



**ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ**

Halil Hakdan ÖZ

**Yüksek Lisans Tezi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Cem KÂHYA
2021
(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN
ARACILIK ROLÜ**

(The Mediating Role of Ethical Climate in The Relationship Between Organizational Justice
and Work Stress)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halil Hakdan ÖZ

Danışman: Doç. Dr. Cem KÂHYA

Bayburt
Haziran, 2021

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Cem KÂHYA danışmanlığında, 182102005 numaralı Halil Hakdan ÖZ tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Etik İklimin Aracılık Rolü” adlı bu çalışma 04.06.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Lisansüstü Eğitim Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: **İmza:**
Jüri Üyesi: **İmza:**
Jüri Üyesi: **İmza:**

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

...../...../.....
Doç. Dr. Fatih GÜRBÜZ
Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Etik İklimin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

04 / 06 / 2021
İmza
Halil Hakdan ÖZ

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Cem KÂHYA hocama teşekkür ediyorum. Tez yazım süreci boyunca olan anlayışı ve sabrı için minnettarım. Akademik hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerinden dolayı babam Asri ÖZ'e ve annem Rukiye ÖZ'e teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini sürekli hissettiğim, kız kardeşlerim Hüda Betül ÖZ'e ve Nasiye Melike ÖZ'e teşekkür ediyorum. Son olarak tezimin son şeklini almasında emeği geçen dostum Rıfat AYDIN'a teşekkür ediyorum.



ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN
ARACILIK ROLÜ**

Halil Hakdan ÖZ

Haziran 2021, 84 sayfa

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün olup olmadığını saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için Hatay’da faaliyet gösteren özel bir fabrikanın çalışanları arasından, basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen toplam 384 çalışan üzerinde ankete dayalı bir alan araştırması yapılmıştır. Gerekli analizlerin yapılmasının ardından örgütsel adalet ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu, ancak etik iklimin bu ilişkide aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kontrol değişkenlerden cinsiyet, pozisyon ve eğitim durumunun iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, iş stresi, etik iklim.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL CLIMATE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK STRESS

Halil Hakdan ÖZ

June 2021, 84 pages

The aim of this study is to determine whether there is a mediating effect of ethical climate in the relationship between organizational justice and work stress. In order to achieve this goal, a survey-based field survey was conducted on 384 employees selected from among the employees of a private factory operating in Hatay according to a simple random sampling method. After conducting the necessary analysis, it was concluded that there is a negative relationship between organizational justice and work stress, but that ethical climate does not play a mediating role in this relationship. In addition, gender, position and educational status from control variables were found to have a significant effect on work stress.

Key Words: Organizational justice, work stress, ethical climate.

İÇİNDEKİLER

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş.....	1
Çalışmanın Konusu ve Önemi	1
Örgütsel Adalet.....	2
Adalet Kavramı	2
Örgütsel Adalet Kavramı	3
Örgütsel Adaletin Boyutları	4
Dağıtım adaleti.	5
İşlem adaleti.	7
Etkileşim adaleti.	8
Örgütsel Adalet Teorileri ve Sınıflandırılması	9
Reaktif içerik teorileri.	10
Adams'ın eşitlik teorisi.....	10
Homans'ın dağıtım adaleti teorisi.....	11
Crosby'ın göreceli mahrumiyet teorisi.	11
Walster, Berscheid ve Walster'in eşitlik teorisi.	12
Proaktif içerik teorileri.	12
Leventhal'ın adalet yargı teorisi.	12
Lerner'ın adalet güdüsü teorisi.	13
Reaktif süreç teorileri.	13
Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti teorisi.....	14
Proaktif süreç teorileri.....	14
Leventhal, Krausz ve Fray'ın dağıtım tercihi teorisi.....	14
Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

İş Stresi	17
Stres Kavramı.....	17
İş Stresi ve Önemi	18
İş Stresinin Aşamaları	19
Alarm aşaması.	19
Direnme aşaması.	20
Tükenme aşaması.	20
İş Stresinin Belirtileri.....	21
Fiziksel belirtiler.	21
Psikolojik belirtiler.....	21
Davranışsal belirtiler.	22
İş Stresinin Kaynakları.....	22
Bireysel stres kaynakları.	22
Kişilik özellikleri.	22
Yaş ve cinsiyet.....	23
Kariyer ve yaşam değişiklikleri.....	24
Aile hayatı.....	25

Örgütsel stres kaynakları.....	25
Aşırı iş yükü.....	25
Rol çatışması ve rol belirsizliği.	26
İş ortamı.....	26
Çalışanlar arasındaki ilişkiler.	26
Diğer örgütsel kaynaklar.	27
İş Stresinin Sonuçları.....	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Etik İklim.....	29
Etik Kavramı.....	29
Etik ile İlişkili Kavramlar	30
Örgüt kültürü.....	30
Değer.....	31
Norm.....	32
Etik ve Ahlak Ayrımı.....	32
Etik Türleri.....	33
Uygulamalı etik.....	33
Normatif etik.....	34
Meta etik.....	34
Etik İklim Kavramı	34
Etik İklimin Belirleyicileri.....	35
Etik kodlar.....	35
Sosyal normlar.....	37
Örgütlenme yapıları.....	38
Örgüte özgü unsurlar.....	38
Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar ve Nedenleri.....	39
Etik İklimin Sonuçları.....	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Araştırmanın Uygulaması.....	42
Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi	42
Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Oluşturulması	44
Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	46
Araştırmanın Yöntemi	47
Araştırmada kullanılan veri toplama araçları.....	47
Örgütsel adalet ölçeği.....	47
İş stresi ölçeği.....	50
Etik iklim ölçeği.....	52
Bulgular.....	53
Araştırma verilerinin normal dağılımına ilişkin bulgular.....	53
Korelasyon analizine ilişkin bulgular.....	54
Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular.....	55
Demografik değişkenlere ilişkin bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular.....	57

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler	60
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	80
EK 1. Anket Formu.....	80
ÖZ GEÇMİŞ	84

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki</i>	33
Tablo 2. <i>Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler</i>	42
Tablo 3. <i>Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği</i>	48
Tablo 4. <i>İş Stresi Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği</i>	50
Tablo 5. <i>Etik İklim Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği</i>	52
Tablo 6. <i>Araştırma Verilerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları</i>	53
Tablo 7. <i>Çalışmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları</i>	54
Tablo 8. <i>Hiyerarşik Regresyon Analizi</i>	56
Tablo 9. <i>Hipotez Testlerinin Sonuçları</i>	57
Tablo 10. <i>Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Bulguları</i>	58
Tablo 11. <i>Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları</i>	58
Tablo 12. <i>Örgütteki Pozisyon Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları</i>	59

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli	44
------------------------------------	----



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatiksel Paket Programı

VD : ve diğerleri

VB : ve benzeri

KMO : Kaiser Meyer-Olkin



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Çalışmanın Konusu ve Önemi

Adalet insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların bir arada huzur, güven ve barış içerisinde yaşamalarında adaletin etkisi oldukça önemlidir. Toplamların bir arada yaşamaları için bu denli öneme sahip olan adalet, bir örgüt çatısı altında çalışan bireyler içinde önemli bir faktördür. Örgütlerin vazgeçilemez ve en önemli kaynağının insan olduğu düşünülürse, çalışanların verimliliklerinin örgüt açısından önemi daha rahat anlaşılabilir. Örgütsel adalet bu noktada çalışanların verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir değişken konumunda yer almaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki iş ve işlemler hakkındaki algılamış oldukları adillik düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları algılamış oldukları adillik düzeyine göre şekillenmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte ve yöneticilere bakış açısında, işlerine olan odaklanmasında örgütsel adalet önemli bir rol oynamaktadır. Küresel rekabette önemli bir avantaj elde etmek isteyen örgütler, dağıtım kararlarında ve dağıtım kararlarının alınması sürecinde adil uygulamalar sergilemelidir.

