

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KİŞİ-
ÖRGÜT DEĞERLERİNE UYUMU İLE
YARDIMSEVER DAVRANIŞLARA ETKİSİ VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ:
BİR İLÇE BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA**

Birsen Yener AYDIN

2502170159

DANIŞMAN

Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK

İSTANBUL-2021

ÖZ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KİŞİ ÖRGÜT
DEĞERLERİNE UYUMU İLE YARDIMSEVER
DAVRANIŞLARA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR İLÇE BELEDİYESİNDE BİR
UYGULAMA**

Birsen YENER AYDIN

Günümüz iş dünyasında örgütler, pazarda rekabet avantajı elde etmede örgütsel kaynakların üstünlüğünün belirleyici olduğunun önemini bilincine varmaktadır. Örgüt yapısı, yönetim tarzlarını, bürokrasiyi, planlamayı ve kontrol mekanizmalarını ifade eden örgütsel sermaye ve örgütün makine ve teçhizatını, teknolojisini, bulunduğu yeri ifade eden fiziksel sermayeye ek olarak, insan sermayesi örgütlerin en önemli kaynaklarıdır. Başka firmalar tarafından taklit ve ikame riskinin olmaması kurumun iç müşterisi olması ve kurumlar arasındaki ilişkileri etkilemesi nedeniyle insan kaynakları örgütler için her zamankinden daha önemli bir konuma gelmiştir. Nitelikli ve yetenekli insan kaynağı olmadığı sürece firmaların fiziksel yetenekleri ve kapasitelerinin bir anlamı yoktur. Nitelikli ve yetenekli insan kaynağının örgüte çekilmesi ve örgütte tutulması da örgütler için gün geçtikçe daha önemli hale gelmiştir. Nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgütte tutulmasının en önemli belirleyicilerinden biri çalışanların değerleriyle örgütün değerlerinin uyumudur. Kişi-örgüt değer uyumu, çalışanların performanslarını yükselten ve örgüt içinde görev tanımlarının dışına çıkarak örgüt adına ekstra örgütsel davranışlarda bulunmalarına katkı sağlayan önemli bir unsurdur.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlara olan etkisinde örgütsel adalet algısının rolü incelenmiştir. Çalışma, İstanbul'da bulunan bir ilçe belediyesinde yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel adalet kavramlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde kişi-örgüt değer uyumu ve yardımseverlik davranış incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde ise belediye çalışanlarından anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 21 programında analiz edilerek çalışmanın hipotezleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişi-örgüt değer uyumu, İKY uygulamaları, yardımsever davranış, Örgütsel adalet, Örgütsel Vatandaşlık

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON HARMONIZATION WITH PERSONAL ORGANIZATIONAL VALUES AND HELPFUL BEHAVIOR AND THE REGULATORY ROLE OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: AN APPLICATION IN A DISTRICT MUNICIPALITY

Birsen YENER AYDIN

Organizations in today's business world realize the importance of the superiority of organizational resources in gaining a competitive advantage in the market. In addition to organizational capital, which refers to organizational structure, management styles, bureaucracy, planning and control mechanisms, and physical capital, which refers to the organization's machinery and equipment, technology, location, human capital is the most important resources of organizations. Human resources have become more important than ever for organizations as there is no risk of imitation and substitution by other companies, being the internal customer of the institution and affecting the relations between institutions. Unless there are qualified and talented human resources, the physical abilities and capacities of companies are meaningless. It has become more and more important for organizations to attract and retain qualified and talented human resources to the organization. One of the most important determinants of attracting and retaining qualified employees in the organization is the harmony between the values of the employees and the values of the organization. Person-organization value harmony is an important element that increases the performance of employees and contributes to additional organizational behaviors on behalf of the organization by going beyond their job descriptions within the organization.

In this study, the role of organizational justice perception in the effect of human resources practices on person-organization value congruence and benevolent behaviors was examined. The study has been conducted in a district municipality in Istanbul. In the first part of the study, human resource management practices are included. In the second part, the concepts of person-organization value fit, benevolence behavior, and organizational justice have been examined. In the third part, which is the last part of the study, the data obtained through the questionnaire from the municipal employees have been analyzed in SPSS 21 program and the hypotheses of the study have been examined.

Keywords: Help Behavior, HRM Practices, Person-Organization Value Fit, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior

ÖNSÖZ

Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlara olan etkisinde örgütsel adalet algısının rolü araştırılmıştır. Bunun yanı sıra kişi örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda değişkenler ile ilgili teorik inceleme yapılmış sonrasında konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış bu kapsamda 243 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın hipotezleri basit ve hiyerarşik regresyon analizleri ile t-testi ve varyans (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmamın her aşamasında desteğini derinden hissettiğim, öneri ve yönlendirmeleriyle bana ışık tutan, motivasyonumu yükselten, ilham veren çok değerli tez danışmanım, hocam Sayın Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK' a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince hazırladığım raporları değerlendirerek, tecrübeleri ve yönlendirmeleri ile karşılaşılabileceğim tüm sorunları göz önünde bulundurarak, çalışmama anlam katan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum çok değerli hocam Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK' e teşekkür ediyorum.

Desteklerini her zaman hissettiğim, fikirleriyle yolumu aydınlatan değerli hocalarım Prof. Dr. Gönen DÜNDAR' a ve Doç. Dr. Serdar BOZKURT' a teşekkürlerimi sunarım. Çalışmalarım sırasında manevi desteklerini her zaman hissettiğim hocalarım, Prof. Dr. Güven ORDUN' a, Doç. Dr. Altan DOĞAN' a ve Dr. Sevgi Elmas ATAY' a teşekkürlerimi sunarım. Doktora ve tez çalışmam süresince fikirleriyle, yönlendirmeleriyle ve her daim hissettiğim manevi desteği ile yanımda olan dostum, Dr. Ayşegül KARAEMİNOĞULLARI' na teşekkürlerimi sunuyorum. Hayatımın her anında yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Dr. Arzu Eylül YALÇINKAYA' ya teşekkürlerimi sunuyorum. Doktora arkadaşlarım, Dr. Emine ATALAY' a, Zehra YILDIZ' a ve Emine GÜNDOĞMUŞ' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu uzun soluklu süreçte koşulsuz yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen anneme, babama, kardeşime çok teşekkür ediyorum.

Son olarak, tezin her aşamasında desteğini hissettiren, zorluklarla karşılaştığımda beni motive eden, cesaretlendiren, tüm bu süre zarfında göstermiş oldukları fedakârlıklar için minnet duyduğum eşim Özcan AYDIN' a ve oğlum Ege AYDIN' a çok teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHİ	4
1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	6
1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	7
1.1.3. Personel Yönetimi Anlayışı	8
1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	8
1.1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	10
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	11
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	12
1.3.1. Çalışanlar Açısından.....	14
1.3.2. İşletmeler Açısından.....	15
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER	15
1.4.1. Liyakat İlkesi	16
1.4.2. Tarafsızlık İlkesi.....	17
1.4.3. Eşitlik ilkesi	18
1.4.4. Açıklık ve Gizlilik İlkesi	20
1.4.5. Sınıflandırma İlkesi	20
1.4.6. Güvence İlkesi	22
1.4.7. Kariyer İlkesi	23
1.4.8. Bilim İlkesi	24
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	24
1.5.1 Planlama Uygulamaları.....	24
1.5.2. İşe Alma ve Seçme Uygulamaları.....	25
1.5.3. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	26
1.5.4. Performans Değerlendirme Uygulamaları	27
1.5.5. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Uygulamaları.....	29
1.5.6. Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları.....	30

1.5.7. Takım Etkinlikleri ve Katılım Uygulamaları	32
1.5.8. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları.....	33
1.6. İKY VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	34
1.6.1. Örgütsel Adalet Kavramı	34
1.6.2. Örgütsel Adaletin Bileşenleri	37
1.6.2.1. Dağıtım Adaleti	38
1.6.2.2. Usul (Prosedür) Adaleti.....	39
1.6.2.3. Etkileşim Adaleti	40
1.6.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Oluşum Süreci	40
1.6.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Oluşmasında İKY	42
Uygulamalarının Etkisi	42

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ve YARDIMSEVER DAVRANIŞLAR

2.1. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU	46
2.1.1 Kişi Örgüt Uyumunun Tanımı	46
2.1.2 Kişi Örgüt Uyumunun Önemi	48
2.1.3. Kişi Örgüt Uyumunun Faydaları.....	49
2.1.4. Kişi Örgüt Uyumunun Bileşenleri	50
2.1.4.1. Değer Uyumu	50
2.1.4.2. Hedeflerin Uyum	52
2.1.4.3. Çevre ve Kültür ile Uyum	52
2.1.4.4. Kişiliğin Uyum	53
2.1.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlarla Olan İlişkileri	54
2.1.5.1. Kişi-Meslek Uyum	54
2.1.5.2. Kişi-İş Uyum	55
2.1.5.3. Kişi-Çevre Uyum	55
2.1.6. Kişi Örgüt Uyum Yaklaşımları	56
2.1.6.1. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyum Yaklaşımı.....	56
2.1.6.2. Schneider'ın Kişi-Örgüt Uyum Yaklaşımı.....	57
2.1.6.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyum Yaklaşımı	58
2.1.6.4. Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyum Yaklaşımı	60
2.1.6.5. Argyris'in Kişi ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı.....	61
2.1.6.6. O'reilly III, Chatman ve Caldwellin Örgütsel Kültür Profili (OCP)	61
2.1.7. Kişi-Örgüt Uyum Türleri	62
2.1.7.1. Destekleyici (Bütünleyici) Uyum.....	63
2.1.7.2. Tamamlayıcı Uyum	64
2.1.7.3. İhtiyaç-Arz Uyum.....	64
2.1.7.4. Talep-Yetenek Uyum	65
2.1.8. Kişi-Örgüt Uyumunun Ölçülmesi	65
2.1.9. Örgütsel Adalet ve Kişi Örgüt Uyumu Arasındaki İlişki.....	67

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI	68
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	69
2.2.1.1. Yardımsever Davranış	70
2.2.1.2 Nezaket	71
2.2.1.3. Vicdanlılık	72
2.2.1.4. Sportmenlik	72
2.2.1.5 Sivil Erdem	72
2.3. YARDIMSEVER DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	73
2.3.1. Yardımsever Davranışla İlgili Terimler	73
2.3.2. Yardımsever Davranışın Tarihsel Gelişimi	74
2.3.3. Yardımsever Davranışını Etkileyen Faktörler	75
2.3.4. Yardımsever Davranışın Temelleri	76
2.3.4.1. Genetik	77
2.3.4.2. Sosyal Öğrenme	77
2.3.4.3. Felsefi Temel	78
2.3.4.4. Dini Temel	78
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KİŞİ-ÖRGÜT DEĞER UYUMUNA VE YARDIMSEVER DAVRANIŞLARA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR İLÇE BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ	82
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ	83
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	83
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI	84
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	84
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI	85
3.6.1. İKY Uygulama Ölçeği	85
3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	85
3.6.3. Yardımsever Davranış Ölçeği	86
3.6.4. Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu Ölçeği	86
3.6.5. Demografik Özellikler	87
3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER	87
3.8. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI	87
3.8.1. Demografik Bulgular	87
SONUÇ	109

KAYNAKÇA	113
EKLER.....	148
ÖZGEÇMİŞ.....	158



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri	88
Tablo 3.2: KMO Değerleri ve Yorumları.....	89
Tablo 3.3: Cronbach α Değerlerine Göre Ölçek Güvenilirliğinin Yorumlanması.....	90
Tablo 3.4: Katılımcıların İKY Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	91
Tablo 3.5: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	93
Tablo 3.6: Katılımcıların Yardımsever Davranış Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi	95
Tablo 3.7: Katılımcıların Kişi-Örgüt Değer Uyumu Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi	96
Tablo 3.8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	97
Tablo 3.9: Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Kişi-Örgüt Değer Uyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	98
Tablo 3.10: Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Yardımsever Davranış Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi....	99
Tablo 3.11: İKY Uygulamalarının Kişi Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	101
Tablo 3.12: Kişi-örgüt değer uyumunun cinsiyete göre farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.13: Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları	102
Tablo 3.14: Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları	103
Tablo 3.15: Yardımsever Davranış Tutumunun Cinsiyete göre farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.16: Yardımsever Davranış Tutumunun Yaşa göre farklılık Gösterip Göstermediğine ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo 3.17: Yardımsever Davranış Tutumunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları	105

Tablo 3.18: Araştırmada Test Edilen Hipotezler	108
---	------------



KISALTMALAR LİSTESİ

ASA	: Attract Select Attrit – Çekme, Seçme- Yitirme
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
KG	: Kurumsal Girişimcilik
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖKP	: Örgüt Kültürü Profili
YRD	: Yardımsever Davranış

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları günümüzün örgütsel dünyasının önemli konuları arasındadır. Hızla değişen iş ortamıyla birlikte şirketler, yeteneklerini geliştirmeye daha fazla önem vermekte, rekabet güçlerinin ve başarılarının yüksek motivasyonlu, memnun ve yenilikçi insan kaynaklarına bağlı olduğunu kabul etmektedir. Yeni teknolojilerin kullanımı, iyi pazarlama stratejileri ve daha iyi müşteri hizmetleri firmaların başarısına katkıda bulunsa da, insan kaynakları bir şirketin rekabet avantajı yaratması için en önemli kaynak olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni, teknolojinin, pazarlama stratejisinin, müşteri hizmetlerinin taklit edilebilmesi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin ise taklit edilememesidir. Bu nedenle şirketler, etkin İKY uygulamalarını kullanarak çalışanlarına yatırım yapmaktadır.

İşgücü piyasasında nitelikli çalışanlar açısından eksiklik yaşanmakta ve bu da rakipler arasında yetenek için savaşa neden olmaktadır. Örgütler, yetenek eksikliğinin etkisini azaltmak için potansiyel işgücünü çekmenin ve mevcut çalışanları elde tutmanın yollarını aramaya başlamıştır. İşveren markası kavramı, çalışan odaklı strateji ile güçlü bir organizasyonun üyesi olma algısı yaratan farklılaştırılmış ve benzersiz faydalar ve iş deneyimi sağlayarak, yetenek ve işgücünün çekiciliği ve elde tutulması için bu mücadeleye ayak uydurmaya odaklanmıştır.

Bir organizasyonun hayatta kalma ve ilerleme yetenekleri, başarı seviyesinin göstergeleridir. Örgütsel etkililik, örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağını, nasıl rekabet edileceğini, yeni ürünlerin pazara nasıl sunulacağını, tanınmış bir işveren olarak itibarın nasıl yönetileceğini ve karlılıklarını açıklar. Örgütsel etkinlik, çevredeki değişikliklerle başa çıkmak için de önemlidir. Örgütlerle uyumlu çalışanlar, örgütsel amaçlara ve etkinliğe ulaşmak için en önemli kriterlerden biridir.

Kişi-örgüt değer uyumunun amacı, kişilikleri örgüt kültürüne uyan çalışanları işe almaktır. Bireylerin değerleri ve kişilikleri, örgütlerin kültürü ile uyumluysa, bu örgütlerde güçlü kişi-örgüt uyumu olduğunu göstermektedir. Güçlü kişi-örgüt değer uyumu, olumlu örgütsel sonuçlar doğurur ve örgütlerde iş tatminini, bireysel performansı, örgütsel etkinliği, görev süresini, olumlu sosyal davranışları, takım uyumunu ve bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azaltır. Ayrıca yüksek düzeyde kişi-örgüt değer uyumunun hem bireyler hem de organizasyonlar için faydalı olduğunu savunulmaktadır. Yüksek kişi-örgüt değer uyumu, hem ekstra rol davranışlarının ortaya çıkma olasılığını hem de benzer değerlere sahip örgütlerde bireylerin kendilerini daha rahat ve yetkin hissetmelerini artırmaktadır.

Örgüt içindeki çalışanların yüksek performans göstermeleri günümüzde sadece iş tanımlarıyla sınırlı olarak algılanmamaktadır. Örgütler ve örgüt yöneticileri, çalışanlarından iş tanımlarının dışında ekstra davranışlar beklemektedir. Bu ekstra davranışlar, çalışanların örgüt faydasına sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışlar genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışın alt boyutları yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem olarak kategorileştirilmiştir. Çalışanların iş tanımlarında belirlenmemiş olan bu davranışları gönüllü olarak sergileyebilmeleri bazı örgütsel koşullara bağlıdır. Bu koşullardan biri de kişi-örgüt uyumudur. Çalışanlar, kendi değerleriyle uyumlu bir örgütte çalışırlarsa, bu örgütsel davranışları gönüllü olarak yapmaları kolaylaşmaktadır.

Yukarıda da değinildiği gibi örgütsel performansın artmasında ve örgütün rekabet ortamına ayak uydurarak devamlılığını sağlamasında işgücünün çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışan performansının yükselmesi ve çalışanların örgütte tutulması için de çalışan değerlerinin örgüt değerleriyle uyumu ve yardımsever davranışlar konusunda gönüllü olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma, İKY uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlar üzerindeki etkisini inceleyerek bu etkide örgütsel adaletin rolünü incelemeyi hedeflemektedir. Yapılan literatür incelemesinde kişi-örgüt değer uyumunun ve örgüt içi yardımsever davranışların işgörenlerin performansına ve dolayısıyla örgüt performansına olumlu

etkilerde bulunduğu gör÷lmektedir. Çalışma için yapılan literatür taramasında, kişi-örgüt değeri uyumu ve yardımsever davranışlara etki eden faktörler üzerine ülkemizde yeterli sayıda araştırma yapılmadığı gör÷lmektedir. Özellikle çalışmamıza konu olan örgütsel adaletin, kişi-örgüt değeri uyumu ve yardımsever davranışlar üzerindeki düzenleyici rolü ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmadan elde edilecek olan verilerin, bu alanda çalışmalar yapan akademisyen ve uygulayıcılara yol göstereceğı umulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) işletmelerin hem günümüzde hem de gelecekte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önem taşıyan bir işletme fonksiyonudur. Bununla birlikte literatürde çok çeşitli tanımları bulunan İKY kavramı az da olsa “Personel Yönetimi”, “İnsan Gücü Yönetimi” ve “Çalışma İlişkileri” olarak da karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 1999:17-18). Genel anlamı ile İKY; konusunun insan olduğu, işletmelerin insan kaynağı ihtiyacının belirlendiği ve giderildiği, insan kaynağını işe alma, seçme yerleştirme, kariyer planlaması, motivasyon, ücretlendirme ve özlük işleri ile tüm faaliyetlerin yürütüldüğü, bir yandan çalışanlardan maksimum ölçüde faydalanmayı, diğer yandan ise yaşam kalitelerini arttırmayı amaçlayan, insan odaklı bir yönetim anlayışıdır (Özgen ve Yalçın, 2011:3). İKY ile ilgili yapılan tanımlamalardan bir kısmı şu şekildedir;

Baysal (1993:63)’a göre İKY; *“yasal sınırlar çerçevesinde, örgütün personele, personelin de örgüte olan katkılarının maksimum seviyeye çıkarılmasında yarar sağlayan bütünleştirici yaklaşımı esas alan bir yönetim anlayışıdır”*.

Ersen (2002:120) İKY’yi; *“örgüt içinde bulunan insanların iyi ilişkiler içerisinde çalışmalarını ve verimli olmalarını amaçlayan, personelin kişisel gelişimine katkı sağlayan, insan kaynağını yüksek ahlaki değerler dahilinde yönetme ve anlama becerisi”* olarak tanımlamıştır.

Redman ve Wilkinson (2006:6)’ın İKY tanımı; *“İnsan kaynakları yönetimi kültürel, yapısal ve personel tekniklerini bütünleştirerek, stratejik istihdam aracılığıyla yüksek bağlılığa ve yetenekli işgücüne sahip ayrıcalıklı bir yaklaşımdır”* şeklindedir.

Yelboğa (2010:2); İKY kavramını “*örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşmasında anahtar rol oynayan, çalışan-işveren hukuksal ilişkisinin yürütülmesi, çalışanların işe alınması, ücretlendirilmesi, işten ayrılması gibi insana dair tüm süreçleri yöneten, örgütün en önemli değerlerinden biri*” olarak tanımlamaktadır.

Mathis ve Jackson (2011:9)’a göre İKY; “*işletme amaçlarının başarılmasında beşeri yeteneğin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir yönetim sistemidir*”.

Sadullah, (2013:3) İKY’yi; “*herhangi bir örgütsel ya da çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ya da çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü*” olarak tanımlamıştır.

Tüzüner (2014) İKY’yi; “*işletmelerde çalışanların temin ve seçimi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, sağlıklarının korunması, işverenle olan ilişkilerinin düzenlenmesi*” olarak tanımlamaktadır.

Daha genel bir tanımlama yapan (Özgen ve Yalçın, 2011:3)’a göre ise İKY;

“*işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi, belirlenen bu insan kaynağının işe alımı, seçilmesi ve yerleştirilmesi, iş sürecinde performansının değerlendirilmesi, çalışan insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, motivasyonu, ücretlendirilmesi ve özlük işlemleri gibi çalışmaların yürütüldüğü, bir taraftan iş gören personelden maksimum ölçüde yararlanmayı, diğer taraftan ise personelin yaşam kalitesini yükseltmeyi ilke edinen konusu insan olan ve insanı merkezine alan yönetim anlayışıdır*”.

İnsanların istihdam edildiği her organizasyonda, hedeflenen amaç doğrultusunda işin ve insan gücünün yönetimi, temel bir faaliyettir. Boxall ve arkadaşları (2008), “İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan kişilerin istihdamı, gelişimi ve refahına stratejik, bütünlük ve tutarlı bir yaklaşımdır” tanımlamasını

yapmışlardır. İKY, beşeri sermaye yönetimi, performans ödül yönetimi, çalışanların refahı, öğrenme ve gelişim, çalışan ilişkileri ve bilgi yönetimi gibi önemli faaliyetleri ve çalışanları ve işi ilgilendiren diğer faaliyetleri kapsar (Armstrong, 2013:5).

İKY, organizasyonlarda “insan faktörünün” kaynağını korur. İnsan faktörü her işte bir zorunluluktur, temel ihtiyaçlardandır. İKY, organizasyonda çalışan kişilerin işe alınmasına, yönetilmesine ve yönlendirilmesine odaklanan bir organizasyon içindeki işlevdir. İKY, ücretlendirme, işe alma, performans yönetimi, organizasyon geliştirme, güvenlik, sağlık, sosyal haklar, çalışan motivasyonu, iletişim, idare ve eğitim gibi insanlarla ilgili konularla ilgilenen organizasyonel bir işlevdir. İKY aynı zamanda insanları ve işyeri kültürünü ve çevresini yönetmeye yönelik stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Etkili İKY, çalışanların genel şirket yönetimine ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına etkin ve verimli bir şekilde katkıda bulunmasını sağlar (Ersühel, 2012:28).

İKY'nin kavramsal tanımları incelendiğinde, İKY'nin genel olarak çalışanları edinme, eğitme, değerlendirme ve ücretlendirme ve iş ilişkileri, sağlık ve güvenlik, adalet endişelerine katılma süreci olarak tanımlandığı görülmektedir (Dessler, 2004). Aynı zamanda organizasyonun “insan” boyutuyla ilgilenen parçası olarak da tanımlanır. Genel olarak, İKY'nin bir kuruluşun çalışanları arasında bir şirket kültürü ve iş ahlakı yerleştirme çabalarına atıfta bulunduğu söylenebilir.

Örgütlerin yönetimi ve çalışanların arasındaki ilişki zaman içinde büyük gelişme göstermiştir. İKY'nin oluşma biçimi, birçok ekonomik, sosyal, yönetsel ve kültürel faktörün etkileşiminin sonucudur. İKY'nin oluşumuna katkıda bulunan ana aşamalar aşağıda incelenmiştir.

1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Geçen yüzyılın başında İKY'nin gelişimine katkıda bulunan en önemli aşamalardan biri Frederick W. Taylor'ın (1856-1915) bilimsel yönetim teorisidir. Bilimsel yönetim teorisinde, işin özelliklerini belirleyerek çalışmak için en iyi kişiyi seçmek için bilimsel yöntem kullanılması anlayışı hakimdir. İşçiler, önceden

tanımlanmış standartları karşılamak için sıkı kontrole tabi tutulmuştur. Gerekli kriterleri karşılamayanlar işten çıkarılmıştır (Salim, 2009). Bu felsefeye göre istihdam, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi bazı faaliyetlerde personel yönetiminin işlevleri sınırlıydı. Temel olarak, bu bakış açısı, işçilerin hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığına bakılmaksızın, mümkün olan en yüksek iş üretimini elde etmektir. Ancak yönetimler, işçilere tatil, kredi ve sigorta gibi bazı ek hizmetleri, işçi veya hükümet baskısıyla değil, gönüllü olarak vermişlerdir (Robbins & Coulter, 2012:29).

1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İşçilerin hedefleri ile kişisel ve duygusal arzuları için bilimsel yönetimin yetersizliği yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuş ve böylece 1924 yılında Batılı mühendis Elton Mayo tarafından İnsan İlişkileri Ekolü ortaya atılmıştır. Bu ekolün etkisi, Cicero, Illinois'deki bir Western Electric Company Works'te yürütülen bir araştırma zinciri sonucunda başlamıştır. "Hawthorne Çalışmaları" olarak adlandırılan bu çalışmalar örgütsel davranış alanına önemli katkılarda bulunmuştur (Robbins & Coulter, 2012:33).

Bu çalışmaların sonucunda, yönetimin çalışanlarla nasıl çalışması gerektiğine dair yeni göstergeler sağlanmıştır. Buna göre çalışanların verimlilikleri sadece bilimsel yönetim yolu ışığında belirlenemez ve ayrıca ücretin belirlenmesinde sadece idarenin taktirinden değil aynı zamanda buna katkıda bulunan sosyal ve psikolojik göstergelerden de faydalanılmalıdır. Bu çalışmalar, çalışanların verimlilik ve etik değerleri ile teşvikler arasındaki korelasyon ve verimlilik üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır. Ayrıca, İK'nın işteki önemini ve çalışanların hedeflerinin kurumların hedefleriyle uyumlu hale getirmenin önemine dikkat çekilmiştir. Bu ekol, insanların duygularına saygı duyulması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, insan tatmin edilmesi gereken değerli bir kaynaktır ve diğer bir ifadeyle insan ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu da doğrudan veya dolaylı olarak hem bireylerin amaçlarına hem de kuruluşun amaçlarına ulaşmada katkı sağlar. Bununla birlikte, bu insan felsefesinin sonuçları gerçek hayatta sınırlıdır, çünkü işçilerin tüm ihtiyaçlarını karşılamak zordur ve bazen bu ihtiyaçlardan bazıları örgütün hedeflerine aykırı düşmektedir (Salim, 2009).

1.1.3. Personel Yönetimi Anlayışı

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra idareler, fabrikalarındaki yönetim bölümünün önemi konusunda giderek ikna olmuşlardır. Yönetim ve çalışanları arasında, bilimsel yönetim ve insan ilişkilerindeki eksikliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan uzman departmanın, insan kaynakları ile ilgilenmesini gerektiren bazı sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Kalaf, 2017).

Personel yönetimi, gerekli işgücünün organizasyonunu sağlamaya ve kurumun maksimum üretkenlik, kâr ve büyüme hedeflerine ulaşmak için onları geliştirmeye, sürdürmeye ve ayrıca kurumun işgücü sorunlarını çözmesine yardımcı olmaya odaklanmıştır. Personel yönetiminin rolünü artıran şey, hükümetin istihdam ve çalışma şartlarına müdahalesiydi; kuruluşlarda çalışanların çalışmalarını düzenleyen ve örgütleri sağlık sigortası ve tazminat gibi işçilere daha işlevsel faydalar sağlamaya zorlayan bazı yasa ve yönetmelikler yürütmekteydi. Personel yönetimi alanında üniversitelerde öğretilen ilke ve kurallar geliştirilmiş ve insan davranışı alanındaki bilimsel çalışmaların teşvik edilmesi üzerinde doğrudan etkisi olmuştur. 1960-1980 yılları arasında insan kaynakları motivasyonu ve liderliği konusunda birçok teori ortaya çıkmıştır. Personel yönetiminin rolünün, insan kaynakları planlaması, seçim, işe alım, eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonlarda üst yönetim politika ve kurallarını uygulamakla sınırlı olduğu belirtilmektedir. Personel yönetimi, sadece işçilerle sınırlı kaldıktan sonra örgütün tüm personelini kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Salim, 2009).

1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Önceki ekollerde organizasyondaki çalışanlarla uğraşmaktan kaçınmak ve modern yönetimdeki sürekli gelişmelere ayak uydurmak için inovasyon, yaratıcılık ve bireylerin yeteneklerine yoğunlaşma ve entelektüel potansiyellerinin yatırımı düşünülmüyordu. Geçen yüzyılın son çeyreğinde yeni bir İKY konsepti ortaya çıktı, "İnsan Kaynakları Yönetimi". Bu bölümün faaliyetleri, iş analizi ve belirtimi, çalışanların işe alınması ve seçimi, ücret ve teşvik hazırlık, eğitim ve çalışanların

sorunlarını çözmeye, çalışanlar ve yönetim arasındaki işbirliği ilişkilerinin güçlendirilmesi (Salim, 2009).

Bu ekol, verimliliğin artırılması ve işletmenin arzulanan büyümesine ulaşması açısından önceki ekollere göre daha fazla katkıda bulunmuştur. İKY, çalışanlar arasındaki koordinasyon ve entegrasyonun nasıl bulunacağına odaklandı. Bu nedenle de çalışanların bu işlevler hakkındaki bilgilerini genişleterek, İKY'nin önemi ve her bir iş için politikaların uygulanmasındaki rolü konusunda bilinçlenmelerine olanak sağlamıştır (Al-Qadi, 2012).

Bu faktörlerin kısa bir tanımını takiben bu yeni terimin ortaya çıkmasına ve yayılmasına katkıda bulunan bazı faktörleri de şu şekilde sıralamak mümkündür:

Ekonomik faktörler: Örgütler, işgücünün artan maliyetine kıyasla işçilerin verimliliğini artırmak için ciddi baskılarla karşılaşmıştır. Kuruluşlar ayrıca istihdamı azaltma, ürün kalitesini artırma ve iç ve dış pazarları genişletme konularında da baskı ile karşılaşmıştır.

Sosyal faktörler: Örgütler, farklı kültürlerle istihdam kaynaklarının çeşitliliği gibi önemli sorunlarla da karşılaşmıştır. Ayrıca ihtiyaçlarının artması ve beklentilerinin sürekli değişmesi, buna ek olarak, işgücünün korunmasını sağlamak için kural ve mevzuatlarla devam eden hükümet müdahaleleri de söz konusu olmuştur.

Teknolojik faktörler: Kuruluşlar ayrıca üretim teknolojileri, makine ve ekipmanların kalitesi ve maliyeti ile iletişim ağlarının ve IT sistemlerinin gelişimi açısından hızlı teknolojik değişikliklerle karşı karşıya kalmıştır.

İdari faktörler: Teorik ve pratik yönetsel gelişmeler ve bilgi teknolojisinin büyük kullanımı, modern organizasyonlar için bireysel konuların nasıl ele alınacağı konusunda yeni bir zemin geliştirmiştir. Örneğin, liderlik ve motivasyon teorileri,

hedef yönetimi ve toplam kalite yönetimi, hem işletme yönetimi hem de insan yönetiminde yeni yaklaşımlar yaratmıştır (Salim, 2009).

1.1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Bu ekol, İKY ekolünden gelen fikirlere dayanarak bu yüzyılın başında formüle edilmiştir. İKY'nin fikirlerini iptal etmemiş ancak yönetimi şimdi neyin geliştirebileceğini araştırmaya çalışmıştır. İKY'nin 1950'lerde "Personel Yönetimi" 1970'lerde ise "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramları ile bir yandan bir disiplin olarak akademik yanıyla diğer yandan insan merkezli bir anlayış olmasıyla işletmeler içinde giderek önemini arttırmıştır. Stratejik İKY kavramı ise, insan kaynağının ve bunun yönetiminin işletme stratejileriyle olan ilişkisinden yola çıkarak, 1980'li yılların başında ele alınmaya başlamıştır (Gürbüz, 2001:399). Stratejik İKY ile ilgili yapılan ilk çalışma Devanna ve arkadaşları tarafından 1981 yılında Organizational Dynamics Dergisi'nde "İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Bakış" adlı makale ile yayımlanmıştır. Çalışmada insan kaynaklarının etkili bir şekilde çalışabilmesi için; misyon ve strateji, örgüt kültürü ve İKY olmak üzere üç çekirdek öğeye dikkat çekilerek insan kaynakları sistemlerinin örgütsel stratejilerle uyumlu olması gerektiği vurgulanmıştır (Devanna vd., 1981). Stratejik İKY 1980'li yılların başında ortaya atılmış olmasına rağmen bu kavramın araştırmacıların dikkatini çekmesi ve farklı örgütsel değişkenler ile olan ilişkisinin incelenmesi ancak 1990'lı yıllarda mümkün olmuştur (Gürbüz, 2001:399).

İKY ekolünün, insan kaynaklarının önemi ve çalışmadaki rolü bağlamında artık yeterli olmayan politikalar ve programlar arasındaki koordinasyonu ve entegrasyonu bulmaya odaklandığı açıktır. Buna ek olarak, uluslararası düzeyde ve birçok farklı kültürel ve siyasi değişken içinde rekabette başarılı olmak için organizasyondaki üst yönetim arzusunun tatmin edememiştir (Al-Qadi, 2012). Bu ekol, İKY ekolünün bitiminden sonra, örgütün stratejik ihtiyaçlarına göre işe alma ve fonksiyonel bölümlerin daha önemli ve hayati hedeflere ilişkin stratejisine uygun hale getirilmesi gibi daha önceki bazı sorunları çözmek için doğru araçları bulmaya çalıştıktan sonra ortaya çıkmıştır. Performans yönetimi gibi, daha yüksek verimlilik

elde etme ve verimliliği ve etkinliği artırma gibi sorunları çözme çabaları bu ekolün ortaya çıkmasında rol oynamıştır. Bu ekol hala gelişme aşamasındayken, kuruluşların insan kaynaklarını doğru kişiyi doğru yere yerleştirmesini sağlayacak şekilde yönetme ihtimaline güçlü bir inanç vardır (Salim, 2009). Bu ekole göre, çalışanlar artık sadece belirli işleri yapan bireyler olarak değil, aynı zamanda gerçek bir iş ortağı ve örgütün stratejik kaynağı olarak görülmektedir (Al-Qadi, 2012).

