi karşılayacak şekilde performans gösteren toplu içselleştirilmiş normatif taleplerdir. Memnun çalışanlar, şirketleri için yüksek duygusal bağlılık geliştirir. Bir örgütün üyesi olma ve örgütü hakkında şikayette bulunmama isteği olarak örgütsel bağlılık ile çalışma isteği ilişkilendirilebilir. Örgütsel bağlılık,

Çalışanların empati yetkisinin örgütün hedefleri ve morali ile ölçülmesi ve bunun içinde kalmaya devam etmesi olarak açıktır, örgütlenme bağlılığı iş yerinde kalmak isteyen veya değiştirmek isteyen çalışanlar için gelişmiş bir göstergedir. Kurumun başarısı çalışanların bağlılığına ve katılımına bağlıdır. Bağlılık içindeki ortam, çalışanların işte kalma oranını iyileştirdiğini, işletme maliyetlerini düşürdüğünü ve çalışanların performansını ve verimliliğini arttırmaktadır. Güçlü rgtsel bağlılık, çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan, kendisini kuruluşun gerçek bir yesi olarak görür ve şirket değerlerini ve inançlarını benimseme olasılığı daha yüksektir ve küçük memnuniyetsizlik kaynaklarına daha toleranslı olmaktadır (Bin 2015:3).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1. Performans Tanımı

Performans kelimesinin dil biçimini göz önünde bulundurulursa, Oxford İngilizce sözlüğü, bir şeyi ne kadar iyi ya da kötü yaptığınız ya da bir şeyin ne kadar iyi ya da kötü çalıştığı gibi anlamları vermektedir. Ayrıca bir görevi gerçekleştirme eylemi ya da süreci olarak da tanımlanır, fiil yaparken bir eylem, vb. iyi ya da kötü çalışmak ya da çalışmak anlamına gelir. Literatür sayesinde, bilim adamları sürekli olarak standartlaştırılmış veya tek tip bir performans tanımının bulunmadığı konusunda ısrar ediyorlar ve bunun çok boyutlu bir kavram olduğunu tartışmaktadır. Yine de Tatjana Samsonowa (2012) incelemesi gereken tüm tanımların, performans ölçüm literatüründe, hepsinin iki terim ile ilgili ortak bir özelliğine sahip olduğunu iddia etmektedir. Bu özellikler; “hedef ulaşma derecesinin bir göstergesi olarak etkinlik ve verimlilik” ve “başarı seviyesine ulaşmak için tüketilen kaynakların bir göstergesi olarak verimlilik”. Çalışmalarında (2012), performans terimini bireylerden ziyade bir kuruluşun / bölümün hedeflerine ulaşma düzeyi / derecesi olarak kullanmaktadır. Bu seçilen tanım temel olarak Krause’nun çalışmalarından (2005) esinlenmiştir.

Aslında, Samsonowa, kavramın güçlü ve basit bir tanımını sunuyor gibi görünmektedir. Bununla birlikte, performans terimi yönetsel kavramlarla ilişkilendirilirse, Samsonowa ile tam olarak aynı fikirde buluşulamaz. Bir yandan, bir seviye hedef başarısına neden olmak, hedefe tamamen ve yüzde yüz ulaşmak anlamına gelmez, Oxford İngilizce Sözlüğü’nde derece, bir şeyin olduğu veya mevcut olduğu miktar veya kapsam anlamına gelmektedir. Bu bakış açısına göre, hedef başarısının derecesi / seviyesi sadece devam eden süreç anlamına gelmektedir.

Performans başarıdır, performans tek başına yoktur, oyunculara göre işletmelere göre değişkenlik gösteren başarı temsilinin bir işlevidir. Performans, bir öncekinin aksine eylemin sonucudur; bu anlamda bir değer yargısı yoktur. Performans ölçümü sonuçların eski değerlendirmesinden sonra anlaşılır. Performans eylemdir. Bu anlamda, performans bir süreçtir ve zamanda görünen bir sonuç değildir (Bozcuk 2011, 80).

4.2. İş Performansının Boyutları

İş performansı, piyasa ve finansal bakış açısına dayalı bir ticari operasyon sürecinde çıktı, sonuç, fayda veya etki olabilmektedir. İş sürdürülebilirliği ve büyümesinde önemli bir rol

oynamaktadır. Mükemmel iş performansına sahip işletmeler, işlerini iyi bir şekilde sürdürme ve hatta geliştirme sağlamaktadır.

Günümüzde, dünyadaki yatırımcılar tarafından değerlendirilen ilk firmaların performansı şu anda olduğu gibi, dünya da işletmelerin herhangi bir yerde yapılabileceği anlamda küçüldü. Küreselleşme, ticari faaliyetleri ve yüksek performansı kolaylaştırır ve kurumsal ticaret ve finansal yatırımdaki engelleri ortadan kaldırırken, işletmeler büyümek için daha geniş bir fırsata sahip olabilir. Buna ek olarak, teknolojiye en yüksek nesil yayılımıyla, her yerden işlerini yapmakla ilgilenen ve ilgilenen kişilerin, yatırım için yüksek performans gösteren dünyadaki herhangi bir şirketi aramaya teşvik edilmeleri sağlanır. Bu nedenle, şirketin performansı insanları teşvik etmek için en önemli olanıdır. Firmaların işletilmesinden sorumlu olan kişiler, yaşam döngüsü boyunca faaliyetlerini ve işlemlerini güncellemek için yeni plan ve prosedürlerle firma performansını iyileştirmelidir (Junarsin 2011, 168).

İş performansı periyodik olarak ölçülür veya değerlendirilir. Ölçme ve değerlendirme, kuruluşlar arasında farklı şekilde uygulanabilecek çeşitli boyutlara ve göstergelere dayanmaktadır. KOBİ'lerdeki boyutlar ve göstergeler çok uluslu ve büyük şirketlerden farklı olabilir. Kesin olarak ölçmek ve değerlendirmek için işletme sahipleri ve yöneticiler uygun boyutlar ve göstergeler uygulamaktadır. Bu durumda, işletme performans boyutları bilgisi ve boyutlara dayalı göstergeler belirleme becerisi çok önemlidir. Sonunda, işletme sahipleri ve yöneticileri program stratejisini formüle ettikleri ve yaptıkları ilerlemeyi ölçtüklerinde, boyutların ve göstergelerin listesine bakılması beklenmektedir.

Mulyadi (2007), performansı stratejik hedeflere arzu edilen davranışlarla ulaşmada ve gerçekleştirmede elde edilen kişisel başarı, takım başarısı veya birim başarısı olarak tanımlamaktadır. Sukati (2013), işletme performansını, strateji etkinliği ve teknikleri uygulayarak organizasyon hedeflerine ulaşma olarak tanımlamaktadır. Reijonen (2008), iş performansını işin başarısını ve verimliliğini ölçen bir gösterge olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlara dayanarak, işletme performansının, tüm kaynakları kullanıp stratejileri uyguladıktan sonra tüm hedeflere ulaşıldığı veya ulaşılmadığı bir durum olduğu sonucuna varılmıştır.

Performans ölçümü, herhangi bir firmanın etkin yönetimi için çok önemlidir. Süreç iyileştirme sonuçları ölçmeden mümkün değildir. Bu nedenle, kurumsal performans iyileştirme, kurumsal kaynak kullanımının işletme performansını nasıl etkileyeceğini belirlemek için ölçümler gerektirir.

Şirketlerin mevcut performansı, dünyanın dört bir yanındaki yatırımcılar tarafından değerlendirilen ilk işidir. Şu anda, dünyanın her yerinde iş yapma fırsatları bakımından dünya küçülüyor. Küreselleşme, ekonomik küreselleşme dünyanın her yerinden insanlara yardım ettiği için, iş dünyasında yüksek performans sağladı. Kurumsal ticaret ve finansal yatırımların önündeki engelleri ortadan kaldırarak gelişme ve büyüme gerçekleştirilir ve daha iyi fırsatlar ortaya çıkarılabilir. Performans ölçümü, kurumun etkin yönetimi için çok önemlidir ve sonuç ölçümü olmadan sürecin iyileştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, örgütsel performans örgütsel kaynakların iş performansı üzerindeki etkisini tanımlamak için önlemler gerektirir (Bozcuk 2011, 83).

Günümüzün hiper rekabetçi iş ortamında, görev performansı ve çalışanların içeriksel performansı, organizasyonel performans elde edilmesinde çok önemli faktörler olarak belirlenmiştir.

4.2.1. Görev Performansı

Davranışsal kategoriler geliştirmenin yolu, davranışların örgütsel hedef başarısına katkıda bulunma veya bunlardan uzak durma nedenlerine göre ayrılmasıdır. Bu amaç görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrımın temelini oluşturmaktadır. Görev davranışlarının örgütsel olarak istenmesi veya istenmemesinin nedeni bağlamsal davranışların örgütsel olarak arzu edilmesi veya istenmemesi nedeni ile farklılık göstermektedir. Ayrıca görev performansı öncüllerinin bağlamsal performans öncüllerinden farklı olması beklenmektedir (Motowidlo ve diğ. 1997, 75).

Görev performansı, çalışanların işlerinde örgütün amaçları ile ilgili olan işlerinde gözlemlenen davranışlardır. Geleneksel olarak, görev performansı, bir bireyin iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirme yeterliliği açısından değerlendirilir. Ancak, işin ve organizasyonların değişen doğası, görev performansı geleneksel görüşüne meydan okumuştur. Görev performansı, hammaddelerin mesleğe özgü temel teknik beceri olan mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ile ilgilidir. Görev performansı doğrudan işin tamamlanmasıyla bağlantılı davranış olmuştur. Görevle ilgili davranışlar kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunur. Görev performansı alanındaki davranış, genellikle bir bireyin işinin resmi bir gereği olarak kabul edilir. Görev tanımı genellikle açıkça iş sahiplerinin bu faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğini şart koşmaktadır (Gürbüz ve Ayhan 2017,13).

Görev performansı, bir kişinin verilen görevi nasıl yaptığı bir terimdir. Görev performansı yanıt süresi olarak ölçülür veya doğruluk olarak ölçülebilir. Görev performansı, bir kişinin bir görevdeki performansını ölçmek için kullanılan bir terimdir.

Görev performansının unsurları şu şekildedir (Gürbüz ve Ayhan 2017, 7):

- Görev eylemlerinin belirlenmesi: Bu, çalışanın görev performansını ölçmek için kullanılan çok önemli bir unsurdur. Çalışanlar, başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için görevin tüm özelliklerini yerine getirmek zorundadır.
- Görev kısıtlamalarının belirlenmesi: Bu önlem, görevin kalitesinin korunup korunmadığını kontrol etmek için kullanılır. Bununla birlikte, görev süresi ve verilen bütçe dahilinde yapılmalıdır.
- Sonuçların belirlenmesi: Tamamlanan görevlerin, bunun için gerekli olanla eşleşip eşleşmediği anlamına gelir. Basit bir deyişle, görevin sonucu gereksinimlere göre ölçülür.
- Rollerin belirlenmesi: Belirli bir görev üzerinde çalışırken, kişinin gerçekleştirmesi gereken temel sorumlulukları ve rolleri tanımlar.

4.2.2. Bağlamsal Performans

21. yüzyıldaki örgütsel değişimin hızı gün geçtikçe hızlanmaktadır. Teknoloji ve küreselleşme ile beslenen ağ yapıları geleneksel hiyerarşik modellerin yerini alıyor ve ekipler birincil organizasyon birimi haline geliyordur. Bugün çalışma şekli, yirmi yıl önce çalışma şeklinden çok farklı olsa da, çalışan performansının etkin yönetimi örgütsel başarının anahtarıdır. Ödüller ve tanıma sistemleri hala esas olarak görev tamamlama ve hedef başarısına odaklanmaktadır. Ancak, çalışan performansının eşit derecede önemli, ancak çoğu zaman fark edilmemiş ve ihmal edilmemiş bir yanı vardır. Bağlamsal performans, göreve veya hedefe özgü olmayan ancak bireyleri, ekipleri ve organizasyonları daha etkili ve başarılı kılan faaliyetler anlamına gelmektedir (Yıldız ve Neşe 2018, 70).

Örgüt çalışanları, iş rollerine yönelik çaba harcadıklarında, çalışanların örgüte ilişkin sosyal ve psikolojik bağlamını kolaylaştıracak iç içe olma eğilimi ile ilgili olan yüksek bağlamsal performansa sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Christian, Garza ve Slaughter 2011, 101).

Bağlamsal performans, işbirliğini ve başkalarına yardım etmeyi, gönüllü olarak ekstra rol etkinlikleri gerçekleştirmeyi, hevesle ve ödevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için

ekstra kararlılık göstermeyi, kuruluşun hedeflerini savunmayı ve bu uygun olmadığında bile organizasyon politikalarına bağlı kalmayı içerir. Bu geleneksel olmayan bağlamsal performans davranışları, sanal ekiplerin ve proje tabanlı çalışmaların ortaya çıkmasıyla daha da önem kazanmıştır. Aslında, ekip çalışması kavrayışı bağlamsal davranışları içermektedir (Yıldız ve Neşe 2018, 71).

Borman ile Motowidlo (1993), bağlamsal performansı beş alt boyutta incelemişlerdir. Bu alt boyutlar; çalışanların görev tanımlarının içermediği işleri gönüllü olarak yapmaları, çalışanın görevlerini yaparken isteklilik ve azimle yapmaları, çalışanların diğer örgüt üyeleri ile işbirliği halinde olmaları, çalışanların örgütsel kurallara ve standartlara uymaları, çalışanların örgütsel amaçlarını desteklemeleri ve savunmaları olarak sıralanmaktadır. Görev performansının aksine bağlamsal performans, çalışanların yaptığı işleri gönüllü olarak yapmalarına ilişkin ekstra rol davranışlarıdır. Çalışanların sahip oldukları bilgiler, beceriler ve deneyimler görev performanslarını etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Çalışanların iletişim becerileri, motivasyon düzeyleri, bireysel özellikleri gibi kişilere özgü nitelikler bağlamsal performansın önemli belirleyicileri olarak kabul edilmektedir (Motowidlo ve Van Scotter 1994, 476).

Bağlamsal performans, görev performansından birkaç şekilde ayırt edilebilir. İlk olarak, görevle ilgili davranışlar doğrudan veya dolaylı olarak teknik çekirdeğe, yani örgütün mal ve hizmetlerini ürettiği mekanizmalara katkıda bulunur. Bağlamsal performans ise, teknik çekirdeğin faaliyet gösterdiği ortamı örgütün sosyal ve psikolojik ortamını etkiler ve destekler. Ayrımı çizmenin ikinci yolu, reçete edilmemiş davranışlara karşı reçete edilen davranışları dikkate almaktır. Öngörülen davranışlar genellikle bir iş veya rol tanımında tanımlanmış davranışlardır. Bağlamsal performans davranışları, reçete edilme olasılığı düşük olan isteğe bağlı davranışlardır. Bağlamsal davranışı ayırt etmenin son bir yolu, bu davranışları gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri, yetenek veya diğer özelliklerdir. Mesleğe özgü davranışların bilgi, beceri ve yeteneklerin bir fonksiyonu olma olasılığı daha yüksektir ve bu yeteneklerin işe bağlı olarak değişmesi gerekmektedir. Öte yandan, bağlamsal davranışların kişilik ve motivasyon ile ilgili diğer özelliklerin bir fonksiyonu olma olasılığı daha yüksektir ve birçok işte ortaktır. Görev tanımları daha az anlamlı hale geldikçe ve takım tabanlı çalışmalar norm haline geldikçe, bağlamsal performansa dâhil olan faydalı, gönüllü ve sadık davranışların örgütsel performans için daha da önemli olması gerekmektedir.

4.3. İş Performansını Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt içinde iş performansını etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler başlık olarak incelenmiştir.

4.3.1. Çalışan Motivasyonu

Küçük işletmeler, etkili ve verimli çalışmak için motive olmuş işçilere ihtiyaç duyarlar. Motive olmuş çalışanlar, yalnızca şirketin genel misyon ve yönüne olumlu katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda maliyetleri düşürmeye, yaratıcılığı getirmeye ve zorlu sorunları çözmeye yardımcı olur. Birçok faktör, çalışanları kurumun içinden ve dışından motive edebilir. Çalışan motivasyonu, bir çalışanın işine ne kadar bağlı olduğunu, şirketin hedefleriyle ne kadar ilgilendiğini ve günlük işlerinde ne kadar güçlendiğini açıklamaktadır. İş motivasyonu dışsal veya içsel olabilir, bu da çalışanın motive edici faktörlerinin iç veya dış kaynaklardan gelebileceği anlamına gelmektedir. Kendinden motive olmuş bir çalışan, şirketten övgü, takdir veya bir miktar maddi ödül kazanmak için iyi çalışmak ister. Örneğin, bir yönetici ayın bir çalışanına ödül verebilir veya bir bölümdeki en yüksek performans gösteren işçiye ödül verebilmektedir. Buna karşılık, özünde motivasyonlu bir çalışanın kabul etme arzusu, anlamlı iş, güç, bağımsızlık ya da başka bir iç etken arzusundan iyi yapmak için ilham verdiği söylenebilmektedir. Yöneticiler bu çalışanları motive etmek için ilginç ve zorlu çalışmalar sağlayabilmektedir (Batmaz ve Gürer 2016, 477).

Çalışan motivasyonunun faydaları, çalışanları işte mutlu etmenin ve çalışanların moralini artırmanın ötesine geçmektedir. Motive edilmiş çalışanlar aynı zamanda odaklanmaya devam eder ve hedeflerine ulaşmak ve aradıkları ödülleri ve tanınırlığı elde etmek için daha verimli ve verimli çalışırlar. Bu artan iş kalitesi ve verimlilik bir şirketin maliyetlerini düşürmesine yardımcı olabilir. Bu çalışanları motive ve işlerinden memnun tutmak da ciroyu ve bununla birlikte genellikle yüksek maliyetlerini azaltır. Ayrıca fikirlerini ve çalışmalarını anlam sahibi hisseden motive edici çalışanlar yaratıcı olmaktan ve yönetime önerilerde bulunmaktan daha rahat hissedebilir ve bu görüş yöneticilerin şirketi geliştirmesine yardımcı olabilir.

4.3.2. Yönetim Tarzı / Lider-Üye Etkileşimi

Günümüz ticaret dünyasında, hem küreselleşme hem de sürdürülebilirlik faktörlerine artan vurgu, birçok şirketi stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Karlı kalmak ve rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini ve / veya hizmetlerini yeniden konumlandırması, maliyetleri düşürmesi ve satışlarını artırması gerekir. Herhangi bir örgütün

nihai hedefi hayatta kalmaktır. Çevresel değişim arttıkça (küreselleşme nedeniyle) sürekli değişim de, iş dünyasında değişmeyen tek faktör gibi görünmektedir. Ancak, değişim çalışanlar tarafından sıklıkla korkutucudur. Bu nedenle organizasyonlardaki yöneticiler için çok önemli bir tema, çalışanların direnişinden sıkıntı duymadan kurumsal değişimin nasıl uygulanacağıdır. Yöneticiler bunu farklı liderlik stilleri uygulayarak yapabilirler. (Renz ve Herman 2016).

Bir kurumda liderliğin rolü, vizyon, misyon, hedeflerin belirlenmesi, organizasyon hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için çaba ve organizasyon faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için stratejiler, politikalar ve yöntemler tasarlamak açısından çok önemlidir. Dış ortamda meydana gelen değişikliklerle başa çıkabilmek için misyon ve vizyona ulaşmak için en üst düzey liderlik şarttır. Günümüzde pek çok şirket etik dışı uygulamalar, yüksek iş gücü devir hızı, düşük finansal performans vb. ile ilgili sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Longe 2014, 68). Bunun nedeni etkin liderlik eksikliği olabilir. Birçok şirketin temel amacı, belirtilen hedeflerine ulaşmaktır, dolayısıyla çalışanları koordine etmek ve motive etmek için etkili liderlere ihtiyaç vardır.

Yönetim tarzı, bir işçinin yaratıcılığını engelleyebilir veya genişletebilir. Üzerinde takip etmedikleri yaratıcı fikirler geliştirme öyküsü olan işçiler, pratik görevlerin tamamlanmasını teşvik eden yöneticilerle daha iyisini yapabilmektedir. Çalışanlara, güçlü ve yaratıcı beceriler göstermeleri için ihtiyaç var ise, otoriter yöneticilerin çalışanlarının özgür düşüncelerini görmezden gelmeyi bırakmaları gerekmektedir. Özgür düşünmeyi engellemek felakete sebep olabilmektedir. Bunun yerine, demokratik veya işbirlikçi liderler çalışanlara fikirler geliştirmek için ihtiyaç duydukları alanı ve bunları uygulamak için ihtiyaç duydukları yardımı sağlayabilmektedir. Vizyon sahibi liderler, özellikle bir kurum yönünü veya misyonunu değiştirmeye hazır olduğunda, yaratıcılığın geliştirilmesinde rol oynayabilmektedir (Longe 2014, 69).

İyi bir lider, bir işçiye her gün işyerinde elinden gelenin en iyisini yapma konusunda ilham verebilir, ancak korkunç bir yönetici bir çalışanın işini çabucak hor görmesine neden olabilir. İşlerinden memnun olan işçiler daha çok çalışır, bu da iş memnuniyetini herhangi bir işyerinde kilit bir hedef haline getirmektedir. Çalışanlar genellikle yöneticileri saygılı olduğunda işlerinde kendilerini daha iyi hisseder ve görüşlerini ifade etmelerine teşvik edilir.

4.3.3. Fiziki Çalışma Koşulları

Çalışanlar bir kuruluş için en değerli kaynak ve varlık olarak kabul edilir. Nitelikli ve motive çalışanlar, diğer organizasyon kaynaklarından değer yaratır ve sunar. Dinamik ve ilerici

organizasyonlar, değişen koşullarda motivasyonlarını yaratıp sürdürerek, doğru insanları doğru işler için doğru zamanda çekmeye ve tutmaya gayret ederler. Çalışanların çalışma koşulları, rekabetçi ortamda müşteri memnuniyeti ve organizasyon performansı için esastır. İşyeri olanakları ve koşulları, çalışanların sağlık, güvenlik, refah ve kişisel hijyen ihtiyaçları için sağlanan şeylerdir. Tuvaletler, barınak, oturma, yemek odaları, soyunma odaları, içme suyu, kişisel depolama ve yıkama tesisleri bulunmaktadır. Ayrıca çalışma alanı, sıcaklık ve hava kalitesi, aydınlatma ve döşeme gibi çalışma ortamı olanaklarını içerir (Çelebi 2018, 83).

Çalışanların sağlığı, güvenliği ve refahı için olanaklar ve kolaylıklar sağlamak önemli bir işveren görevidir. Bununla birlikte, güvenli ve sağlık açısından risk içermeyen bir çalışma ortamı sağlamak ve sürdürmek işverenin görevinin yalnızca bir kısmıdır. Olanaklar ve tesisler, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının bir parçasıdır. Bu uygunluk kodu, kolaylıklar sağlama görevlerini ele almaktadır. Sağlık ve güvenlik risklerine karşı makul ölçüde uygulanabilir en yüksek düzeyde koruma sağlamak diğer işverenlerin görevlerine rehberlik etmemektedir.

Bir kuruluşun fiziksel ortamı ve tasarımı ve düzeni, işyerinde çalışan davranışını etkileyebilir. İşyerinin fiziki tasarımındaki iyileştirmelerin çalışan verimliliğinde yüzde 5-10 artışa yol açabileceğini tahmin etmektedir. Bir kurumun artan fiziksel düzeninin, verimliliği ve memnuniyeti en üst düzeye çıkarmak için çalışanların ihtiyaçlarına göre tasarlanması gerekmektedir (Çelebi 2018, 83). Departman grupları arasında serbestçe iletişime izin vererek, iş sınırlarına bakılmaksızın bilgi ve ağ paylaşımını teşvik etmek için yenilikçi işyerlerinin geliştirilebileceği açıktır. Modern çalışma fiziki ortamının genel mobilya ve aksesuarların yanı sıra teknoloji bilgisayarları ve makineleri ile karakterize edilmesi gerekmektedir. Yüksek düzeyde çalışan üretkenliği sağlamak için kuruluşlar, fiziksel çevrenin etkileşimi ve gizliliği, formaliteyi ve kayıt dışılığı, işlevselliği ve disiplinler arası olarak kolaylaştıran organizasyonel ihtiyaçlara uygun olmasını sağlamalıdır.