Örgütlerin sürdürebilir bir şekilde rekabet avantajı kazanmasında, verimliliklerini optimum bir düzeyde tutmasında ve çalışanların uyum içerisinde olmaları da örgütler açısından önemli bir etkeni oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütteki mesai arkadaşları ile olan iletişimi de bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüt içerisinde davranışlarının davranış şeması ile kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu noktada etik iklim kavramı karşımıza çıkmaktadır. Etik iklim örgüt çatısı altında tüm çalışanlar tarafında kabul edilen ve desteklenen tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Böylelikle çalışanların örgüt içerisinde hangi davranışın kabul edilebilir, hangi davranışın kabul edilemez olduğu ile ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Örgüt içerisinde çalışanlarca etik kuralların algılanmaması, hoş olmayan tutum ve davranışların sergilenmesine yol açabilir. Buda örgütün verimliliğini ve çalışanların örgüte bakış açılarını negatif yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanların sağlığı, doğrudan onların performansını ve böylece dolaylı yoldan örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur oluşturmaktadır. Bu noktada iş stresi

Çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını etkileyen önemli bir değişkendir. İş stresi, çalışanlardan veya dış etkenlerden kaynaklı her türlü baskının, çalışanlarda meydana getirdiği ruhsal ve bedensel değişim olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu baskının çalışanların üstesinden gelemeyeceği düzeyde olması olumsuz etkiler meydana getirirken, makul düzeyde olması olumlu neticelerin oluşmasını sağlayabilmektedir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın amacını örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır.

Örgütsel Adalet

Adalet Kavramı

Adalet insanların topluluklar halinde yaşamaya başlaması ile var olmuş (Deyneli, 2010), farklı zaman aralıklarında farklı şekillerde tanımlanarak günümüze kadar ulaşmış, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır (İçerli, 2010). Literatürde adaletin birden fazla tanımı bulunmakla beraber, tüm tanımların kökenini hak, eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık gibi terimler oluşturmaktadır (Tağraf, şahin, & Özkan, 2016).

Adalet farklı lisanlarda farklı sözcükler ile ifade edilen bir kavram olmasına karşın hepsinin barındırdığı anlam birbirleri ile yakınlık göstermektedir. Türkçe’ye Arapça bir kelime olan “adl” kelimesinin türetilmesiyle girmiş olan adalet, İngilizce’de “Justice” sözcüğüne karşılık gelmektedir (İçerli, 2010). Adalet olumlu veya olumsuz anlamda hak edenin hak ettiğini alması olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano, & Ambrose, 2001). Başka bir tanımda ise adalet, suçlu ile suçsuzun ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda adalet, gerek bir olayı, gerekse kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini inceleyen bir kavram olması sebebi ile din ve ahlak ile de yakından ilişkilendirilmektedir. Adaletin toplumun her kesimindeki bireylerin davranışlarını, ahlaki standartlar çerçevesinde gözlemleyen ve eleştiren bir düşünce sistemi bulunmaktadır (Titrek, 2009).

Adalet diğer insanlar ile bir arada yaşamaya mecbur olan insanın en önemli ihtiyaçları arasında yer almaktadır (Serinkan, & Ürkek Erdiş, 2014). İnsan hayatının sürdürülmesinde bu denli önemli olan adalet kavramı herkes gibi filozoflarında dikkatini çekmiştir. Platon adaleti mutlak eşitlik düşüncesi bağlamında ele alarak, adaleti herkese aynı şeyin eşit şekilde dağıtılması olarak tanımlamaktadır (şenturan, 2014). Aristoteles ise iki farklı adalet türünden söz etmektedir. Bu türlerden birincisini oluşturan dağıtıcı adalet, bireylerin yaptıkları iş ve eylemlerin sonucundaki hakedişlerin, göstermiş oldukları performansa bağlı olarak dağıtılmasını içermektedir (Topakkaya, 2009). İkinci adalet türünü oluşturan denkleştirici adalet ise, karşılıklı takaslarda veya ticarete verilen ile alınan ürünün veya emeğin eşit

olmasını kapsamaktadır (Şenturan, 2014).Ayrıca John Rawls sosyal yapıların en önemli görevinin adaleti sağlamak ve devamlı hale getirmek olduğunu ifade etmektedir (Rawls, 1971).

İnsanların davranışlarını toplum tarafından oluşturulan etik kurallara uygun olup olmaması bakımından değerlendiren adalet kavramı (Cevizci, 1996), iktisat, felsefe ve hukuk gibi bir çok sosyal bilim disiplinlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak adaletin tanımlanmasında felsefe ve diğer sosyal bilim dalları arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır.Felsefe adalet kavramını, etik kararların verilmesi aşamasında belirli ilkeler ve standartlar çerçevesi oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. İşletme yönetimi bakış açısına göre ise örgütlerde ceza, ödül ve terfi gibi işlemlerin dağıtılmasında,bu dağıtım kararlarının alınmasında rehber görevi gören prosedürlerin oluşturulmasında ve örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin kurallar çerçevesinde biçimlendirilmesinde örgütsel adalet kavramı aktif bir rol oynamaktadır. Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe kendine yer edinen örgütsel adalet kavramı, önemli bir kavram haline gelmiştir (Yürür, 2005).

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerleri hakkındaki adalet algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Farahbod, Azadehdel, Rezaei-Dizgah, & Nezhadi-Jirdehi, 2012).Algı ise kişilerin hisleriyle elde ettikleri bilgileri, sahip olduğu düşünceler ile harmanlayarak bir sonuca ulaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Akyüz, Demirkasımoğlu, & Erdoğan , 2013).