Son zamanlarda "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" terimi, stratejik yönetim fikirleri ve ilkeleri çeşitli idari alanlara yayıldıktan sonra, dünyadaki çoğu üniversitede ve birçok uluslararası şirkette "İnsan Kaynakları Yönetimi" teriminin yerini almıştır. Bu kavramı tanımlamaya çalışan birçok kitap ve araştırma çalışması bulunmaktadır. Bu ekol, birçok ekonomik, sosyal ve politik faktör nedeniyle ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin etkisi, artan hükümet müdahalesi ve değişen ekonomik pazarda başarının anahtarı olarak müşteri memnuniyetine yönelme, bu faktörlerin başında gelmektedir. Örgüt yönetiminin insan kaynakları ile başa çıkmak için bütüncül bir stratejik bakış açısı benimsemesi gerektiği anlaşılmıştır. İKY, çalışan politikaları ve sistemleriyle ilişkili bir dizi prosedürel eylem olmaktan çıkarak kuruluşun en önemli kaynakları ile ilgilenen ve genel hedefleri ve stratejileriyle bütünleşen stratejik bir işlev haline gelmiştir. (Salim, 2009).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İKY'nin kesin amaçları bir kurumdan diğerine farklılık gösterir ve kurumun gelişim aşamasına göre değişir. Örneğin, insan kaynaklarından sorumlu bir kişi, iş sözleşmeleri hazırlamak ve personel dosyalarını tutmak gibi, insanları yönetmenin idari yönüyle ilgilenen kişi olarak görülebilir. Öte yandan, insan kaynaklarından sorumlu kişi, projenin çeşitli hedeflerine ulaşmayı amaçlayan, iş planlama sürecinin ayrılmaz ve hayati bir parçası olarak görülebilmektedir (Mohanreddy ve Maregoud, 2016).

Bunun yanında İKY'nin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; örgütün verimliliğini artırarak iş yaşamının niteliğini yükseltmek ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak. İKY iş yaşamının niteliğini yükseltmek ve verimliliği

attırmak amacıyla işgücü ile ilgili kriterleri kullanmaktadır. Bu kriterler; işgören performansı, iş tatmini, iş sağlığı vb., unsurlardır. Bu kriterlere dair göstergeler örgütün durumunu ortaya koymaktadır (Sadullah ve diğ, 2015:3). İKY uzmanları bu göstergelerden hareketle gelişmiş çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmaların doğru ve etkin şekilde yapılması örgütü, ekonomik pazarda söz sahibi yapacaktır. İKY'nin asıl amacı, rekabetin hızlandığı ekonomik pazarda işletmelerin rekabet avantajının artmasını ve çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktır. İşletme kaynaklarının nasıl yönetildiği, örgütün varlığının sürdürülmesi, rekabet avantajı sağlanması, karlılığın artırılması, değişen çevresel faktörlere uyum vb., kurumun genel amaçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İKY'nin esas amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akmüt, 2003:342):

- Çalışanların alanlarıyla ilgili iyi bir eğitimden geçerek ve yüksek motivasyonları sağlanarak örgütün verimliliğinin artırılmasını sağlamak.
- Çalışanların başarılı bir şekilde yönetimiyle insan kaynağı maliyetini kontrol altında tutabilmek.
- Çalışanların mesleki açıdan kendilerini gerçekleştirmesiyle iş tatminini sağlamak.
- Hukuki açıdan işletme ve çalışan personel arasındaki sorunları çözümleyebilmek.

Kısaca İKY ile örgüt ve çalışan memnuniyetini sağlayan, örgütün belirlediği stratejilere uyumlu politikalar belirleyen, başarılı bir yönetim sistemi oluşturmak amaçlanmaktadır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan sermayesinin stratejik başarının en kritik bileşenlerinden biri olduğu düşüncesiyle, küresel rekabeti arttırmak, teknolojik değişimi hızlandırmak, müşteri beklentilerini genişletmek ve üretim yaşam döngülerini azaltmak gibi bileşenler, yöneticileri çalışma şeklini yeniden düşünmeye teşvik etmiştir. Çalışanları rekabet avantajı oluşturmak için anahtar unsurlara dönüştürebilmek amacıyla insanların farklı bir şekilde yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda insanlar ve yönetilme biçimleri daha fazla önem kazanmaktadır. İnsanlar aracılığıyla rekabetçi başarı, insanları organize etme ve yönetme yolunu değiştirmeye ihtiyaç duyar. Bu, İK'yı sadece bir maliyetten ziyade bir rekabet avantajı kaynağı olarak görmek anlamına gelmektedir. Kuruluşlar, rekabet avantajlarını sürdürmek için kendi kaynaklarını oluşturmak amacıyla uygun İK uygulamalarını benimserler (Ragom, 2016:12).

Günümüzün küresel iş ortamında, firmaların rakiplerinden daha iyi beceri ve yeteneklere sahip çalışanları elde etmek ve geliştirmek için uygun insan kaynakları yatırımları yapmaları gerekmektedir. Çalışanlar çok çeşitli işyeri becerilerine ve yetkinliklerine sahip olmalı ve günümüzün yüksek performanslı kuruluşlarında çalışmak için esnek olmalıdırlar (Ragom, 2016:12).

Organizasyonel başarının, maliyetleri düşürerek, kaliteyi, verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırarak, pazara hız kazandırarak ve ciro ve devamsızlık gibi çalışanlarla ilgili davranışları azaltarak performansı sürekli iyileştirmeye bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, kuruluşun tüm yönleri performansı olumlu yönde etkileme yeteneklerini göstermelidir (Kurt, 2008).

İKY yaklaşımı, çalışanlara yatırım yapmanın ve yeteneklerini geliştirmenin bilgi, motivasyon, sinerji ve bağlılığı artıracağını ve bunun da kuruluş için sürekli rekabet avantajı kaynağı olacağını varsaymaktadır. Way (2002:24) “teorik ve ampirik İKY araştırmasının, bir firmanın iş gücünü yönetmek için kullandığı yöntemin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği konusunda genel bir fikir birliğine yol açtığını” belirtmektedir.

Günümüz kuruluşlarında, becerikli ve esnek insan sermayesi, kuruluşların başarısında ve hayatta kalmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada, kuruluşlar tarafından sunulan İKY uygulamaları genellikle çalışanların ve bu uygulamaların olumlu muamelesi olarak algılanır; çalışanlar kuruluşun kendileriyle ilgilendiğini

algılar. Bunlar, kuruluşların çalışanların elde tutmalarını artırmalarına ve kuruluşun desteği hakkındaki anlayışlarını etkilemelerine yardımcı olacaktır (Köksal, 2013).

Yüksek performanslı iş uygulamaları kullanan kuruluşlar, insan sermayesi havuzuna önemli bir yatırım yaparlar. Böylece çalışanlar iyi eğitilmiş, yetenekli ve işlerini yürütme yetkisine sahiptirler. Yüksek performanslı iş uygulamalarını kullanma konusundaki ilgi artmaktadır, çünkü çalışmalar bu sistemleri uygulayan kuruluşların dikkate değer başarı gösterdiğini göstermektedir. Birçok çalışmada, yüksek performanslı çalışma organizasyonlarının sadece işverenlere değil, aynı zamanda çalışanlarına daha yüksek ücretler ve artan iş tatmini yoluyla fayda sağlayan bir “kazan-kazan” sistemi olduğu varsayılmıştır (Kurt, 2008).

İKY’nin önemi, çalışanlar ve işletmeler açısından olmak üzere 2 başlık altında incelenebilir.

1.3.1. Çalışanlar Açısından

İKY’nin temel konusu, örgüt içindeki çalışanların örgüt ile ilişkisini ele alan faaliyetlerle alakalıdır. İKY, bir yandan örgütün etkin ve verimli, çalışmasını amaçlarken, bir yandan da çalışanların gereksinimlerine ve iş tatminlerine yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Çalışanlarla ilgili olan faaliyetler sadece örgüte personel seçimi ve alımı ile ilgili olmayıp, onların bir birey olarak ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi ve gelişimlerine katkıda bulunmayı da gerektirmektedir. Mucuk (2000:318) İKY’nin çalışanla için önemini şu şekilde özetlemiştir;

- Yeteneklerini geliştirebilecek ortamı bulmaları,
- Gelişimleri için gerekli olan eğitim olanaklarına sahip olarak, iş şartları ve terfi konularında memnuniyet yaşamaları.

İKY anlayışına göre çalışanlar birer sermayedir. Eldeki bu sermayenin yatırım ve getirisi doğru hesaplanmalıdır. Bunun bir de davranışsal yönü bulunmaktadır ki, bu da İKY ‘nin faaliyetler ve uygulamalarını kapsamaktadır.

1.3.2. İşletmeler Açısından

İKY, işletmeler için bir kaldıraç görevi üstlenmektedir. İKY'nin gerçekleştirdiği uygulama ve faaliyetler, şirkette işgücü ihtiyacının karşılanmasında ve performansın artmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanların İKY tarafından yönlendirilmesi işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda olmalı ve sağlam bir rekabet ortamı sağlanmalıdır. İK planlanması ve şirketin stratejik planlamasıyla örtüşürse, işletme değişen koşullara karşı daha esnek olacaktır. Mucuk (2000:318), İKY'nin işletmeler açısından önemini ve sağladığı avantajları şu şekilde sıralamıştır;

- İKY, doğru bir şekilde gerçekleştirilirse, işletmenin karlılığı artacaktır.
- İşletmenin gelişiminde İKY önemli bir rol oynamaktadır.
- İş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, işletmede güvenli bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır.
- İKY uygulamaları, işletmeler için esneklik sağlayan ve yüksek motivasyonlu işgücü kaynağı ihtiyacını karşılamaktadır.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER

İlkeler, kuruluşların insan kaynakları ile ilgili belirli faaliyetleri entegre ve istikrarlı bir şekilde yapmalarına izin verir (Palmer-Winters, 1993). Bir organizasyonda, insan kaynakları faaliyetlerinin belirli bir istikrar ve sistem içinde gerçekleştirilebilmesi için bazı ilkeler bulunmalıdır (Yüksel, 1997). Hem kamu sektörü hem de özel sektör birçok farklı ilkeyi benimseyerek insan kaynakları yönetimini uygulamaya çalışmaktadırlar. Örneğin, ülkemizde kamu yönetiminin temel taşı olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda, sınıflandırma, kariyer ve liyakat olarak üç temel insan kaynakları yönetimi ilkesi benimsenmiştir (Eryılmaz, 2010: 268-271). Ancak, İKY ilkeleri bunlarla sınırlı değildir. Uygulamada, insan kaynakları yönetiminde farklı ihtiyaçları karşılayan birçok ilkeye rastlanmaktadır. Ancak, bu ilkeler kurumların zaman, yer ve yapılarına göre değişebilir. Literatürde özetlenen İKY'nin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir;

- Liyakat ilkesi
- Tarafsızlık ilkesi

- Eşitlik ilkesi
- Açıklık ve Gizlilik ilkesi
- Sınıflandırma ilkesi
- Güvence ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Bilim ilkesi

1.4.1. Liyakat İlkesi

Liyakat, sözcük anlamı olarak, bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme gücü olarak tanımlanabilir (Goss, 2001). Liyakat ilkesi, bir şeyi hak etmeye dayanmaktadır ve iki farklı duruma işaret eder. Bu ilke hem kamu kuruluşları hem de özel sektör için son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde en çok benimsenen ilkelere biridir. Başarı ilkesi geniş ve dar olmak üzere iki farklı yaklaşımla değerlendirilebilir.

Dar anlamda; bir organizasyondaki en yetenekli ve yetkin kişi tarafından konumlandırmayı ifade eder. Her pozisyon veya görev için en uygun kişi alınır. Daha açık bir ifadeyle, işe alım ve katılımın ihtiyaçlarını karşılamak için en yetenekli insanları seçmek anlamına gelir.

Geniş anlamda, yeterlilik ilkesi “etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına izin veren bir dizi kural ve uygulama” olarak kabul edilmektedir (Tortop ve ark., 2007; Eryılmaz, 2010). Başarı ilkesi aynı zamanda etkili ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasını sağlayan kural ve uygulamalar olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda, liyakat sadece istihdamı değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi sürecinin diğer yönlerini de içermektedir.

Liyakat ilkesi, temel olarak örgüt içinde herhangi bir kayırmacılık olayına karşı durmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Genel olarak ayrıcalıklı davranmak anlamına gelen favoritizm, ilk kez 1828 yılında ABD başkanı Jackson tarafından devlet memuru alımı sırasında uygulanmıştır. Zamanla örgütlerde yaygınlaşan bu ayrıcalıklar, kimi zaman maddi çıkarlar kimi zaman da verilen bazı taahhüt ve yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır. Kayırmacılık, özellikle kamu kurumlarında,

akraba kayırmacılık, tanıdık kayırmacılık, politik kayırmacılık (kronizm) gibi türleriyle karşımıza çıkmaktadır (Büte, 2011:23). Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında yaşanan kayırmacılık büyük sıkıntılara neden olmaktadır. Kayırmacılık nedeniyle yaşanan haksızlıklar, bu kurum ve kuruluşlarda çalışanların üzerinde olumsuz etkiler bırakarak, verimliliği düşürmektedir.

Liyakat prensibinin uygulanmaması, diğer birçok problemle birlikte, pozisyonu hak ettiğini düşünen ve gelecekte benzer pozisyonlar beklediğini düşünen adaylar arasında düşük bir motivasyona neden olacaktır. Performansın belirleyici bir kriter olmadığı organizasyonlarda çalışanların performanslarına dikkat etmemeleri genellikle söz konusudur. Doğal olarak, bu tür organizasyonlarda kötü performanslar görülecektir. Tüm bu olumsuzlukların en azından etkililik ve verimlilik açısından örgütün hedeflerinde sapmalara yol açması kaçınılmazdır (Flippo, 1984).

1.4.2. Tarafsızlık İlkesi

İKY, sürekli olarak çalışanları yönlendirmeyi ve değerlendirmeyi içermektedir. Bu faaliyetler esnasında, yönetim, çalışanları nesnel olarak değerlendirmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla, tarafsızlık ve adalet kavramları örgütsel ve kişisel ilişkiler için güvenli bir ortamın oluşturulmasında temel koşullardır. Tarafsızlık, yönetimin astlara karşı tutumu olarak da düşünülebilir. Yönetim, hiçbir koşulda vatandaş olarak politik görüşlerinden ötürü çalışan bireylere asla önyargılı olmamalıdır (Yüksel, 2007:340).

Kamu insan kaynakları yönetimi için geçerli olan bu ilkenin siyasi atamaları önlemesi ve kamu görevlilerinin siyasi davranış ve eylemlerini kısıtlaması amaçlanmaktadır (Can ve ark., 2001).

Literatürde tarafsızlık ilkesi olarak da adlandırılan tarafsızlık ilkesi genel olarak siyasi kurumla bağlantılı olarak değerlendirilir ve insan kaynakları yönetiminde kamu sektörü ile daha yakından ilgilidir (Flippo, 1984). Tarafsızlık ilkesi, çalışanların siyasi organlardan, özellikle siyasi güçten eşit uzaklıkta olmalarını gerektirir. Özellikle, kamu çalışanlarının kamu hizmetinin evrenselliği ve sürekliliği

ilkeleri ile bağlantılı olarak tüm siyasi partilere ve görüşlere nesnel olarak yaklaşımları gerekmektedir. Kısmi tarafın birçok olumsuz yönü nedeniyle, tarafsızlık insan kaynakları yönetiminde en hayati ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Hatta insan kaynakları yönetiminin “olmazsa olmaz” ilkesi olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2000). Geçmişte, siyaset ve örgütler arasındaki ilişkilerin olumsuz sonuçları olduğu görülmüştür. Aslında, tarafsızlık ilkesinden bahsedildiğinde, genellikle çalışanların siyasi iktidardan etkilenmeden bağımsız olarak çalışabilecekleri kastedilmektedir. Aynı zamanda, bu ilke aynı zamanda siyasi güçlerin işe alım, atama, terfi ve kariyerlere müdahale etmemesi gerektiğini de ima eder.

ABD’de patronaj adı ile 1900’lerden önce meydana gelen durum, taraflılığın korkutucu tarafını yansıtabilir. İktidar değişikliği ile birlikte kamu çalışanları değişiyordu ve partinin tarafları, iktidar partisi devlette bir mevki ve bir işe atanma ayrıcalığı bekliyordu. ABD’li bir cumhurbaşkanının siyasi partinin bir üyesi tarafından istediği konuma yerleştirilmemesi nedeniyle öldürülmesi, bu sistemin sorgulanmasıyla sonuçlandı ve bu sistemi terk etme ve kamu kuruluşlarında tarafsızlık ilkesine dönme sürecini başlatıldı.

1.4.3. Eşitlik ilkesi

Bir örgütte çalışanlar, örgütün tüm imkanlarından (kariyer gelişimi, eğitim, gelişim vb.) yararlanabilmek ve bilgi, beceri ve yeteneklerini gösterebilmek için çaba harcamaktadırlar. İKY’nin etik kuralları içinde ilk sırada yer alan eşitlik ilkesine göre örgütteki çalışanlar herhangi bir din, dil, ırk, cinsiyet, ten rengi vb. bir ayırım olmaksızın gelişim ve kariyer fırsatlarından yararlanmalıdırlar. Çalışanların ücret politikalarında ve terfi uygulamalarındaki bakış açısı objektif temellere dayanmalıdır. Eşitlik ilkesi gereği örgüt çalışanlarına “fırsat eşitliği” sunmak ve toplumsal farklılıklar gözetilmeksizin eşit koşullar sağlamak İKY’nin sosyal rolleri arasında yer almaktadır (Galipoğlu, 2014:26).

Bu ilke, dil, ırk, cinsiyet, muhalefet, inanç ve dine karşı ayrımcılık yapmadan çalışanlar arasında işe alımdan derece alımına kadar kesinlikle uygulanmalıdır. Ceza

durumunda da eşit muamele görmeli ve eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır (Tunçer, 2011).

Eşitlik ilkesi, ilk kez 1789'da Fransız insan ve vatandaş haklarının beyanına uygun olarak anayasal bir hak haline gelmiştir. Türkiye'de, 1982 Anayasası'nın 10. maddesine göre, "tüm vatandaşlar hiçbir yasa olmaksızın eşittir. Hiç kimseye, aileye, gruba veya sosyal sınıfa, dil, din, ırk, renk, cinsiyet, politik görüş, felsefi inanç, din, dini mezhep ve benzeri olaylardan bağımsız olarak ayrımcılık, imtiyaz tanınmayacaktır. Hükümet organları ve idari makamlar her zaman yasa önünde eşitlik ilkesine uygun davranmak zorundadırlar". Madde 10, "tüm Türk vatandaşlarının kamu hizmetlerinde çalışma hakkına sahip olduğunu" beyan etmektedir. İstihdam prosedürü boyunca, yalnızca görev için gerekli olan nitelikler dışında hiçbir ayrımcılık yapılamaz (TBMM, 2016). Burada adı geçen eşitlik aslında kanun önünde eşitlikten ziyade eşit fırsatlara işaret etmektedir.

Örgütlerde eşitlik üç şekilde sağlanır. Bunlar; fırsat eşitliği, paylaşım eşitliği, terfi eşitliği ve olarak belirlenmiştir. Fırsat eşitliği, herkese aynı şansı sunmayı ifade eder. Bununla birlikte, herkes yasa önünde eşit olsa bile, bazı durumlarda cinsiyet ayrımcılığı gibi gayri resmi engeller insanların önünde görünür.

Terfi eşitliğine gelince, bazı kuruluşlarda terfi bazı organizasyonlarda engellenir. Örneğin, aile şirketlerinde, aileye mensup olmayan çalışanların, genelde ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, terfi için aile bireyleri kadar şansları yoktur. Fırsat eşitliği ilkesi, yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir ilkedir. İşe alım öncesi eğitim doğrultusunda yapılan inceleme sonucunda, aynı koşulları sunma, sınav yapma, bilgi paylaşma değerlendirme prosedürünü basitleştirir (Yüksel, 2007:341).

Eşitlik ilkesi karşımıza farklı boyutlarla çıkmaktadır. Bu boyutlar, işe alım sürecinden başlayarak terfi, izin, tazminat vb. çalışma sürecinin tamamını kapsayan bir ilkedir. Yapılacak en küçük hata bile çalışanlar arasında hayal kırıklığına yol açarak işten memnuniyet duygularını olumsuz etkileyecektir.

1.4.4. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Açıklık ve gizlilik ilkesi, tüm çalışanların kurumsal politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında destek ve katkı sağlanmasını zorunlu kılar. Bu nedenle iletişim kanalları en doğru şekilde kullanılarak, çalışanlar son gelişmeler hakkında iyi bilgilendirilmelidir. Tüm çalışanların desteği, izlenecek politikaların seçiminde ve uygulanmalarında önce gelmelidir. Açıklık ilkesinin uygulanması, yazılı belgeler veya sözlü duyurular aracılığıyla gerçekleştirilir. Duyurular, kurumsal gazeteler, posterler ve şirket toplantıları gibi yayınlar vasıtasıyla yapılmaktadır (Tuncer, 2011).

Çalışanların bir organizasyonda bir prosedüre katılımı ve bu süreçte, gerçekleşen gelişmeler veya gelecekte tamamlanması planlanan gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların aidiyet duygusunu arttırmak açısından büyük önem taşımaktadır. Yaşanan gelişmelerden haberdar olmak çalışanlara memnuniyet duygusu getirecek ve bireylerin değersiz hissetmesini engelleyecektir. Bu tür açıklamaların resmi olarak kurumlarda yapılması spekülasyonları engelleyecek ve sonuç olarak kurumsallaşma için önemli bir temel oluşturacaktır.

1.4.5. Sınıflandırma İlkesi

Bir işletmedeki çalışanlar, mesleklerinin gereğine ve yapılan işin mahiyetine göre gruplara ayrılarak sınıflandırılırlar. Sınıflandırma, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda; "Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmak" olarak tanımlanmıştır. Eryılmaz (2010:268-271) sınıflandırmayı, "hiyerarşik bağlantıları olan hizmet gruplarından birbirinin aynı veya benzeri birimlerin bir araya getirilerek ayrıma tabi tutulması" olarak tanımlamıştır. Eryılmaz ayrıca sınıflandırma içerisindeki her bir sınıfı ise; "işe alma, ücret, eğitim, terfi ve emeklilik gibi personel işlemlerinin aynı şartlara tabi tutulması gereken benzer nitelikteki hizmetlerden oluşmuş gruplar" olarak tanımlamıştır. Sınıflandırma, işletme içinde yapılan işin

özelliklerine ve işi çalışanların niteliklerine göre tasnif etmek olarak da tanımlanabilir.

İşletmelerin içinde yapılan işlerin her biri kendisine özgü nitelik ve yetenek gerektirmektedir. Bu işleri gören insan kaynaklarının da her biri de kendilerine özgü nitelik ve donanıma sahiptir. Belli bir işin gerektirdiği faaliyetleri yapabilecek kişilerin o işle ilgili belli bir donanıma sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları ile işin mahiyeti arasında bir ilişkinin kurulması, işletmedeki işleyişi kolaylaştırmaktadır. Sınıflandırma ilkesi, işletme içi hizmetlerin tür ve özelliklerini ve bu hizmeti yerine getirecek çalışanlarda bulunması gereken niteliklerin neler olduğunu belirler (Alaç, 2013: 262). Bu anlamda sınıflandırma ilkesi insan kaynakları yönetimi için büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların en başında işe almada sağladığı kolaylık gelmektedir. Sınıflandırma ilkesi, işe girişte standartlaşmayı ve yeterlilik ilkesinin uygulanmasını mümkün kılmaktadır (Eryılmaz, 2010). Sınıflandırma ilkesinin yararlarından bahseden Tutum (akt. Tortop vd., 2007) sınıflandırma sonucunda görevi yerine getirecek olan çalışanların haklarını, yükümlülüklerini, ve çalışma şartlarını belirlemenin mümkün olduğunu ve bunun da kamu hizmetlerinin başarılı bir şekilde sunulmasında önemli rolü olduğunu belirtmiştir. Belli sınıftaki hizmetlerin gerektirdiği görevlere insan kaynağı seçme, yerleştirme ve bunların özlük haklarını düzenleme bu sistem nedeniyle oldukça kolaylaşmaktadır. Yetenek ve özellikleri aynı ya da birbirine yakın olan insan kaynağını aynı sınıfa yerleştirmek, ücretlendirme, yükselme ve kariyer imkânı sağlama noktalarında önemli bir kolaylık sağlamaktadır.

Özellikle kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi sürecinde yaygın olarak uygulanan sınıflandırma ilkesinin uygulanışı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu normal bir durumdur zira ülkelerin demografik ve kültürel şartları, sosyal ve ekonomik farklılıklar söz konusudur. Bu nedenle literatürde farklı insan kaynakları rejimleri olduğu ve bu doğrultuda da farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir.

.4.6. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi kısaca; örgüt içinde çalışanın, gösterdiği çaba karşılığında güvence beklemesini ifade etmektedir. Çalışanın güvence duygusu içine girmesi, son derece beklenen bir davranıştır. Çalışanın beklediği güvence, statü ve işin istikrarı ile ilgilidir. Çalışan herhangi bir “yüz kızartıcı suç” işlemediği sürece, işsiz kalmayacağını bilmeli ve çalıştığı örgüte güven duymalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:19). Güvence ilkesi, başarılı olduğu ve kurumun normlarını ihlal etmediği sürece, çalışanın işini ve kuruluştaki haklarını kaybetmemesinin ve pozisyonunun korunmasının güvencesidir (McKenna ve Beech, 2008).

Bir kariyer oluşturmak için uzun süre çalışmak gerekir. Bu yalnızca iş güvencesi ile sağlanabilir. İş güvencesi ve statü güvencesi olmak üzere iki tür güvence bulunmaktadır. İş güvencesi, kişinin haksız bir şekilde kovulmasını engellerken, statü güvencesi, işinin terfi statüsünde korunmasını ifade etmektedir. İş güvencesi kamu işletmelerinde mevcuttur, özel sektörde ise iş hukuku bunu sağlamaya çalışsa da, kısmen aciz kalmaktadır (Yüksel, 2007:342).

Birey çalıştığı organizasyondan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. İşini kaybetmekten korkan insanlardan üretken hizmetkâr beklenemez. İş güvencesi olan kişiler hizmet kalitesini artırmaktadır. Çalışanların güven duygusunu hissedebilmeleri için örgütteki görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması ve çalışanların örgütün prosedürlerini çok iyi bir şekilde anlamış olmaları gerekmektedir. Böylece örgüt çalışanları yapmaları gereken işleri daha iyi şekilde bilerek iş sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi sağlanacaktır (Yüksel, 2007:342).

Bu ilke çoğunlukla kamu hizmeti kuruluşları için geçerlidir. Çünkü özel sektördeki çalışan başarılı bir şekilde çalışsa ve disiplinli olmasa bile, yasal olması kaydıyla küçülme, personel kısıtlaması, işin kapatılması gibi nedenlerle feshedilebilir. Güvence ilkesi, çalışanın işini ve pozisyonunu kaybetmeden daha rahat ve isteyerek çalışmalarını sağlar (McKenna ve Beech, 2008).

Güvence prensibi doğrudan kariyer prensibi ile ilgilidir, çünkü çalışanlara organizasyonda başarılı olmak, yükselmek ve en üst pozisyona ulaşmak ve organizasyonda başarılı olabilmek için organizasyonda uzun süre kalma ve çalışma fırsatı verilmelidir.

1.4.7. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir çalışanın meslek hayatı boyunca alanında uzman ve en iyi olma çabası olarak tanımlanabilir. İKY'nin bileşenlerinden ilki örgüte işe alım ve yerleştirmedir. İşe alım sürecinde, öncelikle çalışanlar bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerine göre örgüte alınmalıdır. Yapılacak olan işe uygun ve kalifiye elemanların seçilmesinden sonraki adım ise bu iş gücü kaynağını elde tutmaktır. Örgütler çalışanlarını ellerinde tutabilmek için onlara kaliteli bir çalışma ortamı sunmanın yanında yükselme fırsatı da vermelidirler. Kariyer ilkesi, bireysel açıdan, çalışanın kendisini geliştirmesi, örgüt açısından ise, yönetimde kimlerin olduğu ile ilgili bir ilkedir (Yüksel, 2007:241).

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında, adım adım ilerleyerek kazandığı deneyim ve yeteneklerin bütünüdür (Tortop, 1994). Kariyer sistemi, kişi odaklı ve iş odaklı olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. İş odaklı kariyer sistemine statü, görev veya personel sistemi adı verilmektedir. Bu durumda, kişi örgüt içinde belirli bir işi yapması için görevlendirilir. Bu sistemde, işe alım sürecinde bir kişinin, iş için gerekli olan niteliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Bir başka deyişle, işin uzmanı olarak kabul edilir. İstihdam sırasında kişinin bilgi, beceri ve uzmanlığı, hizmet süresinden ve yaşından daha fazla önem kazanmaktadır (Tutum, 1979).

Kişiyne yönelik kariyer sistemi sıralama sistemi olarak tanımlanır. Kişinin notu ile işin seviyesi arasında ilişki aranmaz. İşe alım sırasında, kişi belirli bir işte terfi etmek için seçilir, belirli bir iş için terfi ettirilir. Bu sistem istihdam sırasında genel yeterliliğe dikkat eder ve eğitim seviyesi ile yakından bağlantılıdır. Personel kadrosu kaldırılrsa bile, çalışan olarak kişisel hakları korunur. Bu sistem Türkiye'deki kamu hizmetlerinde uygulanmaktadır (Yüksel, 1998). Kariyer geliştirme fırsatlarının

eşit olduğu örgütlerde, kişiler ve örgütler daha da gelişmektedir. Her bireye eşit tanıtım fırsatları sunulduğunda, organizasyonel ve kişisel faydalar daha iyi korunmaktadır.

1.4.8. Bilim İlkesi

İKY alanındaki gelişmeler bilimsellik ilkesine uygun olarak takip edilmelidir. Bilimsel eksiklik durumunda yapılan faaliyetler daima şüpheye yol açar. Performans değerlendirmesi, psiko-teknik uygulamalar vb. Bilim ile birlikte uygulanmalı ve her zaman güven ortamı sağlanmalıdır (Tuncer, 2011).

Bilim ilkesi, İK faaliyetlerinin bilimsel veriler ve çalışmalar ışığında yönlendirildiğini belirtir. İnsan kaynakları ile ilgili bilimsel çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili her konu ve süreç ayrıntılı olarak incelenmekte ve önemli bilimsel bulgular karar vericilere sunulmaktadır. Bilimsel verilerin objektif olarak kabul edildiği varsayılabilir. Aksi takdirde, üstlenilen faaliyetler öznel olacak ve bu faaliyetler en basit ifadeyle tartışmalı hale gelecektir. Bu bağlamda bilim, insan kaynakları yönetiminde dikkat edilmesi gereken ilkelerden biridir (Fındıkçı, 2000). Bu nedenle, bilimin rehberliğinden faydalanmak, hangi uygulamaların başarılı olacağını, hangi uygulamaların olumsuz sonuçları olacağını, hangilerinin test edildiğini ve hangi uygulamaların kuruluşlarına daha fazla uygun olabileceğini anlamada insan kaynakları yöneticileri için çok yararlı bir rol oynayacaktır. (Gültekin, Altıntop, 2014).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İKY uygulamaları planlama, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, kariyer yönetimi ve endüstri ilişkileri, takım etkinlikleri ve katılım, iş sağlığı ve güvenliğidir. Bu uygulamalar aşağıda incelenmiştir.

1.5.1 Planlama Uygulamaları

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP - Human Resource Planning - HRP) geleneksel olarak kuruluşlar tarafından doğru kişinin doğru zamanda doğru işte

çalışmasını sağlamak için kullanılmıştır. Artan çevresel istikrarsızlık, demografik değişimler, teknolojideki değişiklikler ve artan uluslararası rekabet, önde gelen kuruluşlarda İKP'na olan ihtiyacı ve doğasını değiştirmektedir. Planlama, hat yönetimi ve planlamacılar arasındaki etkileşimin giderek artan bir ürünüdür. Ayrıca, kuruluşlar insan kaynakları endişelerini yeterince ele almak için uzun vadeli ve kısa vadeli çözümler geliştirmek zorunda olduklarını fark etmişlerdir. İK planlamacıları, işletmenin ihtiyaçlarına hizmet etmek ve hatta işletmenin yönünü etkilemek için daha fazla programa dahil olduklarından, yeni ve artan sorumluluklar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Jackson ve Schuler, 1990).

İKP'nin çok erken dönem bir tanımı, Vetter (1967)'de yapılmıştır. Vetter'e göre İKP'yi, yönetimin kurumun mevcut insan gücü konumundan istenen konuma nasıl taşınması gerektiğini belirleyen süreçtir. Vetter'in görüşüne göre, planlama yoluyla yönetimin doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda, hem organizasyon hem de kurumla maksimum sürede faydayla sonuçlanan şeyleri yapmaya çalıştığı söylenebilir (Ragom, 2016:15).

İKP, bir kuruluşun hem kısa vadeli hem de uzun vadeli gereksinimlerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının tanımlandığı, belirlendiği ve planlandığı bir süreçtir. Bulla ve Scoh (1994) İKP'yi “bir örgütün insan kaynakları gereksinimlerinin tanımlanmasını ve bu gereksinimleri karşılamaya yönelik planların yapılmasını sağlama süreci” olarak tanımlamıştır. İKP, insanların bir örgütün en önemli stratejik kaynakları olduğu kavramına dayanmaktadır. Genel olarak gerek uzun vadede gerekse kısa vadede ihtiyaç duyulan iş ihtiyaçları için uygundur. Aynı zamanda “kaç kişi” ve “ne tür insanlar” olmak üzere iki temel soruyu yanıtlar. İKP, bir örgütün etkinliğinin artırılması amacıyla insanların istihdam ve gelişim yöntemlerinin daha büyük sorunlarıyla ilgilenir (Prashanthi, 2013). Bu nedenle, İKP fonksiyonunun stratejik İKY'nde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

1.5.2. İşe Alma ve Seçme Uygulamaları

Başarılı bir kurumsal girişimcilik (KG) süreci, firma tarafından seçim yapabilmek için son derece yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyar. Kurumsal girişimcilik

açısından örgütsel inovasyon için, işe alımın amacı, girişimci görüşü geliştirmek için insan sermayesinin uygun bir kaynak tabanını oluşturmaktır. İşe alım sürecinde, şirket çalışanların ekip çalışması ve problem çözme konusundaki tutum ve davranışlarını analiz etmelidir. Başarılı seçim süreci, firmanın değerleri ve hedefine yönelik uygun kararlar alan ve başlatan yetenekli çalışanlar sağlar. Bu nedenle, önemli bir uygulama firmaların KG seviyesini etkileyebilir. Kaya (2006), yetenekli ve becerikli insan tedarik eden şirketlerin, beklenmedik fırsatlar veya değişiklikler meydana geldiğinde hızlı bir şekilde yanıt verebileceğini düşünmektedir. Seçim sürecini yaparken dikkat edilmesi gereken bazı ölçümler vardır. Yaratıcılık, ekip çalışması ve problem çözme becerileri, şirketteki KG seviyesini etkileyen temel ölçümdür. Genel olarak, seçim süreci yenilikçilik, risk eğilimi, proaktiflik, kurumsal girişim ve kendini yenileme girişimcilik boyutları ile uyumlu olmalıdır (Zehir, Müceldili ve Zehir, 2012)

1.5.3. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

İnsan kaynakları gelişimine eğitim müdahalesi bir organizasyonda çok önemli bir konudur. Bir kuruluş için etkili insan kaynakları geliştirme hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görülmektedir (Saad, Mat ve Awadh, 2013). Bu nedenle, her eğitim ve geliştirme programının en önemli amacı insan kaynağına değer katmaktır. Değer katmayacak tüm eğitim ve gelişim programlarından vazgeçilmelidir. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanlarının eğitim ve gelişimini sürekli bir faaliyet haline getirmelidir. Eğitim ve gelişimin çalışanların inisiyatifini ve yaratıcılığını geliştirdiği, çalışanların moralinin artmasına yardımcı olduğu, bir kişinin kendisini teknolojik veya örgütsel değişikliklere adapte etme tutumunda veya yeteneklerinde değişiklik yaptığı bilinmektedir.