4.3.4. İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışma ortamındaki yaralanmaları ve hastalıkları önlemeyi amaçlayan önlemlere yol açan iş sağlığı ve güvenliği alanındaki önemli gelişmelere rağmen, birçok organizasyonda zorluklar devam etmektedir. Riskler işgücünü, ekipmanı, çalışma ortamını tehlikeye atar ve hem sektörlerin hem de toplumların rekabet gücünü ve ekonomik performansını etkiler. İş kazaları ve hastalıklar, olumsuz sonuçlara yol açmaktadır, işçilerin yaralanması, ekipmanın tahrip olması, üretimin niteliği ve kalitesinin düşmesi, erken emeklilik ve personelin yokluğundan kaynaklanan ekonomik kayıplar vardır. Bunların tümü kuruluşun itibarını ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. İstatistiklere göre, bu tür olaylar her yıl yaklaşık

2,3 milyon ölüme neden oluyor ve dünya genelinde 2,8 trilyon doların üzerinde maliyete yol açmaktadır. Bu bulgular, iş kazalarının ve hastalıkların büyük bir endişe kaynağı olduğunu ve uygun şekilde yönetilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir (Vayrynen ve diğ. 2015, 7).

İş kazaları ve hastalıkların çalışanlar ve işyerleri üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin farkındalığın artması, risklerle mücadele için önleyici tedbirlerin uygulanmasının artmasına neden olmuştur. Sanayi ülkeleri başlangıçta sağlık ve güvenlik düzenlemelerinin getirilmesiyle bu sorunu çözmeye çalışmıştır. Ancak Bhopal (Hindistan), Çernobil (Ukrayna) ve Piper Alpha (İngiltere) gibi feci kazalar, teknik ve insan faktörlerine daha fazla odaklanan İSG görüşüyle sonuçlanmıştır. O zamandan beri, ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından bir dizi İSG yönetim sistemi (İSGÇ) uygulamaya konulmuştur. Bu sistemler, İSG'nin birçok yönünü hesaba katabilecek kapsamlı araçlardır (Podgorski 2015, 146). Kurumlarda giderek daha popüler olan en saygın OHSMS'ler, İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi'ni (OHSAS 18000), İş Güvenliği ve Sağlık İdaresi'nin Gönüllü Koruma Programı ve Uluslararası Çalışma Örgütü kılavuzlarını (ILO-OHS 2001) içermektedir. Yıllar geçtikçe, OHSAS 180001 İngiliz Standardı en popüler sistem olarak ortaya çıkmıştır. Standart, yöneticilerin İSG risklerini tespit etmelerine ve ele almalarına yardımcı olmak için işyerlerinde sistematik olarak uygulanmıştır (Abad, Lafuente ve Vilajosana 2013, 50).

Öztaş ve arkadaşlarına (2007) göre, bir sistemin performansı uygun göstergelerle izlenmelidir, aksi takdirde yatırım kaybedilir. OHSMS'lerin araştırılması, zamanında bilgi sağlayabilen ve potansiyel sağlık ve güvenlik sorunlarını tahmin etmeye yardımcı olabilecek proaktif araçları içeren sistemlerle sonuçlanmıştır. Yöneticilerin ve profesyonellerin OHSMS'lerinin başarısını değerlendirmelerini sağlayacak hem gecikmeli hem de öncü göstergelere dayalı OHSMS'lerin kalitesini değerlendirmede kapsamlı ve bilgilendirici bir yaklaşıma açık bir ihtiyaç vardır.

4.3.5. Çalışma Arkadaşları

Duygu, temel olarak sevgi, sıcaklık, güvenlik duygusu, aidiyet duygusu ve diğer duygusal ihtiyaçların uzun vadeli ve istikrarlı bir ilişki ile buluşmasıdır. İşyerinde, meslektaşlar, kaçınılmaz olarak çalışanlar arasında araçsal ilişki üreten çalışmalarının tamamlanmasını sağlamak için birbirleriyle işbirliği yapmalıdır. Aynı organizasyonda meslektaşların bakımı ve desteği arasında çalışan öznel algı iş verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlardaki meslektaşlar arasındaki duygusal ilişki, duygusal desteğin daha fazla farkında olacak ve buna karşılık, işbirliğine dayalı bir iletişim kurma eğiliminde olacaktır (Kılıç ve Aydın 2016, 106). Aynı organizasyonda, meslektaşların karşılıklı kaygıları birbirlerinin çalışma heyecanına ilham

verecek, atmosferin ev kimliğini artıracak ve bu sayede personelin çalışma heyecanını harekete geçirecektir. İş arkadaşı arasında ahenkli duygular, meslektaşlarının çalışma davranışını destekleyecek, arasındaki uyumu destekleyecektir.

Araçsal ilişki, kaynak değişiminin rasyonelliğini vurgulayan ve değişim sürecinde kişisel çıkarları maksimize etme ilkesini izleyen temas davranışını hesaplamak için kazanç ve kayıpların çıkarlarına bir türdür. Değişim ilişkisinin çıkarlarına dayanan yardımcı program ve meslektaşların, çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilemesi için çalışanlar arasındaki işbirliğini etkilemesi muhtemeldir. Meslektaşlar arasındaki çıkar gözetmeksizin yapılan davranışlar, örgütün güçlü birleşik güç üretmesine yardımcı olur ve personelin işi tamamlamasını teşvik eder (Kılıç ve Aydın 2016, 106).

Güven, başkalarının sözlerine ve eylemlerine iyi niyetler atfetmeye ve güven duymaya ne kadar istekli olduğu olarak tanımlanabilir. İnsanların daha etkili bir şekilde birlikte çalışabilmeleri için karşılıklı güven geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Güven, değiştirilebilecek miktarda bilgiyi artırır. Güven, bilgi toplama ve yorumlamayı basitleştirerek karar vermeyi kolaylaştırır. Ekonomik olarak konuşulan güven, insanlar arasında ve kuruluşlar arasında etkileşimi sağlar ve işlem maliyetini düşürebilir. Güven, etkileşim ve bilgi paylaşımını sağlayan çalışma gruplarında sağlam bir bilgi tabanı oluşturmak için temel bir bileşendir. Araştırmalar, güvenin genel bilgi alışverişinde artışa yol açtığına dair kanıtlar gösteriyor. Ek olarak, güven, paylaşılan bilgilerin yeterince anlaşılma olasılığını artırır.

4.4. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Örgüt içinde iş performansını değerlendirmede kullanılan geleneksel ve çağdaş yöntemler bulunmaktadır.

4.4.1. Geleneksel Yöntemler

Şirket performansını izlemenin geleneksel yöntemi, şirketin istenen finansal göstergelere ulaşma yeteneğinin değerlendirilmesine dayanır. Bu da; kar, ciro veya pazar payıdır. Şirket, öngörülen finansal sonuçlara ulaştığında yönetici olarak değerlendirilir. Şirket performansını ölçmeye yönelik geleneksel yöntem ve yaklaşımlar, geçmişte bir noktada var olan şirketin rekabet edebilirliğinin geriye dönük bir görüntüsünü sağlamaları bakımından temel eksikliklerdir. Klasik finansal göstergeler hiçbir şey ifade etmiyordur, genel sonuçların neden böyle olduklarını veya şirket yaklaşımını geliştirmek için ihtiyaç duyduğumuz şirket alanlarının stratejik hedeflerine ulaşmalarını istediklerimizi söylemiyordur. Bu nedenle, geleneksel finansal göstergelerin belirli rekabet koşullarına uyarlanmış bir dizi dinamik,

finansal olmayan göstergeye eklenmesi gerekmektedir (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin 2016, 115).

Geleneksel performans ölçüm sistemleri, insanların bütçelerini karşıladığını ve siparişleri takip ettiğini doğrulamak için performansı ve hesap verebilirliği ölçmek için tasarlanmıştır. Bu, birçok alternatif muhasebe ölçüm yöntemi kullanarak yönetimleri kazanç yönetimi uygulamalarına teşvik eder (Panigrahi, Zainuddin ve Azzan 2014, 280).

Değişen ekonomik gelişmeler altında, firmanın finansal performansı ve aldığı önlemler günümüzün sıcak sorunlarından biri haline gelmiştir. Geleneksel muhasebe önlemlerinin daha az kullanışlı hale geldiği yerlerde, yeni modern önlemler ortaya çıktı. Modern ekonomik önlemler, özellikle bu önlemlerin kazanç kalitesini belirleyebildiği yerlerde, geleneksel önlemlerden daha kullanışlıdır.

4.4.1.1. Bireysel Değerlendirme

Bir bireyin performansı, bir çalışanın davranışını en iyi ölçen yöntemlerden biri kullanılarak değerlendirilebilir ve çalışanın işlerinin tam olarak değerlendirilmesini sağlar. Bazı şirketler ve örgütsel psikologlar, yöneticilerin yapılan değerlendirmelerle ilgili sorunların bir kısmıyla mücadeleye yardımcı olmak için akran değerlendirmeleri ve / veya öz değerlendirmelerinin kullanılmasını savunurlar. Bu tür değerlendirmeler, geleneksel yargı değerlendirmelerinde yer alan bazı sorunları ihmal etmesine rağmen, yine de kendi kusurlarına açıktır. Değerlendirme genellikle meslektaşları tarafından, değerlendirilen kişi ile aynı hiyerarşik düzeyde yapılır. Bu bireyler, çalışanın günden güne en çok etkileşimde bulunduğu kişiler olabileceği için, performans değerlendirme sürecinde görüşlerinin neden aranabileceği anlaşılabilir. Her biri potansiyel puanlayıcılarla yatay ve dikey ilişkileri içerebilen üç ortak akran değerlendirme yöntemi vardır. Basitçe söylemek gerekirse, yatay ilişkiler çalışanın aynı seviyede olduğu ve puanlayıcı ile benzer işlevleri yerine getirdiğidir. Dikey meslektaş ilişkilerinde, değerlendirmeler şirket hiyerarşisinde daha yüksek olmayan bir kişi tarafından değerlendirilir. Ancak farklı bir işleve hizmet ettikleri bir konumda olabilirler, özellikle değerlendirilmekte olan kişiye güvenir veya onlarla birlikte çalışırlar (Kösterilioğlu ve Çelen 2016).

4.4.1.2. Grup Değerlendirmesi

Bu değerlendirme, sadece bir işçinin bir grup insan tarafından tek bir değerlendirici ve genel bir fikir birliği veya çoğunluk kararından ziyade değerlendirilmesidir. Bu teknik çok zaman alıcı olsa da, daha kapsamlı ve çoklu bilgi içerdiğinden taraflılıktan uzaktır. Grup

değerlendirme yöntemi altında çalışanlar, amirlerinden ve performansları hakkında bir miktar bilgisi olan üç ya da dört kişiden oluşan bir değerlendirme grubu tarafından derecelendirilir. Denetim otoritesi gruba astlarının görevlerinin niteliğini açıklar. Grup daha sonra bu iş için performans standartlarını, çalışanın fiili performansını ve kendi performans seviyelerinin nedenlerini tartışır ve varsa gelecekteki gelişmeler için öneriler sunar. Bu yöntem kişisel önyargılardan yoksundur, çünkü değerlendirme birden fazla yargıç tarafından yapılır. Dahası, çok kapsamlı ve basit bir yöntemdir. Tek dezavantajı bu yöntemin zaman alıcı olmasıdır (Uygur ve Sarıgül 2016, 193).

4.4.2. Çağdaş Yöntemler

De Toni ve Toncia (2001), geleneksel ve modern performans değerlendirme sistemleri arasındaki temel farkları ayırt etmiştir (Kotane 2015, 80). Bu yazarlara göre, geleneksel performans değerlendirme sistemleri kar amacı gütmekte ve performans maliyeti ve verimlilik analizine dayanmaktadır. Geleneksel sistemlerden farklı olarak, modern performans değerlendirme sistemleri tüketicilere ve onların gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir ve şirketin yarattığı değere dayanmaktadır. Bu sistemlerle, yalnızca geçmişte dönemin sonuçlarını değerlendirmekle kalmayıp, bu sonuçlara yol açan sebepleri tanımlamak ve gelecekteki sonuçları iyileştirmek için adımlar öngörmek gibi bir amacı da vardır. Bu amaçla, bireysel göstergeler değil, çeşitli performans kesimlerini içeren temel göstergeler kümesi değerlendirilir. Modern değerlendirme yöntemleri aşağıdaki altı yöntem grubuna ayrılmalıdır (Modi 2016, 81):

- Performans kayıt (muhasabe) yöntemleri: Performansın yarattığı finansal değeri hesaplayan veriye dayalı performans değerlendirme yöntemlerini muhasebeleştirir.
- Kalite yönetimi kavramı yöntemleri: Toplam kalite yönetimi anlayışına dayanan performans değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemlerin amacı, şirketlerin gereksinimleri nasıl karşıladıklarını, performanslarını iyileştirirken ne gibi ilerleme kaydettiğini ve benzerlerini değerlendirmektir.
- Nedensel ilişki teorisi modelleri: Başarılı performansı etkileyen ana faktörleri ayıran performans değerlendirme modelleridir.
- Çok kriterli yöntemler: İlgili birçok performans göstergesini tek bir özet performans tahmincisine dahil eden karmaşık performans değerlendirme yöntemleridir.
- İş süreci değerlendirme modelleri: Performans değerlendirme sırasındaki süreçleri vurgulayan modellerdir. Bu modellerin amacı, sürecin ayrı aşamalarında performans ve etkinlik ekonomisini değerlendirmektir.

- Dengeli sistem modelleri: Şirketin vizyonu ve stratejisiyle yakından ilgili olan genel performans değerlendirme modelleridir. Hem finansal hem de finansal olmayan performans değerlendirme göstergelerini içerir ve sonuçları farklı performans perspektiflerine yansıtırlar.

4.4.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme

Amaçlara göre, yönetim çalışanların ve yöneticilerin amaçlarını ve hedeflerini birlikte belirleyebilecekleri bir yöntemdir. Belirli sürecin sonucunda, hedeflere ulaşılma derecesi ve başarı ile başarısızlık değerlendirmeleri, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yapılır. Amaçlara göre değerlendirme doğrultusunda, her çalışanın kendi hedeflerini doğru belirlemesi ve her çalışan için daha doğru bir değerlendirme yapılması sağlanır.

Bu değerlendirme yönteminin adımları şu şekildedir (Modi 2016, 83):

- Yürütme birimi, değerlendirme dönemi için amaçlar ve hedefler sağlar.
- Çalışan ve yönetici bu amaç ve hedefleri tartışarak açıklığa kavuşturur ve nihai sonuçlar yazılı olarak kaydedilir.
- Amaçlar doğrultusunda plan hazırlanır.
- Bu süreçte, yönetici çalışanı hedefe ulaşmaya teşvik eder ve motivasyonu mevcut planla birlikte yüksek tutmaya özen gösterir.
- Süreç sonunda çalışan ve yönetici sonuçlarını değerlendirir.
- İşlemler tekrarlanır.

4.5. Çalışan Performansı ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde örgütlerin insanın sosyal yaşamındaki kapsamlı rolünü bilerek, örgütlerde adaletin rolü gittikçe daha belirgin hale gelmiştir. Örgütler toplumda bir ayna olarak rol oynamaktadır ve içlerinde adalet tesis edilmesi toplumda adaletin tesis edilmesi gibidir. Bu nedenle, örgütsel adalet, yönetim, psikoloji ve örgütsel davranış dallarında temel olarak geniş çapta çalışılmıştır (Aksoy, 2017).

Örgütsel adalet, mesleki memnuniyet, mesleki bağlılık ve işlev gibi temel değişkenlerle ilişkisi nedeniyle önemli olmuştur. Bireysel üretkenliği ve profesyonel performansı artırmak, kurumsal adalet tesisinin sonuçlarından biridir. Araştırmalar, yöneticilerin çalışanlara hak ettikleri doğrultuda davrandıklarında, aralarında olumlu ve zengin ilişkilerin oluşacağını göstermektedir. Bu olumlu ve kurucu ilişkiler motivasyona neden olur ve profesyonel

performansı arttırır. Bunun özellikle ilişki adaletinin artmasıyla daha fazla ilişkisi vardır, örgütsel adalet güvencesinin kurumun temel değerlerine sürekli bireyler olacağı belirtilmelidir.

Adalet araştırmalarının tarihinde tartışılan en sabit sonuçlardan biri, insanın adaleti izleyen yollara daha olumlu ve arzulanın tepkiler göstermesidir. Adaletin kurum içindeki memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisi, araştırmaların, bireylerin adaletle olan dikkatinin neden ve nedenine ilişkin hipotezler tasarlamasına neden olmuştur. Aksi hipotez, bireyin organizasyonla ilgili tutumunu etkileyen organizasyon adaletinin birçok alanda kişiyi etkileyeceğidir. Bu alanlardan biri, çalışanların görevlerini belirli bir çalışma koşulunda yerine getirme oranı anlamına gelen profesyonel performanstır. Bir kuruluştaki adalet olmadığı zaman, bu kuruluşla ilgili tutumlar doğal olarak memnuniyet seviyesini düşürür ve çalışanlardaki kişisel performans ve organizasyondaki yöneticiler ve otoriteler bile düşer. Örgütün beklenen genel değerler başlığı işlevi, bir kişinin belirli bir süre içerisinde yaptığı davranışsal olarak ayrılmış bölümlerden tanımlanmıştır. Adalet ve onun uygulanması, tarihsel olarak insan toplumlarının gelişimi için mükemmel bir platform sağladığından insan doğuştan gelen temel ihtiyaçlardan biridir. Gelişen insan toplumunun gelişimine paralel adalet teorileri, dini ve felsefi fikirlerden deneysel çalışmalara doğru çekilmiştir. Bazı uzmanlar eşitlik teorisi yerine adalet teorisini tercih etmişlerdir, çünkü yüksek düzeyde bir motivasyon sağlamak için insanlar arasında gelirlerin eşit dağılımına odaklanıyordur (Aksoy, 2017).

4.6. Kaynak Tabanlı Yaklaşımının Kapsamı ve Önemi

Günümüzde, çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren, firmaların sektörüyle ilgili bir konuda uzmanlaşması sayesinde, rakiplerine göre ayırt edici avantaj sağladığı görülmektedir. Hizmet sektöründe firmaların başarısının ardındaki unsurlar araştırıldığında, firmaların insan kaynağı, fiziksel kaynak ve bilgi kaynağı farklı kaynak donanımlarına sahip oldukları, bu sayede, kalıcı ve sürekli katma değer oluşturdıkları gözlemlenmektedir. Örneğin, hizmet sektöründeki bir firmanın müşteri hizmetlerinde daha mükemmeliyetçi anlayışa sahip olması, aynı sektörde faaliyet gösteren, başka bir firmanın daha düşük birim maliyetli hizmet sunması, kalıcı değer oluşturmalarını sağlayabilir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında, bir firmanın sürdürülebilir değer oluşturabilmesi için, firmaya özgü kaynaklara gereksinimi vardır.

Kaynak temelli görüşe göre, kaynaklar, “Fiziksel kaynaklar, Beşeri(*bireysel*) kaynaklar ve Örgütsel Sermaye (*kolektif/sosyal*) kaynaklar” olarak sınıflandırılmaktadır (Barney,1997). Bununla birlikte, kaynak temelli yaklaşım, firmanın hangi tür kaynaklarının rekabetçi başarıyı sağlayacağına odaklanmaktadır. Kaynak tabanlı görüş, daha çok kalıcı olarak değer oluşturabilen kaynakların önemini vurgulamaktadır.

Kaynak-Tabanlı Yaklaşım:

“Kaynak-tabanlı yaklaşım, firmalar arasında rekabet üstünlüğünün nasıl başarılabileceğini anlamaya yönelik etkili bir kuramsal çerçevedir (Eisenhardt& Martin, 2000, s. 1105).”

Kaynak-tabanlı yaklaşım alan yazınında “*firma kaynakları, firmanın verimlilik ve etkililiğini geliştirecek stratejileri tasarlamak ve uygulamak için kontrol etmesi gereken bütün varlıklarını, yeteneklerini, örgütsel süreçlerini, öz niteliklerini, bilgiyi ve bilgi birikimini*” ifade eder (Daft, 1983’den aktaran Barney, 1991:101).”

Wernerfelt’e (1984, 4) Kaynak kavramı ile üretim faktörleri kavramının karıştırılmasını önlemek amacıyla, kaynak kavramı yerine “*firmaya özel varlıklar*” kavramının kullanıldığı araştırmalar vardır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, s. 516). Bu çalışmada ise, sözü edilen olası karışıklığı ortadan kaldırmak üzere firma kaynakları ifadesi kullanılmıştır. Buna göre, marka isimleri, kurum içi teknolojik bilgi birikimi, kalifiye çalışanlar, ticaret sözleşmeleri, makineler, verimli prosedürler ve sermaye firma kaynaklarıdır. Buna ek olarak, firma kaynaklarının, yeteneklerinin ya da varlıklarının rekabet üstünlüğüne katkı sağlayabilmesi için şu dört özelliğinin olması gerekir:

Değerli, az bulunur, taklit edilemez ve ikame edilemez (Barney, 1991, s. 99; Amit & Schoemaker, 1993, s. 37,39; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003, s. 890; Sirmon, Gove, & Hitt, 2008, s. 919). Barney (1991, s. 101) alanyazınına (Williamson, 1975; Becker, 1964; Tomer, 1987’den aktarma) dayanarak, firma kaynaklarını fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bu sınıflandırma işletme alanında genel bir kabul görmüştür. fiziksel sermaye kaynakları, bir firmada kullanılan fiziksel teknolojiyi, firmanın tesis ve araç-gereçlerini, coğrafi konumunu ve hammaddeye erişimini kapsar.

İnsan sermayesi kaynakları, eğitim, deneyim, muhakeme, zekâ, ilişkiler ve bireysel olarak yöneticilerin ve çalışanların bir olgunun iç yüzünü kavrama yeteneklerinden oluşur.

Firma yeteneği de bir firma kaynağıdır. Firma yeteneğini, diğer firma kaynaklarıyla ilişkisi açısından ele alan bir tanım Makadok (2001, s. 389) tarafından yapılmıştır. Makadok’a (2001, s. 389) göre *firma yeteneği*, firmanın sahip olduğu diğer kaynakların verimliliğini geliştirme amacına sahip, örgütün içinde gömülü olan, transfer edilemeyen ve örgüte özgü özel bir kaynak türüdür. Amit ve Schoemaker (1993, s. 35) ise, firma yeteneklerini, firma kaynakları arasında karmaşık etkileşimler sonucunda zaman içinde gelişen ve firmaya özgü olan, bilgi-tabanlı,

somut ya da soyut süreçler olarak tanımlamıştır. Firma yeteneklerine örnek olarak, Amerikan Havayolları'nın yönetim sistemi, Wal-Mart'ın yerleştirme sistemi ve Dell'in lojistik sistemi gösterilebilir (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003, s. 890). Bir başka firma yeteneği tanımı da örgütsel rutin kavramına dayanılarak yapılmıştır. *“bir firma yeteneği, belirli türde önemli çıktıları üretmek üzere girdi akışını yürütürken, firma yönetimine bir dizi karar seçeneği sunan, yüksek düzeyde bir rutin ya da rutinler derlemesidir* (Winter, 2000, s. 983; Winter, 2003, s. 991).” Firma yeteneğini, diğer firma kaynaklarıyla ilişkisi açısından tanımlayan Makadok'a (2001, s. 387,388) göre, bir firma ekonomik rant elde edebilmek için, firmada iki farklı mekanizmanın doğru ve etkili olarak işleyişini sağlamalıdır. İlk mekanizma, firma kaynaklarını elde etmek üzere kaynak seçmedir (resource-picking). İkinci mekanizma ise, firmanın yeteneklerini inşa etme (capability-building) faaliyetidir. Araştırmacıya göre kaynak seçme faaliyeti, firmanın verimli ve etkili kaynaklar elde etmesini sağlayarak; yetenekleri inşa etme faaliyeti ise, firma kaynaklarını etkili bir şekilde harekete geçirme etkinliğinde bulunarak ekonomik ranta katkı sağlar. Makadok (2001, s. 389), kaynak seçme mekanizması ile firmanın yeteneklerini inşa etme mekanizmasını ayırıştırarak, firma yeteneklerini diğer firma kaynaklarından farklılaştırır ve aradaki farkı intelşirketi'nin mikroişlemci patentiyile yeni nesil mikroişlemciler tasarlama becerisini karşılaştırarak açıklar. Makadok'a (2001, s. 389) göre, Intel şirketi'nin mikroişlemci patenti firmanın bir kaynağıdır ve kolaylıkla başka bir firmaya transfer edilebilir. buna karşılık, yeni nesil mikroişlemciler tasarlama becerisi intel'in bir yeteneğidir ve başka bir firmaya transfer edilmesi çok zordur; en azından bazı kısımları transfer sırasında kaybolacaktır.