Örgütsel adaletin bir algılama neticesinde ortaya çıkması bu kavramın subjektif bir kavram olduğunu göstermektedir.Yani bir çalışanın adaletsiz olarak nitelediği bir durumu diğer çalışanlar adil olarak algılayabilmektedir.Bu açıklamalar sonucunda örgütte iş, eylem ve kararların adil olarak nitelendirilmesi için çalışanların onları adil olarak algılaması gerektirmektedir.Ayrıca çalışanların adalet algılamaları zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilmektedir.Çalışanlar adil olarak algıladığı bir durumu ilerleyen zamanlarda adaletsiz olarak nitelendirebilmektedir.Bu nedenle bir örgütün adil olup olmadığı ile ilgili kesin ifadelerin kullanılmaması gerekmektedir (Akyüz, Demirkasımoğlu, & Erdoğan , 2013). Ayrıca örgütteki çalışanların adalet algılamaları arasındaki farklılıkların bilinmesi, adil bir biçimde algılanabilecek adalet prosedürlerinin uygulanmasına katkı sağlayabilmektedir (Hassan, Azim, & Abbas , 2017).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine karşı adil bir muamele uygulanıp uygulanmamasını ve bu uygulamaların örgütteki diğer iş ve işlemleri ne şekilde etkileyeceğinin belirlenmesi ile ilgilenmektedir (Moorman, 1991). Başka bir tanımda ise

örgütsel adalet, çalışanın ait olduğu örgütte ortaya konan davranışları, eylemleri ve kararları algılaması ve bu algılamalar sonucunda çalışanda meydana gelen değişimi içermektedir (Greenberg, 1987). Folger ve Cropanzano ise örgütsel adaleti örgütteki ceza, ödül ve terfi gibi işlemlerin uygulanmasını, bu uygulama kararlarının alınmasındaki dayanak noktalarını ve çalışanların birbirleriyle ya da yöneticileri ile olan ilişkilerindeki adillik algılamalarını içeren ilke ve kurallar şeklinde tanımlamaktadır (Folger, & Cropanzano, 1998). Sonuç olarak çalışanlar örgütsel adaleti, algılamış oldukları adalet düzeyini ifade etmek için kullanmaktadırlar (Mathur, & Padmakumari, 2013).

Örgütsel adaletin alana kazandırılmasında dayanak noktasını Adams'ın eşitlik teorisi oluşturmaktadır (Adams, 1963).Eşitlik teorisi çalışanların örgüte sağladığı katkılar ile örgütten aldıkları kazanımların orantılanmasını içermektedir.Çalışanların katkıları ve kazanımları arasında bir orantısızlık fark etmeleri, onların örgütsel adalet algılamalarında bir azalma olmasına neden olmaktadır (Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, & Tafti, 2014).Çalışanlar örgüte katkı sağlayan emeklerine karşılık ücret,terfi,prim ve statü gibi çeşitli kazanımlar beklemektedir.Ayrıca çalışanlar sadece emekleri ile elde etmiş olduğu kazanımları karşılaştırmamaktadır.Örgütteki diğer çalışanların yaptıkları işler ile elde ettikleri kazanımları, kendi işleri ve kazanımları ile karşılaştırmaktadır.Çalışanların yaptıkları kazanımlar sonucunda elde ettiği sonuçlar ile örgüte, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına karşı bir takım tutum ve davranışlar sergilemektedir (Özler, 2015).

Örgütsel adalet kavramının dayanak noktasını her ne kadar Adams'ın eşitlik teorisi oluşturmuş olsada, örgütsel adaleti alan yazınında ilk olarak Greenberg 1987 yılında “A Taxonomy of Organizational Theories” adlı çalışmasında kullanmıştır.Greenberg'in bu çalışmasının ardından bir çok araştırmacının dikkatini çeken örgütsel adalet, son zamanlarda üzerinde bir çok çalışma yapılmış bir kavram olmuştur.Greenberg'den sonra örgütsel adalet kavramının literatüre kazandırılmasında Robert Bies, Robert Folger, Allan Lind ve Tom Tyler gibi bilim insanları önemli rol oynamıştır (Cropanzano & Ambrose, 2001).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet ilk çalışmalarda tek boyuttan oluşmaktaydı.Ancak örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar arttıkça çok boyutlu ölçümler kullanılmaya başlanmıştır (Alkhadher, & Gadelrab, 2016). Örgütsel adalet ile ilgili literatürde üç farklı görüş yer almaktadır. Örgütsel adaleti birbirinden farklı üç boyutta inceleyen ilk yaklaşıma göre, örgütsel adalet kavramı dağıtım,işlem ve etkileşim şeklinde ifade edilen boyutlardan oluşmaktadır.İkinci görüş ise Greenber ve Cropanzano gibi araştırmacılar tarafından da savunulan, örgütsel adaleti dağıtım

ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak tasvir etmektedir.İkinci bakış açısında etkileşim adaletinin işlem adaletini kapsadığı açıklanmaktadır (Eğilmezkol, 2011). Bir başka çalışmada Colquitt (2001) dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere örgütsel adaleti dört boyutta ölçümlemiştir. Colquitt yaptığı çalışmada etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır.Bu çalışmada ise örgütsel adalet dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutta incelenmektedir

Dağıtım adaleti.

Bireylerin bir örgüte katılmalarının nedenleri arasında yalnızca örgütün hedeflerini gerçekleştirmek değil, aynı zamanda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak yer almaktadır (Homans, & Burlingame, 1961). Çalışanlar örgütten, emeklerine karşılık hak ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını istemektedirler. Çalışanların bu istekleri örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletinin kapsamına girmektedir. Dağıtım adaleti, örgütsel kazançların dağıtımındaki algılanan adillik düzeyine odaklanmaktadır (Greenberg, & Colquitt, 2005). Başka bir tanımda ise dağıtım adaleti çalışanların sergilemiş oldukları davranışlar ve tutumlar sonucu elde ettikleri ödül, ceza ve terfi gibi kazanımların adaletli bir şekilde uygulanıp uygulanmaması ile ilgilenmektedir (Karavardar, 2013). Ayrıca dağıtım adaleti örgütte çalışanlara karşı keyfi uygulamalardan kaçınılması gerektiğini içermektedir. Örgütteki benzer veya aynı olaylar karşısında tüm çalışanların eşit muamele görmesi dağıtım adaletinin kapsamında yer almaktadır (Ülgen, & Mirze, 2013).

Çalışanlar örgütteki tutum ve davranışları neticesinde elde etmiş oldukları terfi, ceza, ikramiye ve ödül gibi kazanımların adiliği üzerinde düşünmektedirler. Karar verme aşamasında herkes tarafından kabul edilen standartların olmayışı nedeniyle çalışanlar karar vermede zorlanmaktadırlar. Çalışanlar, elde etmiş oldukları kazanımların ahlaki açıdan uygun olup olmadığını değerlendirmek için karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu karşılaştırma örgüte sağladıkları girdiler ile örgütten elde ettikleri faydalar arasında veya örgütte kendileri ile aynı ya da benzer işi yapan çalışma arkadaşları arasında olmaktadır (Folger, & Cropanzano, 2001). Başka bir açıklamada ise Berger, Cohen ve Zellditch'in (1972) geliştirmiş olduğu statü değer teorisinde, çalışanların karşılaştırma yaparken baz aldığı ölçütler örgütteki belirli kişiler veya gruplar değil, piyasada aynı meslek grubunda çalışan kişiler olduğunu ifade edilmektedir. Karşılaştırma hakkındaki bir diğer teori ise Jasso'ya (1980) ait değişimsel adalet teorisidir. Bu teoride çalışanlar kendilerini örgüt içindeki ve dışındaki hiçbir kişi, grup veya meslek kolu ile karşılaştırmamaktadır. Bu teoride çalışanlar kıyaslamayı elde etmiş oldukları kazanımlar ile umdukları kazanımlar arasında yapmaktadır. Karşılaştırma sonucunda eğer çalışanların örgüte yapmış oldukları katkıların karşılığı olan kazanımlar, diğer çalışanların emek-fayda

oranından fazla ise bu durum çalışanların haksız ve etik dışı bir fayda elde ettiklerini düşüncelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini suçlu hissetmektedirler. Aksi bir şekilde kendi emek-fayda oranının diğer çalışanların emek-fayda oranından az olması durumunda ise, stres ve kızgınlık gibi istenmeyen durumlar meydana gelmektedir (Szilas, 2011).