Obisi'ye (2001) göre eğitim, bir çalışanın beceri, yetenek ve bilgisinin artırıldığı bir süreçtir. Eğitimin ancak bu eğitim için ihtiyaç ve hedefler tespit edildiğinde yapılması gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle eğitim, çalışanların daha etkili ve üretken olmalarını sağlayan önemli bir İK işlevidir. Eğitimin tüm personel ve yönetsel faaliyetlerle aktif ve yakından bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Yeni bir çalışanın işte büyümesi ve yeterli eğitim ve gelişim olmadan yönetici olması

zor olacaktır. Obisi'ye göre eğitim ve gelişim kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte, diğerinden ayırt edilebilir. Gelişim spesifikasyonların ötesine geçerken eğitim belirli bir iş içindir, yani gelişim sadece iş performansını geliştiren faaliyetleri değil, aynı zamanda kişiliğin büyümesini sağlayan faaliyetleri de kapsamaktadır.

Mamoria'ya (1995) göre eğitim pratik ve hayati bir gerekliliktir; çalışanların organizasyon içinde gelişmesini ve yükselmesini ve piyasa değerlerini, güç ve iş güvenliğini kazanmalarını sağlar. Mamoria (1995), eğitimin çalışanların tutumlarını şekillendirmeye ve kuruluşa anlamlı katkıda bulunmalarına yardımcı olduğunu açıklamıştır. Kuruluş, çalışanların performansının artması nedeniyle fayda sağlar. Bu nedenle, iyi eğitilmiş bir çalışanın, israfları en aza indirmek için uzun bir yol kat edecek malzeme ve ekipmanı daha iyi ve ekonomik bir şekilde kullanacağı söylenebilir. Dahası, Obisi (2011) kuruluşlar çalışanlarını çok iyi eğitirlerse, yöneticiler ve amirler astlarına yetki vermek için kendilerine güveneceklerini, ancak astlar uygun şekilde eğitilmediğinde, yetkilerin amirleri tarafından kendilerine devredilmesinin zor olacağını öne sürmüştür.

1.5.4. Performans Değerlendirme Uygulamaları

Daha önce de belirttiğimiz gibi, herhangi bir organizasyonun performansı çalışanlarının kalitesine ve özelliklerine bağlıdır. Çalışanlar, kuruluşun temel değerleri oldukları için herhangi bir kuruluştaki önemli bir faktör haline gelir. Kuruluşlar amaç ve hedeflerini onlar olmadan gerçekleştiremezler. Bununla birlikte, herhangi bir çalışanın kendisini teşvik edici için bir şeye ihtiyacı olduğu bir gerçektir, böylece kuruluşun yararına çalışabilmek için motive olacaktır. Bu, örgütün amaçlarını bireyin performansına bağlamaya çalışan İKY politikalarına daha stratejik yaklaşımın bir göstergesidir. Kuruluşun temel amaçları ve hedefleri, performans yönetimindeki sürecin bir parçası haline gelir ve performans değerlendirme süreci aracılığıyla iletilir (Marchington ve Wilkinson, 2005).

Resmi bir çalışan performans değerlendirmesi, insan kaynakları performans yönetiminin araçlarından biri olarak kabul edilir. Önceki bölümlerde söylediğimiz

gibi, çalışanların bilgi ve becerileri bir kuruluşun sahip olduğu en değerli kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle sadece onları ödüllendirmek ve geliştirmek değil, aynı zamanda onları değerlendirmekte bir o kadar önemlidir (Snell ve Bohlander 2012).

Sistemik bir çalışan performansı değerlendirmesi, yöneticilerin bir kuruluştaki çalışan performansı hakkında değerlendirme, karşılaştırma ve geri bildirimde bulunma ve insan kaynaklarını yönetme gibi bir değerlendirme sürecidir (Spence and Keeping, 2011). Performans değerlendirme, üstlerin astların performansını, genellikle yıllık veya altı aylık olarak zamları, terfileri veya eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla değerlendirme süreci olarak tanımlanmıştır (Grote, 2011). Daoanis (2012:55) performans değerlendirmesini “yukarıdan aşağıya değerlendirme yapan ve astlarının performanslarını yıllık performans değerlendirme toplantısında derecelendiren yöneticileri içeren daha sınırlı bir yaklaşım” olarak tanımlamıştır.

Değerleme etkinliği seçilen değerlendirme kriterleri, değerlendirme uzmanları, değerlendirme yöntemleri ve uygulamalarının kalitesi ile belirlenir. Her biri, bazı durumlarda diğerlerine göre kullanım için daha uygun hale getiren kendi güçlü ve zayıf yanları olan bir dizi alternatif performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. En yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları yargılama yaklaşımı, mutlak standartlar yaklaşımı ve sonuçlara yönelik yaklaşımı içerir. İdeal olarak, performans değerlendirmesi tamamen doğru ve nesnel olmalıdır (Lunenburg, 2012). Ayrıca, amirlerin astlarının performansını tarafsız ve nesnel yargılara götürecek şekilde doğru değerlendirdikleri varsayılmaktadır.

Daoanis (2012), performans değerlendirmesinin herhangi bir kuruluş tarafından çalışanlarına belirlenen çerçeveleri ölçmek için hayati bir araç olduğunu belirtmiştir. Kurumsal hedeflere karşı bireysel katkıyı ve performansı izlemek ve gelecekteki iyileştirmeler için bireysel güçlü yanları ve fırsatları belirlemek için kullanılır ve kurumsal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını veya şirketin gelecekteki planlama ve gelişimi için temel teşkil edip etmediğini değerlendirir. Performansı

değerlendirmenin nedeni, çalışanların en iyi şekilde performans gösterebilmeleri, böylece kurumun misyonuna ve hedeflerine ulaşması, çalışanları bu çabalara ve katkılara göre ödüllendirmesi, davranışlarını kendi kişisellerine ulaşma olasılığını artıracak şekilde güçlendirmektir (Chukwuba, 2009).

1.5.5. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Uygulamaları

Ücret, istihdam ilişkisinin önemli bir unsurudur ve birçok kuruluş için en büyük işletme maliyeti olmasının yanı sıra; yakın zamanda bazıları tarafından kurumsal performansı ve sürdürülebilir rekabetçiliğini arttırmak için bir araç olarak savunulmuştur. Çağdaş ücret yaklaşımları, çalışan davranışlarını örgütün stratejik yönüne hizalamanın önemini vurgulamaktadır (Trevor, 2008). Geleneksel ücret biçimlerinden farklı olarak, stratejik ücret sadece gerekli emeği işe alma maliyeti olarak kabul edilmez. Bunun yerine, ücret, bir şirketin benzersiz varlığını - çalışanlarını - kuruluşun stratejik yönüne hizalamanın ve bunu yaparken rekabet avantajını sağlama ve hissedar değerini teşvik etmenin bir yolu olarak kuralcı literatürde yer almaktadır (Trevor, 2008).

Konsept olarak ücret, Bernadin'e (2007) göre, çalışanın iş ilişkisinin bir parçası olarak aldığı her türlü mali getiriye ve maddi faydaları ifade etmektedir. Tazminat iki bölüme ayrılmıştır ve bunlar, çalışan tarafından yapılan iş için doğrudan işveren tarafından ödenen nakit ücret ve çalışanlara sağlanan fayda programlarını ifade eden yan ödemedir. Nakit ücretin temel ödeme ve ödeme koşulu olmak üzere iki unsuru vardır. Temel ücret, saatlik veya haftalık ücretlerin yanı sıra fazla mesai ücreti, vardiya farkı ve tekdüze ödenek ile ilgilidir; ödeme koşulu, liyakat artışı, teşvik ödeme bonusları ve kazanç paylaşımı gibi performans ödenekleriyle ilgilidir. Yan ödemeler, diğer yandan, çalışanlara sağlanan fayda programlarını ifade eder (Odunlade, 2012).

Yasal olarak gerekli fayda programları arasında sosyal güvenlik, işçi tazminatı yer alırken, isteğe bağlı programlar sağlık yardımları, emeklilik planları, ücretli izin, öğrenim geri ödemesi, tanıma ödülü, dış hizmet primleri, sorumluluk ödeneği, çocuk bakımı, kampüste konaklama, promosyon, yıllık artış vb. çalışanların

bir kuruluşla istihdamlarını sürdürmek için aldığı dolaylı finansal ve finansal olmayan ödemelerdir (Bernadin, 2007).

Ödüller, bireyleri kuruluşun ihtiyaçlarını karşılamaya motive etmek için bireysel ihtiyaçlara veya güdülere yöneliktir. İlk adım, bireylerin ihtiyaçlarını veya güdülerini değerlendirmektir. Temel nedenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Weiss, 2010):

- Övgü, tanınma ve saygı,
- İşle ilgili kararlar vererek ve kariyerleri üzerinde kontrol sahibi olarak kendi kaderini kontrol etmek,
- Nasıl yaptıklarını bilmek,
- Değerli bir şeye katkıda bulunduklarını hissetmek,
- Meydan okunmak ve profesyonelce büyümek.

Bireyler için verilen ödül çekici ise (yani ihtiyaçlarını karşılıyorsa), belirtilen hedeflere ulaşabileceklerine inanıyorlarsa ve performansın istenen ödüllere yol açacağına inanıyorlarsa, yüksek düzeyde performans göstermeye motive olurlar. Son olarak, insanlar ücret ve ödüllerin performansla bağlantılı olduğuna inanmak zorundadır. Bu nedenle kuruluş, performans ve ödüller arasındaki bağlantıyı görünür kılmalıdır.

1.5.6. Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları

Kariyer planlama süreci hem bireysel hem de organizasyon sorumluluğunu içerir. Oldukça rekabetçi olan çağdaş iş ortamında, kariyer yönetimi sorumluluğunun giderek bireylere bağlı olduğu görülse de kuruluşlar da önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için ana kaynak olarak kabul edilen yetkin bir kadroya sahip olması ve bunu sürdürmesi gerekmektedir. Çoğu gelişmiş şirket hem kendileri hem de çalışanları için faydalı olan entegre bir yönetim kariyer sistemi geliştirir ve uygular (Antoniou, 2010:13). “Örgütsel Kariyer Yönetimi”, çalışanlarının kariyer gelişimi ile ilgili faaliyetlerde bulunan kuruluşla ilgilenmektedir. Bu, bireyler, danışmanlar veya iş merkezleri tarafından uygulandığı şekliyle kariyer

yönetiminden farklıdır, örneğin, karşılıklı olarak münhasır olmasa da, onları tamamlayabilir (Baruch ve Peiperl, 2000).

İKY’de kariyer planlaması, bireylerin kariyeri için ihtiyaçları, istekleri ve fırsatları tanımlamayı ve bu kariyeri desteklemek için insan kaynakları programlarının geliştirilmesini amaçlamaktadır. Kariyer planlamasının, bir kişinin kendi değer sisteminin beceri veya yetenekleri, ihtiyaçları, motivasyonları ve istekleri sonucunda kendi mesleki kavramını geliştirdiği sürekli bir keşif süreci olduğu belirtilmiştir (Manolescu, 2003). Kariyer planlaması, kariyer gelişimini ve stratejilerin uygulanmasını, öz değerlendirme ve fırsatların analizini ve sonuçların değerlendirilmesini hedefleyen çok sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir. Bu nedenle bireyler istek ve yeteneklerini tanımlamalı ve eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını anlamak için değerlendirme ve danışmanlık yoluyla; kuruluşun ihtiyaçlarını ve fırsatlarını tanımlaması, çalışanlarını planlaması ve çalışanlarına kariyer gelişimi için gerekli bilgi ve uygun eğitimi vermesi gerekmektedir. Neveanu (2003), kariyer planlamasının bireysel ihtiyaç ve özlemleri örgütsel ihtiyaç ve fırsatlarla ilişkilendirmesi, çalışanlarını kariyer planlaması, bireysel gelişim çabaları ile eğitim ve geliştirme programları hakkında değerlendirmesi, bilgilendirmesi ve bilgilendirmesi gerektiğini önermektedir (Antoniou, 2010).

Organizasyonlarda mevcut iş sayısının azalması ve yönetim seviyelerinin sınırlandırılması, örgütsel kariyer gelişimine giden geleneksel yolda değişikliklere yol açmıştır. Geleneksel kariyer yolu, çalışanlara iyi tanımlanmış tanıtım yollarının kesinliğini veren bir hareketlilik içeriyordu. Şu anda, iş rotasyonu, çoklu beceri geliştirme ve yan terfi üzerinde durulmaktadır. Bir kariyer planlama sistemi tasarlamak ve uygulamak, kuruluşların çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak ve bunları iş ihtiyaçları ile eşleştirmek için yararlıdır (Antoniou, 2010).

Sonuç olarak, kariyer planlama sisteminin çalışanların mesleki memnuniyetinin artmasına katkıda bulunduğu iddia edilmiştir, çünkü amaç ve planlarıyla tutarlı bir şekilde pozisyon belirleme ve konumlandırmalarına yardımcı olmaktadır. Organizasyon açısından, kariyer planlama sistemi, boşlukları doldurmak,

ardışık planlamaya yardımcı olmak için gereken zamanı azaltır (örneğin, çalışanları personel devir veya emekliliğinden sonra boş olan pozisyonları doldurmak için hazırlamak), yönetim potansiyeli olan çalışanları belirlemek ve tüm çalışanlara sağlamak kariyer hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle, organizasyon perspektifinden bakıldığında, çalışanları kariyerlerini planlayarak motive etmemek, boş görevlerin doldurulması sürecini, personel katılımının azalmasını ve eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen paranın uygun olmayan şekilde kullanılmasını engelleyebilir. Çalışanların bakış açısına göre, kariyer planlama eksikliği hayal kırıklığına neden olabilir, kuruluş tarafından takdir edilmeme duyguları ve doğru pozisyonu tanımlamak, iş değişikliği ve / veya organizasyon ihtiyacına yol açabilir (Ragom, 2016:26).

1.5.7. Takım Etkinlikleri ve Katılım Uygulamaları

Çalışan katılımını teşvik eden yüksek performanslı İK uygulaması, literatürde güçlendirici bir uygulama olarak ortaya çıkmakta, kurumsal performansa katkı açısından iş tanımına ve istihdam güvenliğine benzer bir rol oynamaktadır. Örgütsel etkinliklere katılmak, çalışanların kararların bir sonucu olarak alaka düzeyi ve sahiplenme duygusunu hissetmelerini sağlayabilir. Bu şekilde çalışanlar, işlerinin performansını ve üretkenliğini değerlendirerek bir sorumluluk duygusu geliştirirler. Takım etkinlikleri, çalışanların işle ilgili sonuçlara daha fazla dikkat etmelerine ve böylece işgücünün verimliliğini artırmasına sağlamaktadır. Organizasyonel kararlara katılarak, çalışanların hedeflerini şirketin hedeflerine paralel hale getirerek iyileştirme sağlanabilir. Katılımcıların katılım beklentilerini karşılamak şirketin katılımı için çok az fırsatla ilgili olası endişeleri azaltabilir. Katılım fırsatı ile çalışanlara iş yapma ve iş konusunda yetki alma hakkı verilmektedir (Combs, Liu, Hall ve Ketchen, 2006)

Bazı araştırmacılar, grup faaliyetlerinin desteklenmesinin örgütsel rekabet edebilirlik ve yenilikçiliği arttırmak için çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Lui, Lau ve Ngo, 2004). Grup faaliyetleri iletişim ve iş dünyası duygularını geliştirmektedir. Buna ek olarak, arzu edilen çalışma kültürünün yaratılmasına

yardımcı olur. Yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilecek performanslar hakkında geri bildirimde bulunmak, yönetici ve çalışan arasındaki verimliliği artırmak için önemlidir. Denetim otoriteleri ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmenin bir yoludur. Ekip faaliyetleri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin gelişmesi nedeniyle önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir (Dönmez, 2018:21).

1.5.8. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

İş kazaları, kazaya uğrayan bireylerin kendilerine, ailelerine, işletmeye olduğu kadar ülkeler için de bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği konusu ülke bazında ciddiye alınarak üzerinde titizlikle durulan bir meseledir. Bir işletmenin çalışanlarını korumak adına işçi sağlığını ve güvenliğini sağlayacak çalışma ortamını oluşturması beklenmektedir. Bu konu bir işletme için sosyal bir sorumluluktur. Diğer yandan ise işletmenin kendini güvende hissetmesi ve karlılığı açısından da önemli bir faktördür. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi için iş sağlığı ve güvenliğinin korunması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Yüksek, 2007:211).

Fırat (2008:3) İş sağlığı ve güvenliğini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır;

- İşletmedeki çalışanların görevleri başındayken huzurla iş görebilmeleri için ve kullandıkları araç ve gereçlerin yol açabileceği tehlikeleri en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için yapılan çalışmaların bütünüdür.
- İş güvenliği, görev sırasında ortaya çıkabilecek tehlikelerden arınmak amacıyla çalışanlara verilen görevlerle ilişkili yükümlülükleri ifade etmektedir.

İş kazaları ve mesleki hastalıklar, hem çalışanlar hem de işletmeler için önemli maddi kayıplara neden olmaktadır. Bazen bu durum sadece maddi kayıplarla kalmayıp, fiziksel yaralanmalara, sakatlanmalara ve hatta ölümlere bile yol açabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları; yüksek gürültü, aşırı kirlilik, ekipmansız makine kullanımı vb. gibi tehlikelerle ilgilidir. Maddi ve manevi kayıplar vermemek için işletme içinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verilerek çalışanların

koruyucu ekipman kullandıklarının kontrol edilmesi, işletmeler için öncelikli konular arasında kabul edilmelidir. (Bingöl, 2003:528-529).

1.6. İKY VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

İKY ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemeden önce, aşağıda örgütsel adalet kavramı ele alınmaktadır.

1.6.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsanların her zaman dış ortamda meydana gelen durumlara, kararlara ve davranışlara ilişkin görüşleri vardır. Her zaman, karşılaştırmalar ve yargılamalar yaparak, onlara karşı davranışların adalet ve adaletsizliğini, değerlendirirler. Rebore (2001), “adalet” in bir bireye veya bir gruba yönelik davranış ve tutumların adil veya adaletsizliğine ilişkin bir terim olduğunu belirtmektedir. Kararlar ve bunlara ilişkin davranışların adaletine veya adaletsizliğine dayanarak, insanlar bireysel tutumlarını, davranışlarını şekillendirirler (Dilek, 2005).

Adalet kavramı çok önemli bir gerekliliktir ve örgütsel yaşam da dahil olmak üzere yaşamın birçok alanında görülebilir. Bununla ilgili olarak, örgütsel adaletin “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanmasına bağlı olduğu ve sağlıklı çalışma ortamının sağlanmasında çok önemli olduğu belirtilebilir. Örgütsel içerikte adalet “örgütsel adalet” olarak kabul edilir (Sayü, 2014).

Örgütsel adalet kavramı son çeyrek yüzyılda incelenmeye başlanmış ve örgütsel bilimin en çok analiz edilen konularından biri haline gelmiştir. Şirketlerin etkinliği için önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Bireylerin adalet konularından endişe duydukları, böylece adaletin işteki davranışları etkilediği ve örgütsel davranışların çoğunun adaletle açıklanabileceği öne sürülmüştür (Tansky, 1993:195).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987’de Greenberg tarafından kullanılmıştır. Moorman (1991) örgütsel adalet kavramını tanımlayarak; örgütsel adaletin “doğrudan çalışma alanları ile ilgili” adalet olduğunu ifade etmiştir. Rawls (2013)’a

göre işyerinde meydana gelen bu tür bir adaletin, her türlü organizasyonda sağlanması çok önemlidir. Berward (2000)'a göre, örgütsel adalet, her türlü örgütte işbirliği eylemleri sağlayan temel dayanaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Konovsky, 2000).

Yıldırım (2006) örgütsel adaleti, sadece adil bir şekilde ödüllerin ve cezaların adil dağılımıyla değil, tüm adalet konularıyla da ilgili olduğunu savunmuştur. Daha genel anlamda örgütsel adaletin, karar verme prosedüründeki adalet düzeyine ve bu sürecin sonuçlarına atıfta bulunduğunu da eklemiştir.

Örgütsel adalet alanyazısını, kurumlarda adaletin rolünü ifade etme ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, bireylerin, kuruluşların kendilerine karşı adil davranıp davranmadıkları hakkındaki görüşleriyle ilgilidir (Blakely, vd. 2005:259). Adams (1965) örgütsel adaleti “bir çalışanın kaynakların tahsisinde ve aynı zamanda kuruluş tarafından verilen ödül veya cezalarda o kişinin öznel adalet algısı” olarak tanımlamıştır (Chen vd., 2008:291).

James (1993) örgütsel adaleti “bireyin ve grubun bir örgütten algıladığı muameledeki adaleti algısı ve bu algılara davranışsal tepki” olarak tanımlamıştır. (Aryee vd., 2002).

Bies ve Tripp'in (1995) göre, “örgütte adalet, sonuçların nasıl dağıtılması gerektiğini (örneğin, ödüller ve cezalar), bu tür dağıtım kararlarını vermek için kullanılan prosedürleri (diğer karar türleri) ve insanların kişilerarası nasıl davrandıklarını ifade etmektedir” (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adaletin çeşitli tanımlarında görüldüğü gibi, bir boyuttan ziyade çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk araştırmalar, sonuç adaleti algısını vurgulamış ve daha sonra sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin adil olması araştırmacılar arasında ilgi odağı haline gelmiştir. Bununla birlikte, bu konudaki ileri araştırmalar kişilerarası tedavinin adaletini vurgulamıştır.

İnsanların algıları, düşünceleri ve davranışları arasında önemli bağlantılar vardır. Algı, niyet ve beklentilerimizin davranışlarımızı şekillendirdiği söylenebilir (Güner, 2016). Bu bağlamda, çalışanların örgütsel adalet algısı, başarı arzusunu, performanslarını ve motivasyonlarını etkiler. Adalet, çalışanlar arasındaki motivasyonu korumak için önemli bir faktördür. Örgütsel adalet algılarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyerek, benzer ya da aynı örgütsel süreçler sonucunda ortaya çıkan kavramların her ikisinin de ortaya çıktığı görülmektedir (Atalay, 2010).

Bir kuruluştaki tüm bireyler tarafından “adil” olarak değerlendirilebilecek bir karar vermek neredeyse imkansızdır. Bu nedenle Yeşil (2017), araştırmasında insanların çoğunun haklı olduğunu düşündüğü bir karar veya eylemin adil olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle çok sayıda araştırmada örgütsel adalet, çalışanların örgütlerindeki adalet algıları kapsamında tanımlanmaktadır (Oral, 2012). Örneğin, Kaya'ya (2013) göre örgütsel adalet, çalışanların işyeri sonuçları, prosedürleri, kararları ve etkileşimleri hakkındaki algılarını ifade eder. Vries (2010) örgütsel adalet algılarına ilişkin örgütsel adaleti “işyerinde adalet algılarının incelendiği araştırma alanı” olarak da kabul etmektedir. Cropanzano ve arkadaşları (2007) çalışmalarında, işyerinde çalışanların adalet algılarına ilişkin örgütsel adaleti, kavramı yürütme durumlarının etik ve ahlaki boyutlarının kişisel değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Beugre ve Baron (2001:330)’un görüşüne göre bir kavram olarak örgütsel adalet “çalışanların işyerindeki iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri açısından algılarının nasıl oluştuğunu gösteren sosyal özellik” anlamına gelmektedir.

Tanımları dikkate alındığında örgütsel adaletin çalışanların adalet algısı ile ilişkili olduğu söylenebilir (Sayin, 2009). Dolayısıyla, genel anlamda örgütsel adalet, kurumdaki uygulamalara ilişkin çalışan algısı olarak tanımlanabilir (Greenberg, 2004). Başarı ve memnuniyet düzeylerine ilişkin karşılaştırmalı algılamalar yapan çalışanlar, kazançlarını diğer kuruluşlarda elde ettikleri benzer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırmaktadır (Seçkin ve Demirel, 2014). Karşılaştırma yapma sürecinden sonra örgütlerine, yöneticilerine ve işlerine karşı bir tutum geliştirirler

(Özdevecioğlu, 2009). Sonuç olarak, bu süreç çalışanların adalet algılarına yol açmaktadır (Seçkin ve Demirel, 2014). Örgütsel adaletin olumlu algılanması, iş verimliliğini artırırken, örgütsel bağlılığı ve çalışan davranışlarının örgütsel vatandaşlığını arttırırken, olumsuz örgütsel adalet iş motivasyonunda azalmaya ve çalışan bağlılığını zayıflatmaya neden olabilir (Döven ve Mumcu, 2016). İşyerinde örgütsel adaletin rolünü vurgulayan Abbasoğlu vd., (2016:15) şunları ifade etmektedir: “Çalışanlar çalışma ortamında adalet eksikliğini hissettiklerinde motivasyonları etkilenir ve sorumluluk almak istemezler. Böylece farklı bir iş aramak ve hatta kurumdan intikam almak yoluna gidebilirler”.

Bu nedenle işyerinde olumlu adalet algılarının oluşturulması olumlu iş sonuçları ve başarı ile sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin örgütsel bağlamda çok önemli bir faktör olduğu ve örgütsel sonuçlar ve çalışan davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilebilir (Ulukapı ve Bedük, 2014).

1.6.2. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Rock Oh'a (2013) göre, örgütsel adaletin çeşitli sınıflamaları olmasına rağmen, aynı zamanda tüm türleri içeren sınıflandırma oluşturulmamıştır. 1975'e kadar, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanan tek dağıtım adaleti, literatürdeki tek türdü (Başar ve Sığır, 2015). Ancak, tahsislerin ve kaynakların adil dağılımı örgütsel adalet algısını tamamen kapsamıyordu. Bu yüzden 1975'ten beri literatüre prosedürel adalet boyutu eklenmiştir. Daha önceki çalışmalar, dağıtım ve prosedür adaleti olmak üzere iki tür örgütsel adalet tespit ederken, daha sonraki çalışmalarda, 1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan modelden etkileşimli adalet eklenmiştir (Seçkin ve Demirel, 2014; Mumcu ve Döven, 2016). Bu arada örgütsel adaletin dört boyutunu içeren sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, meta-analitik çalışmalarında Conlon ve ark. (2006) dördüncü boyutu, yani gayri resmi adaleti ayırmıştır. Ancak en yaygın sınıflandırma; dağıtımcı adalet, usul adaleti ve etkileşimli adalettir (Taştan ve Yılmaz, 2008). Bu üç örgütsel adalet türü, genel örgütsel adalet ve adaleti belirleyen üç bileşen olarak dikkate alınmalıdır. Ayrıca, işyerinde adaleti sağlamak için, bu üç

bileşenin her birini ayrı ayrı ele almak zorunludur (Cropanzano vd., 2007). Aşağıda örgütsel adaletin bileşenleri incelenmiştir.

1.6.2.1. Dağıtım Adaleti

Greenberg'e (2004) göre dağıtım adaleti “insanların kaynakların dağıtıldığı adalet algılarına atıfta bulunmaktadır”. Geniş anlamda, dağıtım adaleti, bireylerin kuruluş için harcadıkları bilgi, katkıları ve enerjilerinin bir sonucu olarak elde ettikleri kazançlar, ödüller ve sonuçlarla ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır (Buluc, 2015). Kısacası, dağıtım adaletinin, bireyler arasında “adil paylaşım” olup olmadığına ilişkin algılarına atıfta bulunduğu söylenebilir (Cropanzano vd., 2007).

İşyerinde çalışanların pozitif dağıtım adalet algılarını sağlamak, kuruluşlar için çalışanlarla güçlü bir ilişkiye sahip olabilmek açısından çok önemlidir (Cohen ve Spector, 2001). Örneğin, benzer işlere sahip işçilere eşit olarak ödeme yapıldığında duygu ve tutumları olumlu olurken, işçiden birine diğer işçiden daha düşük bir ücret ödenmesi durumunda; örgütsel adalet algısı olumsuz olacaktır (Güner, 2016). Başka bir deyişle, ödüllerin ve kaynakların dağılımı adil ise, bir kişi işyerini adil bulur. Bireylerin sonuç-girdi oranları, çalışanların örgütü haksız bulduğu işverenlerin sonuç-girdi oranlarıyla aynı olarak algılanmaz ve bu da çalışanların iş performansında ve düşük iş verimliliğinde azalmaya yol açabilir (Buluc, 2015). Örgütün katkıları sonucu elde edilen sonuçları karşılaştırmak için kullanılan bu tür analizler sadece bireysel bir bakış açısından değil, aynı zamanda grup katkılarının karşılaştırılmasını da kapsamaktadır (Castillo ve Fernandez, 2016). Dağıtım sürecinde en iyi stratejilerin seçilmesi örgütsel yaşamda önemli olsa da, ödül, tahsis ve kaynakların adil bir dağıtım sisteminin oluşturulması, her türlü grup, organizasyon ve toplum için oldukça zor bir iştir (Mumcu ve Döven, 2016). Bu nedenle, sonuçların dağıtım süreci, literatürde en çok araştırılan ve kritik sorunlardan biridir.

Maddi ödüller “yararlanıcıya ait finansal refah” anlamına gelirken, maddi olmayan ödüller çalışma ortamı, saygı ve farklı türden yardımlardan oluşur. Bununla birlikte, araştırmalar arasında bu konuda bazı görüş farklılıkları bulunmaktadır (Kaya, 2013:24). Örneğin, Greenberg (2004) saygıyı ve hassasiyeti dağıtım

adaletinin bir parçası olarak tanımlarken, Giap ve Hackermeier (2005) çalışanların dağıtım adalet inançlarının iş performanslarının bir sonucu olarak maddi çıkarlarına hitap edebildikleri noktasındadır. Ancak, maddi ihtiyaçların yanı sıra çalışanların da maddi olmayan ihtiyaçlara sahip oldukları belirtilmelidir. Ayrıca, maddi ve maddi olmayan çalışan ihtiyacını karşılamak için, dağıtım kaynakları ve tahsisleri de ekonomik olmalı ve her iki tür kaynağın adil dağılımı işyerinde eşitlik ve adalet sağlamalıdır. Sonuç olarak, çalışan gereksinimlerinin, eşitliğin ve adaletin dağıtım adaletinin üç önemli unsurunu oluşturduğu söylenebilir (Koopmann, 2002).

1.6.2.2. Usul (Prosedür) Adaleti

Usul Adaleti, adından da anlaşılacağı üzere, karar alma sürecine atıfta bulunur ve “sonuçların belirlendiği sürecin adilliği” olarak tanımlanır (Cohen ve Spector, 2001:3). Yukarıda da değinildiği gibi örgütsel adalet kavramının temel kavramsallaştırmaları dağıtım adaleti ile ilgilidir. Ancak örgütsel adaleti sürdürmek için fazladan bir göstergeye ihtiyaç vardır. Bu yüzden prosedür adaleti, dağıtım adaletiyle birlikte örgütsel adaletin ikinci boyutu olarak eklenmiştir. Dağıtım adaleti sonuçların adil dağılımını ifade ederken, prosedür adaleti örgütsel kaynak ve tahsisleri dağıtmak için kullanılan yöntem ve prosedürlerin algılanan adaletini ifade eder (Sia ve Tan, 2016). Başka bir deyişle, usule ilişkin adalet “kaynak ve tahsis kararları vermek için kullanılan süreç ve prosedürlerin ne derece adil olduğunu” ifade eder (Nakra, 2014:187). Dağıtıcı adalet gibi, usul adaletinin de bazı ilke ve kuralları vardır. Araştırmacılar, (Cropanzano ve diğerleri, 2007; Güner, 2016; Rock Oh, 2013). Rock Oh (2013) prosedür adaletin altı bileşeni olduğunu belirlemişlerdir.

- Tutarlılık (çalışanlara aynı muamele),
- önyargı eksikliği (kişisel çıkar olmadan adil kararlar),
- doğruluk (karar verme sürecinde doğru bilgi),
- düzeltilebilirlik (çalışanlar tarafından doğru ve doğru karar verme şansı sağlama)
- temsil edilebilirliği (tüm paydaşlar) ve
- etik (etik kararlar almak) prosedür ve dağıtım adaleti arasındaki önemli farkın bu altı prensipte yattığını belirtmektedir.

1.6.2.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım ve prosedüre dayalı adaletin yanı sıra, etkileşimli adalet olarak adlandırılan üçüncü boyut da vardır. Etkileşim adaletinin, dağıtım ve prosedür adalet boyutlarına göre bazı farklılıkları bulunmaktadır (Buluç, 2015). Etkileşim adaleti, “bir kurumdaki çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesini vurgulayan” adalet boyutudur (Altinkurt, vd., 2014:35). Greenberg, etkileşim adaleti “insan ilişkilerinde prosedürel adalet” olarak tanımlarken (Döven ve Mumcu, 2016:139), Bies and Moag'a (1986) göre, etkileşim adalet, örgütsel prosedürlerin uygulama kursudur (Nakra, 2014). Bu iki tanımın benzerliklerinden biri, her iki etkileşim adaletine göre tutum ve davranışların kalitesine atıfta bulunmasıdır (Mumcu ve Döven 2016). Bu tür bir adalette, kararlar ve kurallar önemli değildir, ancak bu kararların gerçekleştirilmesi süreci değerlendirilirken, çalışanların muamele edilme şekli değerlidir. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlara yaptığı muamelede adalet algısına atıfta bulunur (Cole, Bernet ve Holt, 2010). Bununla birlikte, etkileşim adaletin çalışan-yönetim ilişkisine değil, aynı zamanda çalışan-çalışan ilişkisine de odaklandığına işaret eden bazı görüşler vardır. Sayü (2014), bir kişinin başka bir kişiye davranış biçimine atıfta bulunmaktadır. Buna rağmen, literatürün çoğunda etkileşimli adaletin kaynakları dağıtan karar vericiler ile bu kararlardan etkilenen bireyler arasındaki etkileşim olarak tanımlandığı belirtilmelidir (Özdevecioğlu, 2004).

Greenberg, kişilerarası adalet ve bilgilendirici adalet olmak üzere iki tür etkileşim adalet olduğunu öne sürmüştür (Başar ve Sıgır, 2015). Kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlara davrandığı saygı ve haysiyetle ilgili olsa da, bilgilendirici adalet, yöneticilerin işyerinde alınan kararlar hakkında çalışanları ve iş arkadaşlarını bilgilendirme derecesi anlamına gelir.