Amit ve Schoemaker (1993, s. 35) de firma yetenekleriyle firma kaynaklarını karşılaştırır. araştırmacılar firma yetenekleri kavramının, istenilen sonucu elde etmek üzere örgütsel süreçleri kullanarak kaynakların harekete geçirilmesini ifade ettiğini açıklar ve bunu başarabilmek için gereken bilginin insan sermayesi aracılığıyla geliştirildiğini, taşındığını ve değiş-tokuş edildiğini belirtirler. firma yeteneğini tanımlamak için üzerinde durulan bir diğer kavram da örgütsel rutindir. *“örgütsel rutin kavramı, öğrenilmiş, ileri derecede örüntülü, tekrarlayan ya da yarı-tekrarlayan ve kısmi olarak örtük bilginin içinde oluşan davranışları ifade eder* (winter, 2003, s. 991).” *“firma açısından, rutinler her büyüklük ve her önem derecesinde olabilirken, yetenekler ölçek olarak büyük çaplı ve çok önemlidir. bir firma yeteneği, firmanın hayatta kalması ve refahı için çok gerekli olan çıktıları kolaylaştıran bir yığın faaliyetle gerçekleştirilir* (Winter, 2003, s. 983).” Rutinler, hem operasyonel yeteneklerin hem de dinamik yeteneklerin unsurudur (Zollo&Winter, 2002, s. 340; Helfat&Peteraf, 2003, s. 999). Firma

yetenekleri, operasyonel ve dinamik olmak üzere iki sınıfa ayrılabilir (Helfat&Peteraf, 2003, s. 999; Winter, 2003, s. 992). Operasyonel yetenekler, bir malın üretimi veya pazarlanabilir bir hizmetin sunumu gibi bir firmanın operasyonelişlevlerini kapsar (Zollo&Winter, 2002, s. 340). Dinamik yetenekler ise, operasyonel yetenekleri ya da diğer kaynakları inşa eder, bütünleştirir ya da yeniden yapılandırır (Helfat&Peteraf, 2003, s. 997,999).

Firma kaynakları yetenekleri de kapsar. Ancak, dinamik yetenekler yaklaşımına göre, dinamik yeteneklerin mevcut olması rekabet üstünlüğü yaratmak açısından tek başına yeterli değildir. Başka bir deyişle, firmanın rekabet üstünlüğü dinamik yeteneklerin varlığından değil, kaynakları yaratma, bütünleştirme, yeniden yapılandırma ve piyasaya sürme faaliyetlerinden ortaya çıkar (Eisenhardt& Martin, 2000, s. 1106,1107,1108,1116; Teece, Pisano, &Shuen, 1997, s. 510,514,515).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım açısından İnsan Kaynaklarının Önemi

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, (Barney, 1991; Becker ve Huselid, 2006; Collis ve Montgomery, 1995; Delery, 1998; Teece ve diğerleri, 1997; Wernerfelt, 1984; Wright ve diğerleri, 2001), firmaların somut ve soyut iş stratejileri geliştirmesinde,yetişmiş ve yetenekli insan kaynaklarına sahip olması ve bunları etkin yönetmesi oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, “*değer, nadirlik, benzersizlik veya taklit edilmesiz*” olan yetkinliklere veniteliklere sahip çalışanlar, kopyalanması güç bir kaynak oluşturduğundan, firmaların rekabet avantajı sağlamasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili literatür bu iddiaları desteklemektedir (Delaney&Huselid, 1996; Harel&Tzafrir, 1999;Hester, 2005; Liqun, 2004; Lopez-Cabrales ve ark., 2006; Takeuchi, 2003; Wright &McMahan, 1992; Youndt ve ark., 1996; Wan ve ark., 2002; Youndt, 1998).Örneğin, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir süpermarkette, güler yüzlü, dürüst, işini severek hızlı hizmet sunan, ve işinin tüm ayrıntılarına hakim deneyimli personelin görev yapması, süpermarketi müşteriler tarafından tercih edilen bir kurum haline dönüştürecektir. Bunun sonucu olarak, örgütsel çıktılar ve iş başarısını pozitif yönde etkilenecektir (Peteraf, 1993).

Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adaletle ilgili yapılan araştırmaların temelini, John Stacey Adams (1965) tarafından geliştirilen “*Eşitlik Teorisi*” oluşturur. Örgütsel davranış alanında adalet algıları, “*dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel, kişilerarası ve bilgisel adalet*” olarak beş boyutta sınıflandırılmıştır. Adams’ın “*Eşitlik Teorisi*”, Homans’ın “*Dağıtımsal Adalet Teorisine*” dayanır. Ancak, teorinin çalışma yaşamına adapte edilmesini sağlayan kişi, J. Stacey Adams tır. (Eroğlu, 2013: 482). Bu

kuram, çalışanların işletmede çalışmaları sürecinde karşılaşmış oldukları, adaletsiz uygulamalara ve adil olmayan kaynak dağılımına karşı tepki olarak geliştirilmiştir (Aytemur, 2001)

Eşitlik Teorisi, çalışanların gösterdiği çabaların karşılığında elde ettikleri ücret ve getirilerin, diğer çalışanların kazançlarıyla “*Katkı/Kazanım Oranı*”na uygun ve dengeli biçimde paylaşılmasıyla ilgilidir. Bir başka deyişle, çalışanların “*Katkı/Kazanım oranı*”nda eşitlik olduğunda, *adaletin* varlığından sözedilirken, farklılıklar olduğunda çalışanlar üzerinde adaletsizlik duygusu oluşmaktadır (Beugre, 1998, İçerli, 2010).

Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmada, çalışanların “*emek, bilgi ve deneyim*” gibi iş girdileriyle elde ettikleri örgütsel sonuçlar sonucu sağlanan ödülleri, diğer bazı sonuçlarla karşılaştırmıştır. Örgütsel sonuçlar sonucu elde edilen ödüller, “*ücret statü, sosyal yardım, çalışma koşulları, iş güvencesi*” gibi unsurlar olarak ifade edilmektedir (Cropanzano, 2017). Böylece, işletmede bazı çalışanların diğerlerine göre daha avantajlı olması halinde, “*katkı/kazanım oranı*”nda eşitsizlik olduğundan sözedilebilir. Bu bağlamda, çalışanların adalete ilişkin olumsuz algıları, onlarda “*öfke, umutsuzluk, suçluluk duygusu*” nun oluşmasına yol açabilir. Bu durum, çalışanların iş performansının azalmasına neden olabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Bunun yanı sıra, Alexander ve Ruderman, (1987), yaptığı çalışmada işle ilgili “*ücret, terfi, statü, performans değerlendirmeleri ve iş süresi*” gibi faktörlerin, çalışanların “*iş doyumu, iş yaşam kalitesi ve örgütsel etkililik*” unsurlar üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulanmıştır.

Günümüzde çoğu işyerinde, çalışanların gösterdiği çaba ve gayrete rağmen, elde edilen “*ücret, statü*” gibi kazanımlar açısından “*adaletsizlik algısı*” yaygın olarak rastlanan bir olgudur. Örneğin, üniversite eğitimi almış, iş deneyimi olan bir çalışan ile eğitim düzeyi düşük ve yeni işe giren bir kişinin aynı ücreti alması durumunda çalışanlar üzerinde “*adaletsizlik algısı*” oluşabilir (Çakar & Yıldız, 2009, s. 71). Bu bağlamda, “*Dağıtımsal adalet*”in, çalışanların yaptıkları göreve göre, aldıkları “*ücret, statü gibi*” ödüllere verdikleri tepkiyle ilgili olduğu belirtilebilir.

Moorman (1991)’ e göre, “*Dağıtımsal adalet*”, çalışanlar tarafından algılanan adilliği ifade etmektedir. Özen’e göre, “*dağıtımsal adalet*”, kaynakların belirli standartlara ve fonksiyonel prensiplere göre, oransal paylara ayrılarak çalışanlara pay edilmesidir (Özen, 2002).

Dağıtımsal adaletle ilgili araştırmalar, çalışanların gösterdiği çabaları sonucunda elde edilen kazançların değerlendirilmesiyle ilgilidir. Bu araştırmalar, işyerinde adaletli davranışın olup olmadığına ilişkin algılara temel dayanak oluşturması yönünden önemi yadsınamaz. Ayrıca, dağıtımsal adalet konusunun incelenmesi, yöneticilerin istihdam ettikleri çalışanların kazanımlarının adaletli dağıtımına dikkat çekmesi yönünden önemlidir.

Literatürde yapılan birçok çalışma, “*dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet*”in, örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Mcfarlin ve Sweeney (1992), *dağıtımsal adaleti*, iş memnuniyetine olan etkisi yönünden *işlemsel adalet*e göre, daha güçlü bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.

Bunun tersine, diğer bazı çalışmalar işlemsel adalet boyutu ile iş doyumua arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Claywarner 2005; Masterson ve ark. 2000; Mossholder ve ark. 1998; Wesolowski, Mossholder 1997)

Fields (2000) yaptığı araştırmada, Hong Kong’ta firma çalışanları üzerinde “*dağıtımsal adalet*” boyutunu incelemiştir. Araştırma sonuçları, dağıtımsal adalet algısının, çalışanların işte kalma niyeti ve iş memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, Cropanzano ve ark. (2002), “*dağıtımsal adalet*”in çalışanların örgütsel sonuçlara ilişkin algılarıyla güçlü biçimde bağlantılı olduğunu, ancak kişinin amirine olan tepkileriyle bağlantısının daha az olduğunu belirtmektedir.

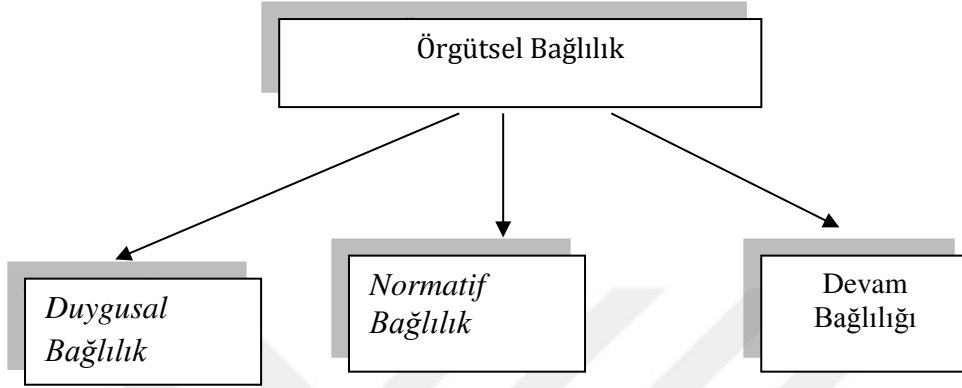
Özetle, çalışanların çoğunluğu görev yaptıkları kurumdan ne tür yarar sağladıklarını değerlendirmekte, aynı zamanda örgütteki uygulamaların adil olup olmadığını yorumlamaktadır. İşyerinde, “*dağıtımsal adalet*” tam anlamıyla, uygulamaya çalışan yöneticiler, ödül ve cezaları performansa dayalı olarak eşit biçimde dağıtma gayreti içindedir. Sonuç olarak, dağıtımsal adaletle ilişkin araştırmalar, çalışanlara ücret ve ödül dağıtımında, eşitlik ilkesine uyulmasının önemine işaret etmesi yönünden önemlidir.

Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Personel bağlılığı

Çalışan personel, işyerinde adalet duygusunu ve hakkaniyeti algıladığında ve yetenek ve becerilerinin yöneticiler tarafından takdir edildiğini hissettiğinde, personelin görevinde daha yüksek performansgösterdiği görülür(Bjorkman ve diğerleri, 2013) Bunun sonucu olarak, personelin kuruma olan bağlılığı artar (Boxall, 2013; Kates, 2006). Kaynak temelli yaklaşım bağlamında, bir firmanın, kuruma bağlılığı yüksek kilit çalışanlar ve kilit tedarikçilerden oluşan kendi iç ekibini kurması, sayesinde, kalıcı değer oluşturması mümkün olur. Böylece, firma sürdürülebilirliği sağlayarak rakiplerine karşısında rekabetçi avantajı elde eder.

Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1990), örgütsel Bağlılık modelinde, “Örgütsel Bağlılığı”, (üst yönetim, müşteriler, çalışanlar, devlet, tedarikçiler ve kamuoyu vb) örgüt bileşenleri ve amaçlarının özdeşleşmesi olarak ifade etmektedir. Meyer ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı, “duygusal, normatif ve devamlılık boyutu” olarak üç boyutta kavramsallaştırmıştır (Meyervd 2002, 21).



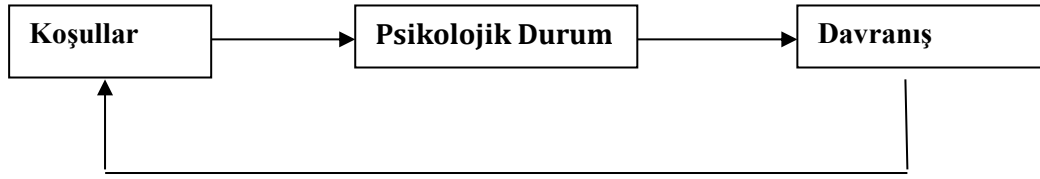
Şekil 1. Meyer'in Örgütsel Bağlılığa İlişkin Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 6

Meyer’a göre, örgütsel bağlılığı oluşturan bu üç bileşen bir çalışanın, örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bu bağlamda, “Duygusal Bağlılık”, çalışanların çalıştığı işle özdeşleşmesini, “Devam Bağlılığı” ise görevden ayrılmaları durumunda katlanılması gereken maliyete ilişkin farkındalığı ifade eder (Meyervd 2002:21). “Normatif bağlılık”, çalışanın örgüte bir görev algısıyla yaklaşımını ifade eder. Bu üç bağlılığın kesişim noktası, çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesini ifade eder. Duygusal bağlılıkta, kurumda kalma olgusu isteğe, ikincisinde gereksinim duymaya, üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanır (Balay, 2000, s.72). Çalışanların normatif bağlılığı güçlü olduğunda, mevcut işte çalışmayı sürdürmenin rasyonel olduğunu düşünürler.

Meyer ve Allen (1997)’a göre,örgütsel bağlılık boyutlarının dört temel niteliği bulunmaktadır.

- a. Çalışan ve kurum arasındaki ilişkileri ifade etmesi,
- b. Psikolojik bağı yansıtmaması,
- c. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesiyle ilgilidir.
- d. Çalışan devrini azaltıcı etkiye sahiptir.



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991).

Çalışanların işe bağlılık davranışlarını daha iyi açıklanması açısından, Meyer ve Allen’ın ifade ettiği şekilde, 3 boyutun değerlendirilmesi gereklidir. Böylece, çalışanların kurumlarına karşı duyduğu bağlılık türünü, düzeyini anlamak mümkün olabilir. Sonuç olarak, “Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”, yöneticilere, çalışanlara istenilen tutum ve davranışları kazandırmaları yönünde rehberlik edebilir (akt:Sabuncuoğlu, 2007).Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı çalışanların çalıştıkları kurumla ilişkilerini biçimlendirdiğini ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı vermelerini güçlendiren bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Literatürde, yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerle pozitif/negatif yönlü ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışmaların sonucuna göre, çalışanlarda birincil olarak yüksek duygusal bağlılığın, bunu izleyen biçimde normatif ve devam bağlılığının gerektiği belirlenmiştir (Brown, 2003:41).

Özet olarak, kurumda uygulanan politikalardan, üst yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve çalışma koşullarına dek, örgüt ikliminin birçok bileşeni, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın güçlü olması için, çalışanların görev yaptığı kurumla özdeşleşmesi, kurumun hedeflerini benimsemesi, “Bizim İşletmemiz” bakış açısına sahip olmasının önemli olduğu görüşündeyim.

Kaynak temelli yaklaşım bağlamında destekleyici Örgüt iklimi

Bir firmada çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir anlayış varsa, personelin yeterlilik ve yetkinlik düzeyi artacaktır. Böylece, çalışanların sahip olduğu deneyim ve beceri, örgüt iklimini de etkileyecek ve şekillendirecektir. Böylece, sorunlara daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmayı kolaylaştıracak yeni kanallar açılacaktır. Destekleyici örgüt iklimi, çalışanların ödüllendirildiği, teşvik edildiği bir iş ortamını ifade eder. Bu yönden, hizmet iklimi kolektif ve paylaşılan bir olgudur. Böylece, çalışanlar, işyerinde *güçlü, ilgili ve mutlu hissettikleri için, iş özellikleri ve hizmet ortamını daha olumlu algırlarlar*. Çalışanlar hizmet iklimi ve hizmetin kalitesi hakkında ortak algıları paylaştıklarında, süreç içinde çalışanların

görev yaptıkları kuruma olan bağlılığının arttığı gözlemlenir. Bunun sonucu olarak çalışan performansı giderek daha yükselen bir trend izlemeye başlar.

Özetle, kaynak tabanlı yaklaşım bağlamında, yetişmiş donanımlı personel, hizmet kuruluşu için rakipler tarafından taklit edilmesi güç olan değerli bir kaynağı ifade eder. Firmanın destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak suretiyle, yetişmiş personelinin elinde tutmak için özen göstermesi, çalışanların performansını artıracak gibi, örgüte olan bağlılığını artıracaktır. Bunun sonucu olarak, kaynak temelli yaklaşım bağlamında firma insan kaynağını etkin değerlendirmesi sayesinde, kalıcı ve sürekli katma değer oluşturmak suretiyle, uzun dönemde sektördeki rakiplerine göre önemli avantajlar elde edecektir.

Tablo 1. Teorik Modeldeki Değişkenlerin Literatür Bazlı İncelenmesi Yabancı Kaynak İçerikli İnceleme

Araştırmanın Kapsamı	Yazar	Araştırmanın Sonucu
Örgüt iklimi ve örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi	Haryona, Ambarwati ve Saad (2019)	Örgütsel iklim ve örgütsel adaletin, iş performansına etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel iklim ve örgütsel adaletin iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya konmuştur.
Örgüt iklimi ve örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi	Huang, Gao ve Hsu (2019)	Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel adalet, örgütsel iklim ve örgütsel performans arasındaki pozitif korelasyonu ortaya koymaktadır.
Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Çağlıyan, Attar ve Derra (2017)	Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adalet ve bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.
Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Dehkordi, Mohammadi ve Yektayar (2014)	Araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve önemli bir ilişki bulunmuştur.

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Yazdi ve Fallah (2017)	Araştırmada örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgüt iklimi ve bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Waktola (2014)	Araştırmanın amacı, örgütsel iklim ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın sonucu, örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarının çeşitliliğine bir katkısı olduğunu göstermektedir.
Örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişki	Syaifuddin ve Sidharta (2017)	Araştırmada, başarı motivasyonu ve örgütsel iklimin çalışanların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak aralarında anlamlı ilişki çıkmıştır.
Örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişki	Raja, Madhavi ve Sankar (2019)	Araştırmanın amacı, örgütsel iklim ile çalışanın performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Sonuç olarak örgütsel iklimin çeşitli faktörlerinin çalışan performansını etkilediği belirtilmiştir.
Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki	Ramli (2017)	Araştırmanın amacı iş tatmini ve çalışanların performansına yönelik örgütsel bağlılık kavramını araştırmaktır. Sonuç olarak önemli ve anlamlı bağ kurulmuştur.
Örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin performans ile ilişkisi	Sunarsih (2018)	Araştırmada örgütsel destek, örgütsel adalet ve çalışan performansı incelenmiştir. Örgütsel desteğin kısmen bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Haryona, Ambarwati ve Saad'ın çalışmasında (2019) örgütsel iklim ve örgütsel adaletin, Yogyakarta'daki istatistik bölge koordinatörlerinin iş performansına etkisi analiz edilmiştir. Çalışmada, dört örnekleme çalışmakta olan istatistik bölge koordinatörlerinden ve Yogyakarta kentinden 75 örneklem yer almıştır. Hipotezleri test etmek için kısmi en küçük kareler ile

yapısal eşitlik modellemesi (PLS) 3.2 versiyonları kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel iklim ve örgütsel adaletin istatistik bölge koordinatörlerinin iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca, örgüt iklimi istatistik bölge koordinatörlerinin iş performansını önemli ölçüde etkilerken, örgütsel adaletin istatistik bölge koordinatörlerinin iş performansı üzerinde etkisi olmamıştır. İş tatmini, istatistik bölge koordinatörlerinin iş performansını önemli ölçüde etkilemiş ve aynı zamanda örgütsel iklim ve örgütsel adaletin istatistik bölge koordinatörlerinin iş performansı üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamıştır.

Huang, Gao ve Hsu'nun çalışmasında (2019) Hsinchu Bilim Parkı'ndaki ekoloji endüstrisi çalışanlarına yönelik olarak toplam 360 adet anket dağıtılmıştır. % 66 geri dönüş alma oranı ile 237 adet geçerli sonuca erişilmiştir. Araştırma sonuçları, (1) örgütsel adalet ve örgütsel iklim, (2) örgütsel iklim ve örgütsel performans ve (3) örgütsel adalet ve örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkileri göstermektedir. Sonuçlara göre, ekoloji endüstrisi işletmelerinin organizasyonda insan kaynaklarını tam olarak kullanmalarına yardımcı olmak ve işletmeyi sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirmek için önerilerde bulunulmuştur.

Çağlıyan, Attar ve Derra'nın çalışmasında (2017) Türkiye Konya ilinde, Doğu Otomotiv'in üç farklı yetkili bayisinde ve dört marka ile çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bir Pearson korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyon belirlendikten sonra örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişki incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyon belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiyi daha fazla araştırmak için model önerilmiş ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları, katılımcıların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çoklu regresyon analizi sonuçları, dağıtım ve usul adaletlerinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını, fakat etkileşimli adalet boyutunun güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Dehkordi, Mohammadi ve Yektayar'ın çalışmalarında (2014), Chahar Mahal vaBakhtiari Gençlik ve Spor Müdürlüğünde personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisini incelemek için Chahar Mahal vaBakhtiari'de Gençlik ve Spor Dairesinde çalışan 150

personel örneklenmiştir. Veri toplamak için, tanımlayıcı bir korelasyon çalışması ile örgütsel adalet anketi ve örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiklerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak, örgütsel adalet bileşenlerinin tümü, usul adaleti ve etkileşimsel adalet, örgütsel bağlılığı etkiler ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık boyutları arasında doğrudan ve önemli bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, herhangi bir organdaki örgütsel adalet eksikliğinin, herhangi bir organizasyonda bağlılık eksikliğine ve ayrıca iş tatmini eksikliğine neden olacağını göstermiştir.

Yazdi (2017), çalışmasında Yazd İslam Azad Üniversitesi çalışanlarında iş dünyası bilincinin rolü ile ilgili olarak örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada, tanımlayıcı-korelasyon yöntemi kullanılmıştır, çünkü asıl amaç birkaç değişken arasındaki ilişkiyi araştırmak idi. Cochran'ın hesaplanmasında 195 denek rastgele ve tabakalı örnekleme için seçilen popülasyonun oranlarına dikkat edilmiştir. Örgütsel iklime veri toplamak için Halpin ve Croft anketi ve örgütsel bağlılık değişkeni için Allen ve Meyer anketi ve iş bilinci değişkenini belirlemek için Ira Soltani tarafından tasarlanan bir anket kullanılmıştır. Aşamalı regresyon ve yol analizi ile elde edilen araştırma hipotezinin sonuçları, örgütsel iklim ile örgüt bağlılığı arasındaki ilişkide, iş bilincinin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel iklim değişkenleriyle iş bilincinin örgüt bağlılığı arasındaki değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Waktola (2014) araştırmasında örgütsel iklim ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, araştırma tasarımında kesitsel bir anket ve ortak bir çalışmadır. Bu çalışma için uygulanan araştırma yaklaşımı, doğadaki nicel yaklaşımdır. Bu çalışmanın hedef nüfusu, Etiyopya Addis Ababa bölgesinin ticari bankası, özellikle Kuzey bölgesi olan çalışanlar olmuştur. Çalışmanın örneklemini Addis Ababa'nın Kuzey ilçesi şubelerinin toplam 1796'sı arasından 200 çalışan oluşturmuştur. Katılımcılara basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel iklim ve örgütsel bağlılığın standartlaştırılmış anketleri önceki standart anketlerden uyarlanmış ve değiştirilmiştir. Çalışmayı gerçekleştirmek için, anketler 200 çalışana dağıtılmıştır, ancak 171 katılımcının yanıtlarından gelen cevaplar analiz için geçerli bulunmuştur. Toplanan verilerin analizinde korelasyon analizi ve normal lineer regresyon kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, örgütsel iklimin çalışanların örgütsel bağlılığı ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada kullanılan tüm iklim boyutları (Güven, destek, özerklik, adalet, ödül ve takım çalışması), önemli pozitif ilişki örgütsel bağlılığa sahiptir. Örgütsel iklim, iki örgütsel bağlılık boyutu ile de (Etkili ve Normatif) anlamlı

bir ilişki içindedir ancak karşılık taahhüdü ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Regresyon sonuçları örgütsel iklimin değişken örgütsel bağlılık için önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir. Örgütsel iklim boyutları arasında destek ve ekip, örgütsel bağlılık değişkenliği için sırasıyla en yüksek ve en düşük katkısına sahiptir. Genel olarak, bulgunun sonucu, örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarının çeşitliliğine bir katkısı olduğunu göstermektedir.