Dağıtım adaleti kökünde J.S.Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Wu, & Wang, 2008). Eşitlik teorisi çalışanların örgüte sağlamış oldukları katkılar neticesinde elde etmiş oldukları faydaların, tüm çalışanlar arasında, katkıları oranında eşit bir şekilde paylaştırılmasını kapsamaktadır (Robbins, & Judge, 2013).

Leventhal'in (1976) geliştirdiği adalet yargı modeli, dağıtım adaletine Adams'ın eşitlik modelinden farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Leventhal'in adalet yargı modelinde belirtilen kazanımları her zaman hakkaniyet esasına göre değil, aksine örgütsel kazanımların çeşitli durumlarda farklı yöntemler ile pay edildiğini vurgulamaktadır. Leventhal'in geliştirmiş olduğu adalet yargı modelinde, bu dağıtım yöntemleri hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklinde sınıflandırılmıştır. Hakkaniyet yöntemi, örgütsel kazanımların çalışanların performansları ile doğru orantılı şekilde paylaştırılmasını içermektedir. Eşitlik yöntemi ise, çalışanların örgüte olan katkılarının göz ardı edilerek elde edilen kazançların tüm çalışanlara eşit bir şekilde pay edilmesini kapsamaktadır. İhtiyaç yöntemi, hakkaniyet ve eşitlik modelinden tamamen farklı olarak elde edilen kazanımların çalışanlar arasında bir ihtiyaç sıralaması yapılarak ihtiyacı fazla olandan az olana doğru bir dağıtımın yapılması olarak açıklanmaktadır (Günce, 2013).

Örgütteki kazanımların dağıtılması sonucunda çalışanlar tarafından adaletsizlik algısının oluşması çalışanlarda verimsizlik, işi bırakma, performans düşüklüğü gibi birtakım olumsuz durumların oluşmasına neden olabilir. Ayrıca çalışanların dağıtım kararlarına karşı sergilemiş oldukları tutumlar, örgütteki pozisyona, işe olan bağlılığa ve dağıtım kararlarının adaletli bir şekilde yapılıp yapılmamasına göre değişiklik gösterebilmektedir (Pfeffer, & Langton, 1993).

Örgütlerde dağıtım adaletinin çalışanların örgütsel adalet algılamalarındaki problemleri tek başına çözemesinin anlaşılması işlem adaletinin geliştirilmesini sağlamıştır. Dağıtım adaletinin sadece sonuçlara duyarlı olması, değerlendirme sürecinin göz ardı edilmesine neden olmuştur. Böylece sadece sonuçların değil süreçlerin de incelenmesi gerektiği fikri işlem adaletinin önemine vurgu yapmaktadır (Çoban, 2013).

İşlem adaleti.

Örgütsel adalete yeni bir bakış açısı kazandıran işlem adaleti, örgütsel adalet algılamalarının belirlenmesinde, çalışanların sadece örgüte olan katkılarına karşılık elde ettikleri kazanımların pay edilmesini içeren dağıtım adaletinin yeterli olmadığını ifade etmektedir. Çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkide kazanımların dağıtımı sırasında baz alınan kıstasların adaletli olup olmadığını inceleyen işlem adaleti de önemli bir rol oynamaktadır (Usmani, & Jamal, 2013). Alan yazınında süreç ve prosedür adaleti olarak da isimlendirilen işlem adaleti, örgütlerde karar verme aşamasında izlenen prosedürler ve değerlendirme süreçlerinin adilliği üzerine odaklanmaktadır (Baldwin, 2006). Başka bir tanımla işlem adaleti, çalışanlara yönelik maddi veya manevi her türlü kazanımların belirlenmesi aşamasında izlenen prosedürlerin, politikaların ve yöntemlerin çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanıp algılanmamasını ifade etmektedir (Işık, Uğurluoğlu, & Akpolat, 2012). Buradaki maddi ve manevi kazanımları ödül, statü yükselmeleri, takdir edilme gibi kazançlar oluşturmaktadır (Almansour, 2012).

İşlem adaleti boyutunun kökeninde Thibault ve Walker'ın (1975) "İşlem Adaleti Kuramı" yer almaktadır. Bu kuram karar verme, performans değerlendirme gibi bir takım iş ve uygulamalardaki süreçlere çalışanların katılımının, çalışanların adalet algılamalarında bir artış sağlayabileceğini ifade etmektedir. Çalışanlar örgütsel süreçlere katılıp söz hakkı elde ettiklerinde, iş ve uygulamaların sonuçları kendi aleyhlerinde olsa bile bu duruma itiraz etmemektedir. Örgütte çalışanların görüş ve fikirlerinin önemsenmesi, işlem adaleti algılamalarının yükselmesinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Miles, 2016).

Thibault ve Walker'ın İşlem Adaleti Kuramından sonra Leventhal örgütlerde işlem adaletinin sağlanmasının birtakım kuralara bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu kuralları benzer olaylara benzer şekilde tepki verilmesi olarak tanımlanan tutarlık kuralı, örgütteki tüm çalışanlara karşı eşit olunmasının amaçlandığı önyargılı olmama kuralı, elde edilen bilgilerin doğruluğunu teyit edilmesini içeren doğruluk kuralı, çalışanların verilen kararlara itiraz edebilmesini ve yanlış alınan kararların telafi edilmesini içeren düzeltibilme kuralı, çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken çalışanlar arasından seçilen temsilcilerin görüş ve fikirlerinin alınmasını kapsayan temsilcilik kuralı ve kararların etik kurallar gözetilerek alınmasını sağlayan etiklik kuralı oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

İşlem adaleti, karar alma aşamasında süreç kontrolü ve açıklama olarak adlandırılan iki unsurdan oluşmaktadır. Süreç kontrolü, çalışanların beklentileri hakkında yöneticiler ile iletişim kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Açıklama ise, yöneticilerin vermiş oldukları kararlar ile ilgili çalışanları tatmin edecek nedenlerin açıklanmasını içermektedir. Bu iki unsur

Çalışanların rgtsel sonuçlar üzerinde az da olsa söz sahibi olduklarını düşünmelerini ve sonuçların nedenleri hakkında tatmin edici cevaplar almalarını sağlamaktadır. Böylece alışanların örgütsel süreçlerin adaletli olduğuna inanmaları kolaylaşmaktadır (Robbins, & Judge, 2013).