1.6.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Oluşum Süreci

İKY'nin fonksiyonları birbiriyle ilişkili olup, insan gücü bilinçli olarak geliştirilen politikalara uygun şekilde yönetilir. Herhangi bir İKY uygulamasının doğru veya yanlış işleyişi diğer uygulamaları da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların adalet algısı, uygulamalardan yalnızca biriyle ilgili değildir. İKY'nin

işlevleri olan personel seçimi ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetiminin tasarlanmasında presedür adaleti dikkate alınmalıdır (Babayeva, 2018:68).

Örgütsel adalet, bir işletmedeki çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olan unsurlardandır. İş tatmini ise çalışan performansını belirleyen unsurlardan biridir. İş tatmini yüksek olan çalışanların performanslarında artış olduğunu gösteren pek çok araştırma mevcuttur. Örneğin Yazıcıoğlu (2010)'nun ve Koç vd. (2009:20) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri ile performans düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda (Schoderbek, Cosier ve Aplin 1991: 380, Sevimli ve İşcan 2005: 55) örgütler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek düzeyde tatmine ulaşmış çalışanların performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245). Yüksek performans da bir işletmede karlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel adalet algısı pozitif yönde olursa, çalışanların davranışları da buna göre şekillenecek ve pozitif eğilimler sergileyeceklerdir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199).

İşletmeler, İKY politikalarını oluştururken insan odaklı hareket ederek, çalışanların en çok önem verdiği kavramlardan biri olan adalet kavramına özen göstermektedirler. Özellikle insanı temel alan İKY uygulamaları kapsamında örgütsel adaleti sağlayarak, çalışanların örgüte bakış açılarını olumlu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bir örgütte adaletin var olması tek başına yeterli olmamaktadır. Adaletin varlığı kadar, çalışanlar tarafından pozitif bir şekilde hissedilmesi de gerekmektedir. Bunun da en etkili yöntemi, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan iletişimidir. İKY uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulması gerekmektedir. Çalışanların işletmede yürütülen faaliyetler ve İKY uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi (ücret, terfi, performans değerlendirme vb. süreçlerin hangi kriterlere göre belirlendiği) çalışanların bağlı oldukları örgüte ve yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır (Tan, ve Çetin, 2011:4).

1.6.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Oluşmasında İKY

Uygulamalarının Etkisi

İKY uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletmenin İKY uygulamaları sırasında sergilediği ücret ve ödül politikasından, performans değerlendirme faaliyetlerine kadar pek çok uygulama, çalışanların örgütsel adalet algısına etki etmektedir. İKY uygulamaları ile algılanan örgütsel adaletin ilişkisi üzerine literatürde pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların bazılarında örgütsel adalet algısı tek başına incelenirken bazılarında ise alt boyutlarıyla incelenmiştir. Yürük'ün (2020) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisini inşaat sektörü üzerinde incelediği araştırmasında, örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet, usul adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının İKY uygulamalarının personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonlarının tamamıyla aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. En yüksek korelasyon ise, iş analizi ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İKY'ye yönelik adalet algısının gelişim süreci, İKY'nin personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer ve ücret yönetimi işlevleri ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Personel seçimi sırasında örgütsel adalet büyük önem taşımaktadır. Adaletin temelini oluşturan ilkelere, personel alımı sırasında dikkat edilmelidir. Örgüt, bu aşamada bu ilke ve normlara ne kadar bağlı kalırsa, çalışanların örgütsel adalet algısı da o kadar yüksek olacaktır. Bir davranışı ve kararı adil yapan, onun karşı tarafta adil algılanmasıdır. Bu nedenle adalet olgusu, algısal bir unsurdur (Erenel, 2011:15).

Bir diğer İKY uygulaması olan eğitim ve geliştirme, çalışanların etkinliğini arttıran bir faaliyettir. Örgütün finansal dağıtımları ve zararları, çalışanlar tarafından yönetildiği için onların gerekli eğitimleri alması, örgüt için büyük önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, adalet algısını belirleyen, eşitlik, doğruluk ve

dürüstlük ilkelerini içerecek biçimde uygulanmalıdır. Çalışanlar bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden eşit ve objektif biçimde yararlanmalıdırlar. Güncel çalışma yaşamına ayak uydurarak, yeni gelişmeleri takip etmek tüm çalışanların hakkıdır. Bayraktaroğlu ve Yılmaz'a (2012:11) göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eşit şekilde verilmesi için uyulması gereken bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar;

- Cinsiyet ayrımı yapmamak,
- Yeni personelin eğitim imkanlarından faydalanmalarına olanak sağlamak,
- Cinsiyet ayrımcılığına neden olacak seçim şartları uygulamamak.

İKY uygulamalarından biri de personel değerlendirmedir. İş tatmini başta olmak üzere birçok kavramı içeren personel değerlendirme sürecinde alınan kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması, onların personel değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır.

Greenberg (1986:340-342) 217 yöneticiden oluşan bir örnek kullanarak, özellikle adil veya haksız performans değerlendirmelerinin belirleyicilerini tanımlamaya çalışmıştır. Dağıtıcı faktörlerin, adil performans değerlendirmelerinin yordayıcıları olarak prosedürel adalet kadar önemli olduğu bulunmuştur; bu nedenle araştırmacıların prosedürel faktörler kadar dağıtıcı faktörlerle de ilgilenmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Çalışmanın sonucuna göre çalışanlar, performans değerlendirmesinin hangi kriterlere göre yapıldığını bilmek istemektedirler. Bu değerlendirme sonucuna göre yapılan ücret artışı ve terfi gibi kazanımlar, çalışanların iş tatminini ve performanslarını arttırmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamasının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulması gerekmektedir. Çalışanların performans değerlendirmesiyle ilgili ayrıntılı olarak bilgilendirilmesi ve bu sürecin adil olacağına dair ikna edilmesi önemlidir. Değerlendirme sürecinin hangi kriterlere göre yönetileceği çalışanlara açık bir dille belirtildiği zaman, çalışanlar performanslarını yükseltmek için çaba harcayacaklardır (Tan, 2011:4).

Koçak'ın (2019) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti algısının prosedür adalet algısına göre, çalışanların performansları üzerinde daha anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak bu etki diğer boyuta oranla daha fazla olsa da genel anlamda zayıf bir etkidir. Çalışan performansını arttıran unsurlar genel olarak; yapılan iş sonucunda elde edilen kazanımlar (maaş, ödül, promosyon, terfi vb.) olarak saptanmıştır.

İKY'nin yürüttüğü bir diğer faaliyet ise ücret politikasıdır. Ahlaki bakımdan ücret yönetiminin temeli ücret adaletini oluşturan eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Ücret adaleti ise sarf edilen çabaya karşılık ücretin verilmesidir. Ücret belirlenirken, işletmenin ekonomik koşullarının uygunluğunun yanında çalışanların yaşam kalitesi de göz önüne alınmalıdır. Bunun yanı sıra belirlenen ücret, pazarda belirlenen ücretler ve yasalar ile de uyumlu olmalıdır. Çalışanların, sergiledikleri performansa ve iç/dış eşitliğe uygun bir ücret politikası yürütülmesi adalet algısının gelişmesinde önemlidir (Demir ve Acar, 2014:106-197).

Yapılan araştırmalar, çalışanların, almış oldukları ücretlerden ziyade ücretlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığı ile daha ilgili oldukları görülmüştür. Çalışanların eşitlik ve adalet algısı da bu sürecin hangi kriterlere göre yapıldığı ile şekillenmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012:15). McFarlin ve Sweeney (1992: 626-637.) hem dağıtımcı hem de usul adaletinin ücret ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve astın denetim otoritesinin değerlendirmesinin başlıca belirleyicileri olduğunu araştırmıştır. Ancak sonuçlar, dağıtım adaletinin kişisel sonuçların (ücret ve iş tatmini) prosedürel adaletten daha önemli bir belirleyici olma eğiliminde olduğunu gösterirken, usule dayalı adalet, kurumsal sonuçların (örgütsel bağlılık ve astın danışmanın değerlendirmesini) dağıtım adaletinden daha önemli belirleyici olmuştur. Ayrıca, dağıtımcı ve usule ilişkin adalet arasındaki korelasyonu incelemiş ve prosedürlerin adil olduğunu düşünen çalışanların şirkete diğer prosedürlerin adil olmadığını düşündüğünden daha fazla bağlılık göstermesine rağmen, dağıtım adaletinin düşük olması durumunda bu sonuçların arttığını tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet algısının her üç boyutunun da doğrudan çalışan motivasyonu ile ilişkili olduğu da söylenebilir. Çalışanlar, maaş, terfi, ödüller, vb. konularda karşılaştırmalarda bulunarak örgütün adalet düzeyi hakkında yargıda bulunurlar ve çalıştıkları örgütle ilgili algılarını şekillendirirler. Örgütte adalet ve adalet algısı üzerine birçok çalışmanın yapılmasının nedeni budur. Bilsel, (2013) tarafından Ankara'da yapılan çalışmada 130 banka çalışanı arasında örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Abbasoğlu (2015) tarafından 297 sağlık hizmeti personeli arasında yapılan bir başka çalışmada örgütsel adalet algılarının ve motivasyonunun üç boyutu arasındaki ilişki araştırılarak, çalışanların motivasyonunun örgütsel adalet algılarına bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer yönetimi, İKY uygulamalarının bir diğeridir. Bu süreç, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak amaçlarına ulaşabilmeleri için yöneticiler tarafından plan ve stratejilerin uygulanmasıdır. Çalışanlar içinse işe başladıkları günden itibaren ilerleyerek terfi almaları veya işten ayrılmaları gibi aşamaları ifade etmektedir. (Yaprak vd., 2010:400). Kariyer ve örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, terfi ve başka kazanımların dağıtılmasından farklı olarak kariyer kavramı, dağıtım ve prosedür adaleti ile herhangi bir ilişkide değildir. Bunun en önemli nedeni olarak, çalışanlar için diğer insan kaynakları uygulamalarının daha fazla önemli görülmesidir. Kariyer kavramı, bireylere göre farklılık gösteren bir kavramdır (Aksoy, 2018:12).

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ve YARDIMSEVER DAVRANIŞLAR

Kişinin çevresi (ailesi, ebeveynleri, bağlı olduğu sosyal gruplar vs.), ondan değişen koşullara uyum sağlamasını bekler. Söz konusu beklentinin doğruluğu kişisel açıdan tartışmaya açık olsa da organizasyonlarda yaşanan değişimlere ayak uydurmak oldukça önemli bir konudur. İnsanın olduğu her ortamda davranış bilimleri uygulama alanı bulmuştur. Davranış bilimlerindeki modellerde kişi-çevre uyumu ve birey-iş uyumu gibi durumlar incelenmiştir. Kişi-örgüt uyumunda ise bu konular bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Kişi-örgüt uyumu, bireyin ahlaki değerlerinden, yetenek ve sahip olduğu kültürüne kadar her özelliğinin örgüte uyumunu araştırmaktadır.

2.1. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Aşağıda kişi örgüt uyumunun tanımı, önemi, faydaları, bileşenleri ve diğer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir.

2.1.1 Kişi Örgüt Uyumunun Tanımı

Kişi-örgüt uyumu; kişinin ve örgütün birbirlerinden beklentilerini karşılayabilmeleri ve her iki tarafın da benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Kristof, 1996:5). Tanımda da görüleceği gibi kişi-örgüt uyumu, iki ana boyut altında incelenmektedir. Birincisi karşılıklı beklentilerde uyum olması, ikincisi ise kişisel ve örgütsel yapıdaki uyumdur. Beklentilerin karşılanamaması olumsuz sonuçlara neden olabileceği gibi beklentilerin üzerine çıkmak ta düşünülenin aksine sakıncalı bir durumdur. Çünkü kurum ve kuruma hizmet eden kişi sürekli olarak girdi ve çıktıları sorgulamaktadır. Her iki taraf da girdiden fazla çıktı olduğunu fark ettiği zaman çıktılarını azaltma yoluna gidecektir. Bu nedenle kişi-örgüt uyumunun sağlanması için beklentileri her iki taraf için dengelemek yeterli olmayacaktır. Bunun yanında yapıları da uyumlu hale getirmek gerekmektedir. Başka bir ifadeyle yapısal anlamda uyumsuzluk yaşanması durumunda beklentiler de uyuşmayacaktır.

Uyum kavramı literatürde farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun yanında Enz'in yapmış olduğu tanım genel anlamıyla kabul görmektedir. Enz, uyum kelimesinin tanımında, değerlerin gücüne ve benzer oluşuna vurgu yapmıştır. Bir örgütte uyumun varlığından söz edebilmek için bazı değerlerin var olması ve bu değerlerin de benzer olması gerekliliğini söylemiştir. Bu sebeple önce kurumda çalışanlar tarafından aynı değerler kümesi oluşturulmalıdır. Aksi halde uyumdan ziyade, çatışma ortamı oluşacaktır. İkinci olarak da çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütsel değerler kümesine önem verilmelidir (Sağnak, 2004:79).

Lewin'in insan davranışlarını, kişi ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması, kişi-örgüt uyumunun literatürde incelenmeye başlamasında dönüm noktası olmuştur. Örgütsel açıdan bakıldığında kişi-örgüt uyumu, çalışanların iş ile ilgili davranış ve tutumlarını etkileyen bir süreçtir (Yahyagil, 2005:138). Daha geniş bir tanımlama ile ifade edilirse, kişilerin değerlerinin normlarının, inançlarının ve beklentilerinin örgütünküler ile ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:299).

Chatman (1989:333) kişi-örgüt uyumunu; örgütün kültürel özellikleri ile kişilerin değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Cable (1995:9-10) ise benzer şekilde bireyler ile örgütlerin değerlerinin uygunluğu olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki bu tanımlamalara göre kişi-örgüt uyumunun örgütün değerleriyle kişinin değerlerinin uygunluğunu kapsadığı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili olarak yapılan tanımlamalara göre kişi ile örgüt arasında aşağıdaki üç durumda bir uyum olduğundan bahsedilebilir (Sezgin, 2006a:560);

- Kişi ve örgüt etkileşiminde, kişi örgütün ya da örgüt kişinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabiliyor ise,
- Kişi ve örgüt, temel özellik ve prensiplerde benzerlik gösteriyorsa,
- İlk iki durum aynı anda söz konusu ise uyumdan bahsedilebilir.

2.1.2 Kişi Örgüt Uyumunun Önemi

Yönetim, doğası gereği farklı bileşenlerin ortak bir hedefe doğrultusunda uyum halinde bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple herhangi bir örgütte ya da kurumda hedefe ulaşabilmek için koordinasyon büyük önem taşımaktadır. Koordinasyon sırasında karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan birisi de uyumdur. Bir örgüt organizasyonunda uyum problemleri yaşanması çatışmalara yol açmaktadır. Bu çatışmalar, örgüt kültürünün belirlemiş olduğu prosedür ve standartlar ile çözüme kavuşturulabilir (Koşar, 2014:27).

Bir örgüt veya kurumdaki çalışan personel, o örgütün başarısının belirleyen en önemli unsurdur. Bu sebeple yönetimde verimlilik ile ilgili çalışmalar insana dair verimin arttırılmasına odaklanmıştır. Bu verim arttırma çabaları, çalışan personelin örgütte uyumuyla yakından ilişkilidir. Kişi-örgüt uyumu hem çalışanlar için hem de örgüt için önemli faydalar doğurmaktadır. Yüksek kişi-örgüt uyumu, benzer değerlere sahip olan kişilerin örgütün içinde kendilerini daha rahat ve yeterli hissetmelerini sağlamaktadır. Kişi-örgüt uyumunun yüksek olması kurum açısından ise olumlu davranışlarda artış olmasını sağlaması açısından önemlidir. Ancak kişi-örgüt uyumunun çok yüksek olması örgüt için istenmeyen durumların yaşanmasına da neden olabilir. Bunlara girişimci ve yenilikçi düşüncelerde azalma ve tek tip çalışan profilinin ortaya çıkması örnek olarak verilebilir (Chatman, 1989:344).

Örgütsel bir değişim sürecinde (teknolojik, süreç, yapı vb.) çalışanların örgütün tutum ve davranışlarına uyum sağlaması çok önemlidir. Örgütün başarılı olabilmesi için insan dışındaki diğer öğelerin denetlenmesi kolay olmaktadır. Stratejiler değişebilir, teknolojik yapılanma yenilenebilir ya da yeniden yapılanmaya gidilebilir. Ancak insan öğesinin bu değişimlere uyum sağlaması kolay olmamaktadır (Özkara, 1999:148).

Kişinin örgüt içinde yeteneklerini gösterebilmesinde de kişi-örgüt uyumunun çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Kişinin örgüt içinde yeteneklerini gösterebilmesinin kişi-örgüt uyumuyla ilişkisi üç aşamada incelenmektedir. Birincisi “ön uyum” dur. Kısaca kişi işe alınmadan önce kendisi için belirlenen pozisyon ile

yeteneklerinin ve bireysel özelliklerinin uyumlu olması gerekmektedir. İkinci aşama kişinin “uyum derecesi” ni ifade etmektedir. Kişinin kendi uyum kapasitesinin görev yaptığı departmanın niteliklerine hangi düzeyde yaklaşabildiğini belirtmektedir. Kısaca kişinin uyum kapasitesi esnekse uyum derecesi olumlu şekilde etkilenecektir. Üçüncü aşama ise “uyum yeteneği” dir. Uyum derecesinin ana fonksiyonu uyum yeteneğidir. Eğer birey ilk zamanlarda uyum derecesini sağlayamazsa, zaman içinde uyum yeteneği yeterli düzeyde olunca uyum sağlamama sorununu aşacaktır (Kaynak, 2000:234).

2.1.3. Kişi Örgüt Uyumunun Faydaları

K. Lewin’in, insan davranışlarını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması, kişi-örgüt uyumu çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur. Örgütler açısından kişi-örgüt uyumu, çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarını etkileyen, kritik değere sahip bir süreçtir. Genel anlamda kişi-örgüt uyumu, kişinin değer, inanç, norm ve beklentilerinin, yaptıkları iş ile ne derece uyumlu olduğu ile ilişkili bir kavramdır (Yahyagil, 2005: 137). Bu yönüyle kişi-örgüt uyumu ya da diğer bir deyişle, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir iş gücünün oluşmasında ve bu iş gücünün devamlılığının sağlanmasında kilit role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001).

Kişi ve örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Schneider, 1987; Chatman, 1989; McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996; Cable ve Parsons, 2001; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002; Verquer ve diğ., 2003; Silverthorne, 2004; Kristof-Brown ve diğ., 2005; Aumann, 2007; Teo ve diğ., 2014; Schmidt, Chapman ve Jones, 2015). Bu araştırma sonuçlarına göre; birey-örgüt değer uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmakta, iş performansını yükseltmekte, işten ayrılma isteğini azaltmakta, örgütsel amaçlar için çalışanların ekstra çaba göstermelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu, çalışanların rol belirsizliğini gidermekte ve örgütsel stresin olumsuz etkenlerini

azaltmaktadır. Diğer yandan kişi-örgüt uyumu, örgüt içindeki çalışanların arasındaki çatışmaları da azaltmaktadır.

Kişi örgüt uyumunun hem bireysel hem de örgütsel yararları olduğundan söz edilebilir. Kurumlarda, uyum içerisinde çalışanlar olması durumunda verimlilik, etkinlik ve etkililik artmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar hem kurum için hem de söz konusu kurumda çalışan bireyler için olumlu sonuçlar meydana getirmektedir.

2.1.4. Kişi Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi-örgüt uyumunun sağlanabilmesi için bazı bileşenlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu bileşenler kişi-örgüt uyumunun ölçülenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bileşenler; değer uyumu, hedef uyumu, kişilik özellikleri, iş çevresidir. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Değer Uyum

Değer ve inanç, kültürü oluşturan ana kavramlardır. Örgütsel değerler, kişi-örgüt uyumunun merkezini oluşturmaktadır. Çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki yüksek uyum derecesi, çalışanın kendisini rahat hissettiği bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. Örgüt yöneticilerinin müşteriye ulaştırmak istedikleri marka değeri, örgütsel kültürü ve değeri etkileyeceği için çalışanların bu değeri, örgüt kültürüne uyumlu olarak algıladıkları zaman bu değerleri müşteriye yansıtmak için daha istekli olacaklardır (Farooqui vd., 2014).

Değer, kişinin doğru ve yanlış birbirinden ayırmasını sağlayan kişisel kalıplardır. Başka bir deyişle değer, olabilecek bir olay ya da sonuç ile alakalı bireyin sahip olduğu pozitif veya negatif tutumunun ve davranışının üzerinde etkili olmaktadır. Değerler kendi içlerinde farklı önem dizilişine sahiptir. İnsanların normal hayatlarında önem teşkil ettiğine inandıkları konulara açıklık getirirler (Altıntaş, 2006:23).

Değer kavramı bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılarak tanımlanmıştır. Bireysel değer, birey için değeri olan, örgütsel değer ise örgüt için değeri olan şeyleri ifade etmektedir. Örgütsel değerler, örgüt içinde yer alan kişilerin paylaştıkları ve kabul gören/görmeyen, iyi/kötü görüşlerdir. Buna göre örgütsel değer, bireyin dış çevresinde oluşan veya onun dışlanmasına neden olan bir olgu değil de, örgüt içindeki diğer kişilerle paylaşım yaptığı değerlerdir (Sezgin, 2006a:557-558).

Kişi-örgüt uyumunun oluşturulmasında değer fonksiyonu büyük önem taşımakta ve aynı zamanda da örgüt performansına önemli katkı sağlamaktadır. Değer, örgüt üyeleri tarafından paylaşımda bulunan ve onların davranışını şekillendiren, örgütün kendisi ile çevresinde benimsenen ana kurallar, olasılıklar ile inançların toplamıdır. Örgütlerin kendisine ait alt değer setleri bulunmaktadır. Bu değer setleri örgütün ve çalışanlarının anlayışlarını oluşturmaktadır. Bunun yanında örgüt üyelerine nerede nasıl davranılacağına dair prensipler sağlamaktadır (Sığı, 2007:50).

Örgütsel değerlerin ortaya konulmasında etkili olan sekiz etmen bulunmaktadır. Bunlar; ayrıntılara dikkat edilmesi, inovasyon ile risk, işin neticesi ile çıktısına uyumluluk, destekleme davranışı sergileme, rekabet etme, gelişme ile haber verme, küme çalışması, değerde katılıktır (Chatman vd., 1991:476). Kişi-örgüt uyumunda önemli değerlerin oluşturulması, geliştirilmesi ile iş görenler içinde daha fazla kullanılır olması için örgütler bu değerleri desteklemektedir.

Yapılan birçok araştırma değerlerin uyumunun çalışan çıktılarını tahmin etmede en tutarlı ve etkin yöntem olduğunu göstermektedir. Değerlerin uyumu, çalışan tatmini, bağlılık ve örgüt içerisinde işte kalma eğilimini tahmin etmede en doğru ve en önemli değişkendir. Değerlerin uyumu sonuçlarındaki tutarlılık açısından kişi-örgüt uyumunun diğer bileşenleri arasında en öne çıkan bileşendir (Verquer, 2002).

2.1.4.2. Hedeflerin Uyum

Hedef kısaca, bireysel ya da örgütsel açıdan ulaşılmak istenen yer, konum ya da seviyedir. Bireyin ya da örgütün hedeflerini belirlemesi ne kadar önemliyse, ortak hedef belirlemek de bir o kadar önemlidir. Örgütsel hedefler, organizasyonun değerini, vizyon ve misyonunu oluştururken, kişisel hedefler de bireysel amaçlar doğrultusunda ulaşılmak istenen maddi ve manevi konumu ifade eder. Örgütün başarısı için kişi ve örgütün hedeflerinin uyum içinde olması gerekiyor. Kişilerin ve örgütün hedeflerinin çatışması hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı geciktirecek ve hatta engelleyecektir. Bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle uyumlu olan kişilerin örgüt içinde daha yoğun bir biçimde istihdam edilmesi hem örgütün hedeflerinin hem de kişisel hedeflerin daha kolay ve çabuk elde edilmesini sağlayacaktır (Schneider, 1987:440-442).

Vizyon bir örgütün uzun vadede kendisini görmek istediği noktayı, misyon ise bu hedefe ulaşmaya çalışırken ne şekilde hareket edeceğini ifade eder. Çalışan birey, kendisini örgütün belirlemiş olduğu vizyon ve misyonu ile uyum içerisinde gördüğünde, örgütün hedeflerini kendi hedefleri ile örtüştüğünde kişi-örgüt uyumu daha yüksek olacak, birey örgütte daha motive çalışacak ve aynı örgütte uzun yıllar kalma eğilimi gösterecektir (Kalyoncu, 2019:7).

Kişi ve örgüt hedeflerinin uyumlu olması için yapılan çalışmalardan biri Schneider (1987:440)'in ASA (attraction-selection-attrition/çekme, seçme, yitirme) modeli olarak adlandırılan çalışmasıdır. Bu modelde genel hedefleri örgütün hedeflerine benzeyen kişilerin istihdam edilmesi, bu durumda da örgütün daha çekici hale geleceği ve ortak hedeflerin elde edilmesi mümkün görülmektedir. Hedef uyumu genel olarak iki şekilde incelenmektedir. Birincisi örgüt idarecileri ile astları arasında, ikincisi ise örgütteki bireylerin diğer kişilerle arasındaki uyumdur (Vancouver ve Schmitt, 1991:335).

2.1.4.3. Çevre ve Kültür ile Uyum

Kişi-örgüt uyumunun gerçekleşebilmesi için gereken bileşenlerden bir diğeri de çalışan bireyin çevre ve kültür ile uyumdur. Örgüt içindeki insan davranışlarının,

birey ve çevrenin bir fonksiyonu olduğu bilinmektedir. Kişi-çevre uyumu, kişi ve kişinin çevresine ilişkin özellikler uyumlu olduğu zaman meydana gelen uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Morley vd., 2007:188).

Örgütler çevrelerinden fayda elde edebilmek için çevrede oluşan değişimlere uyum göstererek onun bir parçası haline gelirler. Mikro düzeyde, kişiler de, tıpkı örgütler gibi çevrelerini oluşturan ve yarar sağlama beklentisi içinde oldukları örgütle uyum sağlamak zorundadırlar. İçinde bulundukları örgüte uyum sağlayabilen çalışanlar örgütün birer elemanı olurlar (Argun, 2007:66).

Kişi-çevre uyumu teorisi, bireylerin çevrelerine uyum sağlamaları halinde aldıkları olumlu yanıtları ortaya koymaktadır. Kişi ile çevresi arasında güzel bir uyum sağlandığında iş tatmini başta olmak üzere psikolojik ve fiziksel pek çok fayda sağlanacaktır (Carless, 2005:411).

Kişi-çevre uyumunun sağlanmasında kültürel uyumun önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireysel kültürle örgütsel kültürün çatışması, çalışanların örgüte olan uyumuna olumsuz etki yapmaktadır. Bunun yanında sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çevresel koşullara uyum sağlamak zorunda kalan kurumlar, kültürel çatışmalarla karşı karşıya geldiklerinde çevresel değişimlere tepki vermekte gecikmektedirler. Bu da örgütün sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

2.1.4.4. Kişiliğin Uyum

Kişi-örgüt uyumunun, sağlanabilmesinde etkin olan bileşenlerden sonuncusu çalışanın kişiliğinin, örgüt kültürüyle ve çevresiyle uyumudur. Bu anlamda uyum, çalışanın kişilik özelliklerinin şirketin hedefleri ile tam olarak örtüşmesi halinde oluşmaktadır (Westerman ve Cyr,2004).

Kişilik, bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerinde görülen farklılıkların kişinin düşünce ve davranışlarına yansıma şekli olarak tanımlanabilmektedir (Barlı, 2012:76). Bu tanıma göre kişilik kavramı, bireyler arasındaki farklılıklar üzerine inşa edilmiştir. Örgütler içinde birbirlerinden farklı duygu ve düşünceye sahip çok sayıda

alışan bulunabilmektedir. Birbirinden farklı kişiliklere sahip bu çok sayıdaki çalışanı aynı hedef doğrultusunda birleştirebilmek, gtn başarısı için oldukça önemli bir unsurdur.

Yahyagil (2005), kişi-gt uyumunu; “gtsel davranış etrafında, çalışanların kişisel değer yargılarıyla, şirketlerin gtsel kültür fonksiyonu arasındaki bağlantı olarak” tanımlamıştır. Kişilik bir bakıma kalıtsal olduğu için, genetik faktörleri ve mizacı içermektedir. Bundan dolayı da değerlerin lmne göre daha sabit lmler içermektedir. Değerler, kişinin öğrendiği ve yaşadığı olaylardan kolaylıkla etkilenebilir. Kişilik temelli kişi-gt uyumu da en az değer temelli kişi-gt uyumu kadar çalışan davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir (Westerman ve Cyr,2004).

Kişilik aynı zamanda kişiye gt içinde verilecek olan görevle de yakından ilişkilidir. Mesela Argun (2007)’un yılında yaptığı kişilik tasniflemesinde yaratıcı kişilikli adayların Ar-Ge bölümünde, girişimci kişilikli adayların pazarlama bölümünde görev almaları kişiliklerinin özelliklerini karşıladıkları için daha faydalı olabilecekleri vurgulanmaktadır. Kişinin gt içindeki görevi ile kişiliğinin uyumlu olması kişi-gt uyumunu desteklenmektedir. Ayrıca bireyin kişilik özellikleri ile görevinin uyumlu olması kişinin işine karşı tavırlarını da etkilediği bilinmektedir (şimşek vd., 2005: 87).

2.1.5. Kişi-gt Uyumunun Diğer Kavramlarla Olan İlişkileri

Kişi-gt uyumunun diğer kavramlarla olan ilişkisi, kişi-meslek uyumu, kişi-iş uyumu ve kişi-evre uyumu bağlamında incelenmiştir.

2.1.5.1. Kişi-Meslek Uyumunu

Kişi- meslek uyumu, bireyin yeni başlamış olduğu işi öğrenmesini ya da daha önceleri başlamış olduğu işte hangi uzmanlık düzeyine geldiğini ifade etmektedir. Mesleği ile uyum sağlayabilen bireyler, mesleklerini severek ve isteyerek icra etmekte, iş tatminine ulaştığı için de çevresini değiştirmeye çalışmamaktadır. evre

ile meslek uyumu sağlayamayan bireyler, çevrelerini değiştirmeye çalışacaklardır. Tüm bu çabalar iki çeşit sonuca ulaşmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:7-15):

- Kişi bulunduğu çevreyi değiştirmek isteyecektir
- Birey mesleğini değiştirmek isteyecektir.

2.1.5.2. Kişi-İş Uyumu

Kişinin yaptığı iş ile sahip olduğu nitelik ve kabiliyetlerin uygun olmasını ve yaptığı işten memnuniyet duyarak işinde daha verimli olmasını ifade etmektedir (Eren, 2004:321). Kişi-iş uyumu, kişisel performansı önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Kişi-iş uyumu için en önemli kriter, yapılacak iş için gerekli niteliklere ve yeteneğe sahip kişilerin bulunmasıdır. Diğer bir deyişle, kişi-iş uyumu, iş analizi ile oluşturulmuş olan görevleri yürütecek olan çalışanların niteliği ve yeteneğinin iş ile uyumlu olmasıdır. Çalışanların uzmanlık seviyeleri; eğitimleri, deneyimleri, bilgileri, becerileri ve kabiliyeti ile şekillenmektedir. Kişi-iş uyumu, çalışanların iş tatminini yükselterek, daha az stres, yüksek performans, yüksek motivasyon, işe devamlılık gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Kristof, 1996:24-28).

Bir örgüte çalışan alınacağı zaman, kişinin sadece işe uyumluluğu değil, örgütün bütünüyle uyumluluğuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışacak olan kişinin bilgisi, birikimi veya tecrübesinin örgüte uyumu tam olarak yeterli değildir. Bunun yanında çalışacak olan kişinin örgüt kültürüne de uyum sağlamasına dikkat edilmelidir. Çalışacak olan personel seçilirken dikkat edilecek bu unsurlar uygun kişi seçimi ya da kişiye uygun iş olarak tanımlanmaktadır (Sezgin, 2006b:94).

2.1.5.3. Kişi-Çevre Uyumu

Kişi-çevre uyumu etkileşim yaklaşımının etkisiyle meydana gelmiştir. Etkileşim yaklaşıma göre kişi-çevre uyumu, bireyin çevresini etkilediği gibi çevrenin bireyin üzerinde etki yaratabileceğini savunmaktadır (Sığrı, 2007: 49). Örgütlerin çevresine uyum göstermesinin nedeni bulundukları çevreden fayda sağlamak istemeleridir. Bu sayede örgütler bulundukları çevrenin bir ögesi haline gelmektedirler. Mikro olarak çalışan kişiler de aynı örgütlere benzer şekilde, fayda

beklentisi içerisinde oldukları örgütlere karşı uyum sağlamak durumundadırlar. Bu sayede uyum sağlayabilen kişiler de örgütün bir parçası haline gelmektedirler.

Teknik olan iş bölümlerinin nasıl kullanılacağı yahut hangi oranda kullanılacağına karar vermek uzmanlık gerektirmektedir. Makine/teçhizatın ve bunların kullanımını yapacak bireylerin nitelikleri hesap edilerek düzenlenmeli, gerek olmayanlar çıkarılmalı, birleştirilmesi gerekenler birleştirilmeli, ergonomiklik oluşturulmalı, fiziksel şartlar insana uygun hale getirilmelidir. Tüm bu bileşenler sanayi psikolojisini oluşturmaktadır. İşe yeni başlamış birey, ilk başlarda sosyal çevre ile fiziki çevreye hemen adapte olamayıp, ya da kendinden umulan gayreti, verimi yansıtamamaktadır. Bir taraftan da yeni seçilmiş birey işe başladığı ilk zamanlarda farklı tepkiler görüp ön yargı oluşturmaktadır. Bu durum da kişinin psikolojik durumunu etkileyebilmektedir. Hatta hem örgütüne hem de meslektaşlarına bu ilk izlenin neticesinde farklı tutum oluşturabilmektedir. İşe yeni başlayan kişiler için oryantasyon gibi uygulamalar kişinin işine karşı uyum sağlayabilmesini hızlandırmaktadır (Eren, 2004: 322).

2.1.6. Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımları

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili araştırmacıların üzerinde çalıştığı bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan öne çıkan bazıları aşağıda incelenmiştir.

2.1.6.1. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof (1996) tarafından örgüt içinde kişi-örgüt uyumunu ölçümleyebilmek için üç ölçüm yöntemi geliştirilmiştir. Bunlar;

- Çalışanlara, örgüt ile kendisinin ne kadar uyumlu olduğuna dair sorular sorulan subjektif uyum ölçümü
- Çalışanın, önce kendisinin daha sonra da örgütün özelliklerini tanımlayarak aralarındaki uyumu karşılaştırdığı, algılanan uyum ölçümü,
- Bir örgüt çalışanına kendi özelliklerinin, diğer çalışanlara ise örgütün özelliklerinin sorularak karşılaştırma yapıldığı, objektif uyum ölçümüdür (Hoffman ve Woehr, 2006:391).