Syaifuddin ve Sidharta (2017), başarı motivasyonu ve örgütsel iklimin çalışanların performansı üzerindeki etkisini araştırması bu çalışmanın temel amacıdır. Ayrıca bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler Kısmi En Küçük Kareler kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma örneği PlantationState-OwnedEnterprise'da çalışan 226 çalışandan oluşmaktadır. Örnekler basit rastgele örnekleme tekniği ile alınmıştır. Sonuç, motivasyon ve örgütsel iklimin iş performansını etkilediğini göstermektedir. Özetle, organizasyonel çabalar çalışanların başarı motivasyonunu arttırmada ve elverişli organizasyonel iklim yaratmada temeldir. Sonuç olarak, çalışan performansı optimum seviyeye ulaşabilmiştir.

Raja, Madhavi ve Sankar'ın (2019) çalışması kuruluşun genel örgütsel ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. İş ortamının istikrarında gelecekteki hedefine rekabet etmek ve ulaşmak için örgütsel iklimin hazırlanmasına yönelik ayrıntılı bir çalışmadır. Örgüt iklimi, çalışanların kendi iş ortamına ilişkin algılarını veya kuruluşlarının iç çalışma ortamını ifade eder. Her organizasyonun başarısı için iyi bir iklim ön şarttır. Çalışanların iş performansı için iyi bir organizasyonel iklim sağlamak önemli bulunmuştur. Çalışanın bir kuruluşun sürdürülebilirliğini destekleyebilecek en önemli sermaye olması kurum içindeki performansı artırmaktır. Çalışma, örgütsel iklimin imalat sanayiindeki çalışan performansına etkisini bulmayı amaçlamaktadır. Örgütsel iklim ve çalışan performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çok aşamalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak N = 423 seçilmiştir. Veri toplamak için ölçme yöntemi kullanılmıştır. Son olarak, analizle ilgili sonuç ve öneriler, örgütsel iklimin çeşitli faktörlerinin çalışan performansını etkilediğini ve onları motive ettiğini ortaya koymuştur.

Ramli (2017)'nin araştırması, iş tatmini ve çalışanların performansına yönelik örgütsel bağlılıktan kaynaklanacak sonuçları görmeyi amaçlamaktadır ve Jakarta'da yapılmıştır. Bu araştırmanın tasarımı, bir anket aracılığıyla kesit verilerini toplayarak bir anket yöntemi kullanmaktır. Bu çalışmada örneklem olarak kullanılan katılımcı sayısı, DKI Jakarta ilinde bulunan bir Kamu Dağıtım şirketinde çalışan basit bir rastgele örnekleme yöntemiyle çalışan 120 kadar çalışandır. Kullanılan veri analizi yöntemidir. Tasarım için kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) araştırma hipotezini test etmede verileri analiz etmiştir. Çalışmanın

sonuçları, çalışanların sahip olduğu iş memnuniyetinin olumlu ve önemli bir şekilde etkilediğine ve kurumsal bağlılığı artırabileceğine dair kanıtlar sunarken, yüksek iş doyumu, çalışan performansındaki yüksek başarıyı da etkiliyor, ardından yüksek kurumsal bağlılık çalışan üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Sunarsih'in (2018) çalışmasının amacı, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkilerini analiz etmektir. Bu çalışmanın popülasyonu, çalışanların UT merkez ofisi, Bogor, Bandung ve Denpasar bölge ofisi olmak üzere toplam 190 kişiden oluşan Universitas Terbuka (UT) çalışanlarıdır. Kullanılan analitik araç çoklu doğrusal regresyon analizidir. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde kısmi bir etkisi olmadığını göstermiştir.

Eşzamanlı algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, çalışanların performansını etkilemiştir.

Tablo 2. Yerli Kaynak İçerikli İnceleme

Araştırmanın Kapsamı	Yazar	Araştırmanın Sonucu
Örgütsel adaletin iş performansına etkisi	Karapınar (2015)	Araştırmada farklı birimlerden 238 adet çalışan üzerinde iş performansına yönelik çeşitli ölçümler yapılmıştır. Örgütsel adalet ve iş performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Örgütsel ikliminin iş performansına etkisi	Tuna (2014)	Araştırmanın örneklemini üç farklı organizasyonda çalışan 200 beyaz yaka çalışan oluşturmuştur. Çalışmanın sonuçları bağlamsal performans, işe katılım, örgütsel iklim ve kişisel organizasyon uyumunun örgütsel etkinlik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.
Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın iş performansı üzerine etkisi	Berberoğlu (2018)	Araştırmada çalışanlarının örgütsel iklim konusundaki algılarını değerlendirmek ve örgütsel iklimin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans üzerindeki varsayımsal etkisini test etmek amaçlanmıştır. Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
		Araştırmanın amacı örgütsel bağlılık bileşenlerinin genel iş tatmini ve iş performansı

Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki	Dinç (2017)	üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Çalışma sonuçları duygusal ve normatif bağlılığın genel iş tatminini etkilediğini göstermektedir.
Örgütsel bağlılık ve örgüt adaleti arasındaki ilişki	Mete ve Serin (2014)	Araştırmanın amacı, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın sonucunda aralarında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.
Örgütsel bağlılık ve örgüt adaleti arasındaki ilişki	Demirel ve Yücel (2013)	Bu araştırma örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucunda aralarında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.
Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Ölçer (2015)	Çalışmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve ciro niyetinin üç boyutu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri belirlenmiştir.
Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Tokmak (2018)	Araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların gelirlerinin adalet ve bağlılığı etkilediği görülmüştür.
Örgütsel adalet ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	Çalışkan (2015)	Araştırmanın amacı, örgütsel adaletin üç boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve örgüt ikliminin bu ilişkideki görevini incelemektedir. Sonuç olarak olumlu ve kısmi bir ilişki bulunmuştur.
Örgütsel adalet ve örgüt iklimi arasındaki ilişki	Özşahin ve Yürür (2019)	Araştırma, örgütsel adaletin örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Aralarında tutarlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Karapınar'ın çalışmasında (2015), Türkiye'de telekomünikasyon sektöründeki bir organizasyonun farklı şubelerinden 283 çalışan seçilmiştir. Çalışmada adalet algılarının dürüstlük ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri hafifletmesi amaçlanmıştır. İş performansını ölçmek için denetim derecelendirme notları kullanılmıştır ve çalışanların personel dosyalarından devamsızlık ölçütü alınmıştır. Çalışma için alınan diğer önlemler de

kişilerin öz raporlarına dayanmıştır. Her ne kadar örgütsel adalet algıları bütünlük-ciro ilişkisini sadece marjinal bir biçimde biçimlendirse de, bazı kritik bulgular da bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı, iş performansı ve örgütsel davranış ile olumlu yönde ve ciro niyetleri ile korele çıkmıştır. Dahası bütünlük, örgütsel davranış ile pozitif, devamsızlıkla olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Yaş, bazı ilişkiler için aslında bir moderatör olarak kritik bir faktör şeklinde ortaya çıkmıştır.

Tuna'nın çalışmasının amacı (2014) çalışan ve örgütün örgütsel etkililiğe uygun etkisini araştırmaktır. Çalışmada, kişi-örgüt uyumu, bağlamsal performans ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişki ve örgütsel iklimin kişi-kuruluş uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın örneklemini üç farklı organizasyonda çalışan 200 adet beyaz yaka çalışan oluşturmuştur. Çalışmanın sonuçları bağlamsal performans, işe katılım, örgütsel iklim ve kişisel organizasyon uyumunun örgütsel etkinlik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Özellikle örgütsel iklim ve kişi-örgütlenme uyumu örgütsel etkinliği diğer değişkenlerden daha fazla anlamlı bulunmuştur. İşe katılım ve içeriksel performans, örgütsel iklim ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde değiştirmiştir. Sonuçlar ayrıca işe katılımın örgütsel iklim ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi bağlamsal performanstan daha fazla farklılaştığını göstermiştir.

Berberoğlu (2018) çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel iklim konusundaki algılarını değerlendirmiş ve örgütsel iklimin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans üzerindeki varsayımsal etkisini test etmiştir. Çalışmada, Kuzey Kıbrıs'taki devlet hastanelerinde halen çalışan sağlık çalışanlarından veri toplayarak ve kendi kendine yönetilen bir anket kullanarak veri toplayarak nicel bir yaklaşım benimsemiştir. Toplanan veriler, Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi yardımıyla analiz edilmiş ve hipotezi test etmek için ANOVA ve Doğrusal Regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, örgütsel iklimin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans ile oldukça ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Basit doğrusal regresyon sonuçları, örgütsel iklimin örgütsel bağlılığı ve algılanan örgütsel performansı öngörmede önemli olduğunu göstermiştir. Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirlenmesinde örgütsel iklim istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, çalışmadaki üç kavramın ilişkisine ilişkin bazı kritik konular sağlamıştır. Bulgulara göre, çalışanların örgütsel iklim puanları yüksekse, çalışanların örgütsel bağlılık puanları aynı anda yüksektir. Bulgular, örgütsel iklimin, çalışanların bağlılığı ve çalışanların örgütsel performansı nasıl algıladıkları açısından sağlık hizmeti ortamlarında önemli bir faktör

olduğunu ve bu durum sağlık kuruluşlarında hizmet sunumunda önemli sonuçlara yol açacağını göstermiştir.

Dinç (2017) çalışmasında örgütsel bağlılık bileşenlerinin genel iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Bu çalışma örgütsel bağlılık bileşenlerinin genel iş tatmini ve iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca, kurumsal bağlılık bileşenlerinin, genel iş memnuniyeti yoluyla iş performansını etkilediğine işaret etmiştir. Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler faktör analizi, güvenilirlik testleri, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bosna-Hersek Federasyonu'ndaki mobilya imalatçı firmalarında çalışan işçilerden toplam 437 faydalı anket toplanmıştır. Çalışma sonuçları duygusal ve normatif bağlılığın genel iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Genel olarak iş tatmini ve duygusal bağlılık, çalışanların iş performansını etkilemiştir. İş tatmini, normatif ve duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Çalışma, Bosna-Hersek Federasyonu'nda mobilya üreten şirketlerin, iş tatminlerini etkileyerek çalışanların iş performansını artırabileceğini öne sürmüştür.

Mete ve Serin (2014) çalışmalarında algılanan örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Anket modelinde çalışmanın örneklemini, 2010-2011 eğitim öğretim yılında ilde çalışan 566 ilköğretim okulu öğretmeni ve Edirne ilçesinden oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri aynı anda uygulanan üç farklı ölçek kullanılarak toplanmıştır. Çalışmada, Beugre'in Kurumsal Adalet Ölçeği, Nyhan ve Marlowe'lerin Örgütsel Güven Ölçeği ve Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak iki temel sonuç elde edilmiştir. İlk olarak, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin yordayıcı değişkenleri ile örgütsel bağlılığın öngörülen değişkeni arasında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak, örgütsel güven duygusu, örgütsel bağlılık için örgütsel adalet duygusuyla karşılaştırıldığında daha fazla hesap verilebilirliğe sahip olacak şekilde belirlenmiştir. Path analizi sonucunda örgütsel güven ve örgütsel adalet davranışlarının alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışını olumlu yönde yordadığı görülmüştür. Sonuç olarak, çalışanların yüksek örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığın artmasına neden olacağı söylenmiştir.

Demirel ve Yücel'in çalışması (2013) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, araştırma, iki sektörden ve imalatçı firmalardan 261 çalışan temelinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet, çalışanların kuruluştan elde ettikleri kazanımların kuruluşa katkıları karşılığında algı veya objektif dağılımı olarak

tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet, çalışanların kendi kuruluşlarına yaptıkları katkılarla karşılık olarak elde ettikleri kazançların diğer kuruluşların çalışanları tarafından elde edilen kazanımlarla karşılaştırılmasının bir sonucu olarak çalışanların kuruluşlarına yönelik tutumlarının bir araya gelmesidir. Ayrıca, çalışma örgütsel adaleti dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta incelemiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık, kuruluşların amaç ve hedeflerinin, çalışanların inançlarının ve değerlerinin içselleştirilmesi ve sadık olma, kuruluştaki kalma ve kuruluş üyeliğinin tutulmasıdır. Ayrıca, örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç ana boyut olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışma örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel bağlılığın ölçütleri arasındaki ilişkinin yönünü belirlemiş ve unvanla ilgili bazı argümanlar ve öneriler sunmuştur.

Ölçer (2015) yaptığı çalışmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve ciro niyetinin üç boyutu arasındaki ilişkileri ampirik olarak incelemiştir. Bu çalışma aynı zamanda örgütsel bağlılığın örgütsel adalet boyutları ve ciro niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini de test etmiştir. İmalat sanayinde çalışan 217 çalışandan veri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS kullanılmıştır. Öngörülen hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemek için hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, algılanan dağıtıcı ve işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dağıtıcı adalet, çalışanların hedeflenen ücret beklentileri üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahipken, prosedürel ve etkileşimsel adalet, hedef ücret belirleyicileri olarak bulunamamıştır. Sonuçlar ayrıca, örgütsel bağlılığın hedeflenen ücreti önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ve kısmen dağıtıcı adalet cirosunun olumsuz etkisine aracılık ettiğini göstermiştir.

Tokmak'a göre (2018) örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet, işçilerin hedefleri ve hedefleriyle koordinasyon içinde ve iyi sonuçlar elde etmek için iki kavramdır. Tokmak, denetim kararlarının alındığı adil ve eşit statüde çalışan işçilerin yüksek sadakat seviyelerine sahip olduklarını belirtmiştir. Kamu çalışanlarının ve özel çalışanların incelendiği bu araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların bilgi adalet algısı, dağılım adalet algısı, işlemsel adalet algısı ve insanlar arasında yer alan adalet algısını içeren örgütsel adalet algısının düşük boyutları açısından incelenmiştir. Örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılığın çalışanların gelir düzeyine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir.

Çalışkan'ın (2015) çalışmanın amacı, örgütsel adaletin üç boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve etik iklimin bu ilişkideki aracılık rolünü araştırmaktır. Bu değişkenler

arasındaki ilişkiler faktör analizi, regresyon analizi ve Sobel testi gibi çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın örneklemini Ankara ilinde bulunan özel savunma sanayi şirketleri oluşturmaktadır. Anket formu aracılığıyla 896 çalışandan toplanan ve toplanan veriler, odaklanan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılmıştır. Örgütsel adaletin üç boyutunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve etik iklimin bu ilişki üzerinde kısmi bir aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özşahin ve Yürür'ün (2019) çalışması örgütsel adaletin örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bursa-Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli firmaların beyaz ve mavi renk çalışanları üzerinde nicel bir araştırma yürütülmektedir. Yüz yüze anket uygulamasından oluşan 105 çalışan, anket formlarını doldurmuştur. Kolaylık örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu 105 anketten elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, usule dayalı ve dağıtıcı adaletin yukarı doğru örgüt iklimi üzerindeki olumlu etkilerini ortaya çıkarırken, etkileşimsel adalet ile yukarı doğru örgüt iklimi arasında önemsiz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları ayrıca gizli örgüt iklimi ile usule ilişkin, dağıtıcı ve etkileşimli adalet arasındaki anlamlı olmayan ilişkileri de ortaya koymaktadır. Usul adaletinin ve dağıtıcı adaletin örgütsel iklim davranışı üzerindeki olumlu etkisinin bulunması, yönetici çalışanların adalet algılarının arttığını belirten literatür ile uyumlu çıkmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı, önemi, teorik dayanağı, model ve hipotezleri, evren ve örnekleme, kısıtlar ve veri toplama araçlarının ele alındığı bu bölümde betimsel istatistikler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, ve yapısal eşitlik modeli analizlerine dair bilgiler sunulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

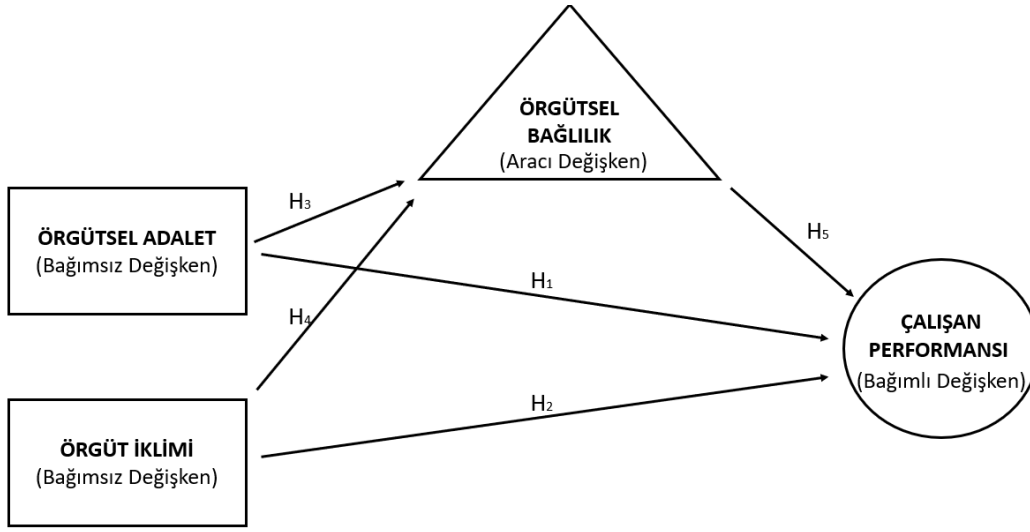
Araştırmacının amacı; örgüt iklimi ile örgütsel adalet gibi her sektör ve işletmeye göre farklılık gösteren özelliklerin, örgüt çalışanlarının görev ve bağlamsal performansları açısından etkili olduğunu göstermektedir. Literatürde, örgütsel adalet ile örgüt iklimi ve çalışan performansı ilişkisini ele alan çalışmalar yer almakla birlikte, bu ilişkide özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde örgütsel bağlılığın, aracı rolünün ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüz dünyasında, örgütlerin başarısı, çalışanların üretkenliği ile doğru orantılı olup, çalışan verimliliğinin yüksek olması örgütsel adalet, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların uygulamalarıyla ifade edilmektedir. Adalet algısı yüksek olan örgüt çalışanlarının, olumlu örgüt iklimi oluşmuş örgütlerde, bağlılıklarının artarak, performanslarına olumlu yönde katkı sunacağı düşünülmektedir.

Çalışanların performans düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları gibi işe yönelik sonuçlar, çalışanların örgütsel adalete yönelik algısından etkilenen önemli değişkenler olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından her yönüyle adil bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde, daha olumlu tutum, davranış ve iş sonuçları gösterme eğilimindedirler. Benzer şekilde örgüt ikliminin çalışanlara yönelik olumlu sonuçlar yaratması nedeniyle bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda bu kavramlar temel değişken olarak kabul edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel adalet ve örgüt iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünün ortaya koyulmasının amaçlandığı bu araştırma nicel bir araştırmadır. Çalışmada hem örgütsel adaletin hem de örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde, örgütsel bağlılığın aracı rolü test edilmiştir. Bu değişkenlere yönelik olarak, araştırmanın genel modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinden görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık etkisini belirlemeden önce ön koşul olarak gerçekleşmesi gereken beş hipotez ve ilişkiden söz etmek mümkündür:

Çalışmada geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H1: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H5: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezlerin gerçekleştiği sınıandıktan sonra, örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkisinde ve ayrıca örgüt iklimiyle çalışan performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü sırasıyla incelenecektir.

Bu durumda tezin asıl iddiasını oluşturan aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

- H6: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin çalışan performansı üzerinde etkisinde, örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.
- H7: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel iklimin çalışan performansı üzerinde etkisinde, örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.

5.3. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmanın evrenini çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda toplam çalışan sayısı bilinmediği için evren bilinmediği durumlarda kullanılan örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır. Buna göre %95 güven düzeyi ve %5 örneklem hatası ile hesaplanan örneklem sayısı 384'tür. Ancak sonuçların doğruluğu ve güvenilirliği için daha fazla anket yapılması uygun bulunmuştur. Bu doğrultuda 836 anket verisi toplanmıştır.

5.4. Verilerin Toplanması

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, örgütsel adalet ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansına etkisi başlıklı araştırmada, İzmir ilinde yer alan perakende ve mağazacılık sektöründeki firma çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır.

5.5. Veri Toplama Araçları

5.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

2001 yılında Colquitt, prosedürel, dağıtıcı, kişilerarası ve bilgilendirici adaleti ölçmeyi amaçlayan bir “Örgütsel Adalet Ölçeği” geliştirmiştir. Ölçeğin boyutsallığı farklı sonuçlarla yapılan sonraki çalışmalarda test edilmiştir. Bağlamsal farklılıkların araştırma alanları arasında bireysel farklılıklardan daha fazla çeşitlilik gösterebileceği göz önüne alındığında, araştırma bulguları bağlamdan kaynaklanıyor olabilmektedir. Bu nedenle, etkileşim öğeleri, süreç kontrolü veya dikkate alınmak gibi usule ilişkin kavramları değil, saygıyı, mülkiyeti, doğruluğu ve haklılığı değerlendirmiştir (Polat ve Cevat 2008, 307).

Greenberg'in (1993b) daha önceki kavramsal çalışmalarından yola çıkarak Colquitt (2001), etkileşimli adaleti kişilerarası (saygı ve mülkiyet) ve bilgilendirici (doğruluk ve haklılık) gruplara ayırmanın farklı yönlerini de incelemiştir. İki bağımsız numunedeki doğrulayıcı faktör analizleri, dört faktörlü bir yapının verilere bir, iki veya üç faktör versiyonundan daha iyi uyduğunu göstermiştir. Ek olarak, yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, dört adalet boyutunun, çeşitli sonuç ölçütleriyle benzersiz ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Polat ve Cevat 2008, 307). Özünde, kişilerarası ve bilgi adaletinin

farklılaşması, iletişimin nezaketinin ve saygılılığının dürüstlüğünden ve dürüstlüğünden farklı olduğunu kabul eder. Aslında, bu farklılaşma, literatürde, bilginlerin bir hesabın hassasiyetini, içeriğinin doğruluğu veya anlaşılabilirliğinden rutin olarak ayırdığı, açıklamalar ve nedensel hesaplar hakkında tartışmalı değildir.

5.5.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel sonuçları öngörür. Örgüt ikliminin belirlenmiş bir ölçüsü, Patterson ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen örgütsel iklim ölçüsüdür (OCM). Bununla birlikte, Patterson ve meslektaşları iklim önlemlerinin tanımlayıcı gücünün çok az olduğunu ve iklim anketlerini yanıtlarken hangi hedefe göre cevap vermeleri gerektiğine yanıt verenlerin genellikle karıştığını savunmaktadır.