Örgütsel kaynakların dağıtımını sonucundaki adaleti içeren dağıtım adaleti ve örgütteki karar verme süreçlerinde kullanılan yöntemlerin adilliiği, örgütsel adaleti açıklamada yetersiz kalmıştır. Dağıtım ve işlem adaleti boyutları çalışanların yöneticileri, astları veya aynı statüdeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini göz ardı etmektedir. Bu noksanlığı gidermek için çalışanlar arasındaki ilişkilerin adaletini konu alan etkileşim adaleti geliştirilmiştir (Bağcı , 2013).

Etkileşim adaleti.

Etkileşim adaleti, işlemsel adaletin devamı niteliğinde olup örgütteki sosyal ilişkiler ile ilgilenmektedir. Örgütlerde adaletin tahsisinden sorumlu olan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkide nezaket, saygı, sevgi ve hoşgörü gibi insani değerlerin oluşumu etkileşim adaletinin kapsamında yer almaktadır (Cohen-Charash, Spector, & Spector, 2001). Bies ve Moag etkileşim adaletini örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak kullanan ilk araştırmacılar arasında yer almaktadır. Bies ve Moag'a göre çalışanlara hakkaniyetli bir şekilde davranılması, tam ve eksiksiz bir bilgi verilmesi onların adalet algılamalarını artırmaktadır. Ayrıca yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması, etkileşim adaletinin bir diğer unsurunu oluşurmaktadır (Bies, & Moag, 1986). Etkileşim adaleti örgütteki iş ve uygulamaların hayata geçirilmesi sırasında, çalışanların birbirleriyle veya yöneticilerin astlarıyla olan muamelesindeki adalet algılamalarını içermektedir (Ando, & Matsuda, 2010). Bu algılamaların artması, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Dai, & Xie, 2016).

Örgütte etkileşim adaletini meydana getiren dört unsur bulunmaktadır. Bu kriterler doğruluk, savunabilirlik, saygı ve uygunluk olarak ifade edilmektedir. Doğruluk, yöneticilerin çalışanları her türlü koşulda aldatmaması ve çalışanlar ile olan ilişkilerde dürüst olunması şeklide tanımlanmaktadır. Savunabilirlik, verilen kararların gerekçelerinin açıklanmasını kapsamaktadır. Saygı, yöneticilerin astlara ve çalışanların birbirlerine karşı nazik ve hoşgörülü bir şekilde davranmasını içermektedir. Son olarak uygunluk ise, örgütteki herkesin bulundukları statüye göre davranması şeklinde ifade edilmektedir (Tekeli, 2014).

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti kendi içerisinde kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olarak adlandırılan iki alt boyuta ayrılmaktadır. Etkileşim adaletinin

doğruluk, saygı ve uygunluk kriterlerini içeren kişiler arası adalet, çalışanların sosyal ilişkilerindeki adillik düzeyinin incelemektedir. Savunabilirlik kriterini içeren bilgi adaleti ise yöneticiler tarafından çalışanlara bilmeleri gereken bilgilerin aktarılmasını kapsamaktadır (Neuman, & Keashly, 2010).

Sonuç olarak alınan kararların sonuçlarının adilliği dağıtım, karar alma sürecinde takip edilen yöntem ve politikaların adilliği işlem ve bireysel ilişkiler arasında algılanan adalet algılamaları ise etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar dağıtım kararlarının adaletsizliği ile ilgili şikayetleri dağıtım mekanizmasına, politika ve yöntemlerde algılamış oldukları adaletsizliğe karşı itirazlarını örgüt yapısına yapmaktadır. Ancak sosyal ilişkilerdeki adaletsiz uygulamaların hedefinde doğrudan yöneticiler yer almaktadır (Baş, & Şentürk, 2011).

Örgütsel Adalet Teorileri ve Sınıflandırılması

Örgütsel adalet kavramının ataştırmacılar tarafından incelenmeye başlanması ile beraber günümüze kadar geliştirilen teoriler literatürde Adams'a ait Eşitlik Teorisi, Homans'a ait Dağıtım Adaleti Teorisi, Crosby'e ait Göreceli Yoksunluk Teorisi, Leventhal'a ait Adalet Yargı Teorisi Lerner'e ait Adalet Güdüsü Teorisi, Thibaut ve Walker'e ait İşlemsel Adalet Teorisi ve Leventhal, Karuza ve Fry'a ait Dağıtım Tercihi Teorisi olarak yer almaktadır (Şengül , 2019). Geliştirilen bu teoriler Greenberg (1987) tarafından belirli bir sistematığe göre sınıflandırılmıştır. Bu teoriler proaktif, reaktif, içerik ve süreç olarak adlandırılan kategoriler esas alınarak sınıflandırılmıştır.

Örgütsel adaletin reaktif teorilerinde, çalışanların örgütteki adaletsiz uygulamalara karşı gösterdikleri tepkiler yer almaktadır. Bu tepkiler adaletsiz uygulamalardan kaçınmaya veya kaçınma teşebbüslerine odaklanmaktadır. Proaktif teoriler ise adil olmayan işlemlerin ve davranışların çalışanlarca düzeltilmesini içermektedir. Ayrıca örgütteki adaletli uygulamaların çalışanlar tarafından desteklenmesi de proaktif teorilerin kapsamında yer almaktadır. Süreç teorileri örgütteki kararların nasıl alındığına ve alınan kararların uygulanmasındaki adaletle odaklanmaktadır. İçerik teorileri ise karar veya dağıtım sonuçlarının adillik derecesi ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Greenbeg reaktif-proaktif ve içerik-süreç şeklinde adlandırılan teorilerden birbirinden bağımsız dört adet sınıflandırma türetmiştir. Bu sınıflandırma reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç olarak kavramsallaştırılmıştır (İçerli, 2010).

Reaktif içerik teorileri.

Reaktif içerik teorileri, çalışanların örgütteki hakların ve kararların dağıtılması neticesinde meydana gelen adaletsiz algılamalara karşı göstermiş oldukları tepkileri incelemektedir (Şengül , 2019). Reaktif içerik teorilerinin araştırma sonuçlarına göre çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı sergilemiş oldukları tavırlar olumsuz yönde olmaktadır. Reaktif içerik teorilerini Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'a ait Dağıtım Adaleti Teorisi, Walster ve Berscheid'e ait Eşitlik Teorisi ile Crosby'ın Göreceli Mahrumiyet Teorisi oluşturmaktadır (Dikmetaş Yardan, & Yabana Kiremit, 2019).

Adams'ın eşitlik teorisi.

Eşitlik teorisine göre örgütteki kazanımların dağıtımının çalışanlarca adil bir şekilde algılanması çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Aksi durumda çalışanların dağıtım kararlarına karşı adaletsiz algılamalara sahip olması, çalışanların strese seviyelerinin artırmakla beraber, devamsızlık, motivasyon kaybı ve iş performansında azalma gibi birçok olumsuz davranışların meydana gelmesine neden olabilmektedir (Yean, & Yusof, 2016).