Anlaşılabacağı gibi bu ölçümler, çalışan ve örgütün özelliklerinin ayrı ayrı tanımlanarak karşılaştırılması üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile Kristof'un Uyum Yaklaşımı, çalışanların sahip olduğu yetenek, beceri ve gereksinimlerini tanımlayarak, örgütün bu yetenek ve becerileri geliştirmeleri için çalışanlarına sağladıklarını karşılaştırmaktadır (Wingreen ve Blanton, 2007:635).

Kristof, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun iki farklı ayrım ile ifade edildiğini söylemiştir. Bunların ilki bütünüleyici uyum ve tamamlayıcı uyum, ikincisi ise gereksinim-arz uyumudur. Bütünüleyici uyum; örgütün belirleyici özellikleri (örgüt kültürü, iklimi, değerleri amaçları, normları) ile bireylerin belirleyici özelliklerinin (kişilik, değerler, tutum, amaç) arasındaki benzerlikler arttıkça kişi-örgüt uyumu da artmaktadır. Tamamlayıcı uyuma göre örgüt ile çalışanın ihtiyaç ve beklentileri arasındaki yakınlık derecesi önemli bir husustur. Yakınlık derecesi ne kadar fazlaysa kişi-örgüt uyumu da o kadar fazladır (Kılıç, 2010:22).

2.1.6.2. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyum Yaklaşımı

Schneider, kişi-örgüt uyumu çerçevesinde örgütsel davranış teorisiyle kişiye odaklanan mikro ve makro boyutu birleştiren bir kuram oluşturmuştur. Kuram, örgütün ana hatlarını hazırlayan kurucuların kalıplaştırdığı örgüt hedeflerini açıklamaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için meydana gelen örgüt kültürünün, kurucunun bireysel tutumunun yansıması olduğuna inanılır. Örgüt içindeki farklı bireyler tarafından belirlenen çekim, seçim, çekişme şeklinde adlandırılan ilişki, hareketli sürecin neticesidir. Bu duruma göre birbirlerine benzeyen kişiler, kendileriyle benzerlik gösteren örgütlerden etkilenmektedirler. Bu nedenle kişiler tercihlerini bu örgütlerden yana kullanırlar. Örgütler ise bireyleri örgüte katmak için benzeyen bireyleri seçmek istemektedirler. Çekişme, kişiler örgütün alışlagelmiş yapısına uyum sağlayamadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Örgüte uyum sağlayamayan kişiler, örgütten ayrılma niyeti göstermektedir. Örgütün benimsediği ve örgütün bir parçası olarak kabul ettiği bireyler çekişme sürecinde örgütteki çalışmalarına devam ederek örgütün kültürünü ve yapısını oluştururlar.

Schneider bu durumu “bireyler yerlerini yaparlar” sözü ile ifade etmiştir (Schneider vd., 2000:67).

Schneider’in kişi-örgüt uyumu ile ilgili olarak oluşturduğu modelin dayandığı fikirler aşağıdaki gibidir (Schneider, 1987: 357; T. T. Akbaş, 2011: 58):

- Örgüt çalışanları için örgüt içindeki her faaliyetin ayrı bir çekiciliği bulunmaktadır. Hangi faaliyetin ne derecede çekici olduğunu ise kişinin kendi özellikleri belirlemektedir.
- Örgüte dahil olmak isteyen bireyler, biçimsel ya da biçimsel olmayan seçim yöntemleriyle işe alım sürecine dahil olurlar. Örgütler, işe alım sürecinde ne kadar katı özellikler belirlerse organizasyondaki kişi-örgüt uyumu o kadar güçlü olur. Biçimsel seçim prosedürleri ile hedeflenen, örgüt içindeki insanların özelliklerinin ya da farklılıklarının genişliğini, uyumlu olanlarla sınırlandırmaktır.
- Çalışanlar, örgüt içinde iyi bir uyum yakalayamazlarsa örgütü gönüllü veya gönülsüz olarak terk ederler. Bu durum araştırmacılar tarafından hem kişi-örgüt uyumunun önemini vurgulamak için hem de bireylerin daha iyi uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütleri aramalarında kullanılmaktadır. Bunun yanında işten ayrılmalar hakkında yapılan araştırmalarda, kişi-örgüt uyumu ve örgütün nitelikleri dışında, temelde kişinin özellikleri nedeniyle iş yerlerinde farklı biçimlerde tatmin olduklarını gösteren bulgulara rastlanmıştır. Bu durum örgütte çalışmaya yeni başlayanların kıdemli olanlara göre işten ayrılma eğilimlerinin neden daha fazla olduğunu açıklamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel yapılar, örgüt politikaları ve sosyal iklim; örgütte kalanlar, örgütün kendisine çektikleri ve seçtikleri tarafından belirlenmektedir. Bu durum, Schneider (1992)’in örgütün kurucularının etkisi konusundaki düşüncelerle örtüşmektedir.

2.1.6.3. Chatman’ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989) kişi-örgüt uyumu ile ilişkili çalışmalarında, değer kavramının önemini vurgulamış, örgütte değerleri uyumlu olan yeni çalışanların,

bireysel değerleri örgütle benzerlik göstermeyen diğer çalışanlara göre örgüte daha hızlı uyum sağladıklarını belirtmiştir (Yıldız, 2006: 156-157).

Chatman, kişi-örgüt uyumunu, örgütlerin norm ve değerleri ile bireylerin norm ve değerleri arasındaki örtüşme olarak tanımlamaktadır. Yapmış olduğu bu tanıma istinaden geliştirdiği modele göre, örgüt ile örgüt üyesi olan çalışanın uyumu, kişi-örgüt uyumunun belirleyicisi durumundadır. Bu uyuma sürecine, kişinin örgüt içindeki rolünü üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenmesi olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme aracılık etmektedir (Chatman, 1989: 339-340). Söz konusu modele göre kişi-örgüt uyumunun örgütsel sonuçları kişinin örgütün sahip olduğu norm ve değerlerine uyumu, bireysel sonuçları ise kişinin değerlerinde ortaya çıkan değişimler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinde azalma olarak belirlenmiştir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 302).

Chatman, bu modelinde aşağıdaki önerileri sunmuştur;

- Etkilenmeye açık olan bir kişi, güçlü değerleri olan bir örgüte tam aksi değerlerle girerse, bireyin değerleri örgüt aleyhine değişebilir. Eğer kişi etkileşime kapalı ise beklenen değer değişimi gerçekleşmez ve birey işten ayrılmak durumunda kalır.
- Örgüte yeni katılan çalışanlar, benzer değerleri örgütle değil de iş arkadaşlarıyla paylaşırlarsa, örgütün değer ve normları söz konusu örgütte çalışanların değerlerine benzemeye başlar. Örgüte girişte, kişi-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, kişinin örgütün davranışsal normlarına kolaylıkla uymasındır.
- Örgüt yüksek ve baskın değerlere sahip olması durumunda, çalışanın değerleri değişir. Diğer bir değişle bireyin değerleri örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak değişikliğe başlar. Ekstra rol davranışı, bireyin iş tanımıyla doğrudan belirlenmeyen, bireyselliğin karşıtı olarak örgüte yarar sağlayan sosyal eylemler olarak tanımlanabilir. Örgütsel değerleri paylaşan bireylerin yapıcı yollarla örgüte katkılar sağlaması muhtemeldir.
- Çeşitli geleneksel teorilere göre, sosyalleştirme süreçleri, arzulanan örgütsel sonuçlara doğrudan yol açmaktadır. Sosyalleştirme süreçleri, örgütün değer

ve normlarını örgüt çalışanlarına öğretir. Sosyalleşme süreçlerinin danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence aktiviteleri, kişi-örgüt uyumu ile ilgili pozitif bir ilişki sağlayarak bireylerin değerlerinde uyumla sonuçlanacak değişimler yaratır. Örgütsel üyeliğin ilk dönemlerinde (0-1 yıl) seçme deneyimleri, kişi örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalleşme deneyimlerinden daha çok açıklayabilir. Aynı zamanda yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalleşme deneyimlerinin türü ve sayısı, kişi-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları kişi değişkenlerinden daha çok açıklamaktadır.

- Sonuç olarak, Kişi-Örgüt Uyum Modeli, kişiler ve örgütler arasındaki benzer ve farklı yönleri betimleyebilir, yaşanan değişimlerin izlerini takip edebilir, davranış türlerini ve meydana gelen normatif değişimleri tanımlayabilir (Sagınak, 2004: 85).

2.1.6.4. Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumunu Yaklaşımı

Cable ve Judge'in (1996) çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bireylerin işe başvurma ve örgütü tercih etmeleri arasındaki pozitif ilişki vurgulanmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, rekabetin yoğun olduğu günümüz dünyasında son derece önemli ve ihtiyaç duyulan bağlılığı yüksek ve esnek personel sağlama ve söz konusu personeli daimi olarak organizasyonda çalıştırabilmenin altın anahtarı olarak görülmektedir. (Cable ve Parsons, 2001: 1).

Söz konusu yaklaşımda, bireysel ve örgütsel kültür ön planda tutulmuştur. Kültürel çatışmalardan kaynaklanan iş kayıplarının yaşanmasını engellemek için işe alım sırasında yapılan mülakatların, kültürel uyumu da ölçmeye elverişli olmalıdır.

Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumunu Yaklaşımı, örgüte eleman alırken nitelikli iş gücünü çekmek için önermelerde bulunmaktadır. Cable ve Judge'ye göre söz konusu adaylar işe başvuracakları örgüt seçiminde (dışarıdan algılayabildikleri kadarıyla), kendi değerleriyle, örgütün değerleri arasındaki uyuma dikkat ederler. Kişiler, iş arama sürecinde, kendileriyle uyumlu olduklarını düşündükleri örgütlerden daha fazla etkilenmektedirler (Yıldız, 2006: 154).

2.1.6.5. Argyris'in Kişi ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı

Argyris'in (1957) iş zenginleştirme ve katılımcı yönetim gibi konulardaki kuramsal çalışmalarında, kişi-örgüt uyumuna ilişkin kuramların izlerine rastlamak mümkündür (Sezgin, 2006a: 79). Çalışanların örgütsel davranışı, kişi ile örgütün karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Kişi ile örgüt arasında bazı değerler bakımından uyumsuzluğun olması doğal bir durumdur ve işin gerekleri ile çalışan kişinin özellikleri arasında belirli bir düzeyde uyumsuzluğun olması, bazı durumlarda motive edici de olabilmektedir. Fakat bu uyumsuzluğun fazla olması, çalışan motivasyonunu ve azmini düşürmektedir. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili yaklaşımların birçoğunda bireyin örgüte uyması gerektiği vurgulanırken, Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı'nda, örgütün bireye uygun hâle getirilmesi gerektiği savunulmuştur. Argyris, örgütlerin, bireylere daha fazla kontrol ve karar verme imkânı sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması yoluyla, kişi-örgüt uyumsuzluğunun azaltılabileceğini ve böylece olumlu sonuçların yaratılabileceğini belirtmiştir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 484-487).

Argyris' kuramı'nda örgütün, çalışanlarının değer ve isteklerine saygılı olması ve söz konusu çalışanların kendilerini geliştirmesi için ihtiyaç duydukları desteği sağlaması hâlinde, karşılıklı fayda sağlanacağını vurgulamıştır (Argyris, 1972).

2.1.6.6. O'reilly III, Chatman ve Caldwellin Örgütsel Kültür Profili (OCP)

O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991) Örgüt Kültürü Profili Yaklaşımı'nı (OCP/ÖKP) geliştirirken ilk olarak, literatürdeki teorik çalışmalar ve araştırmaları tarayarak, örgüt kültürünün özünü oluşturan değerlere ilişkin 110 maddelik soru havuzu oluşturmuşlardır. Ardından, belirlenen her bir değer yargısını dört ayrı ölçüt esas alarak 54 maddeye indirgemişlerdir. Bu ölçütlere göre çalışmada kullanılacak ve örgüt kültürünü oluşturduğu düşünülen değerlerin öncelikle örgütsel büyüklük, ekonomik sektör, örgüt tipinden etkilenmeyen değerler olmasına dikkat edilmiştir. İkinci olarak, her bir maddenin tüm örgütlerin kendi örgüt kültürleri içinde ayırt edici

bir nitelik taşıması koşulu aranmıştır. Üçüncü olarak, ölçekte bulunan tüm değer yargılarının farklı örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde yorumlanabilecek nitelikler taşımasına özen gösterilmiş ve sonuncu ölçüt açısından da, aynı değer yargısının başka bir isim altında ikinci kez tanımlanmamış olmasına özen gösterilmiştir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991:487).

Chatman'ın yapılandığı ve sonrasında ise O'Reilly III ve Caldwell'in katkılarıyla geliştirilen model ÖKP ölçüm aracının odağında yine değerler yer almaktadır. Değerler, kişilerin tercihlerinde ve yaşamlarında olduğu sürece, örgütlerin yaşam biçimlerinde de hayati bir rol oynamaktadır. Kişilerin ve örgütlerin davranışlarına rehberlik eden prensipler bütünü olarak kabul edebileceğimiz değerler sistemi, kültürü ve kişiyi bizzat teşhis etmek, kişinin sosyal çevre içindeki duruşunu belirleyebilmek, kişi ve içinde bulunduğu sosyal bütün arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek gibi konularda güçlü bir çıkış noktası oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2012:124).

ÖKP'ye göre değerler, seçim ve sosyalizasyon süreçlerinin birbirlerini tamamlayarak işleyişinde, hem bir başlangıç noktası teşkil etmekte hem de kişi ve örgüt arasındaki uyumun düğüm noktasını oluşturmaktadır. O'Reilly ve arkadaşlarının geliştirdikleri ÖKP ölçüm aracı ile hem örgütün hem de kişilerin değer profillerini ortaya koyarak, bu profillerin farklılıklarını değerlendirmeyi öneren araştırmacılar, istikrarlılık, yenilikçilik, sonuç odaklılık, takım odaklılık, insana saygı, detay odaklılık ve mücadelecilik olmak üzere yedi farklı boyut belirlemişlerdir. Bu boyutların ve değer maddelerinin çeşitliliği, kişi ve örgütlerin değer profillerini detaylı bir şekilde ortaya çıkarabilmeyi hedeflemektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991:124).

2.1.7. Kişi-Örgüt Uyumu Türleri

Kişi-örgüt uyumuna yönelik olarak yapılan tanımlar ve çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yaklaşımlar ele alındığında uyumla ilgili olarak dört boyuttan söz edilebilir. Bunlar; destekleyici (bütünleyici) uyum (supplementary fit) ve tamamlayıcı uyum (complementary fit), ihtiyaç-arz (need-supplies fit) uyumu ve talep-yetenek

uyumu (demands-abilities fit) ayrımıdır. Literatürde kimi zaman ihtiyaç-arz uyumu ve talep yetenek uyumu, tamamlayıcı uyumun alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada dört farklı unsur olarak incelenmiştir.

Bu dört unsuru birbirinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Karşılıklı beklentiler üzerine kurulu uyum teorileri bu dört uyum türünün gerçekleşmesi ile mükemmel bir kişi-örgüt uyumu yakalanacağını kabul etmişlerdir. Aşağıda bu dört boyut ele alınmaktadır.

2.1.7.1. Destekleyici (Bütünleyici) Uyum

Literatürde bütünleyici uyum olarak da anılan destekleyici uyuma göre örgütün iklimi, kültürü, amaçları, değerleri ve normları ile bireyin kişiliği, amaçları, değerleri ve tutumları arasındaki benzerlik olması durumunda birbirlerini bütünlemelerine atıfta bulunmaktadır (Kristof, 1996). Aksi durum halinde bir uyumdan bahsetmek mümkün değildir. Birey ve örgüt arasındaki benzerlik düzeyi ile örgütsel çatışma ters orantılı kabul edilmektedir. Benzer düşüncelere sahip kişilerinbirbirlerini desteklemeleri ile çalışmakta olduğu örgütün kültür ve amacına sahip bkişilerin örgütünü desteklemeleri aynı kökenden beslenmektedir.

Destekleyici uyum, kişinin ortamdaki diğer kişilerle benzer kişilik özelliklerine sahip olduğunda söz konusu olmaktadır. Örneğin; bir takımın ya da grubun içinde yer alan bir birey, takım ya da grup arkadaşlarıyla aynı önceliklere sahip ise burada bütünleyici bir uyumdan bahsedilebilir (Sezgin, 2006b:95-96).

Bütünleyici uyum yaklaşımı, tamamlayıcı uyumun bakış açısından en önemli farkı, örgüte değil çalışan bireye odaklı olmasıdır. Çünkü kişi kendisini çalışma ortamında bulunan diğer bireylere göre değerlendirerek, onlarla uyum sağlayıp sağlayamayacağına ya da böylesi bir çalışma ortamında başarılı olup olmayacağına karar verebilmektedir (Westerman ve Vanka, 2005:9).

2.1.7.2. Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyum, kişinin özelliklerinin, çalışma ortamında eksik olan şeyleri tamamlaması ile mümkün olmaktadır. Tamamlayıcı uyum kavramı ilk kez örgüt içinde tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla personel alımı sürecinde ortaya atılmıştır (Piasentin, 2007). Örgütlerde genellikle birden fazla yetenek gerektiren işler bulunduğu için farklı yetenek ve niteliğe sahip elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Tamamlayıcı uyum bu ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütlerdeki bazı faaliyetler kurum açısından hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetleri yürütecek olan kişi ve/veya kişiler de örgüt için aynı hayati öneme sahiptir (Uçan, 2016:66).

Bu yaklaşımda örgüt eksikliklerini kabul ederek bu eksikliklerin giderilmesi için uygun yetenek ve donanıma sahip bireylerin alınmasına karar vermiştir. Örneğin bir maden işletmesinde İKY alanında sorun yaşanıyor ise söz konusu işletme için İKY uzmanı tamamlayıcı bir unsur olacaktır (Uçan, 2016:66).

2.1.7.3. İhtiyaç-Arz Uyumu

Kişi ve örgüt açısından bazı durumlarda birçok eksiklik söz konusu olabilmekte ve her iki taraf da bu eksikliklerin giderilmesini istemektedir. Bireyler, beklentilerini en üst seviyede karşılayabilecek bir örgütte çalışmak istemekte, örgütler ise amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda kendisine en fazla fayda sağlayacak bireylerle çalışmak istemektedirler. Bu çerçevede kişi temelli beklenti ve isteklerinin tamamlanmasını içeren uyum türü ihtiyaç-arz uyumudur (Uçan, 2016:67).

İhtiyaç-arz uyumuna göre çalışanların ekonomik, psikolojik, fiziksel alanlarda talep ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanıyorsa uyum söz konusudur (Kristof, Brown vd., 2005:288). Toplumlarda zamanla değişen ve gelişen çevre koşulları nedeniyle, çalışanların istek ve beklentileri de değişmeye başlamıştır. Bu nedenle örgütler için bu ihtiyaç-arz uyumunu sağlamak giderek daha da maliyetli ve zor hale gelmektedir.

2.1.7.4. Talep-Yetenek Uyumu

İhtiyaç-arz uyumunun kuruma ya da işverene bakan yönü olarak nitelendirilebilecek olan talep-yetenek uyumu, daha çok örgütün talepleri ile kişinin yetenek, kabiliyet ve bilgi birikimi arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yani örgütün ve işin zaman, çaba, bağlılık ve deneyim alanlarında ihtiyaç duyduğu gereksinimler, bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler tarafından karşılandığı sürece talep-yetenek uyumundan söz edilebilir (Kristof-Brown vd., 2005: 288-230). Başka bir deyişle, kişi, örgütünün kendisinden beklediği performansı verebilmek için ihtiyaç duyduğu niteliklere sahipse, uyum ortaya çıkmaktadır (Piasentin, 2007:7).

Günümüz kurum ve organizasyonları, mesleki yeterlilik standartları ile insan kaynağı teminine yönelmektedir. Çünkü benzer sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar için belirli standartlarda yetenek ve bilgiye sahip olmak temel koşul olarak sayılmaktadır. Örneğin, tekstil firmalarında pazarlama faaliyetinde istihdam edilecek bireylerin sahip olması gereken yetenek ve bilgi benzerlik göstermektedir. Bu yönü ile talep-yetenek uyumu literatürde birey-iş uyumu olarak da ele alınmaktadır (Uçan, 2016:67).

Karşılıklı uyumun sağlanabilmesi için her iki tarafın da (kişi ve örgüt) istek ve beklentileri azami düzeyde karşılanmalıdır. İhtiyaç-arz uyumu ile talep-yetenek uyumunu birbirinden bağımsız düşünmek anlamsız olacaktır. Zira çalışanı tarafından tatmin edilmeyen bir organizasyon ve bu organizasyonun yöneticisi, söz konusu çalışanın ihtiyaçlarını giderme noktasında isteksiz olacaktır. Aynı şekilde temel ihtiyaçları örgütü tarafından giderilmeyen çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için elinden geleni yapma noktasında isteksiz olacaktır. Bu durum tarafların kaybet-kaybet durumuna düşmelerine neden olacaktır (Uçan, 2016:67).

2.1.8. Kişi-Örgüt Uyumunun Ölçülmesi

Örgütsel davranışla ilgili literatürde kişi-örgüt uyumunun nasıl ölçülmesiyle ilgili bir tartışma mevcuttur. Bu uyumun ölçülmesinde benimsenen doğrudan ve dolaylı yaklaşımlar bulunmaktadır. Doğrudan ve dolaylı ölçümlerin arasındaki fark, uyumun ölçülmesinde direkt olarak kişinin kendi yargılarından yararlanılıp

yararlanılmadığı ile ilgilidir (Kristof, 2005). Doğrudan ölçme yönteminde, bireyler içinde bulundukları örgüt ile olan uyumlarının derecesini kendi değerlendirmeleri ışığında ifade ederler. Dolaylı ölçüm yönteminde ise hem bireyin sahip olduğu değerler hem de örgütün sahip olduğu değerler belirlenerek aralarındaki uyum yine bireyin değerlendirilmesine sunulur (Van, Vuuren vd., 2007:1737).

Kişi-örgüt uyumu doğrudan ve dolaylı yöntemlerle ölçülmesinin yanında objektif ve subjektif olarak da iki şekilde ölçümlenebilmektedir (Sekiguchi, 2004:181). Objektif ölçüm yönteminde öncelikle kişiye çeşitli özellikleri ile ilgili bilgi almak amacıyla sorular sorular. Daha sonra ise kişinin bu özellikleri ne ölçüde yansıttığı örgüt içindeki bir başka kişi ve/veya kişilerce değerlendirilir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 475). Bu şekilde uyumun derecesi mümkün olduğu kadar gerçekçi bir şekilde ortaya konmaya çalışılır. Bu yapıyla objektif ölçümün dolaylı ölçüme uygun düştüğü görülmektedir.

Objektif uyumu ölçen çalışmalardan en öne çıkanlardan birisi O'reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) de yapmış oldukları çalışmadır. Geliştirmiş oldukları Örgüt Kültürü Profil Ölçeği (Organizational Culture Profile) günümüzde de sıklıkla kullanılmaktadır. Bu ölçek aracılığıyla örgütün kültür profili elde edilerek, kişilerin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki benzerliğin ne ölçüde olduğu "değer uyumu" odağında belirlenmeye çalışılmaktadır.

Subjektif (algılanan) uyum, kişinin özellikleri ile içinde bulunduğu örgütün özelliklerinin ne ölçüde uyuyuşunu yine kişinin kendi bakış açısıyla değerlendirmesi sonucu oluşmaktadır. Bu bakımdan subjektif uyumun doğrudan ölçüme uygun olduğu düşünülmektedir. Ancak subjektif kişi-örgüt uyumunu ölçmek için doğrudan ölçüm tekniğinin yanında dolaylı ölçüm tekniğinin de kullanıldığı çalışmalar olduğu görülmektedir (Bretz ve Judge, 1994; Cable ve Judge, 1996). Bu çalışmalarda sıralanmış olan ifadeleri kişilerin hem kendi hem de içinde bulundukları örgütlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak değerlendirilmeleri istenmiştir. İlk başta sıralanan özellikler kapsamında kişinin kendi tercih ve beklentileri ölçülmüş, sonrasında ise bireyin içinde bulunduğu örgütün bu özellikleri ne ölçüde yansıttığı

yine kişiye sorulmuştur. Böylece kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkarılmasında direkt olarak kişinin kendisinin değerlendirilmesi esas alınmamış, dolaylı bir ölçüm tekniği uygulanmıştır. Dolaylı ölçümlerde uyum düzeyini belirleyebilmek için kişilerden elde edilen bu iki farklı ölçüme dair mutlak fark, farkların karesinin toplamı veya korelasyon analizleri gibi yollara başvurulmaktadır (Kristof, 1996:15).

Cable ve Edwards (2004:823) dolaylı ölçüm yönteminin kullanıldığı çalışmalarda kişi-örgüt uyumunun araştırılan türüne göre bireylere sunulan ifadelerin içeriğinin farklılaşması konusuna dikkat çekmişlerdir. Örneğin benzerlik uyumunun (değer uyumu) incelendiği durumlarda, bireye sunulan ifadelerin hem birey hem de örgüt bazında “önem” odaklı olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Örneğin, “Otonomi sizce ne kadar önemlidir?” “Kurumunuz otonomiye ne kadar önemsemektedir?”). Bütünleştirici uyumun irdelendiği çalışmalarda ise bu iki farklı ölçümün odak noktasının “miktar” üzerine olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Örneğin, “Ne ölçüde otonomiye ihtiyaç duyarsınız?” “Kurumunuz otonomiye ne ölçüde sağlamaktadır?”). Bununla birlikte bireylerin ihtiyaç duydukları unsurların aslında bir yandan da önemsedikleri unsurlar olduğunu, keza örgütlerin çalışanlara ilgili özellikleri sağlama düzeylerinin aslında örgütün bu özelliklere vermiş olduğu önemi yansıttığını ileri sürmüşler, dolayısıyla bu konuda keskin bir ayrım çizmemişlerdir.

Bu çalışmada kişi-örgüt uyumunun ölçülmesinde Atay’ın (2016), Manhardt (1972) ve Lyons, Higgins ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilen iş değerleri ölçeklerinden yararlanılarak hazırladığı İş Değerleri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin hazırlanış aşaması ve çalışmamıza uyarlanması üçüncü bölümde ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

2.1.9. Örgütsel Adalet ve Kişi Örgüt Uyumu Arasındaki İlişki

Adalet kavramı, insanların uyum içinde bir arada yaşayabilmeleri için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgütsel prosedürler çerçevesinde kaynak dağıtımının yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşimin yaşandığı örgütler de, adalet kaygısının

artması için elverişli ortamlardır. Örgüt çalışanlarının, örgütün adil olup olmadığına dair algıları, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004:3).

Aykut tarafından, örgütsel adalet, kişi-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için, İstanbul ili, Pendik ilçesinde hizmet veren 45 ilköğretim okulunda görev yapan 721 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, kişi-örgüt uyum düzeyi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Aykut, 2007: 104).

Çelik, Turunç ve Demirkaya, Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli işletmelerde görev yapan 311 çalışanın adalet algılarının iş performansı üzerindeki etkisinde, kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Çelik vd., 2011:51).

İlgili literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Ancak kişi-örgüt uyumu ile çalışanların iş tutumları (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini) arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanması bu iki değişkenin birbirini etkileyebileceğini işaret etmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak Organ ve Bateman (1980) tarafından kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütte belirlenmiş ödül sisteminde yer almayan ve açıkça tanımlanmamış, örgütün genelini pozitif anlamda etkileyen davranışlar bütünü olarak ortaya konmaktadır (Özyer ve Alici, 2015:73). Organ (1988)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine katkı sağlayan ve gönüllülük esasına dayalı birey davranışları olarak tanımlanmaktadır. Burada gönüllülüğten bahsedilen, kişinin yaptığı davranışın

zaten kendisinden yapması beklenen ve iş tanımında yer alan bir davranış olmayıp kişisel tercihi sonucunda ortaya çıkan bir davranış olmasıdır (Şanal, 2013:530).

Greenberg ve Baron (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunluluklarının ötesine geçerek, kendisinden istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003:118). Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tanımında yer almayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen, yapıldığı takdirde de ödüllendirilmeyen, tamamen kişisel tercihe bağlı ve genel itibarıyla örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yönelik olan davranışlar olarak tanımlamışlardır (Serinkan ve Erdiş, 2014:76).

Kaldbari ve Alipour (2011)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin işgücü açısından büyük bir önemi vardır. Örgütler, çalışanlarını vatandaşları olarak kabul eder ve vatandaşlık davranışlarını arttırmak yönünde en iyisini yapmaya çalışırlar. Örgüt vatandaşı ise resmi olarak tanımlanmış görevlerin ötesine geçerek ekstra bazı rol davranışları ve görevler sergileyen kişidir. Örgüt çalışanı, sergilemiş olduğu bu ekstra davranışlara rağmen çalıştığı örgütten herhangi bir ödül beklemeyen ve sadece yaptığı işin örgüt için yararlı olduğunu düşünür (Ürek vd., 2015:126).

Bu tanımlamalar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin artan rekabet ortamında fark yaratan en önemli unsuru olan çalışanların, örgütte yazılı ya da sözlü halde var olan kurallarında yer almayan, kendi istekleriyle ve karşılık beklemeden yaptıkları örgüte değer katan davranışların bütünüdür.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı karşımıza farklı boyutlarda çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmacılar tarafından gruplandırılmaya çalışılsa da tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının en çok üzerinde durulan boyutları; yardımsever davranış (özgecilik), nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemdir. Çalışmamızın ana değişkenlerinden olan yardımsever

davranış, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olduğu için bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları altında kısaca açıklanarak ileriki bölümlerde daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.1.1. Yardımsever Davranış

Yardımseverlik, özgecilik, diğergamlık ve başkalarını düşünme (sosyal fedakarlık) olarak da anılmaktadır. Örgüt içi yardımseverlik temelinde, bir çalışanın herhangi bir beklenti içine girmeden, iş ve örgütle ilgili meselelerde diğer çalışanlara yardımcı olması durumu olarak ifade edilebilir. Organizasyon içinde çalışanların gönüllü olarak yaptığı bu davranışlar kısaca şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2010:56; Serinkan ve Erdiş, 2014:98; İplik, 2015:58);

- Çeşitli nedenlerden dolayı işe geç gelen veya gelmeyen bir iş arkadaşının işini üstlenme ve o işin muhataplarına yardımcı olma,
- İşe veya göreve yeni başlamış olan birine uyum sürecinde yardımcı olarak çeşitli ofis alet ve ekipmanların kullanımını gösterme,
- İş yerinde başarısız olan veya ağır koşullar altında çalışan kişilere yardımcı olma.
- Diğer çalışanların eksik veya yanlış yaptıkları konularda uyarıda bulunmak (Yılmaz, 2018:43).

Bunların dışında, işin önceden belirlenmiş olan zamanda bitmesine yardımcı olma, ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmesine ve işin gelişmesine katkıda bulunma, çalışma arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlarda bulunmak da yardımseverlik davranışı olarak tanımlanabilmektedir (Öztürk, 2010:56; Serinkan ve Erdiş, 2014:98; İplik, 2015:58).

Örgüt için bireylerin birbirlerine yardımda bulunmaları takımlarda birliktelik duygusunu artırır, çalışma koşullarını düzeltir ve çalışanlar arasındaki uyumu yükselterek örgütün verimliliğini artırır. Bunun yanında yardımseverlik davranışı ile birlikte işe yeni başlayan bireyler daha etkin iş yapma yollarını öğrenerek tecrübe kazanırlar ve bu sayede iş motivasyonları da artar (Yılmaz, 2018:43). Bu tür

davranışlar, örgüt içinde birlikte çalışan bireylerin arasındaki işbirliğinin gelişmesini sağlayarak, meydana gelebilecek çatışma ve gerginlikleri en aza indirir. Çalışanlar birbirlerine yardım ederek, kendi aralarında pozitif ilişkiler kurar ve bulundukları örgüte daha da yakınlaşırlar (Bayar, 2018:45).

Yukarıda da değindiğimiz gibi örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan yardımsever davranış, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.1.2 Nezaket

Örgüt içi nezaket, iş arkadaşlarına karşı düşünceli davranma şekli olarak tanımlanmaktadır. Nezaket aynı zamanda ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesine odaklanan ve ortaya çıkabilecek problemlerin etkilerini azaltmaya yönelik davranışları da içermektedir. Başka bir ifadeyle nezaket, örgüt içinde gelecekle ilgili moralsiz ve umudunu yitirmiş olan çalışanlara destek olmayı ifade etmektedir (Tabassum, 2016:302).

Örgüt içinde çalışan bir bireyin, yapmış olduğu işten dolayı çalışma arkadaşlarını rahatsız etmemesi, daha önce yaşamış olduğu bir sorunla ilgili başka bir çalışma arkadaşının da sorun yaşayabileceğini öngörerek onu uyarması örgüt içi iletişimin güçlenmesinde etkili olmaktadır. Başka bir ifadeyle nezaket, örgüt içinde iş bölümü yapan çalışanların birbirleriyle olumlu bir iletişim halinde olmalarını ifade etmektedir. Bunun yanında nezaket içinde bulunan çalışanların birbirleriyle iletişim halinde olmaları çatışma sürecinin daha kolay yönetilmesini sağlayarak, yöneticilere işletme faaliyetlerini geliştirmek için zaman sağlamaktadır (Güven ve Ersoy, 2014:96).

Genel olarak yardımsever davranış ve nezaket, örgüt çalışanlarının birbirlerine yardım etmeleri bakımından benzerlik gösterse de gerçekleşme zamanları açısından birbirlerinden ayrılırlar. Yardımseverlik boyutunda ortaya çıkan bir sorunun çözülmesi yolunda çalışanlar birbirlerine yardımcı olurken, nezaket

boyutunda ise çalışanlar henüz gerçekleşmemiş ancak gerçekleşmesi muhtemel bir problemle ilgili dayanışma içindedir (Çetin, 2011:45).

2.2.1.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık, genel olarak, örgüt içindeki çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışı dışında gönüllü olarak fazladan rol davranışı sergilemeleri olarak ifade edilebilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdikleri ekstra çaba, vicdanlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda, mesai saatlerine özen gösterme, işe gelmeyi aksatmama, dinlenme saatlerini uzatmama, örgüt içi belirlenmiş kurallara uyma, toplantılara tam katılım sağlama, işletme kaynaklarının boşa harcanmasına izin vermemeye, vicdanlılık davranışları olarak gösterilebilir (Yavuz ve Zehir, 2017:102; Kanbur vd., 2017:303).

2.2.1.4. Sportmenlik

Sportmenlik, örgütsel davranış boyutları içinde en az ilgi gören davranış boyutudur. Sportmenlik davranışı, örgüt içinde yaşanan herhangi bir sorun veya güçlük karşısında veya yeni gelişen bir durum halinde, olay hakkında şikayet etmemek, sorunu büyütmeden, saygısız davranışlarda bulunmadan ve durumu diğer çalışma arkadaşlarına yansıtmadan karşılama davranışdır. Sportmenlik diğer taraftan, örgüt içindeki çalışanların yaşayabileceği olası çatışma ve gerginlik hallerinden uzak durma davranışı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bir görüşe göre, sportmen davranışa sahip olan kişiler, bir sorunla karşılaştığı zaman şikayet etmemenin de ötesinde pozitif davranarak, örgüt yararına davranışlar sergilerler. Örgüt içinde sportmen davranış gösteren kişilerden, kendi hedef ve beklentilerinin ötesinde grup yararına davranışlar göstermeleri beklenmektedir (Kılınç, 2012:17; Aydoğan ve Dinçer, 2017:53).