Örgüt iklimi üzerine araştırmalar 1940'ların başından beri bulunmaktadır. Sonuç olarak örgütsel iklimi ölçmek için birkaç yaklaşım mevcuttur. Anketler iklimi ölçmek için en sık kullanılan yöntemdir (Patterson ve diğ. 2005, 379). Bu anketlerden bazıları yerel olarak geliştirilmiştir, bazıları ise daha standart ölçümlerdir (Hunter, Bedell ve Mumford, 2007). Patterson ve arkadaşları (2005), ölçümlerdeki tüm tutarsızlıklar nedeniyle, örgütsel iklim üzerinde uygun ölçümlerle ilgili net araştırma sonuçları çıkarmanın mümkün olmadığını savunmuştur. Örneğin, Patterson ve diğerleri (2005), Goodman ve Svyantek'in (1999) Örgüt İklim Anketi'ni, iklimin sıkça karıştığı ilgili bir konunun boyutlarını ölçmek için Örgütsel İklim Anketini kullandıklarını iddia etmişlerdir. Bu tür problemleri çözmek için, Patterson ve meslektaşları (2005) küresel örgütsel iklimi ölçecek daha kapsamlı bir anket formu geliştirmeye karar vermiştir. Bu Örgütsel İklim Ölçümü'nün (OCM) gelişmesine neden olmuştur.

OCM, çalışanların denetim desteği algısı, kurumun eğitime verdiği önem, kurumun değişime yönelimi ve çalışanların refahı gibi örgütsel verimliliğin farklı yönlerini kapsayan 17 boyuttan oluşmaktadır. Quinn ve meslektaşları tarafından Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesine (CVM) dayanarak OCM, sağlam bir teorik model olarak destek almıştır. OCM'nin kapsamlı ve genel bir kurumsal verimlilik modeli olduğu ve bu nedenle sektörler ve ülkeler arasında geçerli bir model olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, OCM'nin birçok sektöre uygulanabilir olması nedeniyle, belirli bir modelden ziyade genel bir model olduğunu varsaymak mantıklıdır. Dolayısıyla, OCM her sektöre uygulanabilecek kadar genel olabilir, ancak belirli bir sektöre özgü bağlamsal yönleri yakalayabilmek için de çok genel olabilir.

5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği dünya çapında uygulanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik açısından değerlendirilmiştir. Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modeli örgütsel bağlılık araştırmalarını tartışmaktadır (Meyer ve diğ. 2002, 22). Bu model, örgütsel bağlılığın çalışan tarafından duygusal, normatif ve devamlılık arz eden örgütsel bağlılığı içeren üç eşzamanlı zihniyet olarak deneyimlenmesini önermektedir. Normatif bağlılık, örneğin karşılıklılığa dayanan, kuruma karşı algılanan yükümlülüğe dayanan bağlılığı yansıtmaktadır. Devam bağlılığı, hem ekonomik hem de sosyal olarak algılanan maliyetlere dayanan teoriyi bırakma bağlılığını yansıtmaktadır. Bu bağlılık modeli araştırmacılar tarafından örgüt içi davranışlar, iş performansı, devamsızlık ve gecikme dahil olmak üzere çalışanların deneyim sonuçlarının öngörülmesinde kullanılmıştır (Meyer ve diğ. 2002, 23). Meyer ve Allen (1997), bu modelin teorik soyuna kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır.

5.5.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Performans ölçümü, performans ve katkı beklentilerini tanımlayan, bu beklentilere göre performans değerlendiren, düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlayan ve performans geliştirme, öğrenme ve kişisel gelişim için kararlaştırılmış planlar hakkında bilgi veren yöneticileri, bireyleri ve ortak anlayışı temel alan ekipleri içeren süreçlerdir. Gibson'a (1990) göre, performans verimlilik, iş tatmini, ciro ve devamsızlık açısından ölçülmektedir. Ayrıca, performans yönetimi veya ölçümü, bir kuruluşun bir kuruluştaki bireysel ve toplu çalışan performansını çeşitli araçları kullanarak izlemesi, belgelemesi, düzelmesi veya ödüllendirmesi için devam eden araçları ifade etmektedir.

5.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS ve AMOS programlarında yapılmıştır. Çalışmada öncelikle ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik yapısının belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve Cronbach's Alfa katsayıları incelenmiştir. Sonrasında ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayısı incelenmiştir. Bunun ardından ölçek puanları arasındaki ilişki korelasyon testi ile analiz edilirken araştırma modelinin testi için yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Son olarak ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumunun belirlenmesi amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen veriler kullanılarak yapılan analiz sonuçları bu bölümde verilmiştir.

Tablo 3. Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	490	58,6
	Erkek	346	41,4
Eğitim durumu	İlköğretim	83	9,9
	Lise	454	54,3
	Ön lisans	138	16,5
	Lisans	115	13,8
	Yüksek lisans	27	3,2
	Doktora	19	2,3
Medeni durum	Evli	485	58,0
	Bekar	351	42,0
Sektörde çalışma süresi (yıl)	1-2 yıl	126	15,1
	3-5 yıl	205	24,5
	6-9 yıl	175	20,9
	10-15 yıl	217	26,0
	15 yıl üstü	113	13,5
Bu işyeri çalışma süresi (yıl)	1 yıl	191	22,8
	2-3 yıl	188	22,5
	4-5 yıl	149	17,8
	6-10 yıl	179	21,4
	10 yıl üstü	129	15,4
Birim	İnsan kaynakları	15	1,8
	Muhasebe/finans	28	3,3
	Pazarlama	65	7,8
	Yönetim/idari	28	3,3
	Müşteri temsilcisi	75	9,0
	Kasiyer	78	9,3
	Gösterici/Ürün geliştirici	17	2,0
	Reyon müdürü	20	2,4
	Satın alma müdürü	15	1,8
	Lojistik müdürü	12	1,4
	Bölüm ve Departman müdürü	13	1,6
	Bölge müdürü	6	0,7
	Diğer	464	55,5
Birimde çalışan sayısı	0-9	116	13,9
	10-49	287	34,3
	50-249	194	23,2
	250-500	39	4,7
	500 üzeri	200	23,9

Ankete cevap verenlerin %58,6'sı kadın, %54,3'ü lise mezunu, %58,0'i evlidir. Ankete cevap verenlerin %26,0'sı sektörde 10-15 yıldır çalışmakta, %22,8'i şuanki işyerinde 1 yıldır çalışmaktadır. Ankete cevap verenlerin %55,5'i diğer birimlerde, %9,0'u müşteri temsilciliğinde, %9,3'ü kasiyerlikte çalışmakta, %34,3'ünün biriminde 10-49 kişi çalışmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Adalet İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
ÖA1	4,1	6,2	11,1	44,0	34,6	3,99	1,04
ÖA2	2,5	5,9	11,1	42,0	38,5	4,08	0,98
ÖA3	2,8	5,0	13,9	44,3	34,1	4,02	0,96
ÖA4	5,0	6,3	16,1	42,7	29,8	3,86	1,07
ÖA5	2,9	4,3	11,8	46,9	34,1	4,05	0,94
ÖA6	4,7	6,3	17,3	40,1	31,6	3,88	1,07
ÖA7	1,9	3,8	8,3	45,2	40,8	4,19	0,88
ÖA8	5,1	9,9	8,9	42,9	33,1	3,89	1,13
ÖA9	4,2	8,9	7,4	45,2	34,3	3,97	1,07
ÖA10	3,7	7,2	9,9	41,3	37,9	4,03	1,05
ÖA11	7,3	11,2	9,7	40,1	31,7	3,78	1,21
ÖA12	3,2	2,4	5,3	39,8	49,3	4,30	0,92
ÖA13	2,6	2,9	7,9	39,1	47,5	4,26	0,92
ÖA14	2,2	3,0	4,3	41,1	49,4	4,33	0,86
ÖA15	47,0	23,2	7,4	11,7	10,6	2,16	1,40
ÖA16	3,2	3,8	7,8	39,7	45,5	4,20	0,97
ÖA17	3,2	3,8	7,2	39,1	46,7	4,22	0,97
ÖA18	3,2	3,1	7,3	42,0	44,4	4,21	0,94
ÖA19	2,5	3,7	6,1	39,7	48,0	4,27	0,92
ÖA20	1,7	3,0	5,0	37,4	52,9	4,37	0,85

Ankete cevap verenlerin Örgütsel Adalet ölçeğinde ÖA20, ÖA14, ÖA12, ÖA19, ÖA13, ÖA17, ÖA18 ifadelerine katılım düzeyi en yüksektir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
DB1	4,2	4,4	10,9	38,0	42,5	4,10	1,04
DB2	1,7	4,9	6,2	40,7	46,5	4,25	0,90
DB3	2,6	3,8	7,5	37,2	48,8	4,26	0,94
DB4	2,0	4,3	8,1	40,1	45,5	4,23	0,92
DB5	1,6	4,5	8,6	38,8	46,5	4,24	0,90
DB6	1,3	2,6	4,5	35,2	56,3	4,43	0,81
DVB1	7,7	13,6	18,1	30,0	30,6	3,62	1,26
DVB2	18,9	24,0	12,1	23,7	21,3	3,04	1,44
DVB3	12,2	16,9	24,0	25,1	21,8	3,27	1,31
DVB4	7,4	12,6	21,4	30,6	28,0	3,59	1,22
DVB5	11,1	12,9	21,8	28,0	26,2	3,45	1,30
DVB6	9,3	11,1	26,3	30,1	23,1	3,47	1,22
NB1	4,4	7,8	13,8	39,7	34,3	3,92	1,09
NB2	1,9	2,9	12,7	42,5	40,1	4,16	0,89
NB3	4,9	7,7	14,7	39,6	33,1	3,88	1,10
NB4	3,0	5,4	13,2	42,8	35,6	4,03	0,99
NB5	8,4	12,1	18,8	30,4	30,4	3,62	1,26

Ankete cevap verenlerin Örgütsel Bağlılık ölçeğinde DB6, DB3, DB2, DB5, DB4 ifadelerine katılım düzeyi en yüksektir.

Tablo 6. Örgütsel İklimi İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
E1	35,3	22,2	26,2	10,0	6,2	2,30	1,22
E2	7,8	9,1	24,5	34,8	23,8	3,58	1,17
E3	4,9	5,3	17,8	41,4	30,6	3,88	1,06
E4	3,2	7,2	17,5	40,7	31,5	3,90	1,03
E5	19,3	21,9	28,0	19,6	11,2	2,82	1,27
ÇR1	37,4	28,5	14,6	10,9	8,6	2,25	1,29
ÇR2	3,3	3,9	8,4	47,2	37,1	4,11	0,95
ÇR3	2,9	3,9	7,7	43,5	42,0	4,18	0,94
ÇR4	3,1	5,1	10,0	40,4	41,3	4,12	0,99
İE1	2,9	6,5	18,8	42,5	29,4	3,89	0,99
İE2	2,2	7,1	14,1	45,2	31,5	3,97	0,97
İE3	1,7	4,7	12,8	46,5	34,3	4,07	0,90
İE4	2,5	4,8	12,7	46,9	33,1	4,03	0,94
İE5	1,7	4,7	10,3	48,2	35,2	4,11	0,88
İE6	1,8	4,5	10,2	46,1	37,4	4,13	0,90
K1	0,8	1,3	4,9	39,4	53,6	4,44	0,72
K2	0,6	1,7	3,6	34,7	59,4	4,51	0,70
K3	1,2	1,1	7,2	37,2	53,3	4,40	0,77
K4	63,3	15,8	4,2	6,1	10,6	1,85	1,36

Ankete cevap verenlerin Örgütsel İklim ölçeğinde K2, K1, K3, ÇR3, İE6 ifadelerine katılım düzeyi en yüksektir.

Tablo 7. İş Performansı İfadelerine İlişkin Katılım Düzeyleri

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
GP1	1,2	1,9	2,9	35,0	59,0	4,49	0,75
GP2	1,6	1,4	5,6	41,3	50,1	4,37	0,79
GP3	1,1	1,8	3,7	41,3	52,2	4,42	0,74
GP4	1,0	2,6	4,8	42,7	48,9	4,36	0,77
GP5	0,7	1,6	6,3	42,2	49,2	4,38	0,74
GP6	3,7	6,2	6,6	42,3	41,1	4,11	1,02
GP7	1,9	2,0	5,9	38,3	51,9	4,36	0,84
BP1	4,4	8,6	6,1	37,0	43,9	4,07	1,11
BP2	3,0	7,8	4,2	40,6	44,5	4,16	1,02
BP3	5,9	12,0	9,8	36,2	36,1	3,85	1,20
BP4	0,6	1,6	3,1	44,6	50,1	4,42	0,69
BP5	0,6	1,3	2,8	43,5	51,8	4,45	0,67
BP6	0,8	1,2	4,9	43,5	49,5	4,40	0,71
BP7	25,8	18,8	9,3	23,7	22,4	2,98	1,53
BP8	1,7	3,7	5,6	41,0	48,0	4,30	0,86
BP9	1,9	2,8	4,3	37,7	53,3	4,38	0,85
BP10	1,4	1,9	3,3	41,4	51,9	4,40	0,77
BP11	1,2	1,6	5,6	37,6	54,1	4,42	0,77
BP12	1,2	0,8	8,5	40,0	49,5	4,36	0,77

Ankete cevap verenlerin İş Performansı ölçeğinde GP1, BP5, BP4, BP11, GP3 ifadelerine katılım düzeyi en yüksektir.

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistiği ve Normalliğinin Sınanması

	Min.	Maks.	Ort.	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Dağıtımsal Adalet	1	5	4,01	0,75	-0,961	1,489
İşlemsel Adalet	1	5	3,91	0,97	-1,077	0,707
Etkileşimsel Adalet	1	5	4,29	0,73	-1,408	2,608
Duygusal Bağlılık	1	5	4,25	0,79	-1,502	2,677
Devam Bağlılığı	1	5	3,41	0,87	-0,019	-0,401
Normatif Bağlılık	1	5	3,81	0,94	-0,697	0,126
Entegrasyon	1	5	3,78	0,91	-0,687	0,392
Çalışanların Refahı	1	5	3,99	0,86	-0,992	1,137
İnnovasyon ve Esneklik	1	5	4,03	0,79	-1,030	1,461
Kalite	2	5	4,46	0,64	-1,274	1,895
Görev Performansı	1	5	4,41	0,60	-1,214	2,274
Bağlamsal Performans	1	5	3,76	0,94	-0,782	0,299

Ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde

edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi, İş Performansı puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi tablosu verilmiştir.

Tablo 9. Keşifsel Faktör Analizi-Faktör Yükleri

Değişkenler	Faktör Yükleri											
	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5	Faktör6	Faktör7	Faktör8	Faktör9	Faktör10	Faktör11	Faktör12
Dağıtımsal Adalet												
ÖA1	,722											
ÖA2	,699											
ÖA3	,742											
ÖA4	,711											
ÖA5	,727											
ÖA6	,586											
ÖA7	,711											
İşlemsel Adalet												
ÖA8		,822										
ÖA9		,823										
ÖA10		,754										
ÖA11		,787										
Etkileşimsel Adalet												
ÖA12			,794									
ÖA13			,829									
ÖA14			,802									
ÖA16			,772									
ÖA17			,761									
ÖA18			,786									
ÖA19			,755									
ÖA20			,797									

Duygusal Bağlılık	
DB1	,771
DB2	,839
DB3	,861
DB4	,844
DB5	,862
DB6	,797
Devam Bağlılığı	
DVB1	,496
DVB2	,636
DVB3	,781
DVB4	,630
DVB5	,732
DVB6	,655
Normatif Bağlılık	
NB1	,617
NB3	,815
NB5	,740
Entegrasyon	
E2	,786
E3	,812
E4	,782
Çalışanların Refahı	
ÇR1	,780
ÇR2	,797
ÇR4	,783
İnovasyon ve Esneklik	
İE1	,785
İE2	,832
İE3	,719
İE4	,733
İE5	,728
İE6	,660
Kalite	
K1	,818
K2	,872
K3	,796
Görev Performansı	
GP1	,827
GP2	,847
GP3	,846
GP4	,783

GP5	,816
GP7	,670
Bağlamsal Performans	
BP1	,721
BP2	,708
BP3	,769
BP7	,705

Araştırma kapsamında ölçekler incelenmiş ve katılımcılara yönelik soruları test etmek amacıyla maddeler gruplandırılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerden çıkan maddeler aşağıda verilmiştir.

- Örgütsel Adalet ölçeğinin Etkileşimsel Adalet alt boyutundan bir soru atılmıştır (ÖA15).
- Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Normatif Bağlılık alt boyutundan iki soru atılmıştır (NB2, NB4).
- Örgüt İklimi ölçeğinin Entegrasyon alt boyutundan iki soru atılmıştır (E1, E5).
- Örgüt İklimi ölçeğinin Çalışanların Refahı alt boyutundan bir soru atılmıştır (ÇR3).
- Örgüt İklimi ölçeğinin Kalite alt boyutundan bir soru atılmıştır (K4).
- Bireysel İş Performansı ölçeğinin Görev Performansı alt boyutundan bir soru atılmıştır (GP6),
- Bireysel İş Performansı ölçeğinin Bağlamsal Performans alt boyutundan sekiz soru atılmıştır (BP4, BP5, BP6, BP8, BP9, BP10, BP11, BP12).

Ölçeğin birinci faktörü “Dağıtımsal Adalet” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,586 ile 0,742 arasında değişen 7 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin ikinci faktörü “İşlemsel Adalet” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,754 ile 0,823 arasında değişen 4 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin üçüncü faktörü “Etkileşimsel Adalet” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,755 ile 0,829 arasında değişen 8 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin dördüncü faktörü “Duygusal Bağlılık” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,771 ile 0,862 arasında değişen 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin beşinci faktörü “Devam Bağlılığı” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,496 ile 0,781 arasında değişen 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin altıncı faktörü “Normatif Bağlılık” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,617 ile 0,815 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin yedinci faktörü “Entegrasyon” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,782 ile 0,812 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin sekizinci faktörü “Çalışanların Refahı” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,780 ile 0,797 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin dokuzuncu faktörü “İnovasyon ve Esneklik” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,660 ile 0,832 arasında değişen 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin onuncu faktörü “Kalite” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,796 ile 0,872 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin on birinci faktörü “Görev Performansı” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,670 ile 0,847 arasında değişen 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin on ikinci faktörü “Bağlamsal Performans” olarak belirtilmekte olup; faktör yükleri 0,705 ile 0,769 arasında değişen 4 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 10. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Adalet	544.980	3.619	.936	.916	.954	.959	.966	.966	.058	.035
Örgütsel Bağlılık	375.359	4.416	.954	.919	.941	.943	.954	.954	.064	.093
Örgüt İklimi	219.131	2.672	.967	.952	.977	.981	.937	.985	.045	.024
Çalışan Performansı	135.869	4.246	.966	.942	.973	.970	.979	.979	.062	.037
Good Fit		≤ 3	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≥ .95	≥ .95	≥ .97	≤ .05	≤ .05
Acceptable Fit		≤ 5	≥ .85	≥ .85	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≤ .08	≤ .08

Kaynak: The Source of Index for Good and Acceptable Fit, Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen, (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, Detay Yayınları, Ankara

Ölçeklerin uyum indeksleri tabloda verilmiştir. Değerler incelendiğinde tüm ölçekler için kabul edilebilir değerlerin sağlandığı görülmektedir. Buna göre ölçeklerin faktör yapısının sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 11. Güvenirlilik Katsayıları Tablosu

Ölçekler	Faktörler	Cronbach's Alfa Değeri
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	0,877
	İşlemsel Adalet	0,892
	Etkileşimsel Adalet	0,942
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,928
	Devam Bağlılığı	0,758
	Normatif Bağlılık	0,751
Örgüt İklimi	Entegrasyon	0,782
	Çalışanların Refahı	0,915
	İnovasyon ve Esneklik	0,921
	Kalite	0,897
İş Performansı	Görev Performansı	0,905
	Bağlamsal Performans	0,757

Ölçek için yapılan faktör analizi sonucuna göre faktörler gruplandırılmış ve Cronbach's Alfa katsayıları belirlenmiştir.

Örgütsel Adalet ölçeği altında 3 faktör incelenmektedir. Faktörlerin Cronbach's Alfa katsayıları Dağıtımsal Adalet faktörü için 0,877, İşlemsel Adalet faktörü için 0,892 ve Etkileşimsel Adalet için 0,942 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği altında 3 faktör incelenmektedir. Faktörlerin Cronbach's Alfa katsayıları Duygusal Bağlılık faktörü için 0,928, Devam Bağlılığı faktörü için 0,758 ve Normatif Bağlılık için 0,751 olarak hesaplanmıştır.

Örgüt İklimi ölçeği altında 4 faktör incelenmektedir. Faktörlerin Cronbach's Alfa katsayıları Entegrasyon faktörü için 0,782, Çalışanların Refahı faktörü için 0,915, İnovasyon ve Esneklik için 0,921 ve Kalite için 0,897 olarak hesaplanmıştır.

İş Performansı ölçeği altında 2 faktör incelenmektedir. Faktörlerin Cronbach's Alfa katsayıları Görev Performansı faktörü için 0,905 ve Bağlamsal Performans için 0,757 olarak hesaplanmıştır.

Hipotez Testi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde ölçekler arasındaki ilişkiler korelasyon testi ile analiz edilirken hipotezler ise yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Tablo 12. Ölçek Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	t	P
Dağıtımsal Adalet	Kadın	490	4,00	0,75	-0,354	0,723
	Erkek	346	4,02	0,77		
İşlemsel Adalet	Kadın	490	3,87	0,99	-1,635	0,102
	Erkek	346	3,98	0,95		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	488	4,31	0,74	0,911	0,363
	Erkek	343	4,26	0,73		
Duygusal Bağlılık	Kadın	490	4,29	0,75	1,847	0,065
	Erkek	346	4,19	0,85		
Devam Bağlılığı	Kadın	490	3,39	0,82	-0,694	0,488
	Erkek	346	3,43	0,94		
Normatif Bağlılık	Kadın	490	3,82	0,93	0,371	0,711
	Erkek	346	3,79	0,95		
Entegrasyon	Kadın	490	3,78	0,89	-0,023	0,981
	Erkek	346	3,79	0,94		
Çalışanların Refahı	Kadın	490	4,04	0,81	1,810	0,071
	Erkek	346	3,93	0,93		
İnovasyon ve Esneklik	Kadın	490	4,04	0,76	0,182	0,855
	Erkek	346	4,03	0,83		
Kalite	Kadın	489	4,47	0,62	0,522	0,602
	Erkek	344	4,45	0,66		
Görev Performansı	Kadın	488	4,41	0,60	0,160	0,873
	Erkek	345	4,40	0,61		
Bağlamsal Performans	Kadın	490	3,74	0,88	-1,038	0,300
	Erkek	346	3,81	1,01		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; t testi

Kadınlar ile erkekler arasında Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi, İş Performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 13. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	F	P
Dağıtımsal Adalet	İlköğretim	83	4,24	0,70	2,598	0,035*
	Lise	454	3,99	0,81		
	Ön lisans	138	3,92	0,78		
	Lisans	115	3,99	0,59		
	Lisans üstü	46	4,09	0,43		
İşlemsel Adalet	İlköğretim	83	4,29	0,87	4,243	0,002*
	Lise	454	3,89	0,99		
	Ön lisans	138	3,77	1,05		
	Lisans	115	3,86	0,90		
	Lisans üstü	46	4,05	0,65		
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	82	4,48	0,81	3,095	0,015*
	Lise	452	4,31	0,76		
	Ön lisans	136	4,27	0,72		
	Lisans	115	4,14	0,66		
	Lisans üstü	46	4,15	0,46		
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	83	4,55	0,66	6,857	0,000*
	Lise	454	4,30	0,79		
	Ön lisans	138	4,09	0,89		
	Lisans	115	4,07	0,74		
	Lisans üstü	46	4,14	0,51		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	83	3,68	0,92	4,082	0,003*
	Lise	454	3,44	0,92		
	Ön lisans	138	3,34	0,75		
	Lisans	115	3,22	0,76		
	Lisans üstü	46	3,26	0,80		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	83	3,98	1,07	2,355	0,052
	Lise	454	3,85	0,93		
	Ön lisans	138	3,71	0,97		
	Lisans	115	3,75	0,86		
	Lisans üstü	46	3,54	0,81		
Entegrasyon	İlköğretim	83	3,77	1,03	0,064	0,992
	Lise	454	3,79	0,93		
	Ön lisans	138	3,76	0,96		
	Lisans	115	3,78	0,77		
	Lisans üstü	46	3,83	0,58		
Çalışanların Refahı	İlköğretim	83	4,24	0,81	2,344	0,053
	Lise	454	3,99	0,89		
	Ön lisans	138	3,93	0,92		
	Lisans	115	3,90	0,77		
	Lisans üstü	46	4,03	0,70		
İnovasyon ve Esneklik	İlköğretim	83	4,25	0,76	2,531	0,039*
	Lise	454	4,04	0,79		
	Ön lisans	138	3,93	0,87		
	Lisans	115	3,96	0,75		
	Lisans üstü	46	4,06	0,58		

Kalite	İlköğretim	83	4,64	0,60	5,187	0,000*
	Lise	454	4,50	0,63		
	Ön lisans	136	4,40	0,67		
	Lisans	114	4,30	0,63		
	Lisans üstü	46	4,28	0,54		
Görev Performansı	İlköğretim	82	4,64	0,59	6,549	0,000*
	Lise	454	4,44	0,61		
	Ön lisans	136	4,34	0,64		
	Lisans	115	4,29	0,53		
	Lisans üstü	46	4,19	0,50		
Bağlamsal Performans	İlköğretim	83	4,06	0,80	7,920	0,000*
	Lise	454	3,82	0,91		
	Ön lisans	138	3,69	0,91		
	Lisans	115	3,66	0,96		
	Lisans üstü	46	3,17	1,19		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA testi

Eğitim durumu farklı olan çalışanlar arasında Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, İnovasyon ve Esneklik, Kalite, Görev Performansı, Bağlamsal Performans puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İlköğretim mezunlarında Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, İnovasyon ve Esneklik, Kalite, Görev Performansı, Bağlamsal Performans algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Tablo 14. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	t	P
Dağıtımsal Adalet	Evli	485	4,05	0,72	1,824	0,069
	Bekar	351	3,95	0,80		
İşlemsel Adalet	Evli	485	3,95	0,93	1,154	0,249
	Bekar	351	3,87	1,02		
Etkileşimsel Adalet	Evli	484	4,35	0,64	2,524	0,012*
	Bekar	347	4,21	0,84		
Duygusal Bağlılık	Evli	485	4,33	0,71	3,094	0,002*
	Bekar	351	4,15	0,88		
Devam Bağlılığı	Evli	485	3,40	0,86	-0,210	0,833
	Bekar	351	3,42	0,88		
Normatif Bağlılık	Evli	485	3,87	0,89	2,023	0,043*
	Bekar	351	3,73	1,01		
Entegrasyon	Evli	485	3,83	0,83	1,698	0,090
	Bekar	351	3,72	1,00		
Çalışanların Refahı	Evli	485	4,04	0,83	1,993	0,047*
	Bekar	351	3,92	0,91		
İnovasyon ve Esneklik	Evli	485	4,09	0,72	2,255	0,024*
	Bekar	351	3,96	0,87		
Kalite	Evli	485	4,48	0,59	0,851	0,395
	Bekar	348	4,44	0,69		
Görev Performansı	Evli	485	4,42	0,56	0,842	0,400
	Bekar	348	4,39	0,66		
Bağlamsal Performans	Evli	485	3,76	0,87	-0,026	0,979
	Bekar	351	3,77	1,02		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; t testi

Evliler ile bekarlar arasında Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Çalışanların Refahı, İnovasyon ve Esneklik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Evlilerde Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Çalışanların Refahı, İnovasyon ve Esneklik algı düzeyleri daha yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir. (p>0,05).