Eşitlik teorisi çalışanların örgütteki sorumluluklarını yerine getirerek örgüte yaptıkları katkılar ile örgütten elde ettikleri kazanımları karşılaştırmaktadır. Yapılan karşılaştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılamaları belirlenmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisinde çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar denklem haline getirilmiştir. Adams bu denklemi eşitlik modellemesi olarak adlandırmaktadır. Eşitlik modellemesinde iki taraf yer almaktadır. Adams'ın eşitlik teorisinin amacı modeldeki iki tarafın katkı/kazanım oranının eşitlenmesini sağlamaktır. Bu model aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir (Çökük, 2013).

$$\text{Çalışanın Kazanımı}/\text{Çalışanın Katkısı}=\text{Diğer Çalışanın Kazanımı}/\text{Diğer Çalışanın Katkısı}$$

Açıklanan formül sayesinde dağıtım kararlarında meydana gelebilecek olan adaletsizliklerde hangi tarafın avantajlı veya dezavantajlı olduğu belirlenebilmektedir. Adams kazanım katkı oranında oluşacak bir dengesizliğin olumsuz davranışlara neden olabileceğini ifade etmektedir. Dengedeki bozulmanın çalışanların aleyhine olması çalışanlarda stres ve öfkenin artmasına neden olmaktadır. Avantajlı durumda olan çalışanların ise etik açıdan suçluluk hissine kapılmalarına neden olmaktadır. Kazanım katkı oranındaki dengesizliklere hem avantajlı durumda olan çalışanlar hem de dezavantajlı durumda olan çalışanlar karşı çıkarak dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar. Böylece çalışanlar işlerine harcayacakları enerjiyi kazanım katkı oranını dengeye getirmek için harcamış olmaktadır. Bu durum ise örgütteki düzenin aksamasına neden olmaktadır (Greenberg, 1990).

Robbins ve Judge (2013) çalışanların etik dışı olarak yorumladıkları kazanım katkı oranındaki dengesizlikleri, çeşitli tepkiler ile düzeltmeye çalışacaklarını açıklamaktadır. Çalışanlar elde ettikleri katkıları değiştirerek, elden edilen kazanımlardan feragat ederek, örgütü terk ederek ve kıyaslama yapılan kişileri veya kıyaslama standartlarını değiştirerek oluşan dengesizlikleri düzeltmeye çalışmaktadırlar.

Homans'ın dağıtım adaleti teorisi.

Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi Homans'ın dağıtım adaleti teorisine dayanmaktadır. Bu teori örgütteki her türlü dağıtım kararlarının adaletli bir şekilde verilmesini içermektedir (Saruhan, 2019). Homans'a göre örgütlerde gerçekleştirilen dağıtımın eşit olmaması çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanmaktadır. Eğer çalışanların dağıtım kararlarını adil olarak algılanması isteniyorsa, dağıtımda eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Dağıtım kararlarında eşitlik, maliyet ve kazanımlardan yararlanılarak karın hesaplanması ve çalışanların karlarının birbirlerine oranlamasıyla hesaplanmaktadır. Homans Adams'ın eşitlik modellemesinde olduğu gibi eşitlik oranlarının dengede olmaması sonucu çalışanların örgütte olumsuz davranışlar sergileyebileceğini ifade etmektedir (Cropanzano, Stein, & Nadisic, 2011). Homans'ın geliştirdiği dağıtım adaleti teorisi adaleti sağlamanın ancak denk bir dağıtımın gerçekleştirilmesi mümkün olabileceğini, aksi şekilde eşitliğin adalet değil adaletsizlik olduğunu ifade etmektedir (Çakır, 2006).

Crosby'ın göreceli mahrumiyet teorisi.

Göreceli Mahrumiyet Teorisi 2.Dünya Savaşı sırasında yapılan çalışmaların sonuçlarına dayanılarak geliştirilen reaktif içerecek teorilerinden bir tanesidir. Crosby mahrumiyeti çalışanların memnuniyetsizliği şeklinde ifade etmektedir (İçerli, 2010). Bu teoriye göre ödül dağıtımı sonucunda çalışanların beklentilerinin karşılanmaması adaletsizlik olarak algılanmaktadır. Çalışanlar adaletsiz algılamalara tepki olarak stresin de etkisiyle öfke nöbetleri geçirmektedir (Greenberg, 1987). Şaklak (2018) çalışanların örgüte yaptıkları katkılardan ötürü bir beklentilerinin olduğunu ifade etmektedir. Dağıtım sonucunda çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, çalışanlarda mahrumiyet hissinin oluşmasına neden olmaktadır. Göreceli Mahrumiyet Teorisinin içeriğini çalışanların mahrum edilmelerini düşünceleri sonucu, ortaya çıkan memnuniyetsizlikler oluşturmaktadır. Ancak bu teoride kazanımların dağıtımını neticesinde oluşan mutlak bir mahrumiyetten bahsedilmemektedir. Çalışanlar mahrumiyetten söz ederken bazı standartlara veya başarı düzeylerine vurgu yapmaktadırlar. Bundan ötürü çalışanların hissetmiş oldukları memnuniyetsizliklerin özel sebeplerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Kılıç, Bostan, & Grabowski, 2015).

Walster, Berscheid ve Walster'in eşitlik teorisi.

Walster ve arkadaşları eşitlik teorisini Adams'a ait Eşitlik Teorisi üzerinde birtakım değişiklikler yapmak suretiyle geliştirmişlerdir (Saruhan, 2019). Walster ve arkadaşlarının geliştirdiği eşitlik teorisine göre çalışanlar örgütteki kazanımlarını en yüksek seviyeye çıkarmak için bir sistem geliştirmektedir. Ayrıca bu teori diğerlerinden farklı olarak eşit tutum ve davranış sergilemeyen çalışanları cezalandırmayıp, çalışanlara karşı eşit muamele gösteren bireyleri ödüllendirmektedir. Örgütteki çalışanların eşitsizlik karşısında strese maruz kaldıklarını belirten eşitlik teorisi, çalışanların stresle baş edebilmeleri için tekrar eşitliği sağlamaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar eşitliği iki şekilde sağlamaktadırlar. Birincisi kendi kazanımlarından vazgeçerek eşitliği sağlama gayretinde oldukları gerçek eşitlik, ikincisi ise karşılaştırma yapılan çalışanın veya kazanımlar ile ilgili düşüncelerin değiştirilmesi olarak tanımlanan psikolojik eşitlik çalışanların eşitsizliği düzeltmek için başvurduğu yöntemleri oluşturmaktadır (Walster, Berscheid, & Walster, 1973).

Proaktif içerik teorileri.