2.2.1.5 Sivil Erdem

Sivil erdem, örgütü ilgilendiren hususlarda politika ve eylem geliştirme aşamasına aktif katılımı, fırsatları ve olası tehditleri yakından izlemeyi, kendi

fikirlerinin yanında başkalarının da fikirlerine önem vermeyi ve örgüt içi faaliyetlere gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir. Sivil erdem başka bir deyişle, örgüte olan bağlılığın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014:101).

Graham ve Dyne'a (2006) göre geçmişte yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde sivil erdem kavramı üç ana fikir altında toplanabilmektedir. Birincisi; çalışanın, örgütte belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda oluşturulan politika ve eylemlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. İkincisi, çalışanın kişisel gelişimini ve özgüvenini geliştirmesi sonucu ortaya koyduğu öneri ve fikirleriyle işletmenin faaliyetlerinde değişime pozitif katkı sağlaması şeklinde ifade edilebilir. Sonuncusu ise kişide adalet algısını öne çıkararak, örgütsel konularda değerlendirme yaparken standart sağlamaktadır (Graham ve Dyne, 2006:94).

Kısaca sivil erdem boyutu incelendiğinde, çalışanın organizasyon ile ilgili günlük sergilenmesi beklenen davranışın ötesinde örgütsel faaliyetlerle ilgili toplantılara katılım sağlamayı, örgütsel konularda fazladan zaman harcayarak fikirler sunmayı ve geleceğe dönük olarak örgüt politikasının belirlenmesinde aktif rol oynamayı ifade etmektedir (Aydoğan ve Dinçer, 2017:53).

2.3. YARDIMSEVER DAVRANIşININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde yardımsever davranışının tarihsel gelişimi, yardımsever davranış etkileyen faktörler ve yardımsever davranışın temelleri incelenmiştir.

2.3.1. Yardımsever Davranışla İlgili Terimler

Yardımsever davranış kavramı literatürde kimi zaman farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar, özgecilik, sosyal fedakarlık ve diğerkamlıktır.

Özgecilik: Özgecilik (altruizm) kelimesi latince “alter” (diğer) sözcüğünden türemiştir (Mastain, 2006). Bazı teorilere göre özgecilik, harici bir ödüllendirilme beklemeksizin başkalarına yardım etmektir. Özgecilik kavramı, genellikle olumlu sosyal davranış ve yardımsever davranış olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutaşçılar, 2009:41).

Diğerkâmlık: Diğerkâmlık, “başkalarının yararını da kendi yararı gibi gözetme” veya “hibir maddi veya manevi çıkar gözetmeksizin diğerlerine yararlı olmaya çalışarak bencillik karşısı davranışlarda bulunmak” olarak tanımlanmaktadır. Bencilliğin (egoism) tam karşıt anlamlısı olan ve “özgecilik” olarak da adlandırılan diğerkâmlık (altruism), tanımlarından da anlaşılabilceğı gibi, “kendi gelişim gereksinimlerini bir kenara itip yalnızca başkalarının çıkarlarını sağlamaya çalışma” anlamından ziyade, başkalarını da kendisi kadar düşünme, kendisi kadar sevmeye ya da başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetmek anlamında kullanılmaktadır (Podsakoff vd., 1990).

Sosyal Fedakarlık: Sosyal fedakarlık da özgecilik ve diğerkâmlıkla eş anlamlı olup, kişinin hiçbir menfaat beklemeden gönüllü olarak başkalarına yardım etmesini ifade etmektedir (Organ, 1988:8).

2.3.2. Yardımsever Davranışın Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun varoluşsal bakımdan iyi olduğunu savunan başta Socrates, Aristoteles, Jean Jacques Rousseau ve Abraham Maslow olmak üzere bazı filozoflar onu işbirlikçi, ahlak sahibi, sempatik ve yardımsever olarak nitelemişlerdir. Buna karşın Hobbes, Sophistler, St. Poul Machiavelli gibi filozoflar ise insanı, asosyal, bencil, bireyci ve saldırgan olarak tanımlamışlardır (Duru, 2002). Kendisinin dışındaki insanların iyiliğı için özveride bulunma, önce diğer insanlara karşısı sorumluluk yüklenmeyi bir ahlak ilkesi haline getirmek yardımsever davranış (özgecilik) kuramını çağrıştırmaktadır. Augusto Comte bu kuramı işlemiş olan düşünürlerden biridir. Comte’a göre Fransız İhtilali’nden sonra gelişen bireycilik ve onunla birlikte gelişen bencillik toplumlarda otorite boşluğu doğmasına neden olmuştur. Bu otorite boşluğunu gidermek için yeni bir toplum düzenine ihtiyaç duyulmuştur. Bu yeni toplum düzeninde toplum etkilidir ve başkaları için yaşamak temel ilke olmalıdır. Comte’un yardımsever davranış (özgecilik) kavramı bu şekilde biçimlenmiştir (Hançerlioğlu, 1986).

Yardımsever davranış, Comte için toplumsal yaşamın kökeni olan bir içgüdüdür. O önceleri bencil güdülerin toplumsal (özgeci/alturist) eğilimler

karşısında ağır gelmelerine karşın, daha sonraları özveriye yönelik içgüdü ile güçlenen özgün duyguların toplumsal dayanışmayı ve sosyal ödev düşüncesini geliştirdiğini ileri sürer (İzveren, 1980).

McDougal (1943) şöyle söylemiştir (Jahoda, 2011);

“Sosyal psikolojinin temel sorunu bireye tamamen egoist eğilimleri özgecil eğilimlerden çok daha güçlü bir yaratık olarak içine doğduğu toplumda ahlâk kazandırılmasıdır.”

Dostoyevski için yardımsever davranış insan olmanın veya kişiliğin temel koşuludur. Ona göre tam bir bilinçlilik haliyle ve başkalarının baskısı olmadan kendi isteği ile adanmak, kendisini başkalarının yarar sağlaması için feda etmek kişiliğin en büyük gelişiminin, yetkin bir şekilde kendine sahip olmanın özgürce seçim yapabilmenin belirtisidir. Kendi hayatını gönüllü bir biçimde başkalarının yararına adanmak, ancak kişiliğin güçlü bir şekilde gelişmesi ile mümkün olabilmektedir (Timuçin, 2004). Sorokin (1948) de yardımsever davranışın, başkalarının fiziksel ya da psikolojik iyiliğini üreten ve koruyan davranışlar olduğunu belirtmiştir. Ona göre yardımsever davranış, sevgi ve empati ile şekillenmektedir. En uç noktasında, benliğin başkası için kendini özgürce feda etmesini gerektirebilmektedir (Mutaftçılar, 2008:50).

2.3.3. Yardımsever Davranışı Etkileyen Faktörler

Bireylerin başkalarına yardım etmelerinde etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Suçluluk hissi ve sosyal normlar bunların başında gelmektedir. Suçluluk hissi bu hissi veren durumu düzeltme eğilimini sağlar. Birey yanlış bir şey yaptığını düşündüğünde suçluluk hisseder ve bu duygunun etkisini azaltmaya çalışır. Bunun farklı yöntemleri bulunmaktadır. Örneğin, birine yapılan yanlış bir davranışı dengelemek adına iyi bir davranışta bulunmak ya da kendine acı verici bir davranışta bulunmak. Böylece suçluluk duygusu dengelenmiş ya da yanlış davranış cezalandırılmış olmaktadır. Bu iki yaklaşım bireyi bir yardım faaliyetine yönelmeye daha fazla gereksinim duyduğunu göstermektedir. Eğer bir yardım isteği, birine yardım etmeyi, iyi bir davranışta bulunmayı ya da kendine acı vermeyi içeriyorsa, yardım etmek suçluluk hissini azaltıcı niteliktedir. Bu sebeple suçluluk duyan kişiler,

suçluluk hissi duymayan kişilere oranla yardım etmeye daha meyillidirler. Nitekim bu görüşü destekleyen pek çok araştırma yapılmıştır (Freedman ve ark., 1993).

Carlsmith ve Gross, (1969), Freedman ve ark, (1967), Konecni, (1972) ve Regan, (1972), gönüllü yardımsever davranışı üzerinde suçluluk hissinin etkisini inceledikleri çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre suçluluk hissi taşıyan kişilerin bu duyguyu taşımayanlara göre yardım etmeye daha meyilli oldukları ortaya çıkmıştır (Freedman ve ark., 1993).

Bireylerin başkalarına yardım etmelerinde etkili olan bazı faktörlerden bir diğeri de sosyal normlardır. Sosyal norm, toplumun bireylerden nasıl davranmaları gerektiğine dair beklentileridir. Toplum bu normları üyelerine iletir ve üyelerin normlara uymalarını bekler. Bazen de bu normlara uymayanları cezalandırabilir. İlk spesifik norm olan sosyal sorumluluk, yardım etme ile ilgilidir. Diğeri ise size iyilik yapan birinin iyiliğine karşılık verme olan karşılıklıdır (Penner, 1978).

Sosyal sorumluluk normunda yer alan “sana ihtiyacı olan kişilere yardım etmelisin” beklentisi yardımsever davranış ile yönlendirici olmaktadır (Onatır, 2008). Yardımsever davranış ile etkili olan bir diğeri faktör de toplumsal adalet ve eşitlik normudur. Adalet ve sosyal eşitlik, toplumsal etkileşime tesir eden güdülerdir. İnsanlar, çabaları, yetenekleri, becerileri sonucunda hak ettikleri şeyleri almak isterler. Sosyal adalet ve eşitlik normu, hayır kurumlarına bağışta bulunmak, yardım derneklerinin faaliyetlerinde yer almak, sosyal hizmet programlarında görev almak gibi davranışların altında yatan temel güdülerdir (Freedman ve ark., 1993).

2.3.4. Yardımsever Davranışın Temelleri

Yardımsever davranış sergileyen ya da sergilemeyen kişilerin sahip olduğu psikolojik, biyolojik ve sosyal unsurların araştırılması, kişilerin neden yardımsever davranışta bulunduğunu ya da bulunmadığını açıklamak için önemlidir. Bu çalışmada yardımsever davranışın temellerini oluşturan genetik, sosyal öğrenme, felsefi ve dini unsurlar incelenmiştir.

2.3.4.1. Genetik

Sosyal psikolojide genel olarak sosyal davranışların ve yardımsever davranışın yaşantılar sonucu edinildiği görüşü hakimdir. Ancak Hoffman, farklı bir bakış açısı getirerek, modern biyoloji bulgularına istinaden yardımseverlik davranışının biyolojik ve fizyolojik temellerinin de olabileceğini savunmuştur (Akbaba, 1994).

Wilson ise hayvanlarda da yardımsever davranışına dair örneklerden bahsetmiştir. Örneğin, ateş karıncalarına bir saldırı olduğunda, yaralı karıncaların dışarı çıkıp savaşma olasılığının yaralı olmayanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yaralı olan karıncaların yuvaya daha az faydası olacağından kendilerini diğerleri için feda etme eylemi olarak gözlenmiştir. Buna benzer örneklerden yola çıkarak Wilson, insanlarda da yardımsever davranışın genetik olarak belirlendiğini öne sürmüştür. Ona göre bu türden davranışlar insan çevresinin bir unsurudur, hayatımızı devam ettirmemizde önemli rol oynarlar ve öğrenilmek zorunda değildirler.

2.3.4.2. Sosyal Öğrenme

Öğrenen bir varlık olan insan, olumlu sosyal davranışları ve yardımsever davranışı, içinde bulunduğu sosyal çevre aracılığıyla sosyalleşme süreci içinde öğrenmektedir. Bu süreç diğer yandan kültürel değerlerle de beslenmektedir. Bireyin kültürel değer sistemine uygun bir davranışı; toplumun, diğerlerine yardımsever davranmak yönündeki nasihatları ve olumlu/olumsuz onaylamaları kişiyi yardımsever davranışa yöneltmektedir (Banbal, 2010).

Morison ve Severino, yardımsever davranışın genetik temellerini de göz önüne alarak sosyal gelişimin yardımseverlik üzerindeki önemini şu şekilde ifade etmişlerdir (Kasapoğlu, 2013);

“Yardımseverlik eğilimlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlayan genetik mekanizmalar olabilir. Ancak insan türünde yardımsever davranışlar dolaylı yoldan kalıtımın etkisindedir. Genetik yoluyla insanlar özgeci davranışta bulunma kapasitesine sahip olsalar bile çevresel koşullar, sosyal koşullar bu kapasitenin kullanımını artırabilir ya da zayıflatabilir”.

2.3.4.3. Felsefi Temel

Yardımsaver davranış, çağlar boyunca ahlak felsefecileri için çalışma konusu olmuştur. Ahlak felsefesine göre yardımsaver davranış, bireyin tüm eylemlerinde hiçbir menfaat veya fayda gözetmeksizin başkalarının mutluluğunu amaç edinmesi gerektiğini öne süren öğretilerdir (Onatır, 2008).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi Auguste Comte’a göre yardımsaver davranış bireyler arası bir ilişkidir ve bireyin hiçbir beklenti olmadan başkaları için kendi menfaatlerinden vazgeçmesini ifade etmektedir (Mutaşçılar, 2008; Onatır, 2008). Spinoza törebilimde “her insan kendini sevmeli ve kendisi için yararlı olanı aramalıdır” dedikten sonra “kendinizi sevmeniz için de başkalarını sevmelisiniz” demiştir (Kaçar, 2010).

Fransız filozof Durkheim’a göre yardımsaver davranış, kibarlık veya bir başkasına yardım etmek demek değildir. Durkheim ahlakı, benlik yıkıcı bir unsur olarak düşünürken, yardımsaver davranışın (özgeciliğin) temsilcilerinden olan A. Schopenhauer, yardımsaver davranışın acıma duygusundan kaynaklandığını, acıma duygusunun da ahlakın temeli olduğunu ifade etmiştir (Akbaba, 1994).

Sorokin (1948) yardımsaver davranış başkalarının fiziksel ya da psikolojik iyiliğini üreten ve koruyan davranışlar olarak açıklamıştır. Yardımsaverliğin, sevgi ve duygudaşlık ile biçimlendiğini ve en aşırı şekliyle kişinin başkası için kendini özgür iradeyle feda etmesini gerektirebildiğini savunmuştur (Mutaşçılar, 2008).

2.3.4.4. Dini Temel

Yardımsaver davranış gibi olumlu sosyal davranışlar, ilahi dinler tarafından da tasvip edilmiş ve hatta insanların bu yönde davranışları için emirler getirilmiştir (Kaçar, 2010). Örneğin İslam dininin kutsal kitabı olan Kuran’da insanları yardımsaverlik davranışına yöneltten birçok ayet (Ali İmran Suresi 92. Ayet, Bakara Suresi 264. Ayet, Münafık un Suresi 10. Ayet) bulunmaktadır. Bu ayetlerde, cömert olmayı, yardımlaşmayı, birlik ve beraberliği, sorumluluk duygusunu, merhameti,

nafaka, sadaka ve zekat vermeyi, kısaca evrensel iyiliği içeren emirler bulunmaktadır. Aynı şekilde ilahi bir din olan Hristiyanlıkta da yardımsever davranışta bulunmak için emirler (İncil'in 38, 39, 40, 41, 42, 43. ve 44. Ayetleri) bulunmaktadır (Akbaba, 1994).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel vatandaşlık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda incelenmiştir;

Can (2019)'ın kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini bankacılık sektöründe inceleyen çalışmasına göre, kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlara göre; çalışanların örgüt ve işleri ile gösterdikleri uyum arttıkça sergileyecekleri özgecilik-nezaket ve centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem davranışları da artış gösterecektir. Araştırmanın sonuçlarına göre ayrıca kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun sağlanmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Etkinin yönüne bakıldığında pozitif yönde olduğu; yani kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Akbaş (2011) algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi üzerine görgül bir araştırma yapmıştır. Araştırma için Kayseri'deki mobilyacılar da çalışan 409 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre algılanan kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tümü üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Vilele ve arkadaşlarının (2008:1014) yapmış olduğu çalışmada, iş tatmininin, kişi örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı etkisi olduğunu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, çalışan birey kendi değerleri ile

içinde bulunduğu örgütün değerleri arasında bir benzerlik olduğunu hissettiğinde örgüte olan bağlılığı ve iş tatmini artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif yönde etkilenmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlam (Kristof-Brown et al., 2005; O'Reilly et al., 1991; Valentine et al., 2002) ile satış (Netemeyer et al., 1997) bağlamlarında elde edilen sonuçlarla da tutarlı görülmektedir. Karşılıklı ilişki nedeniyle ya da paylaşılan tatmin duyguları nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olanlar, başka çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır.

Özçelik ve Fındıklı (2014) tarafından içsel markalaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünü incelemek amacıyla yapılan çalışma kapsamında bir örgütte çalışan 349 çalışandan anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda içsel markalaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında belirgin bir ilişkinin olduğu ancak kişi-örgüt uyumunun bu ilişkiye aracılık etmediği ortaya çıkmıştır.

Yu Chen (2013) kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin derecesini zamana bağlı olarak incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada asıl amaçlanan iki değişken arasındaki direkt ilişkiden ziyade zamanın düzenleyici rolünü incelemektir. Yu-Chen, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çalışan bireyin gelecekle ilgili yüksek uyumu bulunması halinde güçleneceğini öne sürerek, çalışma için 262 banka çalışanı ile örneklem grubu oluşturmuştur. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin ettiği ve bu iki kavram arasındaki ilişkide zamanın düzenleyici role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında eğer bir çalışan gelecekte ziyade içinde bulunduğu zamana daha fazla önem veriyorsa, kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etme gücünün daha az olduğu ortaya çıkmıştır.

Lauver ve Kristof-Brown (2001: 455) yapmış oldukları çalışmada, algılanan kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte, kişi-örgüt uyumu ile kişi-iş uyumunun ayrı olgular

olarak, iş tatmini üzerindeki etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işten ayrılma niyeti üzerinde, kişi-örgüt uyumunun, kişi-iş uyumuna göre daha fazla etkisi olduğunu vurgulayan araştırmacılar, algılanan uyum ile gerçek uyumun birbirinden farklı olduğunu, gerçekte olan uyumun algılanan uyumu yordadığını belirtmişlerdir. Kişi-iş uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını saptayan araştırmacılar (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 465), ayrıca görev performansı üzerinde de kişi-iş uyumunun anlamlı etkisinin bulunmadığını da (kişi-örgüt uyumu etkisi kontrol edilerek) bulgulamışlardır. Ancak bu bulgular, tek bir endüstri dalından ve bir tek firmadan toplandığı için araştırma sonuçlarının genellenmesinde kısıtlılık oluşturmaktadır.

Türkiye’de bilişim sektöründeki işletme çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada, kişi-örgüt uyumu ile örgütsel performansın finansal ve niteliksel boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Elçi et al., 2008: 592). Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumunun hem finansal performans, hem de niteliksel performans ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Netemeyer vd.’ne (1997: 88) göre, kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan değil, iş tatmini aracılığı ile etkili olmaktadır. Başka bir tanımlamayla, Van Dyne, Graham ve Dienesch’in (1994: 779) bulgularının da desteklediği gibi, kişi-örgüt uyumunun Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisi, iş tatmini üzerindeki etkisi kadar güçlü değildir.

Tugal ve Kılıç’ın (2015) yapmış olduğu çalışmada, kişi-örgüt uyumunun Türk akademisyenlerin işle ilgili tutum ve davranışlarıyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma için Türkiye’de bulunan bir devlet üniversitesinde çalışan 276 akademisyenle anket çalışması yaparak veri elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun bireylerin örgüte bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiledi bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında akademisyenlerin değerleri ile üniversitenin değerleri birbirlerine ne kadar yakın ise yani kişi-örgüt uyumu ne kadar yüksek olursa akademisyenlerin iş tatminleri ve performansları da o kadar artmakta olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KİŞİ-ÖRGÜT DEĞER UYUMUNA VE YARDIMSEVER DAVRANIŞLARA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR İLÇE BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ

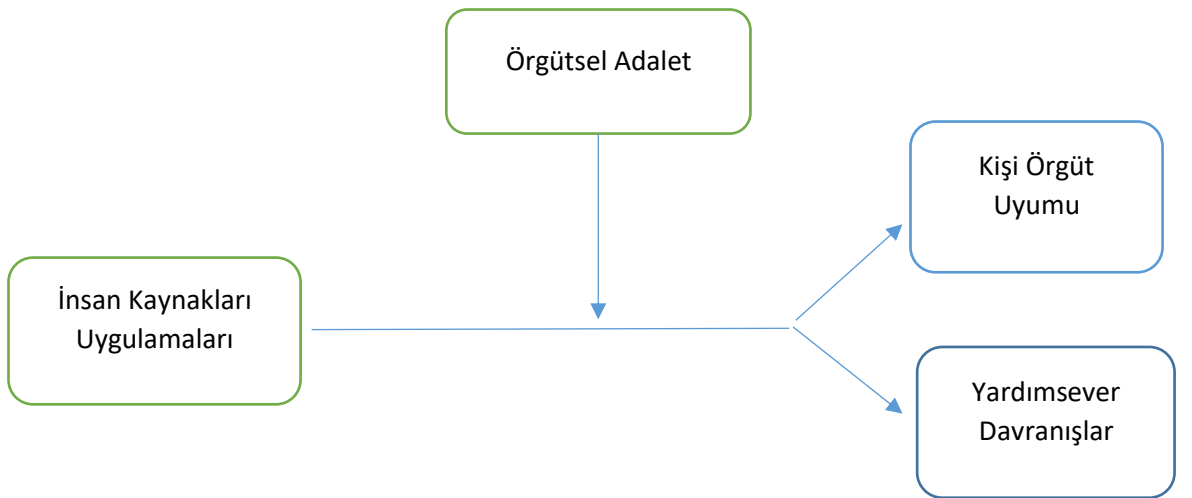
Araştırmanın konusu, İnsan Kaynakları Uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumuna ve yardımsever davranışlara etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma, İstanbul'da bir ilçe belediyesinde yapılmıştır. İlçe belediyesindeki İKY uygulamalarının çalışanların kişi-örgüt uyumuna ve yardımsever davranışlarına etkisi ve bu etkide örgütsel adalet algısının rolü incelenmiştir.

Günümüz iş hayatında rekabet son derece hız kazanmış ve örgütlerin varlıklarını devam ettirerek, faaliyetlerini sürdürmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahip olmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşarak başarı sağlamalarındaki en önemli unsurların başında örgüt içindeki bireylerin bilgi, beceri ve iş performanslarındaki verimlilik gelmektedir. Performansı yüksek çalışanların, örgütsel performansı da yükselterek örgüte rekabet gücü verdiği belirtilmektedir. Yapılan literatürde incelemesinde kişi-örgüt değer uyumunun ve örgüt içi yardımsever davranışların işgörenlerin performansına ve dolayısıyla örgüt performansına olumlu etkilerde bulunduğu görülmektedir. Çalışma için yapılan literatür taramasında, kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlara etki eden faktörler üzerine ülkemizde yeterli sayıda araştırma yapılmadığı görülmektedir. Özellikle çalışmamıza konu olan örgütsel adaletin, kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlar üzerindeki düzenleyici rolü ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmadan elde edilecek olan verilerin, alan üzerinde çalışmalar yapan akademisyen ve uygulayıcılara yol göstereceği umulmaktadır.

Bunun yanında, son yıllarda dünya genelinde akademik alanda, kişi-örgüt değer uyumu, yardımsever davranış ve örgütsel adalet kavramları üzerine pek çok araştırma ve inceleme yapıldığı görülmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşarak, varlıklarını sürdürmeleri için büyük önem taşıyan bu kavramlar ülkemizde de dikkate alınarak, kavramlar hakkında yapılan araştırma ve yayın sayısı giderek artmıştır. Ancak yukarıda da söylediğimiz gibi, örgütsel adalet algısının, kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış üzerindeki düzenleyici rolü üzerine araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, kendi alanı içinde yapılan ilk çalışmalardan biri olması itibarıyla önem taşımaktadır. Bununla birlikte, araştırmadan elde edilen sonuçlar, hem işletmeler hem de akademi alanında yer alan kurum ve yöneticiler için kaynak teşkil edebilecektir.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları bağımsız değişken, kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış ise bağımlı değişkendir. İnsan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt uyumu ve yardımsever davranış üzerine etkisinde düzenleyici (moderator) rolü incelenecek olan değişken ise örgütsel adalettir.



3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini İstanbul'da bulunan bir ilçe belediyesi oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı ilçe belediyesinin toplam 1780 çalışanı bulunmaktadır.

Çalışanlardan 800 kişiye mail yolu ile ulaşılmıştır. Çalışmanın örneklemini, maile cevap vererek katılım sağlayan 243 belediye çalışanı oluşturmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Veri toplama aracı olarak anket yönteminin en iyi yol olduğunun düşünülmesi ve araştırmaya katılan bireylerin sorulara dürüstçe cevap verdiklerinin kabulü araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır.

Araştırma, İstanbul'da bulunan bir ilçe belediyesi ve bu belediyede çalışan 243 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

H1: Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının Kişi-Örgüt Değer Uyumu üzerinde etkisi vardır.

H2: Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranışlar üzerinde etkisi vardır

H3: İKY uygulamalarının kişi örgüt değer uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

H4: İK uygulamalarının yardımsever davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

H5: Kişi-Örgüt değer uyumu, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir.

H6: Yardımsever davranış, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir.

3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formu, beş ana bölümden oluşturulmuştur. Soru formunun ilk bölümünde İKY uygulama ölçeği bulunmaktadır. İkinci bölümünde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümünde yardımsever davranış ölçeği ve dördüncü bölümünde ise kişi-örgüt değerleri uyumu ölçeği bulunmaktadır. Soru formunun son bölümünde ise demografik sorular yer almaktadır.

Veriler için 1780 çalışanı olan ilçe belediyesinde 800 çalışana mail yolu ile ulaşılmıştır. 243 çalışandan yanıt alınmıştır. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

3.6.1. İKY Uygulama Ölçeği

Çalışmada insan kaynaklarında çalışan bireylerin İK uygulamaları ile ilgili görüş ve beklentilerini ölçmek amacıyla Özçelik ve arkadaşları (2012)¹ tarafından geliştirilen İKY Uygulama Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “İnsan Kaynakları Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile ilgili Görüş ve Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma” adıyla 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabında yayınlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik testi yapılmıştır.

İKY uygulamaları hakkında toplam 21 ifadeden oluşan ölçekte 5’li likert yöntemi kullanılmıştır. İfadeler; “ 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Kalyoncu (2019)’nun Türkçeye çevirisini

¹ Özçelik ve arkadaşları, İnsan Kaynakları Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile ilgili Görüş ve Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2012, s.585

yapmış olduğu Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik testleri yapılmıştır.

Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla hazırlanan ve 19 ifadeden oluşan ölçekte 5’li likert yöntemi kullanılmıştır. İfadeler; “ 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

3.6.3. Yardımsever Davranış Ölçeği

Katılımcıların yardımsever davranış düzeylerini ölçmek amacıyla Settoon ve Mossholder (2002)’in geliştirdiği ve “Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior” adlı çalışmasında yer alan ve Türkçeye çevrilerek uyarlanmış olan Yardımsever Davranış Ölçeği kullanılmıştır.

Yardımsever davranış düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanan ve 15 ifadeden oluşan ölçekte 5’li likert yöntemi kullanılmıştır. İfadeler; “ 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

3.6.4. Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu Ölçeği

Kişi-örgüt değerleri uyumunun ölçmek amacıyla Manhardt (1972) kişi-örgüt değerleri uyumu ölçeğin ve Lyons, Higgins ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilen iş değerleri ölçeklerinden yararlanılmıştır. Manhardt (1972)’in ölçeğinin Türkçe çevirisinde Çoban’ın (2011:108-109) yüksek lisans tezi, Lyons, Higgins ve Duxbury’nin (2010) ölçeğinin çevirisinde ise Özkan’ın (2010: 166-167) yüksek lisans tezi baz alınarak Elmas Atay’ın (2016) doktora tezinde çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

25 ifadeden oluşan ölçekte sorular katılımcılara “benim için” ve “kurumum için” olmak üzere iki şekilde ayır ayrı sorulmuştur. İfadeler kurum için “1: Hiç Sağlamıyor, 2: Kısmen Sağlıyor, 3: Ne Sağlıyor Ne Sağlamıyor, 4: Önemli Ölçüde

Sağlıyor, 5: Tamamen Sağlıyor” skalası kullanılarak kişi için ise; “ 1: Hiç Önemli Değil, 2: Kısmen Önemli, 3: Ne Önemli Ne Önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok Önemli” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

3.6.5. Demografik Özellikler

Soru formunun beşinci ve son bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim ve belediyede çalışma süreleri) belirlemeye dair sorulara yer verilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ile test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için basit ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. Bunun yanında farklılıklar analizlerine ilişkin parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi ile varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

3.8. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri tanıtılmış, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ele alınmış, ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere değinilmiş ve hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

3.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan belediye çalışanlarının kişisel özelliklerine ait bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim ve kurumdaki çalışma süreleri) soru formuyla elde edilmiştir. Bu bilgilere ait veriler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 243 kişinin 119’u (%51) kadın 124’ü (%49) erkektir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde 46 kişinin (%18,9) 30 yaş altı, 97 kişinin (%39,9) 30-40 yaş arası ve 100 kişinin (%41,2) 40 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, 109 kişinin (%44,9) ön lisans ve altı, 134 kişinin ise lisans ve üstü eğitim aldığı görülmektedir.

Dolayısıyla katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lise, ön lisans ve lisans mezunu olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların 54'ünün (%22,2) 5 yıldan az sürede, 90'ının (%37) 5-10 yıl arası sürede, 54'ünün (%22,2) 10-15 yıl arası sürede, 45'inin ise (%18,5) 15 yıldan fazla sürede kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	N	Frekans	%
Cinsiyet	243		
Kadın		119	51
Erkek		124	49
Yaş	243		
30 Yaş Altı		46	18,9
30 - 40 Yaş Arası		97	39,9
40 Yaş ve Üzeri		100	41,2
Eğitim	243		
Ön Lisans ve Altı		109	44,9
Lisans ve Üzere		134	55,1
Çalışma Süresi	243		
5 Yıldan Az		54	22,2
5-10 Yıl Arası		90	37
10-15 Yıl Arası		54	22,2
15 Yıl ve Üstü		45	18,5

3.8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmede yararlanılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları tartışılacaktır. Bilindiği üzere ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizleri yapılırken, öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı saptanmakta, elde edilen faktörler rotasyona tabi tutulmakta ve ortaya çıkan faktörler adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2005: 322-323). Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde, Bartlett testi ile Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testinden yararlanılmıştır. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğinin bir göstergesidir (Yong ve Pearce, 2013: 88). KMO değerlerine ilişkin çeşitli yorumlamalar Tablo 3.2'de gösterilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008:80):

Tablo 3.2: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Anlamı
$\geq 0,90$	Mükemmel
$\geq 0,80$	İyi
$\geq 0,70$	Orta
$\geq 0,60$	Ne iyi ne kötü
$\geq 0,50$	Kötü
$0,50 <$	Kabul edilemez

Bartlett testi ise değişkenler arasındaki ilişkinin yeterliliğine dair bir göstergedir ve anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması arzulanır (Yong ve Pearce, 2013: 88). Yapılan faktör analizleri için bu iki değer göz önünde bulundurulmuştur. Faktör sayısının belirlenmesinde ise özdeğerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kriteri esas alınmıştır (Hayton, Allen ve Scarpello, 2004: 193). Rotasyon yöntemi olarak yorumlamada kolaylık sağladığı ve genellikle kullanılan bir yöntem olması nedeniyle varimax tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2002: 477).

Güvenilirlik analizi, bir ölçekteki ifadelerin birbiri ile tutarlılığını ve iç uyumunun göstergesidir. Bu doğrultuda Cronbach α katsayısı, ölçekteki tüm ifadelerin varyanslarının genel ölçek toplam varyanslarına oranlanmasıyla elde edilir. Bu katsayı 0 ile 1 değerleri arasında değişir (Kurtuluş, 2010: 184). Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach α değerlerinin yorumlanması Tablo 3.3'de gösterilmektedir (Kalaycı, 2005: 405).

Tablo 3.3: Cronbach α Değerlerine Göre Ölçek Güvenilirliğinin Yorumlanması

Cronbach α Değeri	Anlamı
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha < 1$	Ölçek yüksek ölçüde güvenilirdir.

Aşağıdaki bölümlerde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.8.2.1. İKY Uygulamaları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda İKY uygulamalarını değerlendirmelerinde kullanılan ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçme aracındaki ifadeler tek bir faktör altında toplanmış ve sorunlu maddeler (20. ve 21. İfadeler) ölçme aracından çıkarılarak faktör analizinin tekrarlanması sonucunda geçerli kriterleri sağladığı görülmüştür. Sorunlu maddeler çıkarıldıktan sonra Korelasyon Matrisi için Determinant değeri, 8,07 olarak belirlenmiştir ($8,07 > 0,00001$). Bununla birlikte Ölçeğin KMO değeri 0,947 olarak belirlenmiştir. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için elverişli olduğu görülmektedir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise 0,000 ($p < 0,05$) belirlenmiş ve faktör analizine tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı saptanmıştır. Tek faktörlü yapının varyansı açıklama oranı %53,599 olarak saptanmıştır. Faktör analizine ait sonuçlar Tablo 3.4’de sunulmuştur.