Tablo 15. Ölçek Puanlarının Sektörde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	F	P
Dağıtımsal Adalet	1-2 yıl	126	3,93	0,76	0,442	0,779
	3-5 yıl	205	4,00	0,79		
	6-9 yıl	175	4,04	0,74		
	10-15 yıl	217	4,03	0,76		
	15 yıl üstü	113	4,02	0,68		
İşlemsel Adalet	1-2 yıl	126	4,01	0,78	0,510	0,728
	3-5 yıl	205	3,94	1,04		
	6-9 yıl	175	3,89	0,98		
	10-15 yıl	217	3,89	1,01		
	15 yıl üstü	113	3,85	0,96		
Etkileşimsel Adalet	1-2 yıl	125	4,29	0,68	0,924	0,449
	3-5 yıl	203	4,23	0,76		
	6-9 yıl	175	4,29	0,72		
	10-15 yıl	215	4,29	0,79		
	15 yıl üstü	113	4,39	0,63		
Duygusal Bağlılık	1-2 yıl	126	4,16	0,76	3,306	0,011*
	3-5 yıl	205	4,16	0,84		
	6-9 yıl	175	4,22	0,79		
	10-15 yıl	217	4,32	0,81		
	15 yıl üstü	113	4,44	0,65		
Devam Bağlılığı	1-2 yıl	126	3,52	0,81	4,195	0,002*
	3-5 yıl	205	3,57	0,89		
	6-9 yıl	175	3,27	0,88		
	10-15 yıl	217	3,34	0,87		
	15 yıl üstü	113	3,32	0,83		
Normatif Bağlılık	1-2 yıl	126	3,80	0,93	0,708	0,586
	3-5 yıl	205	3,83	0,97		
	6-9 yıl	175	3,75	0,91		
	10-15 yıl	217	3,77	0,99		
	15 yıl üstü	113	3,93	0,85		
Entegrasyon	1-2 yıl	126	3,78	0,91	0,135	0,969
	3-5 yıl	205	3,76	0,98		
	6-9 yıl	175	3,82	0,86		
	10-15 yıl	217	3,77	0,93		
	15 yıl üstü	113	3,80	0,82		
Çalışanların Refahı	1-2 yıl	126	4,03	0,77	0,412	0,800
	3-5 yıl	205	3,93	0,84		
	6-9 yıl	175	4,01	0,86		
	10-15 yıl	217	3,98	0,95		
	15 yıl üstü	113	4,04	0,85		

İnovasyon ve Esneklik	1-2 yıl	126	4,02	0,77	0,041	0,997
	3-5 yıl	205	4,04	0,82		
	6-9 yıl	175	4,05	0,79		
	10-15 yıl	217	4,03	0,81		
	15 yıl üstü	113	4,03	0,70		
Kalite	1-2 yıl	124	4,45	0,63	0,567	0,686
	3-5 yıl	205	4,44	0,63		
	6-9 yıl	174	4,42	0,66		
	10-15 yıl	217	4,51	0,61		
	15 yıl üstü	113	4,48	0,69		
Görev Performansı	1-2 yıl	124	4,36	0,60	1,690	0,150
	3-5 yıl	205	4,33	0,66		
	6-9 yıl	174	4,42	0,55		
	10-15 yıl	217	4,46	0,62		
	15 yıl üstü	113	4,46	0,56		
Bağlamsal Performans	1-2 yıl	126	3,64	1,06	0,914	0,455
	3-5 yıl	205	3,76	1,01		
	6-9 yıl	175	3,81	0,93		
	10-15 yıl	217	3,76	0,84		
	15 yıl üstü	113	3,85	0,84		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi

Sektörde çalışma süresi farklı olan çalışanlar arasında Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Sektörde 15 yıl üstü süredir çalışanlarda Duygusal Bağlılık algı düzeyi, 3-5 yıldır çalışanlarda Devam Bağlılığı algı düzeyi en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 16. Ölçek Puanlarının Bu İşyerinde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	F	P
Dağıtımsal Adalet	1 yıl	191	4,04	0,80	0,644	0,631
	2-3 yıl	188	3,96	0,82		
	4-5 yıl	149	3,97	0,74		
	6-10 yıl	179	4,07	0,71		
	10 yıl üstü	129	3,99	0,65		
İşlemsel Adalet	1 yıl	191	3,99	0,89	0,836	0,503
	2-3 yıl	188	3,90	1,07		
	4-5 yıl	149	3,98	0,88		
	6-10 yıl	179	3,85	1,05		
	10 yıl üstü	129	3,84	0,92		
Etkileşimsel Adalet	1 yıl	189	4,40	0,69	2,380	0,049*
	2-3 yıl	186	4,22	0,73		
	4-5 yıl	149	4,19	0,70		
	6-10 yıl	178	4,28	0,86		
	10 yıl üstü	129	4,34	0,63		
Duygusal Bağlılık	1 yıl	191	4,25	0,78	2,465	0,044*
	2-3 yıl	188	4,16	0,88		
	4-5 yıl	149	4,17	0,77		
	6-10 yıl	179	4,30	0,79		
	10 yıl üstü	129	4,41	0,65		
Devam Bağlılığı	1 yıl	191	3,46	0,84	1,563	0,182
	2-3 yıl	188	3,46	0,89		
	4-5 yıl	149	3,48	0,87		
	6-10 yıl	179	3,30	0,90		
	10 yıl üstü	129	3,33	0,85		
Normatif Bağlılık	1 yıl	191	3,87	0,96	0,360	0,837
	2-3 yıl	188	3,81	0,97		
	4-5 yıl	149	3,80	0,92		
	6-10 yıl	179	3,76	0,93		
	10 yıl üstü	129	3,79	0,92		
Entegrasyon	1 yıl	191	3,79	0,94	0,248	0,911
	2-3 yıl	188	3,74	0,98		
	4-5 yıl	149	3,82	0,83		
	6-10 yıl	179	3,82	0,90		
	10 yıl üstü	129	3,76	0,86		
Çalışanların Refahı	1 yıl	191	4,10	0,83	1,159	0,328
	2-3 yıl	188	4,00	0,86		
	4-5 yıl	149	3,92	0,81		
	6-10 yıl	179	3,94	0,90		
	10 yıl üstü	129	3,98	0,93		

İnovasyon ve Esneklik	1 yıl	191	4,08	0,81	0,315	0,868
	2-3 yıl	188	4,03	0,79		
	4-5 yıl	149	3,98	0,80		
	6-10 yıl	179	4,02	0,80		
	10 yıl üstü	129	4,05	0,73		
Kalite	1 yıl	188	4,57	0,59	2,776	0,026*
	2-3 yıl	188	4,41	0,63		
	4-5 yıl	149	4,38	0,69		
	6-10 yıl	179	4,50	0,60		
	10 yıl üstü	129	4,42	0,68		
Görev Performansı	1 yıl	189	4,46	0,57	2,864	0,023*
	2-3 yıl	188	4,29	0,70		
	4-5 yıl	149	4,37	0,57		
	6-10 yıl	178	4,47	0,57		
	10 yıl üstü	129	4,46	0,56		
Bağlamsal Performans	1 yıl	191	3,79	0,84	0,358	0,839
	2-3 yıl	188	3,70	1,04		
	4-5 yıl	149	3,74	1,01		
	6-10 yıl	179	3,79	0,93		
	10 yıl üstü	129	3,80	0,85		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA testi

İşyerinde çalışma süresi farklı olan çalışanlar arasında Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Kalite, Görev Performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İşyerinde 1 yıldır çalışanlarda Etkileşimsel Adalet ve Kalite, 10 yıl üstü süredir çalışanlarda Duygusal Bağlılık, 6-10 yıldır çalışanlarda Görev Performansı algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir. ($p > 0,05$).

Tablo 17. Ölçek Puanlarının Bu İşyerinde Birimde Çalışan Sayısına göre Karşılaştırılması

		n	Ort.	ss.	F	P
Dağıtımsal Adalet	0-9	116	3,88	0,79	6,199	0,000*
	10-49	287	3,96	0,76		
	50-249	194	3,92	0,69		
	250-500	39	4,07	0,68		
	500 üzeri	200	4,23	0,76		
İşlemsel Adalet	0-9	116	3,78	1,07	1,485	0,205
	10-49	287	3,90	0,96		
	50-249	194	3,87	0,89		
	250-500	39	3,96	1,04		
	500 üzeri	200	4,04	0,98		
Etkileşimsel Adalet	0-9	116	4,08	0,84	4,919	0,001*
	10-49	284	4,26	0,68		
	50-249	192	4,30	0,64		
	250-500	39	4,23	0,77		
	500 üzeri	200	4,45	0,79		
Duygusal Bağlılık	0-9	116	4,12	0,93	11,082	0,000*
	10-49	287	4,16	0,86		
	50-249	194	4,17	0,67		
	250-500	39	4,13	0,80		
	500 üzeri	200	4,57	0,60		
Devam Bağlılığı	0-9	116	3,48	0,89	0,997	0,408
	10-49	287	3,46	0,83		
	50-249	194	3,36	0,89		
	250-500	39	3,36	0,77		
	500 üzeri	200	3,34	0,91		
Normatif Bağlılık	0-9	116	3,75	1,12	2,951	0,019*
	10-49	287	3,74	0,89		
	50-249	194	3,78	0,89		
	250-500	39	3,63	1,05		
	500 üzeri	200	4,00	0,91		
Entegrasyon	0-9	116	3,64	0,99	2,194	0,068
	10-49	287	3,72	0,94		
	50-249	194	3,81	0,83		
	250-500	39	3,84	0,66		
	500 üzeri	200	3,92	0,92		
Çalışanların Refahı	0-9	116	3,77	0,93	4,079	0,003*
	10-49	287	4,02	0,82		
	50-249	194	3,93	0,83		
	250-500	39	3,90	0,89		
	500 üzeri	200	4,15	0,88		

İnovasyon ve Esneklik	0-9	116	3,87	0,93	2,866	0,022*
	10-49	287	4,01	0,77		
	50-249	194	4,02	0,73		
	250-500	39	4,05	0,81		
	500 üzeri	200	4,17	0,75		
Kalite	0-9	115	4,34	0,70	9,126	0,000*
	10-49	286	4,37	0,64		
	50-249	194	4,42	0,65		
	250-500	38	4,52	0,54		
	500 üzeri	200	4,68	0,53		
Görev Performansı	0-9	115	4,28	0,74	15,719	0,000*
	10-49	286	4,30	0,66		
	50-249	194	4,35	0,50		
	250-500	38	4,39	0,50		
	500 üzeri	200	4,69	0,45		
Bağlamsal Performans	0-9	116	3,71	0,89	9,923	0,000*
	10-49	287	3,66	0,97		
	50-249	194	3,65	0,96		
	250-500	39	3,49	1,09		
	500 üzeri	200	4,11	0,77		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi

Biriminde çalışan sayısı farklı olan çalışanlar arasında Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Çalışanların Refahı, İnovasyon ve Esneklik, Kalite, Görev Performansı, Bağlamsal Performans puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Birimde 500 üzeri kişi çalışanlarda Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Çalışanların Refahı, İnovasyon ve Esneklik, Kalite, Görev Performansı, Bağlamsal Performans algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir. ($p>0,05$).

Günümüzde küreselleşme bağlamında artan rekabet ortamı, örgütleri malzeme ve insan kaynaklarını daha verimli ve akılcı kullanmaya zorlamaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde insan faktörü ön plana çıkmaktadır. İnsanlar amaçlarına ulaşmak için bir örgüte katıldıklarında, örgüt ile birey arasında her iki tarafın da birbirinin beklentilerinin farkında olduğu yazılı olmayan bir psikolojik sözleşme ortaya çıkar. Çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda örgütsel adalet ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansına etkisini incelemek amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan anket sonuçları aşağıdaki gibidir:

Dağıtımsal adalet puanı ile işlemse adalet, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşlemsel adalet puanı ile etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak devam bağlılığı, bağlamsal performans arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Etkileşimsel adalet puanı ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık, entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Duygusal bağlılık puanı ile normatif bağlılık, entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak devam bağlılığı arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Devam bağlılığı puanı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Normatif bağlılık puanı ile entegrasyon, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Entegrasyon puanı ile çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak bağlamsal performans arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların refahı puanı ile inovasyon ve esneklik, kalite, görev performans, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İnovasyon ve esneklik puanı ile kalite, görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kalite puanı ile görev performansı, bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Görev performansı puanı ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınlar ile erkekler arasında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, iş performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Eğitim durumu farklı olan çalışanlar arasında dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İlköğretim mezunlarında dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir.

Evliler ile bekarlar arasında etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Evlilerde etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik algı düzeyleri daha yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir. Sektörde çalışma süresi farklı olan çalışanlar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Sektörde 15 yıl üstü süredir çalışanlarda duygusal bağlılık algı düzeyi, 3-5 yıldır çalışanlarda devam bağlılığı algı düzeyi en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir. İşyerinde çalışma süresi farklı olan çalışanlar arasında etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, kalite, görev performansı puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşyerinde 1 yıldır çalışanlarda etkileşimsel adalet ve kalite, 10 yıl üstü süredir çalışanlarda duygusal bağlılık, 6-10 yıldır çalışanlarda görev performansı algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir.

Biriminde çalışan sayısı farklı olan çalışanlar arasında dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Biriminde 500 üzeri kişi çalışanlarda dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, çalışanların refahı, inovasyon ve esneklik, kalite, görev performansı, bağlamsal performans algı düzeyleri en yüksektir. Fark diğer puanlar için anlamlı değildir.

Tablo 18. Korelasyon Tablosu

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ort.	Ss
Dağıtım Adalet 1	1												4,01	0,753
İşlemsel Adalet 2	,575**	1											3,91	0,971
Etkileşimsel Adalet 3	,582**	,547**	1										4,26	0,773
Duygusal Bağlılık 4	,586**	,548**	,614**	1									4,25	0,789
Devam Bağlılığı 5	,163**	,243**	,142**	,213**	1								3,4	0,871
Normatif Bağlılık 6	,416**	,447**	,438**	,599**	,430**	1							3,8	0,941
Entegrasyon 7	,423**	,375**	,397**	,389**	,149**	,398**	1						4,39	0,636
Çalışanların Refahı 8	,550**	,555**	,636**	,673**	,154**	,500**	,465**	1					3,76	0,937
İnovasyon ve Esneklik 9	,566**	,585**	,592**	,646**	,266**	,546**	,509**	,732**	1				3,78	0,908
Kalite 10	,482**	,453**	,534**	,632**	,120**	,440**	,372**	,603**	,629**	1			4,13	0,888
Görev Performansı 11	,499**	,394**	,526**	,621**	,137**	,407**	,405**	,495**	,524**	,600**	1		4,03	0,787
Bağlamsal Performans 12	,366**	,229**	,331*	,442**	,214**	,382**	,276**	,304**	,357**	,317**	,545**	1	4,44	0,667

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Dağıtım Adalet puanı ile İşlemsel Adalet ($r=0,575$), Etkileşimsel Adalet ($r=0,582$), Duygusal bağlılık ($r=0,586$), Normatif Bağlılık ($r=0,416$), Entegrasyon ($r=0,423$), Çalışanların Refahı ($r=0,550$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,566$), Kalite ($r=0,482$), Görev Performansı ($r=0,499$), Bağlamsal Performans ($r=0,366$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Devam Bağlılığı ($r=0,163$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşlemsel Adalet puanı ile Etkileşimsel Adalet ($r=0,547$), Duygusal bağlılık ($r=0,548$), Normatif Bağlılık ($r=0,447$), Entegrasyon ($r=0,375$), Çalışanların Refahı ($r=0,555$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,585$), Kalite ($0,453$), Görev Performansı ($r=0,394$), arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Devam Bağlılığı ($r=0,243$), Bağlamsal Performans ($r=0,229$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Etkileşimsel adalet puanı ile Duygusal bağlılık ($r=0,614$), Normatif Bağlılık ($r=0,438$), Entegrasyon ($r=0,397$), Çalışanların Refahı ($r=0,636$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,592$), Kalite ($0,534$), Görev Performansı ($r=0,526$), Bağlamsal Performans ($r=0,331$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Devam Bağlılığı ($r=0,142$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Duygusal bağlılık puanı ile Normatif Bağlılık ($r=0,599$), Entegrasyon ($r=0,389$), Çalışanların Refahı ($r=0,673$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,646$), Kalite ($0,632$), Görev Performansı ($r=0,621$), Bağlamsal Performans ($r=0,442$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Devam Bağlılığı ($r=0,213$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Devam bağlılığı puanı ile Normatif Bağlılık ($r=0,430$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Entegrasyon ($r=0,149$), Çalışanların Refahı ($r=0,154$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,266$), Kalite ($r=0,120$), Görev Performansı ($r=0,137$), Bağlamsal Performans ($r=0,214$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Normatif Bağlılık puanı ile Entegrasyon ($r=0,398$), Çalışanların Refahı ($r=0,500$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,546$), Kalite ($r=0,440$), Görev Performansı ($r=0,407$), Bağlamsal Performans ($r=0,382$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Entegrasyon puanı ile Çalışanların Refahı ($r=0,465$), İnovasyon ve Esneklik ($r=0,509$), Kalite ($r=0,372$), Görev Performansı ($r=0,405$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu ancak Bağlamsal Performans ($r=0,276$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

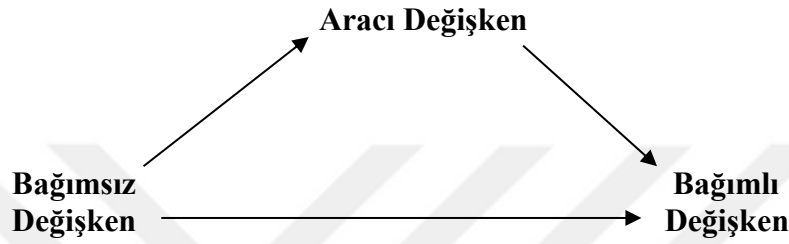
Çalışanların Refahı puanı ile İnovasyon ve Esneklik ($r=0,732$), Kalite ($r=0,603$), Görev Performansı ($r=0,495$), Bağlamsal Performans ($r=0,304$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İnovasyon ve Esneklik puanı ile Kalite ($r=0,629$), Görev Performansı ($r=0,524$), Bağlamsal Performans ($r=0,357$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kalite puanı ile Görev Performansı ($r=0,600$), Bağlamsal Performans ($r=0,317$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Görev Performansı puanı ile Bağlamsal Performans ($r=0,545$) arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

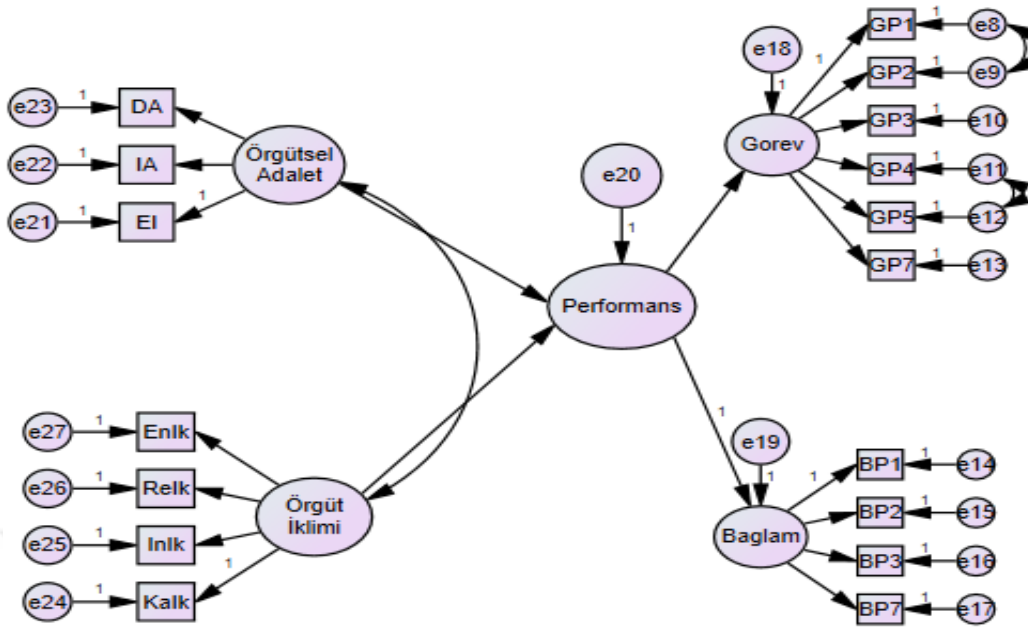
Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan aracılık testlerinde yaygın olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilmiş yöntem kullanılmaktadır. Yazarlar üç adımdan oluşan bir analiz tekniği sunmuşlardır.



Şekil 4. Aracı Etki Analizi

İlk adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmekte ve anlamlı bir etki aranmaktadır. İkinci adımda, bağımsız değişken aracı değişkeni, aracı değişken de bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Son adımda ise bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte modele dâhil edilmekte ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da anlamsız hale gelmesi beklenmektedir (Baron and Kenny, 1986: 1179).