Reaktif içerik teoriler örgütteki adaletsiz işlemlere karşı çalışanların gösterdiği tepkileri incelerken, proaktif içerik teorileri örgütte adaletsiz olarak algılanan uygulamaların çalışanlarca nasıl düzeltileceğine odaklanmaktadır. Bu teoriler dağıtım mekanizmasının adil çalışması için çalışanların göstermiş oldukları gayretleri içermektedir (Greenberg, 1987). Proaktif içerik teorileleri Leventhal'ın geliştirdiği ve proaktif içerik teorilerinin dayanak noktasını oluşturan Adalet Yargı Teorisinden ve Lerner'a ait Adalet Güdüsü Teorisinden oluşmaktadır (Dikmetaş Yardan, & Yabana Kiremit, 2019).

Leventhal'in adalet yargı teorisi.

Leventhal'a göre çalışanlar elde etmeyi umdukları kazanımların adil bir şekilde dağıtımı için gayret etmektedir. Bu gayetler kısa dönemde olmasa bile uzun dönemde örgütte adaletli bir dağıtım sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Öğmen, 2019). Örgütteki kazanımların adil bir şekilde dağıtılması da çalışanların motivasyonlarını yükseltmekle beraber verimliliği artırmaktadır (Beugre, 1998).

Adalet Yargı Teorisine göre kazanımların önceden belirlenmiş standartlara göre dağıtılması, çalışanların yapılan dağıtımı adaletli olarak algılamasını sağlamaktadır. Dağıtım yapılırken baz alınan standartlar, kazanımların ihtiyaçlara göre, çalışanın örgütteki performansına göre veya eşitlik ilkesine göre tüm çalışanlara eşit şekilde dağıtılması olarak açıklanmaktadır. Ayrıca katkı, ihtiyaç ve eşitlik ilkeleri çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Adalet Yargı teorisinde Leventhal,

Çalışanların dağıtımını yapılan kazanımları dört aşamada yorumladıklarını ifade etmektedir. İlk olarak hangi adalet standartının kullanılacağını ve bu standartta verilecek değerin seviyesini belirleyen ağırlıklandırma aşaması, ikinci aşamayı standartlara dayalı şekilde dağıtılacak kazanımların miktarını belirleyen ön tahmin aşaması oluşturmaktadır. Üçüncü sırada dağıtım aşamasında hak edilen kazanımların eşitlenmesini sağlayan kazanımların birleşimi aşaması oluştururken son aşamada çalışanların elde etmeyi umdukları kazanımlar ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki farkların yorumlayan değerlendirme aşaması yer almaktadır (Haykır, 2020).

Lerner'in adalet güdüsü teorisi.

Lerner'in geliştirdiği Adalet Güdüsü Teorisinde çalışanların motivasyon yönünü incelemektedir. Diğer teorilerde çalışanları kazanımlarını en yüksek seviyeye çıkarmak ve eşit bir dağıtımını sağlamak için adaleti araç olarak kullanmaktadır. Adalet Güdüsü teorisinde çalışanların amaçlarının örgütte adaleti sağlamak olduğu ifade edilmektedir (Greenberg, 1987). Bu teoriye göre dağıtım süreçlerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler pekişmektedir. Dağıtım kararlarının belirlenmesine çalışanlar arası ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. Adalet Güdüsü Teorisi örgütsel adaleti dört kural altında incelemektedir. Rekabet olarak adlandırılan ilk kural kazanımların çalışanların örgüte sağladıkları katkılara göre dağıtılmasını içermektedir. İkinci kuralı kazanımların çalışanlara eşit olarak dağıtılmasının açıklayan eşitlik kuralı oluşturmaktadır. Kazanımların göreceli katkılara göre yapılması anlamına gelen eşit paylaşım ilkesi üçüncü ilkedir. Son kuralı ise dağıtımın çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmasını şeklinde tanımlanan marksist adalet ilkesidir (Yürür, 2005).

Lerner dağıtım kararlarının alınmasında hangi ilkenin kullanılacağını dağıtımına konu olan tarafların belirlediğini ifade etmektedir. Bu bakımdan dağıtımın yapılacağı çalışan ile dağıtımını yapan çalışanın ilişkilerin iyi olması dağıtımın marksist adalet ilkesine göre yapılmasını muhtemel kılmaktadır. İlişkilere konu taraf ile yakın ilişkilere sahip olunmaması durumunda ise rekabet veya eşit paylaşım ilkesine göre dağıtım yapılabilir (Eroğlu, 2009).

Reaktif süreç teorileri.

Reaktif süreç teorileri alınan kararların sonuçlarından ziyade kararların verilme süreçlerindeki adil olmayan uygulamalara verilen tepkileri incelemektedir (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2012). Reaktif süreç teorilerine göre örgütte meydana gelen problemlerin çözüm süreçlerine çalışanların dahil edilmesi, verilen kararların adil olarak algılanmasını sağlayabilmektedir (Küçükeşmen, 2015). Örgütteki resmi süreçler neticesinde meydana gelen

problemlerin çözüm yöntemlerine yönelik tepkileri kapsayan Süreç Adaleti Teorisi John Thiabut ve Laurens Walker tarafından geliştirilmiştir.

Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti teorisi.

Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisinde davacı ve davalı olarak adlandırılan taraflar ile problemin çözümü için olaya müdahale eden hâkim olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Problemlerin çözüm sürecinde kanıtların toplandığı süreç aşaması ile toplanan kanıtlara dayanılarak hâkimin kararını açıklandığı karar aşaması yer almaktadır. Problemi çözmek için hangi kanıtların kullanılacağına süreç kontrol aşamasında karar verilmektedir. Süreç adaleti teorisine göre problemi çözmek için kullanılan kanıtların karar verme üzerindeki etkisine karar kontrolü aşaması adı verilmektedir (Thibaut, & Walker, 1975).

Karar ve süreç aşamalarında kullanılan yöntemler tarafların ve hâkimin değişmesinden dolayı farklılık gösterebilmektedir. Süreç kontrolü aşamasında çalışanlar karar verme yetkisine sahip olan hâkime kendilerini ifade etmektedir. Karar kontrolü aşaması ise hâkimin verdiği karar sonrasında, kararın çalışanlar üzerindeki hakimiyetini kapsamaktadır (Çakmak, 2005). Çalışanların süreç ve karar aşamalarının ikisine birden dahil edilmesi otokritik yöntem, karar kontrolüne dahil edilmeyip süreç kontrolüne dahil edilmesi meditasyon, karar kontrollerine dahil edilmeyip süreç kontrollerine dahil edilmesi hâkim kararı yöntemleri, her iki kontrol aşamalarına dahil edilmemesi ise pazarlık yöntemleri şeklinde ifade edilmektedir (Konovsky, 2000). Süreç Adaleti teorisinin varsayımına göre örgütteki süreçlerde kontrol yetkisi olan çalışanlar olmayan çalışanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır. Ayrıca süreçlere çalışanların müdahil olması yapılan iş ve uygulamaların adil olarak algılanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Greenberg, 1987).

Proaktif süreç teorileri.