İKY uygulamaları ölçeğine ait faktör analizi incelendiğinde, önermelerin faktör yükleri 0,627 ile 0,849 arasında değişen tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktörün varyansı açıklama oranının %53,599 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin Cronbach α değeri 0,940 olarak bulunmuştur. Bu açıdan ölçeğin yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Katılımcıların İKY Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler
	F1
İKY1. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, insan kaynakları planlaması, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapılmaktadır.	,801
İKY2. İnsan kaynakları bölümümüzde, eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.	,785
İKY3. Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, hem örgütsel, hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak, gerekli eğitimler verilmektedir.	,783
İKY4. Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, doğru ve hakkaniyete uygun olarak, çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	,849
İKY5. Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, performans değerlendirme sonuçları; ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynakları ile ilgili kararlarda etkin şekilde kullanılmaktadır.	,784
İKY6. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, çalışanlardan işleriyle ilgili ne beklendiği, iş tanımlarında açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.	,797
İKY7. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, çalışanların kariyer planları, hem bireylerin, hem de kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.	,811
İKY8. Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	,729
İKY9. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından yapılandırılan, ücret dışındaki yan haklar (prim, ikramiye, cep telefonu, araç v.b.) tatmin edici düzeydedir.	,538
İKY10. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından kurulan sistem çerçevesinde, iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.	,736
İKY11. İnsan kaynakları bölümümüz, çalışanlar sağlık sorunları ile karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.	,627
İKY12. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından takip edilen, çalışanların şikâyet ve önerilerini iletebildiği etkin bir sistem mevcuttur.	,800
İKY13. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.	,724

İfadeler	Faktörler
	F1
İKY14. İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, personel özlük işleri, çalışanlara herhangi bir sorun yaratmayacak şekilde yapılmaktadır.	,705
İKY15. Kurumumuzda çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması sırasında, insan kaynakları bölümümüz tarafından yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletilmektedir.	,734
İKY16.İnsan kaynakları bölümümüz, kurumun genel stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.	,845
İKY17. Kurumumuzda uygulanan insan kaynakları stratejisi, genel kurum stratejisiyle uyumludur.	,797
İKY18.Kurumumuzda insan kaynakları fonksiyonları, birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde yürütülmektedir.	,848
İKY19. Kurumumuzda insan kaynakları uygulamalarının sonuçları ve/veya şirket hedeflerine katkısı ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.	,782
KMO: ,947 Bartlett Testi Chi Kare: 3835,445 Serbestlik Derecesi: 171 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %53,599 Determinant: 8,07E-008	Faktör 1

3.8.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumda örgütsel adalet algılarının değerlendirmelerinde kullanılan ölçeğin faktör ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçme aracındaki ifadeler tek faktör altında toplanmış ve sonucunda Korelasyon Matrisi için Determinant değeri 5,05 olarak bulunmuştur ($5,05 > ,00001$). KMO değeri ise 0,944 olarak belirlenmiştir. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için elverişli olduğu görülmektedir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise 0,000 ($p < 0,05$) belirlenmiş ve faktör analizine tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı saptanmıştır. Faktörlerin varyansı açıklama oranı %63,734 olarak saptanmıştır. Faktör analizine ait sonuçlar Tablo 3.5’de sunulmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,489 ile 0,899 arasında olduğu ve faktörün varyansı açıklama oranının %63,734 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin Crombach α değeri 0,966 olarak bulunmuştur. Bu açıdan ölçeğin genel olarak yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algıları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler
	F1
ÖA1. Çalışma programım adildir.	0,758
ÖA2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	0,489
ÖA3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	0,648
ÖA4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	0,635
ÖA5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0,740
ÖA6. Kurumumuzda işe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0,830
ÖA7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	0,806
ÖA8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	0,842
ÖA9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	0,820
ÖA10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0,858
ÖA11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0,795
ÖA12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	0,856
ÖA13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	0,855
ÖA14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,787
ÖA15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	0,876
ÖA16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, haklarımı gözetirler.	0,899
ÖA17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle görüşürler.	0,853
ÖA18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0,887
ÖA19. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	0,815
KMO: ,944 Bartlett Testi Chi Kare: 5026,829 Serbestlik Derecesi: 171 p=0,000<0,05	Faktör 1

Açıklanan Toplam Varyans: % 63,734	
Determinant: 5,05E-010	

3.8.2.3. Yardımsever Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 3.6’da katılımcıların yardımsever davranışlarını ölçmek üzere hazırlanan yardımsever davranış ölçeğine ait faktör ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçme aracındaki ifadeler tek bir faktör altında toplanmış ve sorunlu madde (15. ifade) ölçme aracından çıkarılarak faktör analizinin tekrarlanması sonucunda geçerli kriterleri sağladığı görülmüştür. Sorunlu madde çıkarıldıktan sonra Korelasyon Matrisi için Determinant değeri, 1,95 olarak belirlenmiştir (8,0>,00001). KMO değeri ise 0,943 olarak belirlenmiştir. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için elverişli olduğu görülmektedir. Bartlett testi anlamlılık değeri ise 0,000 ($p < 0,05$) belirlenmiş ve faktör analizine tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı saptanmıştır. Faktörlerin varyansı açıklama oranı %57,564 olarak saptanmıştır. Faktör analizine ait sonuçlar Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Yardımsever davranış ölçeğinin faktör analizi incelendiğinde, tek bir faktör altında toplanan yüklerinin 0,684 ile 0,845 arasında olduğu ve faktörün varyansı açıklama oranının %57,564 olduğu görülmüştür.

Ölçeğin Crombach α değeri 0,938 olarak bulunmuştur. Bu açıdan ölçeğin genel olarak yüksek ölçüde güvenirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Yardımsever Davranış Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler
	F1
YRD1. İş arkadaşlarımdan bir sıkıntısı olduğunda onları dinlerim.	,780
YRD2. İş arkadaşlarıma kişisel olarak ilgi gösteririm.	,771
YRD3. En zorlu iş koşullarında bile iş arkadaşlarıma karşı ilgi ve nezaket gösteririm.	,794
YRD4. İş arkadaşlarımdan karşılaştığı sorunları anlamak için ekstra çaba gösteririm.	,779
YRD5. Yeni çalışanların çalışma grubunda kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak için yollar ararım.	,845
YRD6. Kötü bir gün geçiren iş arkadaşlarıma neşelendirmeye çalışırım.	,805
YRD7. İş yerinde başarılı olduklarında iş arkadaşlarıma övgüde bulunurum.	,801
YRD8. İş arkadaşlarıma ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmeler yaparım.	,816
YRD9. Soruları olabilecek iş arkadaşlarıma, prosedürleri açıklamak için zaman ayırırım.	,772
YRD10. İşler iş yerinde zorlaştığında iş arkadaşlarıma yardımcı olmak için ekstra sorumluluklar alırım.	,812
YRD11. Doğrudan yardım talep edilmediğinde bile, zor görevleri olan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	,724
YRD12. İşimin bir parçası olmasa bile, ağır iş yükü olan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	,694
YRD13. İş arkadaşlarımdan işlerini yetiştiremediği durumlarda onlara yardımcı olurum.	,799
YRD14. İş arkadaşlarıma işe gelmedikleri zamanlarda yardımcı olurum.	,684
KMO: ,943 Bartlett Testi Chi Kare: 2564,330 Serbestlik Derecesi: 91 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %60,569 Determinant: 1,95E-005	Faktör 1

3.8.2.4. Kişi-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Faktör Analizi

Bu kısımda kişi-örgüt değer uyumu ölçeği ölçmek üzere hazırlanan kişi-örgüt değer uyumu ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçme aracındaki ifadeler tek bir faktör altında toplanmış ve sorunlu maddeler (1. ve 21. ifadeler) ölçme aracından çıkarılarak faktör analizinin tekrarlanması sonucunda geçerli kriterleri sağladığı görülmüştür. Sorunlu maddeler çıkarıldıktan sonra Korelasyon Matrisi için Determinant değeri, 3,15 olarak belirlenmiştir (3,15>,00001). Bununla

birlikte ölçeğin KMO değeri 0,946 olarak belirlenmiştir. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için elverişli olduğu görülmektedir. Bartlett testi anlamlılık değeri

ise 0,000 ($p < 0,05$) belirlenmiş ve faktör analizine tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı saptanmıştır. Faktörün varyansı açıklama oranı %63,734 olarak saptanmıştır. Faktör analizine ait sonuçlar Tablo 3.7’de sunulmuştur.

İKY uygulamaları ölçeğine ait faktör analizi incelendiğinde, ölçeğin faktör yükleri 0,614 ile 0,854 arasında değişen tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktörün varyansı açıklama oranının %63,734 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin Crombach α değeri 0,940 olarak bulunmuştur. Bu açıdan ölçeğin genel olarak yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Kişi-Örgüt Değer Uyumları Düzeylerine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler
	F1
U2. İş güvencesi (düzenli İstihdam şartları) sağlaması	,614
U3. İş prosedürlerinin anlaşılır ve açık olması	,708
U4. İş dışındaki özel yaşama zaman ayırmaya imkan vermesi	,614
U5. Çalışma saatlerinin düzenli olması	,590
U6. Başka kişilerle tanışıp etkileşimde bulunma (sosyalleşme) imkânı tanınması	,679
U7. İşin zihinsel olarak sınırlarımı zorlamamı sağlaması	,651
U8. İşin, kişiye has yeteneklerin ve yaratıcılığın kullanılmasını gerektirmesi	,810
U9. İşin, topluma katkıda bulunması	,763
U10. Çalışma ortamının kültürel ve estetik beklentilerimi karşılaması	,752
U11. Bilgi ve becerilerimin sürekli gelişmesi	,854
U12. İşin yapılışında kendi yöntemlerimi geliştirmeme izin vermesi	,848
U13. Başarı duygusunu hissettirebilmesi	,830
U14. Görevlerde değişiklik ve çeşitlilik sağlaması	,728
U15. Yönetmelik sorumluluklarının artmasına olanak tanınması	,833

U16. Yüksek gelir elde etme imkanı olması	,637
U17. Başkalarını yönetme imkanı vermesi	,625
U18. İşime insanların saygı duyması	,711
U19. Kurumdaki önemli sorunlar üzerinde çalışmayı gerektirmesi	,802
İfadeler	Faktörler
	F1
U20. İşimin bağımsız çalışmaya olanak tanınması	,630
U22. İşimin etik değerlerimle uyumlu olması	,714
U23. İnsanlara yardım etme fırsatı vermesi	,703
U24. Uyumlu ve dost canlısı iş arkadaşlarımla olmaları	,662
U25. Canlı ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunması	,761
KMO: ,946 Bartlett Testi Chi Kare: 4033,480 Serbestlik Derecesi: 253 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %63,734 Determinant: 3,15E-008	Faktör 1

3.8.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere aşağıdaki Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. S.
İKY_ORT	243	1	4,9	3,0386	0,76153
ÖA_ORT	243	1	5	3,0884	0,95398
YRD_ORT	243	1	5	4,1643	0,57803
UYUM_ORT	243	-2,4	4	0,9408	0,98369

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere, katılımcıların yardımsever davranış puan ortalamaları yüksek bulunmuştur. İKY uygulamaları algılarının ve örgütsel adalet algılarının puanları ise yardımsever davranış puan ortalamalarına göre daha düşük

olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların kişi-örgüt değer uyumu ortalamasının düşük olduğu görülmektedir.

3.8.4. Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırma için geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler, basit ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bunun yanında farklılıklar analizlerine ilişkin parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi ile varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

3.8.4.1. Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Kişi Örgüt Değer Uyumu Üzerinde Etkisi

Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt değer uyumu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Kişi-Örgüt Değer Uyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken : Kişi-Örgüt Değer Uyumu				
	B	Beta	t	p
Sabit	3,58		16,967	0,00
Kişi-Örgüt Değer Uyumu	-0,853	-0,632	-12,661	0,00
R	0,632a			
R ²	0,399			
Düzeltilmiş R	0,397			
F	160,305			
p	0,00			

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt değer uyumu üzerinde %39,9 oranında ($R^2=0,399$) bir değişimi açıklamaktadır. Katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt değer uyumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptamıştır. İKY uygulamalarına ilişkin algıda meydana gelecek 1 birimlik artışın, kişi-örgüt değer uyumunda -,853’lük bir artış sağlayacağı ortaya çıkmıştır ($B=-,853$).

Böylece, “Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi örgüt uyumu üzerinde etkisi vardır” hipotezi, İKY uygulamalarına ilişkin algının kişi-örgüt değer uyumu üzerinde ve anlamlı bir etkiye sahip bulunmasından dolayı kabul edilmiştir.

3.8.4.2. Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Yardımsever Davranışlar Üzerinde Etkisi

Bu kısımda belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranışlar üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Belediye Çalışanlarının İKY Uygulamalarına İlişkin Algılarının Yardımsever Davranış Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Yardımsever Davranış				
	B	Beta	t	p
Sabit	4,007		26,225	0,00
Yardımsever Davranış Düzeyleri	0,052	0,068	1,063	0,289
R	0,068a			
R ²	0,005			
Düzeltilmiş R	0,001			
F	1,129			
p	0,289			

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,289>0,05$). Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranış düzeylerine etkisi %0,05 oranında ($R^2=0,005$) bir değişimi açıklamaktadır. Katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Böylece, “Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranış düzeyleri üzerinde etkisi vardır” hipotezi, İKY uygulamalarına ilişkin algının yardımsever davranış üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamasından dolayı reddedilmiştir.

3.8.4.3. İKY Uygulamalarının Kişi Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü

İKY uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü test etmek için hiyerarjik regresyon analizi yapılmıştır. Düzenleyici (moderator) değişken, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişken olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017:290).

Düzenleyici modelin testi için öncelikle bağımsız değişken olan İKY uygulamaları ve düzenleyici değişken olan örgütsel adalet değişkenleri standardize edilmiştir. Sonrasında standardize edilen bu değişkenler çarpılarak etkileşimsel terim elde edilmiştir. Daha sonra hiyerarjik regresyon analizi için ilk adımda standardize edilmiş olan bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenleri ikinci adımda ise bulunan etkileşimsel terim regresyon modeline dahil edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.11’de araştırma hipotezlerine ilişkin gerçekleştirilen analiz bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 3.11: İKY Uygulamalarının Kişi Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Sabit	,896	,053		16,917	,000
(İKY_ORT)	-,260	,072	-,265	-3,610	,000
(ÖA_ORT)	-,462	,073	-,471	-6,363	,000
Moderator	,057	,036	,074	1,590	,113

Tablo 3.11’de, standartlanmamış katsayılar sütunundaki değerler yorumlandığında bu değerler bağımlı değişken olan kişi-örgüt uyumunu açıklamada anlamlı katkıları olan değerleri göstermektedir. Son sütundaki sig. değeri ise katsayıların anlamlı olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Buna göre İKY uygulamalarının ($B=-,260$, $p=,000<0,01$) ve örgütsel adaletin ($B=-,462$, $p=,000<0,01$) kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkisi vardır. Ancak moderator değişken olan örgütsel adaletin, İKY uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır ($B=,057$, $p=0,113>0,01$).

3.8.4.4. Kişi-örgüt değer uyumunun, demografik faktörlere göre incelenmesi

Çalışanların kişi-örgüt değer uyumunun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz

sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12: Kişi-örgüt değer uyumunun cinsiyete göre farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyete Göre Farklılığı				Levene Testi		t Testi	
Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	F	P	t	p
Kadın	119	1,0478	0,94362	2,298	0,131	1,656	0,099
Erkek	124	0,839	1,01367			1,659	0,098

Kişi-örgüt uyumunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,99>0,05$) görülmüştür.

Çalışanların kişi-örgüt değer uyumunun yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve ANOVA testi sonuçları aşağıdaki Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 3.13: Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Homojenlik Testi						Tanımlayıcı İst.		Anova D.	
Levene	df1	df2	p	N	Yaş	Ort.	Std. S.	F	p
0,844	2	240	0,431	46	30 Yaş Altı	0,7618	0,94226	3,671	0,027
				97	30-40 Yaş	1,1977	1,05321		
				100	40 Yaş Üstü	0,8896	1,01264		
				243		0,9884	1,02761		

Levene testi sonucuna göre elde edilen p değerinin ($p=0,431$) 0,05'ten büyük olduğu saptanmıştır. Böylece ANOVA testi için gerekli şartlar sağlanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında ise kişi-örgüt değer uyumunun yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p=0,027<0,05$).

Çalışanların kişi-örgüt değer uyumunun eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve t-testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 3.14: Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Eğitim Durumuna Göre Farklılığı				Levene Testi		t Testi	
Eğitim	N	Ort.	Std. S.	F	P	t	p
Ön Lisans ve Altı	133	0,9633	0,87528	5,938	0,016	0,392	0,702
Lisans ve Üstü	109	0,9134	1,10523				

Kişi-örgüt uyumunun eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,702>0,05$) görülmüştür.

Sonuç olarak belediye çalışanlarının kişi-örgüt değer uyumları, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiş iken yaşa göre anlamlı farklılık göstermiştir.

3.8.4.5. Yardımsever Davranış, A) Cinsiyet, B) Yaş, C) Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar Göstermektedir.

Çalışanların yardımsever davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15. Yardımsever Davranış Tutumunun Cinsiyete göre farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyete Göre Farklı				Levene Testi		t Testi	
Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	F	P	t	p
Kadın	119	4,1686	0,57942	0,133	0,716	1,113	0,91
Erkek	124	4,1602	1,579			1,113	0,91

Yardımsever davranışın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,91>0,05$) görülmüştür.

Çalışanların yardımsever davranış tutumlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve ANOVA testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16. Yardımsever Davranış Tutumunun Yaş'a göre farklılık Gösterip Göstermediğine ANOVA Testi Sonuçları

Homojenlik Testi						Tanımlayıcı İst.		Anova D.	
Levene	df1	df2	p	N	Yaş	Ort.	Std. S.	F	p
0,676	2	240	0,509	46	30 Yaş Altı	4,1609	0,55929	0,119	0,887
				97	30-40 Yaş	4,1856	0,59366		
				100	40 Yaş Üstü	4,1453	0,57617		
				243		4,1643	0,57803		

Levene testi sonucuna göre elde edilen p değerinin ($p=0,509$) $0,05$ 'ten büyük olduğu saptanmıştır. Böylece ANOVA testi için gerekli şartlar sağlanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında ise yardımsever davranış tutumunun yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği orta çıkmıştır ($p=0,887>0,05$).

Çalışanların yardımsever davranış tutumlarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikleri ve t-testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.16'da verilmiştir.

Tablo 3.17: Yardımsever Davranış Tutumunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t- Testi Sonuçları

Eğitim Durumuna Göre Farklı				Levene Testi		t Testi	
Eğitim	N	Ort.	Std. S.	F	P	t	p
Ön Lisans ve Altı	133	4,1806	0,47104	3,988	0,047	0,486	0,641
Lisans ve Üstü	109	4,1443	0,68898				

Yardımsever davranışın eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,641>0,05$) görülmüştür.

Sonuç olarak belediye çalışanlarının yardımsever davranış tutumlarının, cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.8.4.6. Hipotez Testleri İle İlgili Bulguların Özeti

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler, basit ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bunun yanında farklılıklar analizlerine ilişkin parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi ile varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

“Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının Kişi Örgüt Uyumu üzerinde etkisi vardır” (H1) hipotezini test etmek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt değer uyumu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın örneklemini oluşturan belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça kişi-örgüt değer uyumu da artmaktadır. Bu nedenle H1 kabul edilmiştir.

“Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranışlar üzerinde etkisi vardır” (H2) hipotezini test etmek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algıları yardımsever davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu nedenle H2 reddedilmiştir.

“İKY uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır”(H3) hipotezini test etmek hiyerarjik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarjik regresyon analizinin sonucuna göre, İKY uygulamalarının ve örgütsel adaletin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Ancak moderator değişken olan örgütsel adaletin, İKY uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir değişle belediye çalışanlarının İKY

uygulamaları algılarının kişi-örgüt değer uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici bir rolü olduğu saptanamamıştır. Bu nedenle H3 reddedilmiştir.

“İK uygulamalarının yardımsever davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır” (H4) hipotezi “Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranışlar üzerinde etkisi vardır” (H2) anlamlı bulunmadığı için reddedilmiştir.

“Kişi örgüt değer uyumu, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir” (H5) hipotezini test etmek için t testinden (cinsiyet) ve ANOVA (yaş ve eğitim) testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, kişi-örgüt değer uyumunun, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yaşa göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

“Yardımsever davranış, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir” (H6) hipotezini test etmek için t testinden (cinsiyet) ve ANOVA (yaş ve eğitim) testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yardımsever davranışın, cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Hipotez testlerinin sonuçlarına yönelik özet tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.18: Araştırmada Test Edilen Hipotezler

Hipotez	Kabul/Red
H1: Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının Kişi Örgüt Uyumu üzerinde etkisi vardır	KABUL
H2: Belediye çalışanlarının İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranışlar üzerinde etkisi vardır	RED
H3: İKY uygulamalarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır	RED
H4: İK uygulamalarının yardımsever davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır	RED
H5: Kişi örgüt değer uyumu, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir	KISMEN KABUL
H6: Yardımsever Davranış, a) cinsiyet, b) yaş, c) eğitim durumuna göre farklılıklar göstermektedir	RED

SONUÇ

Kişi-örgüt uyumu genel olarak; kişinin ve örgütün birbirlerine olan beklentilerini karşılayabilmeleri ve her iki tarafın da benzer karakteristik özelliklere sahip olması olarak tanımlanmaktadır. İki boyut altında incelenen kişi-örgüt uyumunun ilk bölümü, karşılıklı beklentilerde uyum, ikinci boyutu ise örgütsel yapıdaki uyumdur. Çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum ise kişi-örgüt değer uyumu olarak adlandırılmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun oluşturulmasında değer fonksiyonu büyük önem taşımakta ve aynı zamanda da örgüt performansına önemli katkı sağlamaktadır. Değer, örgüt üyeleri tarafından paylaşımda bulunan ve onların davranışını şekillendiren, örgütün kendisi ile çevresinde benimsenen ana kurallar, olasılıklar ile inançların toplamıdır. Örgütlerin kendisine ait alt değer setleri bulunmaktadır. Bu değer setleri örgütün ve çalışanlarının anlayışlarını oluşturmaktadır. Bunun yanında örgüt üyelerine nerede nasıl davranılacağına dair prensipler sağlamaktadır.

Kişi ve örgüt uyumu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde çalışanların görev tanımlarında yer almayan ve açıkça tanımlanmamış, örgütü pozitif yönde etkileyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar genel olarak; yardımseverlik (özgecilik), nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışmamızın değişkenlerinden biri olan örgüt içi yardımsever davranış ise, bir çalışanın herhangi bir beklenti içine girmeden, iş ve örgütle ilgili meselelerde diğer çalışanlara yardımcı olması durumu olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde tez çalışmamızda İKY uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumuna ve yardımsever davranışa olan etkileri ve bu etkide çalışanların örgütsel adalet algısının rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda 243 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, katılımcıların yardımsever davranış puan ortalamalarının 5 üzerinden 4,164 olduğu görülmüştür. İKY uygulamaları algılarının (3,038) ve örgütsel adalet algılarının (3,088) puanları ise yardımsever

davranış puan ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların kişi-örgüt değer uyumu ortalamasının (0,940) oldukça düşük olduğu görülmüştür.

Çalışmada, katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre çalışanların örgütteki İKY uygulamalarına (planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi, takım etkinlikleri ve iş sağlığı ve güvenliği) ilişkin pozitif algıları arttıkça, kişi-örgüt uyumunun da arttığı görülmüştür. Bu sonuç literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yapılan çalışmalar örgüt çalışanlarının örgütün İKY uygulamalarını pozitif algıladıklarında kişi-örgüt uyumunun arttığını ortaya koymuştur (Cable ve Parsons, 2001; Valentine vd., 2002; Karaburun, 2005; Kim ve Kim, 2005).

Çalışmada katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının yardımsever davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Buna göre katılımcıların örgütteki İKY uygulamalarına ilişkin algılarının örgüt içindeki yardımsever davranışları üzerine anlamlı bir etki yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar daha ziyade kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve yardımsever davranış üzerine etkisine yoğunlaştığı görülmektedir. İKY uygulamalarının yardımsever davranış üzerine etkileriyle ilgili araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışmada örgütsel adalet algısının kişi-örgüt değer uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça kişi-örgüt uyumu da artmaktadır. Bu bulgu yapılan çalışmalarla uyumlu bulunmuştur. Bu çalışmalarda da (Aykut, 2007., Turunç vd., 2011; Özgen, 2016; Çelik v.d., 2011) çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgüt içindeki kişi-örgüt değer uyumu da artmaktadır. Bir çalışan, içinde bulunduğu örgütte yöneticileri tarafından örgütsel adaletin uygulandığı algısına sahipse örgütün değerlerine uyum göstermesi çok daha kolay olacaktır. Aksi halde adaletten yoksun bir örgüt içinde olduğunu algılaması, örgütle uyumunu zedeleyecektir. Bunun yanında çalışmada,

İKY uygulamalarının kişi örgüt değer uyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının anlamlı bir düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde örgütsel adaletin, İKY uygulamalarının kişi örgüt değer uyumu üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmada kişi-örgüt değer uyumunun demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve eğitim durumları) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, kişi-örgüt değer uyumunun cinsiyete ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca göre bir örgütteki kişi-örgüt değer uyumunun kişinin cinsiyet veya eğitim durumu gibi demografik özelliklerinden ziyade sahip olduğu değerlerin örgütün değerleriyle ne ölçüde uyduğu ile ilgili olduğu söylenebilir. Kişinin cinsiyeti ve eğitim durumu ne olursa olsun, sahip olduğu değerler ile çalıştığı örgütün değerleri uyumluysa kişi-örgüt değer uyumu gerçekleşecek, aksi takdirde gerçekleşmeyecektir. Kişinin yaşı ile değerler yargıları farklılık gösterebilir. Bu faktör kişi örgüt uyumunu etkiler.

Çalışmada ayrıca yardımsever davranış tutumunun demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve eğitim durumları) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, yardımsever davranış tutumunun, cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre bir şirket içindeki yardımsever davranış tutumunun cinsiyet, yaş veya eğitim gibi demografik değişkenlerden ziyade kişinin sahip olduğu değerleri ve çalışmakta olduğu şirketteki iş arkadaşlarıyla ilgili duygu ve düşünceleriyle ilgili olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında İKY uygulayıcıları için birtakım öneriler sunulabilir. Katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin algılarının kişi örgüt değer uyumu üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkması sebebiyle, İKY uygulamalarına (planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi, takım etkinlikleri ve iş sağlığı ve güvenliği) ne ölçüde önem verdiklerine dikkat etmeleri önerilebilir. Kişi-örgüt değer uyumunun örgüte katabileceği pozitif yönler düşünüldüğünde özellikle işe alım sırasında

uygulanen seçim araçları sırasında, adayların sahip olduğu değerlerin ve örgütten beklentilerinin çok iyi anlaşılması ve adayların elenmesinde buna dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir.

Bunun yanında örgütsel adalet algısının kişi-örgüt değer uyumunun üzerinde etkisi olduğunun ortaya çıkması sebebiyle, yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel adalet algılarını zedeleyici uygulamalardan kaçınmaları ve onların beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir. Eşit olmayan iş yükü, ücret, ödül, performans değerlendirme vb. davranışlar, çalışanların örgüt ile uyum sağlamaları konusunda negatif bir sonuç doğuracağı için yöneticilerin bu konulara hassasiyet göstermeleri önerilebilir.

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında, ileride benzer konularda yapılacak çalışmalar için de öneriler getirilebilir. Öncelikle bu çalışma kamusal bir kurum olan bir ilçe belediyesinde yapıldığı için çalışmanın benzeri özel sektörde yapılabilir. Bunun yanında İKY uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu üzerindeki etkisinde farklı değişkenlerin düzenleyici rolü incelenebilir. Ayrıca kişi-örgüt değer uyumu ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde kişilere ait farklı demografik değişkenler (şirketteki pozisyon, gelir durumu vb) incelenebilir.

Bu çalışma belediye çalışanları arasında herhangi bir grup seçilmeden yapılmıştır. Çalışmada yönetici ve çalışanlardan oluşan 800 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın daha derinlemesine sonuçlar verebilmesi için bir örgüt içindeki belli gruplar üzerinde gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015) İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi örneği. (**Unpublished Master's Thesis**) Atılım University, Ankara
- Abbasoğlu, Ş., Tengilimoğlu, D., Ekiyor, A. (2016). The Perception of Organizational Justice and Its Impact on Work Motivation of Employees. **International Journal of Health Management and Tourism**, 1(1). 14-28. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijhmt/> Er:07.02.2010
- Ahmadov, Hamza (2019) “İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İzmir.
- Akbaba, S. (1994) Grupla psikolojik danışmanın sosyal psikolojik bir kavram olan özgecilik üzerindeki etkisi. **Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- Akbaş, T. Türkmen (2011) “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma” **Yönetim Bilimleri Dergisi** (9: 1)
- Akmut, Ö. Vd. (2003) “Girişimciler İçin İşletme Yönetimi”, **Gazi Kitabevi**, Ankara

- Al-Qadi, Z. (2012) Relationship of strategic human resource management practices and performance of employees and their impact on organization performance. **(Master), Middle east university**, Jordan.
- Altıntaş, Emrah (2019) Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolü” Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.
- Altinkurt, Y., Yilmaz, K. and Karaman, G. (2014) The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 15 (1). 33-43. doi: 10.12738/estp.2015.1.2264
- Argyris, C. (1972) Integrating the Individual and the Organization: **Transaction Publishers**.
- Armstrong, M. (2009) **Armstrong's handbook of human resource management practice** (Eleventh ed.). India: Replika Press Pvt Ltd.
- Armstrong, M. (2013) **Armstrong's handbook of human resource management practice** (Thirteen ed.). UK: Ashford Colour press Ltd.
- Aksoy. B. (2018) İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, <https://www.researchgate.net>

- Altıntaş, F.Ç. (2006) Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (2), 19-40.
- Antoniou, E. (2010) “Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development”. **Annals of the University of Petroşani, Economics**, 10(2), 13-22.
- Argun, M. (2007) Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. (Doktora).İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı**
- Atalay, D. D. (2010) Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet – örgütsel bağlılık ilişkisi. **(Unpublished Doctoral Thesis)**. Ankara University, Ankara.
- Aydın, Adem (2019) “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık, Kağıthane Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” , Nişantaşı Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Aydın, Ezel (2016) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Norm Dışı Davranışları Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kültürel Eğilimlerin Rolü Üzerine Bir Araştırma” **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler**

**Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı,
Yüksek Lisans Tezi, Ankara.**

- Adıgüzel, Orhan ve Kayadibi, Kenan (2015) “Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7/4, 92-122
- Aksay, Kadir ve Yasım, Y. Kağan (2016) “Kişi – Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Nisan Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9
- Antoniou, E. (2010) “Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development”. **Annals of the University of Petroşani, Economics**, 10 (2), 13-22
- Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017) “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 4(9), ss. 48-66.
- Aykut, S. (2007) “Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)”. **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul
- Babayeva, Mushkunaz (2018) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Oluşumunda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi ve Buna Yönelik Araştırma” **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Balcı, Buğra (2018) “Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi:

- Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma” **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi** Cilt:7 Sayı:4.
- Barling, J., And P. Michelle, (1993) “Interactional, Formal, And Distributive Justice İn The Workplace: An Exploratory Study”, **The Journal Of Psychology**, 127(6), Pp. 649-656.
- Baruch, Y., &Peiperl, M. (2000) “Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications”. **Human Resource Management**, 39(4), 347-366.
- Bernadin, H.J. (2007) “Human resource management: An Exponential Approach”. 4th ed. **NewYork: McGraw-Hill Irwin**. 253-277.
- Başar, U. and Sıgı, U. (2015) Effects of Teachers’ Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. **Educational Sciences: Theory and Practice**. 15 (1). 45-59. DOI 10.12738/estp.2015.1.2326
- Bayar, Y. (2018) Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Öğrencilerine Yönelik Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Aydın.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S.E. (2012) “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Araştırma”,**Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, ss.1-23.
- Beugre C. D. and Baron R. A. (2001) Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice.

Journal of Applied Psychology, 31(2). 324-338.

Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, 1 (1). 43-55.

Bilsel, M. A. (2013) Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: Bir araştırma. (Unpublished Master's Thesis) **Gazi University**, Ankara.

Bingöl, D. (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi, **Beta Yayınları**, İstanbul.

Blakely, G.L., Andrews, R.H. and Moorman, M.C. The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Business and Psychology**, 20(2), 259-273.

Budak, Gönül., Tolay, Ebru., Sezgin, B. Oytun., Arpacı, Çağdaş ve Aksu, Gülsüm (2018) “Örgütsel Adalet” **Nobel Akademik Yayıncılık**, İstanbul

Buluc, B. (2015) The Relationship Between Academic Staff's Perceptions of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. **Studia Psychologica**, 57 (1). 49-62.

Bulunuz, Alper (2019) “Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, Kırklareli.

Büte M. (2011) The Relationship Between the Effects of Favoritism On

Employees and Human Resources: A Research On Turkish Public Banks. **Atatürk University Institute of Social Sciences Journal**, Volume15, Issue:1

Büyüköztürk, Ş. (2002) Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (32), 470-483.

Cable, D. M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. **Personnel Psychology**, vol. 54, no.1, pp.1-23.

Can, Aybüke (2019) “Kişi-Örgüt Ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi**, Karaman.

Caner, Sinem (2019) “Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Denizli.

Castillo, C. and Fernandez, V. (2017) Relationships between the dimensions of organizational justice and students’ satisfaction in university contexts. **International Journal of Social Science**, 13 (2). 73-79. <http://dx.doi.org/10.3926/ic774> Er:20.02.2010

Çelik, O. T. (2011) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki

İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). **Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**, Konya.

- Chen, Y., Lin, C., Tung, Y. & Ko, Y. (2008) Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective. **Social Behavior and Personality**, 36(3), 289-302.
- Cohen, R.L. (1987) Cohen, R.L. (1987). “Distributive Justice: Theory And Research”, **Social Justice Research**, 1(1) Pp.19-40.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 86 (2). 278–321.
- Cole M., Bernert F.W., Walter. F And Holt D.T. (2010) Organizational Justice and Individuals’ Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. **Journal of Management Studies**, 47 (3).367-290.
- Cropanzano, R. and R. Folger (1991) “Procedural Justice And Worker Motivation” In R. Steers And L. Porter (Ed.), **Motivation And Work Behavior**, New York: Mcgraw–Hill,
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W. (2007) The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**. 21 (4). 34–48.