Şekil 5. Başlangıç Model (Model I)



Bu çerçevede çalışmada öncelikle bağımsız değişken olan örgütsel adalet ve iklimin çalışan performansı üzerindeki etkisini görmek amacıyla yukarıdaki Şekil 4’de verilen yapısal eşitlik modellemesi (Model I) oluşturulmuştur. Aşağıdaki Tablo 18’de verilen uyum indeksleri, modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Yalnızca RMSEA değeri 0.54 olarak çıkmış olup kabul edilebilir düzeydedir. R^2 değeri de 0.233 olarak elde edilmiştir. Standardize regresyon katsayısı 0.483, $p < 0.001$ çıkmış olup anlamlı ve pozitif bir etki söz konusudur. Bu sonuç H_{1a} ’nın kabul edildiğini göstermektedir.

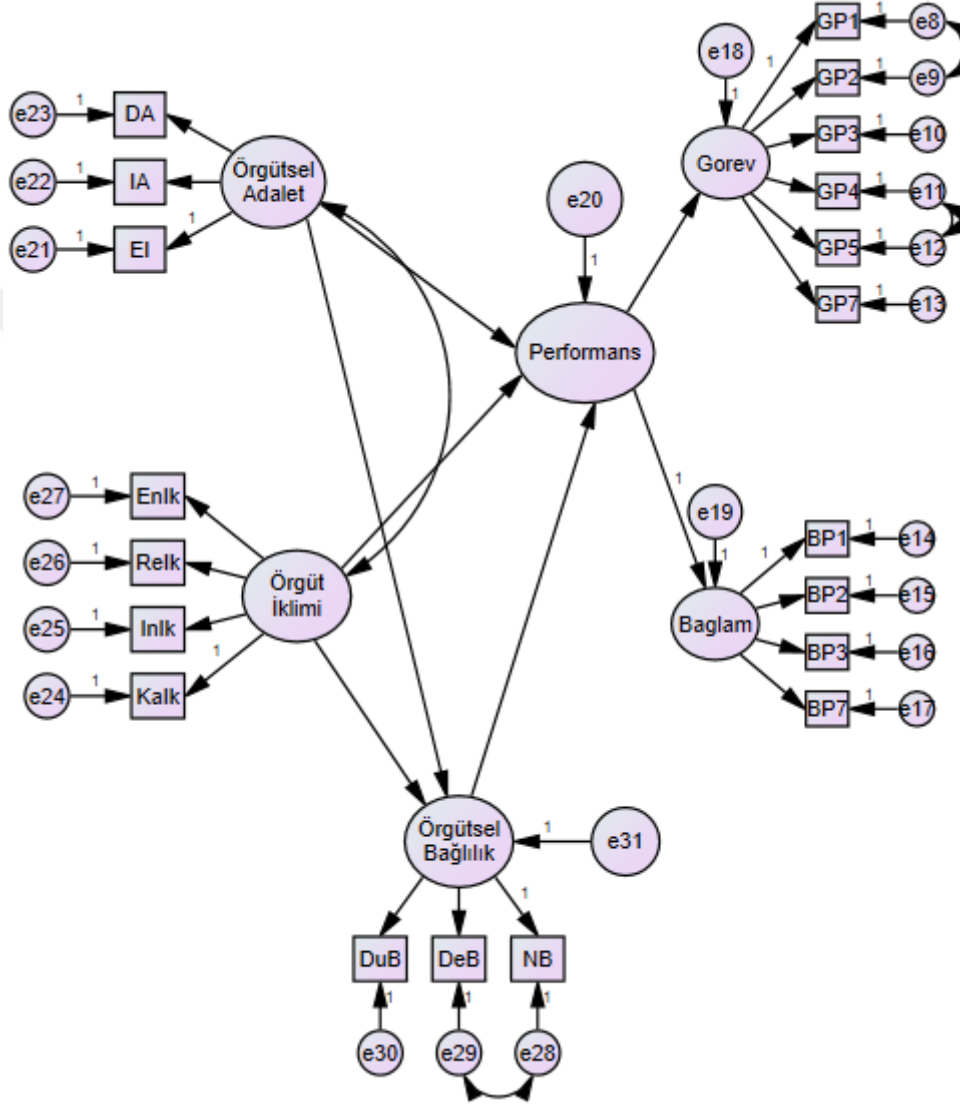
Tablo 19. Goodness-of-fit Statistics of Mediating Test

Scale	X ²	X ² /df	GFI	AGF I	NFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA A	RMR
Model I	425.940	3.803	.941	.919	.950	.955	.963	.963	.058	.038
Model II	178.335	3.786	.929	.906	.941	.947	.956	.955	.058	.040
İyi uyum		≤ 3	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≥ .95	≥ .95	≥ .97	≤ .05	≤ .05
Kabul edilebilir uyum		≤ 5	≥ .85	≥ .85	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≤ .08	≤ .08

Kaynak: The Source of Index for Good and Acceptable Fit, Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen, (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, Detay Yayınları, Ankara

İkinci olarak aracı değişken modele dahil ederek aşağıdaki Şekil 5’de verilen yol analizi (Model II) oluşturulmuştur. Yukarıdaki tablo 19’da sunulan değerler incelendiğinde oluşturulan modelin kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 6 Aracı Değişkenli Yol Analizi (Model II)



SONUÇ

Günümüzde, teknolojinin hızla gelişmesi ve modernleşme ile birlikte bireylerin gereksinimleri de aynı oranda artmaktadır. Özellikle yaşadığımız modern dünyaya adapte olmanın ötesinde, maddi ihtiyaçları karşılamak için, finansman kaynağı gereklidir. Çalışan bireyler, geçimlerini sürdürebilmek için gösterdikleri çaba karşılığında maaş talep etmekte ve işyerindeki çeşitli haklarının korunmasını işverenden talep edecektir. Benzer şekilde, işveren de içinde bulunduğu rekabet ortamında, çalışanlarından daha fazla verimli ve yüksek performans göstermesini beklemektedir.

Nitelikli kuruluşlarda, çalışanların örgüt hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması veya kurumun marka değerini düşüren fikirlere sahip olması istenmeyen bir durumdur. Bu durum, çalışanların işten ayrılma kararı vermesine neden olabilir. Fayda ve maliyetlerin eşit olarak paylaşıldığı bir kurumda, çalışanlarda aidiyet duygusunun daha yüksek olduğu ve kuruma bağlılığın arttığı belirtilebilir. Bunun bir sonucu olarak, çalışan performansının da arttığı görülmüştür. Bunun tersine, kurumdaki eşitsizlik ve ayrımcılık yapılması nedeniyle, zarar gören çalışanların ise yüksek düzeyde adaletsizlikle karşılaştığı söylenebilir. Adalet olgusunun iş veya çalışma yaşamındaki öneminin yanı sıra, bireylerin ruhsal, fiziksel ve zihinsel yapıları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bireyin kendi yaşamını emeğiyle oluşturduğu vurgulanabilir. Birey açısından yapılan iş, maddi ihtiyacın ötesinde, manevi, sosyal ve psikolojik yönlerden onu olumlu yönde etkileyen değerli bir çabadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işyerindeki kendi iş arkadaşları gibi, diğer çalışanlardan etkilenebilir olmasını, örgütsel iklim çerçevesinde değerlendirilmesine olanak sağlamaktır. Çalışmanın ampirik bulguları, ekip düzeyindeki adalet algılarının, bireylerin kendi adalet görüşlerini etkileyebilecek bir 'adalet iklimi' oluşturduğu görüşünü desteklemektedir. Bu bulguların, literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Bir ekip içinde görev yapan çalışanlar, kurum içinde geçen olayların adilliği hususunda, algılarını paylaşmaları, onların ortak bir görüşe ulaşmalarını sağlayabilir.

Araştırma bulguları, bireylerin adalete ilişkin düşünce ve algılarını oluştururken, diğer ekip üyelerinden etkilendiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, ekipler arasında adalet algılarının homojenliğini sağlayarak, kurumda güçlü bir adalet ikliminin oluşturabileceği görüşü desteklenmektedir. Bu nedenle, grup düzeyindeki adalet algıları, bireylerin adalet algılarının öncül koşulları olarak kavramsallaştırılabilir. Benzer bir şekilde performans alt boyutlarının örgütsel adaletin genel algıları ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür.

Kurumda algılanan adaletsizlik olgusu, çalışanlar açısından, daha düşük görev performans göstermelerine, bunun tersine, daha fazla adalet algısı ise görev performans seviyesinin yükselmesine sebep olabilir. Bunun yanısıra, örgütsel bağlılık, prosedürel adalet algılarıyla ilişkisi olduğu görüşü desteklenmiştir. Kurumda algılanan adaletsizlik arttıkça, çalışan bağlılığın azaldığı görülür. Diğer yandan, algılanan adaletin artması, çalışanların örgüte bağlılığın artmasıyla sonuçlanır.

Örgütsel bağlılık davranışları, çalışanların iş tanımlarının kapsamını aşan, kurumu desteklemek amacıyla yapılan bazı eylemlerdir. Bağlılık, hem prosedür adaleti hem de dağıtım adalet algıları ile ilgilidir. Kurumdaki bazı eylem ve kararlar adil olarak algılandığı takdirde, çalışanların örgütsel bağlılığının artma olasılığı daha yüksektir. Çalışanların organizasyon içindeki adaletsizlik algıları, olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabilir. Sonuçlar, bir bütün olarak örgütsel adalet algılarından veya örgütsel adaletin farklı faktörlerinden etkilenmektedir. Bu faktörler, güven, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, devamsızlık, işten ayrılma ve duygusal tükenme olarak belirtilebilir. Bu olguların, birçoğu farklı araştırmaların konusu olduğundan, bu doktora tezinin doğrudan bir çıktısı olarak nitelendirilemez.

Çalışmanın literatüre olan katkısı, çalışmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel adalet ve örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansına olan etkisini ölçmesidir. Araştırma kapsamında incelenen kavramlar, bir işyerinin psikososyal özellikleri temel belirleyicileri olduğundan, doğrudan çalışanların verimliliğini ve refahını etkilemektedir. Bu araştırma esnasında, kurum ve kuruluşlarda, çalışanların aidiyet duygusunun gelişmesinin, çalışanların öz yeterliliklerini, moral ve motivasyonu artırdığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışma, kurumdaki adalet ikliminin, bireysel adalet algılarının üstünde çalışanların görev performansını etkilediğini göstermektedir. Kurumdaki departmanların, adalet iklimini iyileştirmeyi amaçlayan kurumsal politika ve uygulamaları, bireysel ve toplu adalet üzerinde değiştirici güç oluşturabildiği fark edilmektedir. Uygun bir örgüt ikliminin oluşması, personele ilişkin olumsuz uygulamaları azaltacaktır. Bu nedenle kurumda olumlu adalet ortamı, uygun bir kültürle birlikte, üst yönetimin gerçekleştireceği kurumsal uygulamalarla firmanın gelecekteki sürdürülebilirliği yönünden olumlu rol oynar. Adil ve hakkaniyetli bir işyeri yaratmak için, tüm çalışanlar karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilmeli ve bağlamsal ve adil istihdam uygulamaları için önerileri paylaşabilmelidir. Dolayısıyla bu çalışma, kapsayıcı ve başarılı bir organizasyon inşa etmede adalete dayalı örgütsel uygulamaların önemini savunmaktadır.

Çalışmanın yönetici ve akademisyenlerin yararına, bazı çıktıları bulunmaktadır. İlk olarak, yöneticiler için bazı önerilere yer verilmektedir. İş yerinin organizasyonel iklimini güçlendirmek için şirketin misyonu, değerleri ve vizyonu hakkında farkındalık oluşturmaları önerilebilir. Şirketin misyonunu anlamak, çalışanların işlerine daha fazla yatırım yapmalarına ve motivasyonlarını artırmalarına yardımcı olacağından önemli görülmektedir. Başarı unsurları arasında, ekibi şirketin değerleri ve yönü hakkında güncel tutmanın ve çalışanların çabalarının şirketin genel misyonuna uyum düzeyinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgüt iklimi, çalışanların işverenlerin resmi politikalarına ve liderlerin gayri resmi uygulamalarına yönelik ortak algısını ifade ettiği belirtilebilir. Kurum yapısının, organizasyon kültürü ile birkaç benzerliği bulunduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel iklimi bir bütün olarak değerlendirmesi veya güvenlik ve müşteri hizmetleri gibi belirli bir uygulama alanı içinde alınan önlemler çeşitli araştırmacılar tarafından rapor edilmiştir. Bununla birlikte, az sayıda çalışma, daha iyi sonuçlara ulaşılmasında, organizasyonel iklimin nasıl iyileştirilebileceği konusunu vurgulamaktadır. Bu araştırma modeli ve kullanılan ölçeğin, yönetici ve akademisyenlere gelecekteki çalışmalarında farklı bir perspektif sağlayacağı düşünülmektedir.

Her işyerinin, çalışanlara günlük görevleri tamamlamaları için ihtiyaç duydukları motivasyonu veren olumlu pekiştirmeye ihtiyacı vardır. Bu unsurları belirlemek ve güçlendirmek, kurum iklimini iyileştirmenin en iyi yollarından biridir. Personeli motive eden faktörler arasındaki gerçekçi hedefler, iyi iletişim kanalları, net bir işyeri yapısı ve yöneticilerinin becerilerine ve kişisel niteliklerine değer verdiği duygusu yer almaktadır. Bazı uygulamalar, yapı içerisinde personelin morali ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir. Ücretsiz kahve temini veya rahat bir çalışma ortamının yaratılması, örgütsel iklimin yanı sıra üretkenliği de iyileştirici iyi uygulamalardır. Takım çalışması, çalışanlara birliktelik ruhu kazandırılması yönünden önemlidir. Bunun yanı sıra, iyi bir organizasyonel iklim oluşturmak için kurumun hayati unsurları arasındadır. Ortak bir hedefe ulaşmanın verdiği memnuniyet, bir grupta birlik oluşturmada çok etkilidir. Bu nedenle, personele, başarılı olmaları için birçok fırsat vermek için açık ve ulaşılabilir hedefler belirlenmelidir. Grubun başarıları hakkında tutarlı ve anlamlı geri bildirimde bulunulması, başarılarının personele bildirilmesi ve daha fazla gelişme için yapıcı, eyleme geçirilebilir öneriler sunulması önemlidir.

Akademisyenler açısından da önemli bulgular sunulmaktadır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin aynı anda yer aldığı bir çalışma daha önce Türkiye’de gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte, çalışmanın modeli ve araştırma evreni bu modelin genellenebilirliği ve tüm örgütlerde geçerliliği konusunda yeterli değildir.

Bu sebeple gelecekte benzer alanda çalışma yapacak akademisyenlere ilk öneri, aynı modelin farklı uluslararası ölçekler ile denenmesi ve araştırma evreninin ve örneklemin daha geniş ölçekte tutulması yönünde olacaktır. Modelin ara değişkeni farklı unsurlarla ile değiştirebilir, ancak özellikle adalet ve iklim arasındaki destekleyici ve modüler bağ sebebiyle, bağımsız değişkenlerin korunması önerilmektedir. Bağımlı değişken olarak da firma performansı, finansal performans veya büyüme performansı gibi alternatif değişkenler modele entegre edilebilir. Eğer şirketlerden veri seti elde edilebilir ise ortaya çıkan bulgular bu veri setleri ile ortak şekilde analiz edilebilir. Kesin rakamlar, anketlerdeki görüş yansımalarından çok daha geçerlidir.

Son olarak çalışmanın kısıtlarından bahsetmek gerekmektedir. Araştırma için kullanılan anket yöntemi çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bilindiği üzere sosyal bilimlerde en uygun maliyetli ve en isabetli ölçümler yapılabilen araştırma tekniği anket yöntemidir. Bununla birlikte anket yönteminin beraberinde getirdiği ciddi kısıtlar bulunmaktadır. Örneğin okuyucuların anket sorularını doğru algılayamaması veya yanlış kişilere anket uygulama olasılığı bulunmaktadır. Benzer şekilde uzun sorulu anketlerde, okuyucuların dikkati bir noktadan sonra dağıldığı için sorulara tahmini veya rastgele cevaplar verilebildiği görülmektedir. Anket yönteminde soruların sorulma şekli bile okuyucuların cevap vermesini etkileyebildiği için, anket tasarımının en başta doğru şekilde yapılması gerekmektedir. Araştırma kapsamında anket toplanan bölge ve kişilerin nitelikleri de diğer bir sınırdır. Toplanan anketler ile sektörel veya bölgesel genellemeler yapmak çok keskin ve doğru sonuçlar vermeyebilir.

KAYNAKÇA

- Abad, Jesús, Esteban Lafuente, and Jordi Vilajosana. "An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objectivedriversandconsequences on safetyperformanceandlabourproductivity." *SafetyScience* 60 (2013): 47-56.
- Acar, A. Zafer. "Organizationalculture, leadershipstylesandorganizationalcommitment in Turkishlogisticsindustry." *Procedia-SocialandBehavioralSciences* 58 (2012): 217-226.
- Adams, J. Stacy. "Inequity in socialexchange." *Advances in experimental socialpsychology*. Vol. 2. Academic Press, 267-299, 1965.
- Aggarwall, Khandelwal Kanika. "Organisationalcommitment in multinationals: a dynamicinterplayamongpersonal, organisationalandsocietalfactors." *ASBM Journal of Management* 2.1 (2009): 99.
- Akar, Necdet. *Kişilik profilinin ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerine etkisi: Kobi'ler üzerinde bir alan araştırması*. MS thesis. Trakya Üniversitesi, 2017.
- Akdağ, Deniz. *Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014*
- Akdemir, Bünyamin, Bayram Kırmızıgül ve Yunus Zengin. "Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6.2 (2016): 115-130.
- Aksoy, Seval. "Algılanan Örgütsel Politikanın Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi: Trb1 Bölgesi İmalat Sektörü Üzerine Bir Araştırma,“." *Akademik Sosyal Araşzrmalar Dergisi*, Yıl 4 (2016): 51-60.
- Aksoy, Seval, Oya Erdil, and Alper Ertürk. "Etik iklim: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri." (2017).
- Alberoni, Francesco. "MoralityandtheLogics of Market andOrganization." *Friendship*. BRILL, 2017. 100-105.
- Al-dalahmeh, Mahmoud, R. Khalaf, and B. Obeidat. "Theeffect of employeeengagement on organizationalperformanceviathemediating role of jobsatisfaction: Thecase of IT employees in Jordanianbankingsector." *Modern AppliedScience* 12.6 (2018): 17-43.

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "Themeasurementandantecedents of affective, continuanceandnormativecommitmenttotheorganization." *Journal of occupationalpsychology* 63.1 (1990): 1-18.
- Andrew, Ologbo C., andSaudahSofian. "Individualfactorsandworkoutcomes of employeeengagement." *Procedia-SocialandBehavioralSciences* 40 (2012): 498-508.
- Arı, Mücella, Asena Altın Gülova, and Sevinç Köse. "Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma." *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi* 10.1, s.11, (2017).
- Ashkenas, Ron, ve diğerleri. *TheBoundarylessOrganization: BreakingtheChains of OrganizationalStructure*. John Wiley&Sons, 2015.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa. "Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 30 (2008): 77-97.
- Bağcı, Zübeyir. "Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9.19 (2013): 163-184.
- Bağcı, Zübeyir. "Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi." *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 12.24 (2014): 58-72.
- Balay, Refik. *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Nobel, 2000.
- Baldwin, Susanna. *Organisationaljustice*. Brighton: InstituteforEmploymentStudies, p.1-13, 2006.
- Bahrami, Mohammad Amin ve diğerleri. "Role of organizationalclimate in organizationalcommitment: Thecase of teachinghospitals." *Osongpublichealthandresearchperspectives* 7.2 (2016): 96-100.
- Batmaz, Nazlı Yücel ve Gürer, Alper. "Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21.2 (2016): 477-492.
- Avram, Eugen, DanielaIonescu, andCornel L. Mincu. "Perceivedsafetyclimateandorganizationaltrust: themediator role of jobsatisfaction." *Procedia-SocialandBehavioralSciences* 187 (2015): 679-684.

- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık." *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59 (2005): 125-139.
- Beğenirbaş, Memduh ve Turgut, Ercan. "İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri." *ISGUC TheJournal of IndustrialRelationsand Human Resources* 16.3 (2014): 131-149.
- Berberoğlu, Aysen. "Impact of organizationalclimate on organizationalcommitmentandperceivedorganizationalperformance: empiricalevidencefrompublichospitals." *BMC healthservicesresearch* 18.1 (2018): 399.
- Bies, Robert J. "Interactional (in) justice: Thesacredandtheprofane." *Advances in organizationaljustice* 89118 (2001).
- Bilgütay, Hakan ve Mehmet Deniz. "Risk Kültürünün Karar Verme Sürecine Etkisi." *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)* 4.2: 128-140, 2019.
- Bin, Abdulwahab "Therelationshipbetweenjobsatisfaction, jobperformanceandemployeeengagement: An explorativestudy." *Issues in Business Management andEconomics* 4.1 (2015): 1-8.
- Borman, Walter C. ve Stephan J. Motowidlo. "Taskperformanceandcontextualperformance: Themeaningforpersonnelselectionresearch." *Human performance* 10.2 (1997): 99-109.
- Boylu, Yasin, Elbeyi, Pelit ve Güçer, Evren. "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma." *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 44.511 (2007): 55-74.
- Boon, Keng ve VeeriArumugam. "Theinfluence of corporateculture on organizationalcommitment: casestudy of semiconductororganizations in Malaysia." *SunwayAcademicJournal* 3 (2006): 99-115.
- Bowen, Cathy F., Rama Radhakrishna ve RobinKeyser. "Jobsatisfactionandcommitment of 4-H agents." *Journal of Extension* 32.1 (1994): 1-22.
- Bozcuk, Aslihan E. "Performanceeffects of outsidedirectors on corporateboards." *International Journal of Business and Social Science* 2.20, p. 80-84, (2011).
- Broome, John. *Weighinggoods: Equality, uncertainty and time*. John Wiley&Sons, 2017.

- Büte, Mustafa. Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), (2011):103-122.
- Castka, Pavel ve diğerleri "Factors affecting successful implementation of high performance teams." *Team Performance Management: An International Journal* 7.7/8 (2001): 123-134.
- Chiu, James ShanKou ve diğerleri "The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the high-tech industry in taiwan." *The Journal of Human Resource and Adult Learning* (2006): 130-144.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza ve Jerel E. Slaughter. "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance." *Personnel psychology* 64.1 (2011): 89-136.
- Chughtai, Aamir Ali ve Sohail Zafar. "Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers." p. 39-64, (2006).
- Churchill Jr, Gilbert A., Neil M. Ford ve Orville C. Walker Jr. "Organizational climate and job satisfaction in the sales force." *Journal of Marketing Research* 13.4 (1976): 323-332.
- Cohen, Aaron. *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press, p.8, 2003.
- Colquitt, Jason A. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of applied psychology* 86.3 (2001): 386.
- Colquitt, Jason A. ve diğerleri "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of applied psychology* 86.3 (2001): 425.
- Conway, James M. "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs." *Journal of applied Psychology* 84.1 (1999): 3.
- Cropanzano, Russell ve Jerald Greenberg. "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze." *International review of industrial and organizational psychology* 12 (1997): 317-372.

- Çağlıyan, Vural, Melis Attar, ve Mahamadi El NourDerra. "TheRelationshipBetweenOrganizationalJusticePerceptionAndOrganizationalCommitment: A Study On Doğu Otomotiv AuthorizedDealersIn Konya." *Suleyman Demirel UniversityJournal of Faculty of Economics&AdministrativeSciences* 22.2 (2017).
- Çalışkan, Abdullah. "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü." *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 1.2 (2015): 115-141.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. ve Pelenk, Saadet Ela. "Örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Kocaeli lastik işletmelerinde bir araştırma." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 29 (2015): 143-164.
- Çelebi, Seçil. "Effects Of ErgonomicImprovements On WorkPsychologyAnd Productivity: A StudyIn An Electrical Home AppliancesManufacture." *Journal of Life Economics* 5.1 (2018): 83.
- Çetin, Muhammed İrfan "Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılığa Katkıları" Diss. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Çoban, Ülkü. "İş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi ve hemşireler üzerinde bir uygulama." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul* (2011).
- Çolak, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost, Hayat Ebru. "Organizationaljustice: A review of theliteratureandsomesuggestionsforfutureresearch." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22.2 (2004): 51-84.
- Davidson, Michael CG. "Doesorganizationalclimateaddto service quality in hotels?." *International Journal of contemporaryhospitalitymanagement* 15.4 (2003): 206-213.
- De Toni, Alberto ve StefanoTonchia. "Performancemeasurementsystems-models, characteristicsandmeasures." *International journal of operations&productionmanagement* 21.1/2 (2001): 46-71.
- DehkordiRafei, Fariba, SardarMohammadi, andMozafarYektayar. "Relationship of organizationaljusticeandorganizationalcommitment of thestaff in general directorate of youthandsports in Chahar Mahal VaBakhtiariProvince." *EuropeanJournal of ExperimentalBiology* 3.3 (2014): 696-700.

- Delgado-Rodríguez, Naira ve diğerleri "Contextual Performance in Academic Settings: The Role of Personality, Self-efficacy, and Impression Management." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 34.2 (2018): 63-68.
- Demir, Mevlüde. *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin ikii farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi*. MS thesis. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Demirel, Yavuz, ve I. Yücel. "The effect of organizational justice on organizational commitment: A study on automotive industry." *International journal of social sciences* 2.3 (2013): 26-37.
- Demirez, Fatma ve Nuray Tosunoğlu. "Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9.2 (2017): 69-88.
- Deniz, Mahmut ve Çoban, Esra. Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, Adana, 2016.
- Dilek, Yaprak ve Erkan Taşkiran. "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi* 7.13 (2016): 402-434.
- Dinc, M. Sait. "Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 11.3 (2017): 773-789.
- Douglas, Karen M., Robbie M. Sutton ve Aleksandra Cichocka. "The psychology of conspiracy theories." *Current directions in psychological science* 26.6 (2017): 538-542.
- Dönmez, Burcu. "Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki." *The Relationship Between Organizational Culture And Climate*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2009).
- Ellinger, Alexander E. ve diğerleri "Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance." *Journal of business research* 66.8 (2013): 1124-1133.
- Folger, Robert G. ve Russell, Cropanzano. *Organizational justice and human resource management*. Vol. 7. Sage, 1998.

- Franco, Mário ve Solange, Franco. "Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance." *Team Performance Management: An International Journal* 23.7/8 (2017): 364-384.
- Gautam, Thaneswor ve diğerleri
"Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal." *Asian journal of social psychology* 8.3 (2005): 305-314.
- Gayman, Mathew D. ve Mindy S. Bradley. "Organizational climate, work stress, and depressive symptoms among probation and parole officers." *Criminal Justice Studies* 26.3 (2013): 326-346.
- Gedik, Aytaç ve Üstüner, Mehmet. "Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması." *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi* 8.2 (2017): 41-57.
- Gibson, J. W. "The supervisory challenge—principles and challenges." *Ohio: Merrill Publishing Company* (1990).
- Göksel, Aykut ve Belgin Aydın. "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17.2 (2012): 247-271.
- Greenberg, Jerald. "A taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management review* 12.1 (1987): 9-22.
- Greenberg, Jerald. "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow." *Journal of management* 16.2 (1990): 399-432.
- Greenberg, Jerald ve R. Cropanzano. "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice." *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates* (1993).
- Güçlü, Hatice. "Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi." s. 211, (2006).
- Gülbüz, Sait, Özgür, Ayhan ve Sert, Mahmut. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi." *Türk Psikoloji Dergisi* 31.77 (2016).

- Gürbüz, Sait ve Özgür, Ayhan. "Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi." *Türk Psikoloji Dergisi* 32.80 (2017): 1-15.
- Haakonsson, DöjbakDorthe ve diğerleri. "How failuretoalignorganizationalclimateandleadershipstyleaffectsperformance." *Management Decision* 46.3 (2008): 406-432.
- Harvey, Michael, Milorad M. Novicevic ve GaryGarrison. "Challengestostaffing global virtual teams." *Human Resource Management Review* 14.3 (2004): 275-294.
- Haryono, Siswoyo ve diğerleri. "Do OrganizationalClimateandOrganizationalJusticeEnhanceJobPerformancethroughJobSatisfaction? A Study of Indonesian Employees." *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 18, 2019.
- Henry L.Tosi, Neal P. Mero, The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know, Malden, Mass.: Blackwell Pub., (2003): 88.
- Hofstede, Geert. "Culturalconstraints in managementtheories." *Academy of Management Perspectives* 7.1 (1993): 81-94.
- Hofstede, Geert. "Geerthofstede". Nationalculturaldimensions, 2010.
- Huang, Ling-Chuan, MingGao, andPing-Fu Hsu. "Effects of OrganizationalJustice on OrganizationalClimateandOrganizationalPerformance in EcologyIndustry." *Ekoloji* 28.107 (2019): 237-241.
- Homans, George C. Social Behavior: Its Elementary Forms, New York, Harcourt, Brace and World. (1961).
- Irak, Doruk Uysal."Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu." *Türk Psikoloji Yazıları* 7.13 (2004): 25-43.
- İçerli, Leyla. "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5.1 (2010).
- İyigün, Necla Öykü. "Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım." *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), s.49-64 (2012).

- Jena, R. K. "An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India." *Management-Journal of Contemporary Management Issues* 20.1 (2015): 59-77.
- Jing, Feng Fenwick, Gayle C. Avery ve Harald Bergsteiner. "Organizational climate and performance in retail pharmacies." *Leadership & Organization Development Journal* 32.3 (2011): 224-242.
- Junarsin, Eddy. "Executive compensation and firm performance: an empirical examination." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 28 (2011): 163-179.
- Kacmar, K. Michele, Dawn S. Carlson ve Robert A. Brymer. "Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales." *Educational and Psychological Measurement* 59.6, p. 976-994, (1999).
- Kalay, Faruk. "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme." *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11.1 (2016): 147-158.
- Kaldenberg, Dennis O., Boris W. Becker ve Anisa Zvonkovic. "Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists." *Human Relations* 48.11 (1995): 1355-1377.
- Karagonlar, Gökhan, Engin Bağış Öztürk ve Ö. N. Özmen. "Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü." *METU Studies in Development* 42.3 (2015): 411.
- Karapınar, Özlem. "Integrity as it relates to job performance, organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: moderating effect of organizational justice." *Psychology Thesis: Middle East Technology University* (2015).
- Kasemsap, Kijpokin. "Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance." *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, 2017. 327-355.

- Kılıç, Kemal Can ve Yavuz Aydın. "Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması." *Sosyal ve Ekonomik Arastirmalar Dergisi* 18.30 (2016): 106.
- Koç, Murat, L. Öztürk ve Yıldırım, Adem. "X ve Y kuşağının iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerine bir araştırma." *Research Journal of Business and Management* 3.2 (2016): 173-183.
- Kotane, Inta. "Evaluating the importance of financial and non-financial indicators for the evaluation of company's performance." *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 37.1 (2015): 80-94.
- Koys, Daniel J. Ve Thomas A. DeCotiis. "Inductive measures of psychological climate." *Human relations* 44.3 (1991): 265-285.
- Kömürcüoğlu, Hüseyin. "Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 5.1 (2003).
- Kösterelioğlu, İlker ve Ümit Çelen. "Öz değerlendirme yönteminin etkililiğinin değerlendirilmesi." *İlköğretim Online* 15.2 (2016).
- Krause, Oliver. *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Springer-Verlag, 2005.
- Latham, Gary P. ve Craig C. Pinder. "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century." *Annu. Rev. Psychol.* 56 (2005): 485-516.
- Li, Jin, Niko Matouschek ve Michael Powell. "Power dynamics in organizations." *American Economic Journal: Microeconomics* 9.1 (2017): 217-41.
- Litwin, G. H. ve R. A. Stringer Jr. "Motivation and Organizational Climate (Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston)." (1968).
- Loi, Raymond, Ngo Hang-Yue ve Sharon Foley. "Linking employees' justice perception to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79.1 (2006): 101-120.
- Lok, Peter ve John Crawford. "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction." *Journal of managerial psychology* 16.8 (2001): 594-613.

- Longe, Olukayode J. "Leadershipstyleparadigmshiftandorganisationalperformance: A case of theNigeriancementindustry." *AfricanResearchReview* 8.4 (2014): 68-83.
- Luca, Joseph., Tarricone, Pelesan. "*Successfulteamwork: A casestudy.*" *TheHigherEducationResearchand Development Society of Australia Journal*, 640-646, 2002.
- Lyon, Aaron R., ve diğerleri "Assessingorganizationalimplementationcontext in theeducationsector: confirmatoryfactoranalysis of measures of implementationleadership, climate, andcitizenship." *ImplementationScience* 13.1 (2018): 5.
- Martin, Joanne. *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press, 1992.
- McDonald, David J. ve Peter J. Makin. "Thepsychologicalcontract, organisationalcommitmentandjobsatisfaction of temporarystaff." *Leadership&Organization Development Journal* 21.2 (2000): 84-91.
- Mete, Yar Ali ve Serin, Hüseyin. "Effect of PerceivedOrganizationalJusticeandOrganizationalTrust on OrganizationalCommitmentBehavior". *Journal of EducationalSciencesResearch. International E- Journals*. 2014.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. "Testingthe" side-bet theory" of organizationalcommitment: Somemethodologicalconsiderations." *Journal of appliedpsychology* 69.3 (1984): 372.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. "A three-componentconceptualization of organizationalcommitment." *Human resourcemanagementreview* 1.1 (1991): 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith. "Commitmenttoorganizationsandoccupations: Extensionand test of a three-componentconceptualization." *Journal of appliedpsychology* 78.4 (1993): 538.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. *Commitment in theworkplace: Theory, research, andapplication*. Sage, 1997.
- Meyer, John P. ve diğerleri "Affective, continuance, andnormativecommitmenttotheorganization: A meta-analysis of antecedents, correlates, andconsequences." *Journal of vocationalbehavior* 61.1 (2002): 20-52.

- Meyer, John P. ve diğerleri "Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study." *Journal of vocational behavior* 76.3 (2010): 458-473.
- Meyer, John P. ve diğerleri "Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis." *Journal of Vocational Behavior* 80.2 (2012): 225-245.
- Modi, Samuel. "A review on the literature of value relevance of nonfinancial variables or information". International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies. Vol. 4 (2), p. 81-85, 2016.
- Motowidlo, Stephan J. ve James R. Van Scotter. "Evidence that task performances should be distinguished from contextual performance." *Journal of Applied psychology* 79.4 (1994): 475.
- Motowidlo, Stephan J., Walter C. Borman ve Mark J. Schmit. "A theory of individual differences in task and contextual performance." *Human performance* 10.2 (1997): 71-83.
- Mullins, Langer. (2010). *Management and Organizational behavior*. Pearson Education.
- Mulyadi, Johnny Setyawan. "Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen." *Yogyakarta: Aditya Media* (2007).
- Nirmala, Maria Christine and K.B. Akhilesh (2006). "An Attempt to Redefine Organizational Justice: In the Rightsizing Environment". *Journal of Organizational Change Management* 19 (2): 136–153
- Okşit, Çiğdem. "Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." MS thesis. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.70, 2018.
- Ölçer, Ferit. "The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment." *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research* 49.3 (2015)
- Örs, Mukaddes ve diğerleri "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan hekimler ile

- hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi." *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* 56.4 (2003): 217-224.
- Özmutaf, Nezih Metin. "Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma." *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8.2 (2007): 41-60.
- Özşahin, Mehtap ve diğerleri. "The effects of leadership and market orientation on organizational commitment." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99 (2013): 363-372.
- Özsahin, Mehtap, ve Senay Yurur.
"Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?" *Research Journal of Business and Management* 6.1: 1-8, 2019.
- Öztaş, Ahmet, Serra S. Güzelsoy ve Mehmet Tekinkuş. "Development of quality matrix to measure the effectiveness of quality management systems in Turkish construction industry." *Building and Environment* 42.3 (2007): 1219-1228.
- Panigrahi, Shrikant Krupasindhu, Yuserrie Zainuddin ve Azzlina Azizan.
"Comparing traditional and economic performance measures for creating shareholder's value: a perspective from Malaysia." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4.4 (2014): 280-289.
- Paterson, Janice M., Andrea Green ve Jane Cary. "The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75.4 (2002): 393-408.
- Patterson, Malcolm G. ve diğerleri "Validating the organizational climate measure: link to managerial practices, productivity and innovation." *Journal of organizational behavior* 26.4 (2005): 379-408.
- Permarupan, P. Yukthamarani ve diğerleri "Organizational climate on employees' work passion: A review." *Canadian Social Science* 9.4 (2013): 63.
- Podgórski, Daniel. "Measuring operational performance of OSH management system—A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators." *Safety Science* 73 (2015): 146-166.

- Polat, Soner ve Cevat, Celep. "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 54.54 (2008): 307-331.
- Porter, Lyman W. ve diğerleri "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of applied psychology* 59.5 (1974): 603.
- Poyraz, Kemal ve Kara, Hakan. "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9 (2009): 71-91.
- Raja, Madhavi ve Sankar, D. H. Influence Of Organizational Climate On Employee Performance In State Corporations In Kenya: A Case Of Kenya Industrial Estates Limited. *Strategic Journals*, 4(2), 22. (2019).
- Reijonen, Helen. "Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance: A case study in North Karelia, Eastern Finland." *Management Research News* 31.8 (2008): 616-629.
- Renz, David O., and Robert D. Herman, eds. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. John Wiley & Sons, 2016.
- Robbins, Stephen P. ve Tim Judge. *Essentials of organizational behavior*. Vol. 200. No. 1. Prentice Hall, 2013.
- Rupp, Deborah E. ve diğerleri "Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge." *Management and Organization Review* 11.1 (2015): 15-24.
- Ryder, Paul A. ve Gregory N. Southey. "An exploratory study of the Jones and James organisational climate scales." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 28.3 (1990): 45-52.
- Saboor, Abdul, Muqqadas Rehman ve Sumaira Rehman. "Organizational justice and employee contextual performance: the moderating effect of organizational respect." *Pakistan Business Review* 19.4 (2018): 995-1011.
- Sağcan, A. "Özel ders hanelerde görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşim ile ilgili bir araştırma." Diss. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2013.

- Salancik, Gerald R. "Commitment and the control of organizational behavior and belief." *New directions in organizational behavior* 1 (1977): 54.
- Samsonowa, Tatjana. "Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT industry". Springer Science & Business Media, 2012.
- San, İrem. *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma*. MS thesis. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2017.
- Sandberg, Jörgen, Bernadette Loacker ve Mats Alvesson. *Conceptions of Process in Organization and Management*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2015.
- Sarp, Nilgün ve diğerleri "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi." *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* 56.4 (2003): 217-226.
- Schein, Edgar H. "Coming to a new awareness of organizational culture." *Sloan management review* 25.2 (1984): 3-16.
- Shanker, Roy ve diğerleri "Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior." *Journal of vocational behavior* 100 (2017): 67-77.
- Shin, Yuhjung, et al. "Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate." *Journal of Business Ethics* 129.1 (2015): 43-57.
- Shrestha, Prakash. *Organizational Justice and Employee Work Outcomes in Service Sector of Nepal*. Diss. Office of the Dean Faculty of Management Tribhuvan University, 2016.
- Sidharta, Iwan. "Desire and climate on employee performance—a study on plantation state-owned enterprise in Indonesia." *Problems and Perspectives in Management* 15.4 (2017): 222
- Sikorska-Simmons, Elzbieta. "Predictors of organizational commitment among staff in assisted living." *The Gerontologist* 45.2 (2005): 196-205.
- Sökmen, Alptekin ve Şimşek, Tuğçe. *Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), 606-620, 2017.

- Sukati, Inda, Abu Bakar Hamid ve RohaizatBaharun. "Testingtheeffect of thesupplychainmanagementimplementation on businessperformance: An empiricalstudy." *International Business Research* 6.1 (2013): 76.
- Sunarsih, Nenah. "Improvement of EmployeePerformance Through PerceivedOrganizationalSupport, OrganizationalJustice, andOrganizationalCommitment." (2018).
- Sürücü, Lütfi ve Tahir Yeşilada. "Theimpact of leadershipstyles on organizationalculture." *International Journal of Business and Management Invention* 6.8 (2017): 31-39.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci. *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi, 2015.
- Taiuwo, K.O. (akt. Qureshi, MuhammadImran ve diğerleri) "Assessment of selectedfactors on organizationalcommitment." *GomalUniversityJournal of Research* 28.2 (2012): 64-76.
- Tang, Hongmei. "A study of theeffect of knowledgemanagement on organizationalcultureandorganizationaleffectiveness in medicineandhealthsciences." *EurasiaJournal of Mathematics, ScienceandTechnologyEducation* 13.6 (2017): 1831-1845.
- Tekin, Erol ve Birincioğlu, Nihan. Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kadro Türü ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *International Journal of EconomicAndAdministrativeStudies* 19 (2017).
- Tennant, Stuart ve David Langford. "Team performancemeasurement: Let'srewardteamwork." *22nd Annual ARCOM Conference*. 2006.
- Tokmak, Mutlu. "Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması." (2018).
- Tordera, Nuria, VicenteGonzalez-Roma ve JoséMaríaPeiró. "Themoderatoreffect of psychologicalclimate on therelationshipbetweenleader–memberexchange (LMX) qualityand role overload." *EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology* 17.1 (2008): 55-72.
- Tuna, Baran. "Theinfluence of person-organization fit on contextualperformanceanditsimpact on organizationaleffectiveness: Themoderating role of organizationalclimate (yayımlanmamış doktora tezi)." *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*(2014).

- Tutar, Hasan ve Mehmet Altınöz. "Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65.2 (2010): 196-218.
- Uhl-Bien, Mary, John R. Schermerhorn Jr. ve Richard N. Osborn. "Organizational Behavior, Experience Grow Contribute. 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923: Clearance Center." (2014).
- Uygur, Akyay ve Sevgi Sümerli Sarigül. "360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi." *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* 33 (2015): 189-201.
- Ünlü, Onur ve Yürür, Şenay. "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37 (2011): 183-207.
- Ünnü, Ayşe A. ve Ayyıldız, Nazlı. "Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi. Nitel Bir Analiz." *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 24 (2014): 91-116.
- Väyrynen, Seppo, Kari Häkkinen ve Toivo Niskanen. *Integrated Occupational Safety and Health Management*. Springer, Geneva, p. 7-15, 2015.
- Waktola, Bekele. "Organizational Climate and Employees Organizational Commitment." *Asia Europe Journal*, Forthcoming. 2014.
- Wallace, Brian. "Asymmetric Enforcement of Cooperation in a Social Dilemma." p.638–659, 2010.
- Wallach, Ellen J. "Individuals and organizations: The cultural match." *Training & Development Journal* (1983).
- Wasti, S. Arzu ve Can, Özge. "Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?." *Journal of Vocational Behavior* 73.3 (2008): 404-413.
- Yazdi Saeed Vaziri, Fallah Yakhdani Hosein. "The relationship between organizational climate, job commitment, and the mediating role of job consciousness". *Int J Educ Psychol Res*. p.192-7, 2017.
- Yelboğa, Atilla. "Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 8.2 (2006): 196-217.

- Yenihan, Bora. "Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki." *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4.2 (2014): 170-178.
- Yıldız, Bora ve Çakı, Neşe. "Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü." *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 32 (2018): 69-86.
- Yousaf, Amna, Huadong Yang ve Karin Sanders. "Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistan professionals: the mediating role of commitment foci." *Journal of Managerial Psychology* 30.2 (2015): 133-150.
- Yüksekbilgili, Özgül. Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Gaziantep. 2016.
- Zadeh, Manus., Shaker, Zarif ve Kashef, Melamio M., *Journal of Sport Management*, Volume 4, Issue 12, p. 5-21, 2012.
- Zhang, Jianwei, and Yuxin Liu. "Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study." *International Journal of Psychological Studies* 2.2 (2010): 189-201.

EKLER

Ek -1: Çalışmanın Anketi

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler :	
Yaşınız	:
Cinsiyetiz	: ☐ Kadın ☐ Erkek
Eğitim Durumu :	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans (2 Yıllık Üniversite)
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora	
Medeni Durumu :	☐ Evli ☐ Bekar
Sektörde çalışma süreniz (yıl olarak) :	
Bu firmada / kurumda çalışma süreniz (yıl olarak) :	
Çalıştığınız Birim : ☐ İnsan Kaynakları ☐ Muhasebe / Finans ☐ Pazarlama ☐ Yönetim / İdari ☐ Müşteri Temsilcisi ☐ Kasiyer ☐ Gösterici / Ürün Geliştirici ☐ Reyon Müdürü ☐ Satın alma Müdürü ☐ Lojistik Müdürü ☐ Bölüm / Departman Müdürü ☐ Bölge Müdürü	
Çalıştığınız firma / kurum hangi sektörde faaliyet göstermektedir :	
Biriminizde Çalışan Sayısı: ☐ 0-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ 500 ve üzeri	

Örgütsel Adalet

Aşağıdaki sorular firmanızda/kurumunuzda algılanan örgütsel adalet ile ilgilidir. Firmanızda yaşanan değişimler karşısında ne tür tutum sergilediğinizi anlamaya yönelik hazırlanmıştır.

Aşağıda numaralarla tanımlanan yargı ifadeleri şunlardır :

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Fikrim yok

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum

Yaptığınız işte uygulanan süreçlere göre ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.

Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.

Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.

Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.

Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.

Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.

Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.

Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe göre ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Kazanımlarım, çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.

Kazanımlarım, yaptığım işe uygundur.

Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.

Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.

Aşağıdaki sorulara <u>yöneticinizle ilgili olarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>	1	2	3	4	5
Bana nazik davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bana değer verir.	☐	☐	☐	☐	☐
Bana saygılı davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	☐	☐	☐	☐	☐
Benimle olan diyaloglarında samimidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Süreçleri bütünüyle açıklar.	☐	☐	☐	☐	☐
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐

Algılanan Örgütsel Bağlılık

Aşağıdaki sorular firmanızda / kurumunuzda algılanan **örgütsel bağlılık** ile ilgilidir.

Aşağıda numaralarla tanımlanan yargı ifadeleri şunlardır ;

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Fikrim yok

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum

Duygusal Bağlılık	1	2	3	4	5
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
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.	☐	☐	☐	☐	☐
Dışarıdaki insanlara çalıştığım firmadan gururla bahsediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Devam Bağlılığı	1	2	3	4	5
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.	☐	☐	☐	☐	☐
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurumda çalışmaya devam etmenin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Normatif Bağlılık	1	2	3	4	5
Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	☐	☐	☐	☐	☐

Algılanan Örgütsel İklim

Aşağıdaki sorular firmanızda / kurumunuzda algılanan örgüt iklimi ile ilgilidir.

Aşağıda numaralarla tanımlanan yargı ifadeleri şunlardır ;

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Fikrim yok

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum

<i>Entegrasyon</i>	1	2	3	4	5
Çalıştığım departmandaki çalışanlar, diğer departmanlardaki çalışanlara şüpheyile yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, departmanlar arası çatışmalar azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızın farklı departmanlarındaki çalışanlar, birbirleriyle bilgi paylaşımı konusunda hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Departmanlar arasında işbirliği oldukça etkindir.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, bazı departmanlar arasındaki uyum düzeyi düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Çalışanların refahı</i>	1	2	3	4	5
Firmamız, çalışanların faydasına olan şeylere çok az dikkat eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, çalışanlarıyla ilgilenmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, çalışanlarını önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, çalışanlarına yönelik tutumunda adil olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>İnovasyon ve Esneklik</i>	1	2	3	4	5
Firmamızda, yeni fikirler kolayca kabul görür.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, değişim ihtiyacına çok hızlı cevap verir.	☐	☐	☐	☐	☐

Yöneticilerimiz, işleri farklı bir şekilde yapmak gerektiğini çabukça fark eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız oldukça esnektir : Yeni koşullara uyum sağlamak için prosedürlerini çok çabuk bir şekilde değiştirebilir, sorunlar ortaya çıktığında çözülür.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, yeni fikir geliştirme konusunda destek mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki çalışanlar, sorunlarla başa çıkmak için daima yeni yollar arar.	☐	☐	☐	☐	☐
Kalite	1	2	3	4	5
Firmamız, her zaman yüksek kalite standartlarına ulaşmayı önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, kalite konusu ciddiye alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki çalışanlar, firma başarısının yüksek kaliteli çalışmaya bağlı olduğuna inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler konusunda iyi bir itibara sahip değildir.	☐	☐	☐	☐	☐

Bireysel Olarak İş Performansınız

Aşağıdaki sorular bireysel olarak iş performansınız ile ilgilidir.

Aşağıda numaralarla tanımlanan yargı ifadeleri şunlardır ;

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Fikrim yok

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum

A. Görev Performansı	1	2	3	4	5
İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
B. Bağlamsal Performans	1	2	3	4	5
Üzerime ekstra sorumluluklar alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım.	☐	☐	☐	☐	☐

Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
İş toplantılarına aktif olarak katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