- Combs, J. G., Liu, Y. Y., Hall, A., and Ketchen, D. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59, 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
Er:07.03.2010
- Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). "Socialization Tactics and Person-Organization Fit". **Personnel Psychology**, 54(1), 1-23.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996) "Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M. (1995) The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. (Unpublished Doctoral Dissertation). **Cornell University**.
- Can, Aybüke (2019) “Kişi-Örgüt Ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans** Tezi, Karaman.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001) Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi. Ankara: **Siyasal Kitapevi**.
- Carless, S. A. (2005) "Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78(3), 411-429.
- Chatman, J.A., O'reilly, "People and Organizational Culture: A Profile

- C., Caldwell D. F.:1991 "Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **The Academy of Management Journal**, Sayı:34/3,s.487-516.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. **Academy of Management Review**, 14 (3), 333-349.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010) "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:13, ss.195-213.
- Çavuş, M.F. ve Develi, A. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri, **TİSK Akademi**, 2015/2, s. 235
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H. (2011) Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:8, Sayı:2, 40-57.
- Çeliker, Nuri (2014) İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Güveni Üzerindeki Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, **Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- Çiçek, Işık (2018) "Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında

- Kurum Kültürü Ve Organizasyonel Yapı Etkisi” Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çorum, Mehtap ve Öge, Ercan (2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD) ASSAM International Refereed Journal** Sayı: 10.
- Daoanis, L. E. (2012) “Performance Appraisal System: It’s Implication To Employee Performance”. **Management**, 2(3), 55-62.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management journal**, 39(4), 949-969.
- Demir, R. ve Acar, A.C. (2014) “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, Sayı:7, ss.95-148.
- Dessler, G. (2004) “Human Resource Management”, New Jersey: **Pearson Printice Hall**.
- Dilek, H. (2005) Liderlik tarzlarının ve adalet algisinin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. **(Unpublished Master’s Thesis). Gebze Technical University, Kocaeli**.
- Dönmez, H. Tuğba (2018) “High Performance Human Resource Practices And Firm Performance: The Mediation Effect Of Corporate Entrepreneurship” İstanbul Technical University, **Graduate School Of Science Engineering And Technology, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Duru, E. (2002) Öğretmen adaylarında kişi-durum yaklaşımı bağlamında

yardım etme davranışı eğilimi empati ve düşünme stilleri ilişkisi ve bu değişkenlerin bazı psikososyal değişkenler açısından incelenmesi. **Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.**

- Dyne, Van Linn, Graham Jill W., “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, s.765- 802.
- Dienesch, Richard M. (1994)
- Elçi, Meral, Alpan Lütüfahak, Çekmecelioğlu, Hülya (2008) . “The Influence of Person Organization Fit On the Employee’s Perception of Organizational Performance”, **4th International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosnia-Herzegovnia, June, 19-21**, s.587-593.
- El-Marghani, Abdulwahab Moftah El-Mehdi (2019) The Effect Of Human Resource Management Practices On Perception Of Organizational Performance, University Of Turkish Aeronautical Association **Institute Of Social Sciences, Master Thesis**, Ankara.
- Endirlik, Hande (2019) “İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi” Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**. Kayseri.
- Eren, E. (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8, İstanbul: **Beta**.
- Erenel, F. (2011) “Personel Temin Ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi”, **Maliye Finans Yazıları**, Sayı:95, ss.9-21
- Erkmen, Turhan (2016). “Örgüt Kültürü” **Beta Yayınları**, İstanbul.
- Ersen, Haldun (2002) “Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite” **Maestro Yayın**, İstanbul.
- Ersühel, E. (2012) The Importance Of The Effective Human Resources

- Management İn The Process Of Institutionalization: Case study in Turkish Security Service sector. Unpublished Master Thesis, Doğuş University, **Social Sciences Institute**, Istanbul.
- Eryılmaz, B. (2010) Kamu Yönetimi: Düşünceler, yapılar, fonksiyonlar. Ankara: **Okutman Yayıncılık**.
- FAROOQUI, S. "The Impact of Person Organization Fit On Job Satisfaction and Performance of the Employees" (Çevrimiçi) <http://www.sciencedirect.com>, 25 Ocak 2019.
- NAGENDRAB, A.:2014
- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmiht, J. M. (1993) Sosyal psikoloji. (Çev. A. Dönmez), Ankara: **İmge Kitabevi Yayınları**.
- Fındıkçı, İ. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. **İstanbul: Alfa Yayınları**.
- Flippo, E. (1984). Personnel management. **New York: McGraw Hill**.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) Organizational Justice and Human Resource Management. **Sage Publications, London**.
- Galipoğlu, Özlem (2014) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği" **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. Çalışma Ekonomisi ve End. İliş. Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Bursa.
- Geniş, N. (2010). "The Approach Of The Human Resources Management Department On Stress Management In Hospital Administration And A Research.Unpublished" Master Thesis, **Marmara University, Social Sciences Institute, Department of Human Resources Management and Development**, Istanbul.
- Giap, B. and Organizational Citizenship Behavior and Perof

- Hackermeier, I. (2005). Organizational Justice in Student Jobs. *Psychoplogy of Excellence Instructional Design, Job Analysis and Job Design*, 43 (7). 2-14
- Goss, D. (2001). Principles of Human Resources Management. London: **Thomson Learning**.
- Graham, J. W. ve Van Dyne, L. (2006) "Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S. 18(2), ss. 89-109.
- Grand National Assembly of Turkey. (2016) Official Webpage. The Constitution of Turkish Republic. Access Address: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm>, Access Date: 06.09.2016
- Greenberg, J. (1986) Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1996) Greenberg, J. (1996). "The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments". Thousand Oaks, Ca: **Sage Publications**.
- Greenberg, J. (2004) Stress fairness to fare no stress: **Managing workplace stress Organizational Dynamics**, 33 (4). 352-365.
- Gültekin S. & Altuntop S. (2014) Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri. Ankara: **Seçkin Yayınları**.
- Güner. B. (2016) The effect of organizational justice on turnover intentionand the mediating role of emotional exhaustion: A study on educational institutions. (Unpublished Master's Thesis) **Middle East Technical University, Ankara**.
- Gür, Yılmaz (2014) "Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi-örgüt

- uyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma” **Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı**, Ankara.
- Gürbüz, Sait (2011) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2011 15 (2): 397-418
- Güven, B. ve Gürsoy, A. (2014) “A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors”, **Beykent University Journal of Social Sciences**, S. 7(1), ss. 92-110.
- Grote, R. C. (2011). “How To Be Good At Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right”. **Harvard Business Press**.
- Haçerlioğlu, O. (1986). **Toplumbilim sözlüğü**. İstanbul: **Remzi Kitabevi**.
- Hayton, J. C., D.G. Allen, V. Scarpello, (2004) Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: **A Tutorial on Parallel Analysis**, **Organizational Research Methods**, 7(2), 191-205.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2006) "A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes". **Journal of Vocational Behavior**, 68(3), 389-399.
- İçerli, Leyla (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (5:1) <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423901748.pdf>
- İplik, F. N. (2015) **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

- İzveren, A. (1980) Toplumsal töre bilim. Ankara: **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.**
- Jackson, P. E., & Schuler, R. S. (1990) “Human Resource Planning: Challenges For Industrial/Organizational Psychologists”. **American Psychologist**, 45(2), 200-223.
- Jahoda, G. (2011) Sosyal psikoloji tarihi. (Çev. Ş. Başlı), İstanbul: **İş Bankası Kültür Yayınları.**
- Johnson Diane. E., Erez, Amir., Kker Scott and Motowidlo J. Stephan (2002) “Liking and Attributions of Motives as Mediators of the Relationships Between Individuals’ Reputations, Helpful Behaviors, and Raters’ Reward Decisions” **Journal of Applied Psychology Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc.** Vol. 87, No. 4, 808–815
- Kaçar, Banbal, G. (2010) Hemşirelik öğrencilerinin özgecilik düzeyleri. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.**
- Kalyoncu, K. Ekrem (2019) “Kişi örgüt uyumunun kurum içi algılanan adalet ve çalışan bağlılığı üzerine etkisine yönelik bir araştırma” **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.**
- Karakurum, M. (2005) The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization. **Unpublished Master’s Thesis, Middle East Technical University.**
- Karadağ, E., Mutaftçılar, I. (2009) Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme. **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 41-69
- Kasapoğlu, F. (2013) Üniversite öğrencilerinde iyilik hali ile özgecilik

- arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.**
- Kaya, N. (2006) “The Impact Of Human Resource Management Practices And Corporate Entrepreneurship On Firm Performance: Evidence from Turkish firms”. **International Journal of Human Resource Management**, 17(12),2074–2090. <https://doi.org/10.1080/09585190601000204>
Er:15.02.2010
- Kim, S. D. & Kim, H.S. (2005) Effects of a Relaxation Breathing Exercise on Anxiety, Depression, and Leukocyte in Hemopoietic Stem Cell Transplantation Patients. **Cancer Nursing**, vol.28, no.1, pp. 79–83.
- Kristof-Brown, A L, Zimmerman, R D, Johnson, E C. (2005). "Consequences Of Individuals'fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit". **Personnel psychology**, 58(2), 281-342.
- Kristof, A L. (1996) "Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications". **Personnel psychology**, 49(1), 1-49.
- Koç, Samet (2018). “Örgüt Kültürü Ve Özgecilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kamu Ve Özel Spor Kurumlarında Alan Araştırması (Muğla İli Örneği)” **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Muğla.
- Konovsky, M. A, (2000) “Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations”, **Journal Of Management**, 26 (3),
- Koopmann, R. (2002) The Relationship between Perceived Organization Justice

- and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature. **Journal of Student Research**, 25 (3). 45-61.
- Köksal, U. (2013) "Human Resources Management Practices and Intention to Leave: The Moderating And Mediating Roles Of Professional Commitment and Perceived Organizational
- Legge, K. (1995) What is human resource management? **Human Resource Management** (pp. 62-95): Springer.
- Mcfarlin, Dean B. And Paul D., Sweeney, (1992) "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol: 35, No: 3, pp. 626-637.
- Moorman, R.H. (1991) Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845-855.
- Morley, M., Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., Van Dijk, F. (2007) "Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit". **Journal of Managerial Psychology**, 22(2), 188-202.
- Mumcu, A. and Döven, M. S. (2016) Ethical Climate and its Relationship with Perceived Organizational Justice: A Field Study in the Banking Sector of the City of Tokat. **Turkish Journal of Business Ethics**, 9 (1). 131–152.
<http://www.isahlakidergisi.com.tr> Er:08.02.2010
- Mutafçılar, I. (2008) Özgeciliik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmen özgeciliği üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış **Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright,

- P. (2011) ed.). USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Onatır, M. (2008) Öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- Organ, D. W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. **Lexington: Lexington Books.**
- Öztürk, Ö. S., (2010) Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.**
- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015) “Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma”, Zeitschrift für die **Welt der Türken/Journal of World of Turks**, S. 7(1), ss. 69-85.
- Penner, L. A. (1978) Social psychology. Newyork: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Polatçı, S., Cindiloğlu M.:2013 “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 18/3, s.299-318.
- Rawls, J. (2013) A theory of justice. Cambridge. MA: Harvard University Press. Organizational Success by promoting organizational justice. **Organizational Dynamics**, 33 (4). 352-365.
- Sağnak, M. (2004) "Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyum ve Sonuçları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 37(37), 72-95.
- Sayü P. (2014) The relationship between organizational justice and work

- alienation. (**Unpublished Master's Thesis**) **Marmara University**, İzmir.
- Serinkan, C. Ve Erdiş, Ü. Y. (2014) Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Ankara: **Nobel Akademi Yayıncılık**.
- Sezgin, F. (2006a) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 12(4), 557-583.
- Sezgin, F. (2006b) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyum (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). **Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü**.
- Sığı, Ü. (2007) İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (29), 261-278
- Sia, T. and Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. **DLSU Business and Economics Review**, 26 (1). 17-29
- Sorokin P.A. (1948) The Reconstruction of Humanity. Boston, **MA: Beacon Press**.
- Suppor't. Unpublished Doctorate Thesis, Yeditepe University, **Social Sciences Institute**, İstanbul.
- Şanal, M. (2013) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 22, S. 1, ss. 529-538.
- Karaeminoğulları, A., (2012) Birey - Örgüt Uyumunun Ahlaki Değerlendirmeler ve Ahlaki Niyet Üzerindeki Etkisinin Kùltürler Arası Bağlamda İncelenmesi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- Kalaf, A. (2017) The impact of human resource management practices on improvement the job performance. **Turkish aeronautical**

- association, Ankara.**
- Kalyoncu, E.K. (2019) “Kişi Örgüt Uyumunun Kurum İçi Algılanan Adalet Ve Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler **Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Kanbur, E. Özyer, K. ve Akyüz, M. (2017) Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **The Journal of Academic Social Science** S. 52, ss. 300- 316.
- Kalaycı, Ş. (2005) Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, **Asil Yayınları**, Ankara.
- Kaya, M. (2013) The effects of perceived organizational justice on police job satisfaction, job involvement and job stress: A case of a turkish national police. (**Unpublished Master’s Thesis**) **Spalding University, Louisville, KY.**
- Kaynak, T. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.**
- Kennedy, M. (2005) . "An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions".
- Kılıç, K. C. (2010) "Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma". **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 20-35.
- Kılınç, E. (2012) Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi **Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı**, Sivas.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009) Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.

OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 13-22.

- Koçak, A. (2019) İnsan Kaynakları Yönetimindeki Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin örgütsel Adalet Bağlamında Değerlendirilmesi, **Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Konya.
- Konovsky, M. A. (2000) Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. **Journal of Management**, 26 (3). 489-511.
- Koşar, A. (2014) Örgüt Kültürü ve iÇyerinde DıÇılanma Arasındaki ĖliĐkinin Mersin Üniversitesi'nde ÇalıÇanlar Üzerinde Ėncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı** (375737)
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., Johnson, Erin C. (2005) “Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”, **Personnel Psychology**, Vol.58, s.281-342.
- Kurden, Canan (2019) “İşletmelerde insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin finansal yapısı üzerine etkileri(Uşak ilindeki işletmeler örneği)” İstanbul Gelişim Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Kurt, D. (2008) “The Impact Of High Performance Human Resources Management On Perceived Organizational Performance: Human Resources Flexibility As A Moderator”. Unpublished Doctorate Thesis, **Yeditepe University, Institute Of Social Sciences**, Istanbul.
- Lauver, Kristy J., Kristof-Brown, Amy (2001) “Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001. s.454-470.

- Leventhal, G. S., (2002) "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships" **In K. J.**
- Lui, S. S., Lau, C.-M., and Ngo, H.-Y. (2004) Global Convergence, Human Resources Best Practices, and Firm Performance: A Paradox. **MIR: Management International Review**, 44, 67–86.
<https://doi.org/10.2307/40836020>
- Lunenburg, F. C. (2012) "Power And Leadership: An Influence Process". **International Journal Of Management, Business, And Administration**, 15(1), 1-9.
- Luthans, F. (1989) "Organizational Behavior", Fifth Edition, **Mcgraw-Hill Book Co., Newyork**
- Mamoria, C.B. (1995) "Personnel Management". **Himalaya Publishing House, Bombay.**
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005) "Human Resource Management At Work: People Management And Development". **CIPD Publishing.**
- Masterson, S. S., Lewis-McClellan, K., Goldman, B. M. And S. M. Taylor, (2000) "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", **Academy Of Management Journal**, 43.
- McKenna, E. and Beech, N. (2008) Human Resource Management: A Concise Analysis. England: Pearson Education.
- Mertel, Kübra (2018) "Relationships Between High Involvement Human Resource Management Practices And Turnover Intention As Mediated By Job Satisfaction", **Kadir Has University Graduate School Of Social Sciences Business Administration Discipline Area, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.**
- Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik, **Bursa Teknik Kitapevi, Bursa.**

- Mutafçılar, I. (2008) Özgecılık kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmen özgeciliği üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış **Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- Mutdoğan, K. (2011) “Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri.” **Hacettepe Üniversitesi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.**
- Nakra, R. (2014) Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India. **Vision,18** (3). 185–194. DOI: 10.1177/0972262914529217
- Netemeyer, Richard G., Boles, James S., Mckee, Daryl O., Mcmurrian, Robert (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context”, **Journal of Marketing**, Vol.61, July, 1997, s.85-98.
- Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth”. **Australian Journal Of Business And Management Research**, 1(9), 92-97.
- Odunlade, R. O. (2012) “Managing Employee Compensation And Benefits For Job Satisfaction In Libraries And Information Centres In Nigeria”. **Library Philosophy And Practice 2012, Retrieved From: Http://Unllib.Unl.Edu/LPP/, 1-11.**
- Oral, N. (2012). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama. (**Unpublished Master’s Thesis**). **Anadolu University, Eskişehir.**
- O'reilly A. Charles, Chatman, Jennifer ve Caldwell F. David “People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization

- (1991). Fit” Academy of Management Journal 1991, Vol. 34, No. 3, 487-516.
- Özçelik, G., ve Fındıklı, M. A. (2014). “The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 1120 - 1128. doi:10.1016/j.sbspro. 2014.09.127
- Özdemir, Onur (2017). Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, Servet ve Cemaloğlu, Necati (2017). “Örgütsel Davranış Yönetimi” Pegem Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 117- 135.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi, 59 (7). 181-202.
- Özer, S. Pınar ve Urtekin, E. Gülden (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran,

- ss. 107-125
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım”, **Nobel Kitapevi**, Ankara.
- Özgen, Özge (2016). “Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma **Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Isparta.
- Özkara, B. (1999) Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. **İleri Ofset**, Afyon.
- Piasentin, K. A. (2007) How do Employees Conceptualize Fit Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit. (Doktora). Calgary, **Alberta: Niversity of Calgary Department Of Psychology**
- Prashanthi, K. (2013) “Human Resource Planning-An Analytical Study”, **International Journal Of Business And Management Invention**, 2(1), 63-68
- Polatçı, S., Cindiloğlu M (2013). “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 18/3, s.299-318.
- Podsakoff, Philip M. MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth and Bachrach, Daniel G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research” **Journal of Management** Vol. 26, No. 3, 513–563
- Ragom, Zahra (2016). “Measuring The Links Among Human Resources Practices, Organizational Commitment And Performance: Evidences From Iranian And Turkish Travel Agencies” **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). Management (Eleventh ed.). **USA: Pearson Education Inc.**
- Robbins, Stephan., Judge A. Timothy (2017). “Örgütsel Davranış: Organizational Behavior, Çeviri: Erdem, İnci, **Nobel Akademik Yayıncılık**, Ankara.
- Rock Oh, J. (2013). The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea. (Dissertation for The Degree of Doctor) **The University of Minnesota**, South Korea.
- Sabuncuoğlu, Zeynat (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi” **Ezgi Kitabevi**, Bursa.
- Saad, M. A., Mat, N., &Awadh, A. M. (2013). “Review Of Theory Of Human Resources Development Training (Learning) Participation. **Journal Of WEI Business And Economics**, 2(1), 47-58.
- Sadullah, Ö. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, **Beta Yayınları**, İstanbul.
- Salim, M. (2009). Human Resource Management: Integrated Strategic Access (first ed.). Jordan: **Ithraa Publishing and Distribution**.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) **Ataturk University, Erzurum**.
- Schneider, B. (1987). "E= F (P, B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit". **Journal of Vocational Behavior**, 31(3), 353-361.
- Schneider, B, Smith, D B, Goldstein, H W. (2000). Attraction–Selection–Attrition: Toward A Person–Environment Psychology of Organizations: **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**.
- Schmidt, J A, Chapman, D S, Jones, D A. (2015). "Does Emphasizing Different Types Of Person–Environment Fit In Online Job Ads Influence Application Behavior And Applicant Quality? Evidence From A Field

- Experiment". **Journal Of Business And Psychology**, 30(2), 267-282.
- Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. and Aplin J. C. (1991) Management, **Harcourt Brace Jovanovich Publishers: USA.**
- Seçkin Z. and Demirel Y. (2014). The Relationship between the Employees' Organizational Justice Perceptions and Mobbing Behavior. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1). 329-348.
- Sekiguchi, T. (2003) "The Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Managers' Hiring Decisions: The Effects of Work Status and Occupational Characteristics of Job Openings", **Doktora Tezi, Washington Üniversitesi.**
- Serinkan, C. Ve Erdiş, Ü. Y. (2014) Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Ankara: **Nobel Akademi Yayıncılık.**
- Setton, P. Randall ve Mossholder, W. Kevin (2002). "Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior" **Journal of Applied Psychology** 2002, Vol. 87, No. 2, 255–267
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005) Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. **Akademik Bakış Dergisi**, 5(12), 55-64.
- Silverthorne, C. (2004). "The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan". **Leadership & Organization Development Journal**, 25(7), 592-599.
- Sipahi, B., E.S.Yurtkoru, M.Çinko. (2008) Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 2.Basım, **Beta Basım, İstanbul.**
- Snell, p., &Bohlander, G. W. (2012). "Principles Of Human Resource Management".**South-Western Cengage Learning.**

- Spence, J. R., & Keeping, L. (2011) "Conscious Rating Distortion In Performance Appraisal: A Review, Commentary, And Proposed Framework For Research". **Human Resource Management Review**, 21(2), 85-95.
- Şimşek, Tuğçe (2019) "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Ruhsal İyi Oluş İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma" **Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Doktora Tezi**, Ankara.
- Şimşek, İ. Ve Diğerleri. (2005). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Konya: **Adım**.
- Tabassum, R. (2016). "The Study Of Relationship Between Dimensions Of Organizational Citizenship Behavior And Gender Difference: A Literature Review", **International Jurnal Of Science Technology And Management**. S. 5(2), ss. 300-308.
- Tan, Özge ve Canan, ÇETİN, (2011), "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 35, ss. 1-13.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 195-207.
- Taştan, M. and Yılmaz, K. (2008) Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' **Adaptation to Turkish. Education and Science**, 33 (150). 88-93
- Teo, S, Pick, D, Xerri, M, Newton, C J. (2014) "Public Sector Change, Person-Organization Fit, And Work Attitudes: A Mediation Model".
- Timuçin, A. (2004) **Felsefe sözlüğü. İstanbul: Bulut Yayınları**.
- Trevor, J. (2008). Can Compensation be Strategic: A Review of

- Compensation Management Practice in Leading Multinational Firms. **Judge Business School**.
- Tekatlı, Selin S. (2019) “İnsan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” **Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Aydın.
- Tekeş, Burcu ve Hasta, Derya (2015). “Özgecilik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” Nesne Psikoloji Dergisi (Npd), Cilt 3, Sayı 6, Volume 3.
- Tortop N. (1994). **Personnel Management. Yargı Publishing**, Ankara.
- Trevor, J. (2008). “Can Compensation Be Strategic: A Review Of Compensation Management Practice In Leading Multinational Firms”. **Judge Business School**.
- Tugal, F. N. ve Kılıç, K. C. (2015). “Person-Organization Fit: It’s Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians”: İlhan Öztürk.
- Tunçer P. (2011). Human Resources Management. **Ekin Printing Publishing Distributing**, Bursa.
- Turan, Ş., İnce, M. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman’s Public Institutions. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 104-121
- Tutum C. (1979). Personnel Management. **Turkey and the Middle East Institute of Public Administration Publication**, Ankara.
- Uçan, Fatih (2019). “Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Kişi Örgüt Uyumu Bağlamında Kamu Personel Hareketliliği” **Ekin Basım Yayın**, İstanbul.
- Uçan, Fethullah (2016). “Kamu Personel Hareketliliğinin Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi:

- Erzurum İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum.
- Ulukapı, H. and Bedük, A. (2014). Örgütsel adaletin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya’da bir araştırma. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (31). 771–778.
- Uslu, Merve (2019). “İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi ve kuşaklara göre incelenmesi”, **Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Ünler, Ela ve Gürel, Hakan (2015). “Örgütsel Adaletin Peşinde” **Beta Yayınları**, İstanbul.
- Ürek, D., Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 17(3), ss. 122-141.
- Way, p. A. (2002). “High Performance Work Systems And Intermediate Indicators Of Firm Performance Within The US Small Business Sector”. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Weiss, D. (2010). “How To Delegate Effectively?”, Translator: Fatmagül Berktaş, **Rota Publication**, İstanbul.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment, And Person-Organization Fit". **Journal of Business Ethics**, 41(4), 349-360.
- Verquer, M. L.:2002 "Fitting in at Work: A Comparison o f the Relationships between Person-Organization Fit and Person-Group Fit with Work Attitudes”, **Doktora Tezi, Central Michigan Üniversitesi**.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). "A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit And Work Attitudes". **Journal of**

- Vocational Behavior**, 63(3), 473-489.
- Westerman W. J., CYR, "An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories", **International Journal of Selection and Assessment**, Sayı 12/3, s.252-262.
- Westerman, J. W., "A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures As Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States And India". **Academy of Management Learning & Education**, 4(4), 409-420.
- Wingreen, S. C., "A Social Cognitive Interpretation Of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency". **Human Resource Management**, 46(4), 631-650.
- Valentine, Sean, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", **Journal of Business Ethics**, Vol.41, 2002, s.349-360.
- Vancouver, J.B. ve Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44 (2), 333 352.
- Vilela, Belen Bande, "Person-Organization fit, OCB and Performance appraisal: Evidence from Matched Supervisor-salesperson Data Set in a Spanish Context", **Industrial Marketing Management**, Vol.37, No.8, November, s.1005-1019
- Vries, H. A. (2010) Bekkers. What is the influence of organizational justice on the relationship between job stress and job satisfaction. **(Bachelor Thesis), Rotterdam: Erasmus University.**
- Yahyagil, M. Y.:2005 "Birey ve Organizasyon Uyum ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", **Öneri Dergisi**, Sayı 6/24, s.137-149.

- Yaprak,S., Hatamışlı,M., Gerek, M.M. (2010). “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, ss.399-421.
- Yavuz, A.ve Zehir, C. (2017). “Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S. 18(2), ss. 97-115.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010) Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 55, 243-264.
- Yeşil, H. (2017). Organizational justice as a determinant of affective commintmen and silence of employees. **(Unpublished Master’s Thesis) Yeditepe University, Istanbul.**
- Yeşil, Salih ve Dereli, F. Selçuk (2012) “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Araştırması”
<http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/107644>
- Yeşilkaya, Mukaddes (2018). “Özgeci Davranış Olgusuna İlişkin Epistemolojik Sorunlar Üzerine Bir İnceleme: Siyah, Beyaz ve Gri” **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:7 Sayı:4.
- Yıldırım, Ahmet G. (2018). “İşletme Stratejik Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi” **Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Yıldırım F. (2006). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62 (1). 254-280.
- Yıldız, M L. (2006). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi". **Journal of**

- Selection and Assessment**, 14(2), 156-166.
- Yıldız, M. Leyla (2019). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü: Türkiye Ve Kamboçya Karşılaştırması”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- Yılmaz, R. (2018). Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. **Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya**.
- Yong, A.G., Pearce, S. (2013) A Beginner’s Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis”, **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, 9(2), 79-94.
- Yu-Chen, W. (2013). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: time perspective. **Journal of Management & Organization(1)**, 101.
- Yüksel, Öznur (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Girişimciler İşletme Yönetimi, **Gazi Kitabevi, Ankara**.
- Yürük, D. (2020) İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisine Yönelik İnşaat Sektöründe Bir Araştırma, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Zehir, C., Müceldili, B., and Zehir, S. (2012). “The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational

Commitment”: Evidence from Turkey SMEs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58, 924–933.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1071>
Er:07.02.2010



EKLER

Değerli Katılımcı, bu araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda ve Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK danışmanlığında yürütülen doktora tezi çerçevesinde yapılmaktadır. Anket formu ile bir ilçe belediyesinde, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kişi-Örgüt Değerlerine Uyumunu İle Yardımsever Davranışlara Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının ölçülmesine yönelik bilgi toplanmaya çalışılmaktadır. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

Birsen YENER AYDIN

Anketimize katılımınız için teşekkür ederiz...

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, çalıştığınız kurumda görev aldığınız insan kaynakları bölümünün temel fonksiyonları ile ilgili görüşünüzü belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun cevabın sayısal değerini daire içine alınız.

Aşağıda 21 soru bulunmaktadır. Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sorulara samimiyetle cevap verilmesidir.

Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “5-Tamamen katılıyorum” olacak şekilde işaretleyiniz.

Hiç yansıtmıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtmıyor

1 2 3 4 5

1) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, insan kaynakları planlaması, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
2) İnsan kaynakları bölümümüzde, eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.	1	2	3	4	5
3) Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, hem örgütsel, hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak, gerekli eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
4) Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, doğru ve hakkaniyete uygun olarak, çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
5) Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, performans değerlendirme sonuçları; ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynakları ile ilgili kararlarda etkin şekilde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
6) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, çalışanlardan işleriyle ilgili ne beklendiği, iş tanımlarında açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.	1	2	3	4	5
7) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, çalışanların kariyer planları, hem bireylerin, hem de kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8) Kurumumuzda, insan kaynakları bölümümüz tarafından, eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

9) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından yapılandırılan, ücret dışındaki yan haklar (prim, ikramiye, cep telefonu, araç v.b.) tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
10) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından kurulan sistem çerçevesinde, iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.	1	2	3	4	5
11) İnsan kaynakları bölümümüz, çalışanlar sağlık sorunları ile karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından takip edilen, çalışanların şikâyet ve önerilerini iletebildiği etkin bir sistem mevcuttur.	1	2	3	4	5
13) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
14) İnsan kaynakları bölümümüz tarafından, personel özlük işleri, çalışanlara herhangi bir sorun yaratmayacak şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
15) Kurumumuzda çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması sırasında, insan kaynakları bölümümüz tarafından yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletilmektedir.	1	2	3	4	5
16) İnsan kaynakları bölümümüz, kurumun genel stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17) Kurumumuzda uygulanan insan kaynakları stratejisi, genel kurum stratejisiyle uyumludur.	1	2	3	4	5
18) Kurumumuzda insan kaynakları fonksiyonları, birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
19) Kurumumuzda insan kaynakları uygulamalarının sonuçları ve/veya şirket hedeflerine katkısı ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
20) Kurumumuzda insan kaynakları temel fonksiyonlarının etkin olarak uygulanmasında, bölüm yöneticilerinin, kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme düzeyi yeterli değildir.	1	2	3	4	5
21) Kurumumuzda insan kaynakları temel fonksiyonlarının etkin olarak uygulanmasında, üst yönetimin sağladığı destek, yeterli düzeyde değildir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda adalet ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “5-Tamamen katılıyorum” olacak şekilde işaretleyiniz.

Hiç yansıtmıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtmıyor

1 2 3 4 5

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

YARDIMSEVER DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda iş arkadaşınıza karşı gösterdiğiniz yardımsever davranışlarınızı tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği;

1. İş arkadaşlarımdan bir sıkıntısı olduğunda onları dinlerim.	1	2	3	4	5
2. İş arkadaşlarıma kişisel olarak ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
3. En zorlu iş koşullarında bile iş arkadaşlarıma karşı ilgi ve nezaket gösteririm.	1	2	3	4	5
4. İş arkadaşlarımdan karşılaştığı sorunları anlamak için ekstra çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
5. Yeni çalışanların çalışma grubunda kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak için yollar ararım.	1	2	3	4	5
6. Kötü bir gün geçiren iş arkadaşlarıma neşelendirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
7. İş yerinde başarılı olduklarında iş arkadaşlarıma övgüde bulunurum.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarıma ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmeler yaparım.	1	2	3	4	5
9. Soruları olabilecek iş arkadaşlarıma, prosedürleri açıklamak için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
10. İşler iş yerinde zorlaştığında iş arkadaşlarıma yardımcı olmak için ekstra sorumluluklar alırım.	1	2	3	4	5
11. Doğrudan yardım talep edilmediğinde bile, zor görevleri olan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
12. İşimin bir parçası olmasa bile, ağır iş yükü olan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
13. İş arkadaşlarımdan işlerini yetiştiremediği durumlarda onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
14. İş arkadaşlarıma işe gelmedikleri zamanlarda yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
15. İş arkadaşlarımdan işle ilgili sorunlarında onlara yardımcı olmak için kendi işimden feragat ederim.	1	2	3	4	5

Hiç yansıtmıyor Az yansıtmıyor Orta derecede yansıtmıyor Büyük ölçüde yansıtmıyor Yansıtmıyor

1.....2.....3.....4.....5

KİŞİ ÖRGÜT DEĞERLERİ UYUMU ANKETİ

İşiniz ve çalıştığınız kurumu dikkate alarak yandaki soruları, aşağıdakilerin her biri için belirtilen skalaları kullanarak değerlendiriniz.	Soru 1: Bu özelliklerin çalıştığınız işte bulunması sizce ne derece önemlidir? (BENİM İÇİN...)					Soru 2: Bu özellikleri çalışmakta olduğunuz kurum ne ölçüde sağlamaktadır? (KURUMUM İÇİN...)				
	Hiç önemli değil	Kısmen önemli	Ne önemli ne	Önemli	Çok önemli	Hiç sağlamıyor	Kısmen sağlıyor	Ne sağlıyor ne sağlamıyor	Önemli ölçüde sağlıyor	Tamamen sağlıyor
1. Yapılan işin yer ve zaman açısından belirli bir rutine sahip olması										
2. İş güvencesi (düzenli İstihdam şartları) sağlaması										
3. İş prosedürlerinin anlaşılır ve açık olması										
4. İş dışındaki özel yaşama zaman ayırmaya imkan vermesi										
5. Çalışma saatlerinin düzenli olması										
6. Başka kişilerle tanışıp etkileşimde bulunma (sosyalleşme) imkânı tanınması										
7. İşin zihinsel olarak sınırlarımı zorlamamı sağlaması										
8. İşin, kişiye has yeteneklerin ve yaratıcılığın kullanılmasını gerektirmesi										
9. İşin, topluma katkıda bulunması										
10. Çalışma ortamının kültürel ve estetik beklentilerimi Karşılması										
11. Bilgi ve becerilerimin sürekli gelişmesi										
12. İşin yapılışında kendi yöntemlerimi geliştirmeme izin vermesi										

13. Başarı duygusunu hissettirebilmesi										
14. Görevlerde değişiklik ve çeşitlilik sağlaması										
15. Yönetmelik sorumluluklarının artmasına olanak tanınması										
16. Yüksek gelir elde etme imkanı olması										
17. Başkalarını yönetme imkanı vermesi										
18. İşime insanların saygı duyması										
19. Kurumdaki önemli sorunlar üzerinde çalışmayı gerektirmesi										
20. İşimin bağımsız çalışmaya olanak tanınması										
21. İşimin risk almayı içeriyor olması										
22. İşimin etik değerlerimle uyumlu olması										
23. İnsanlara yardım etme fırsatı vermesi										
24. Uyumlu ve dost canlısı iş arkadaşlarımla olmaları										
25. Canlı ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunması										

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ KİŞİSEL BİLGİLERİNİZİ DOLDURUNUZ.

1- CİNSİYET

K ☐ E ☐

2- YAŞINIZ

☐ 30' un altı

☐ 30 ve 40' ın altı

☐ 40- ve 50' in altı

☐ 50 ve üstü

3- EĞİTİM DURUMU

☐ İlkokul ve Ortaokul

☐ Lise ve Önlisans

☐ Üniversite

☐ Lisansüstü ve Doktora

4- KAÇ YILDIR BU İŞ YERİNDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

☐ 5 yıldan az

☐ 5 -10 yıldan az

☐ 10-15 yıldan az

☐ 15 YIL ÜSTÜ

5- Medeni durumunuz ☐ Evli

☐ Bekar

Tarih ve Sayı: 30.03.2021-154853



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-154853
Konu :Birsen YENER AYDIN

Sayın Birsen YENER AYDIN

İlgi : 25.01.2021 tarihli, 47656 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2021/21 dosya numaralı "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kişi-Örgüt Uyumuna ve Yardımsever Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Yerel Yönetimlerde Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 08.02.2021 tarih ve 02 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSMMZC05C3 Pin Kodu :44242

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi : istanbuluniversitesi@hu01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689





T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 17.03.2021-131268



İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Birsen YENER AYDIN** "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kişi-Örgüt Uyumuna ve Yardımsever Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Yerel Yönetimlerde Bir Araştırma" başlıklı, 2021/21 dosya numaralı 25.01.2021 tarih ve 47656 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 08.02.2021 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAĞCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAS	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PIRIM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

İlk, Orta ve Lise öğrenimini tamamladıktan sonra 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesindeki lisans öğrenimine başladı.

İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programını 2014 yılında tamamladı. 2017 yılında İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi İşletme Yönetimi programını “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Lider Üye Etkileşimi” konulu tez ile tamamladı.

2017 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora öğrenimine başladı.

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularında çeşitli akademik yayınları bulunmaktadır.

19 yıllık iş tecrübesi olup halen bir kamu kurumunda görevine devam etmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi alanında kısmi zamanlı dersler vermektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.