Proaktif süreç teorileri kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması için hangi yöntemlerin uygulanması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu teorinin amacı örgütte adaletin tesis edilmesi ve bireyler arası problemlerin çözümü için kullanılacak yöntemleri saptamaktır (Greenberg, 1987). Leventhal, Karuza ve Fry geliştirdiği Dağıtım Tercihî teorisi proaktif süreç teorilerinin kapsamı içerisinde yer almaktadır (Leventhal, 1972).

Leventhal, Krauza ve Fray'ın dağıtım tercihi teorisi.

Bu teori, süreçlerin örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmada yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Reaktif süreç teorilerinde olduğu gibi süreçlerin oluşturduğu problemlerin çözümünden farklı olarak kazanımları adil dağıtımı ile ilgili kullanılacak yöntemlerin

belirlenmesine odaklanmaktadır (Akgüney, 2014). Leventhal ve arkadaşlarına (1980) göre örgütleri adaletli bir yapıya dönüştürecek süreçlerin sekiz adet özelliğinin olması gerekmektedir. Bu özellikler: Karar verme yetkisine sahip olacak kişilerin çalışanlar tarafından seçilmesi, doğruluğu ispatlanmış bilgilerin kullanılması, karar verme merciinin sistematikleştirilmesi, verilen kararların birbiri ile tutarlı olması, kararlara karşı itiraz hakkının olması, önyargıların ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınması, süreçlerin esnek bir yapıda olmasının sağlanması ve süreçlerin örgüte ait etik standartlar ile uyumlu olması şeklinde açıklanmaktadır.

Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adaletin, çalışanların örgüte ve diğer bireylere karşı olan tutum ve davranışlarında önemli bir rol oynadığı yapılan birçok araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin birçok değişkeni pozitif veya negatif yönde etkilediği gözlemlenmektedir. Bu değişkenlere iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar örnek gösterilebilir (Folger, & Konovsky, 1989). Örnek olarak ücret artırma kararlarının çalışanların dağıtım ve işlem adaleti algılamalarına yönelik tepkilerini incelemek için Folger ve Konovsky (1989) bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda herkese eşit bir şekilde yapılan ücret artışlarının çalışanların dağıtım adaleti algılamalarını yükselttiği gözlemlenmiştir. Ayrıca ücret artışlarının nasıl ve hangi ölçütlere göre yapılacağına ilişkin kararlara çalışanların dahil edilmesi örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılamalarını pozitif yönde etkilemektedir. Folger ve Konovsky aynı zamanda işlem adaletinin iş tatminini de pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Benzer şekilde örgütteki çalışanların işlem adaleti algılamaları yöneticilerini olumlu ya da olumsuz yönde değerlendirmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır. İşlem adaleti algılamaları yüksek olan çalışanlar yöneticilerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmaktadır. Çalışanların yöneticilerine karşı olumlu bir tutum içerisinde olması ise üretkenliklerini ve verimliliklerini artırabilmektedir (Mcfarlin, & Sweeney, 1992).

Dağıtım ve işlem adaletinin örgütlerde objektif bir şekilde uygulanması örgüte dair adillik ve adaletsizlik algılamalarında çalışanların anlayışlarını ve görüşlerini önemli düzeyde etkilemektedir. Toplam adalet modeli olarak adlandırılan adillik modelinde, dağıtım ve işlem adaletinin yüksek seviyede algılanması çalışanların örgüte karşı olumlu duygular beslemesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Törnblom, & Vermun, 1999).

Masterson (2000) işlem ve etkileşim adaletinin örgütteki çalışanların birbirleri ile ya da yöneticileri ile olan ilişkilerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma

gerçekleştirmişler. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre etkileşim adaletinin yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkide bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Olumlu şekilde ortaya çıkan bu etkinin çalışanların performanslarını artırmakla beraber çalışanların örgüte dair olumlu bir algıya sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. İşlem adaletinin ise çalışanların organizasyon içerisindeki ilişkilerinde önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir. İşlem adaletinin çalışanlarca güçlü bir şekilde algılanması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır.

Çalışanları sahip oldukları ruhsal durumları onların örgütteki verimliliklerini ve üretkenliklerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yüksek olması çalışanların daha sağlıklı bir ruh hali almasında etkili bir araç konumundadır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların algılamış oldukları adillik seviyesinin düşük olması çalışanları ruhsal açıdan yıpratmaktadır. Bu durum ise çalışanların agresif tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olmaktadır. Böylece örgütsel verimlilikte ve örgüt içi iletişimde bir azalma meydana gelmektedir. Yapılan tüm bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel adaletin doğrudan veya dolaylı yoldan örgütün sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Boboce, 2013).

İKİNCİ BÖLÜM

İş Stresi

Stres Kavramı

Sosyal bir varlık olan insan, yaşadığımız modern çağın aniden değişen çevresel şartlarına uyum sağlayabilmek için psikolojik ve fizyolojik açıdan gayret göstermektedir. Değişim hızının ulaşmış olduğu yüksek seviye, her meslek grubundaki ve her yaş aralığındaki insanları bedensel ve ruhsal olarak tehdit etmektedir. İnsanların bu tehditlere karşı göstermiş oldukları tepkilere stres adı verilmektedir. Stres, günümüzde insan hayatının bir parçasını oluşturmaktadır (Aydın, 2004).

Stres kelimesinin Türkçe 'ye Latince “estrica” kelimesinden türetilerek girmiş olduğu tahmin edilmektedir. Stres Latin dilinde “*keder, musibet ve dert*” anlamlarına gelmektedir. Ayrıca stres kavramına eski Fransız kaynaklarında da rastlanmaktadır. Eski Fransızcada “estrece” diye adlandırılan stres “*zorlama, baskı ve gerilme*” anlamlarında kullanılmaktadır. (Szabo, Tache, & Somogyı, 2012). Çince de ise stres kavramı farklı bir bakış açısı ile ele alınmaktadır. Stres Çince de “*tehlike ve fırsat kelimelerinin karışımı*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda stres iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar çevresel nedenlere bağlı olarak meydana gelen olumsuz durumların yaratacağı fırsatlarla, olumlu bir duruma dönüşmesi olarak açıklanmaktadır (Rowshan, 2003).

Literatür incelendiğinde stresin farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Ancak stres en basit tanımıyla, insanların bir tepki göstermesini dürtükleyen, herhangi bir ihtiyacından vazgeçmesini sağlayan, kendisinden veya çevresinden kaynaklı bedensel ve ruhsal açıdan dengenin bozulmasına neden olan güç olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Örgütsel davranış alanında stres üzerine çalışan ilk araştırmacılardan olan Selye ise stresi, insan vücudunun herhangi bir uyarıcıya karşı verdiği tepki şeklinde tanımlamaktadır (Özkalp, & Kirel, 2004). Selye tepkiye neden olan dürtüleri stresör, stresöre gösterilen tepkiyi ise stres olarak açıklamaktadır (Erdoğan, 1999). Selye başka bir tanımda ise stresi insanlardaki enerjinin bitip, insanın kendi kendini idame ettirememesi şeklinde tanımlamaktadır. Oluşan bu olumsuz durumlar insanın tüm gücünü stres ile mücadele de kullanmasına, geri kalan işlerinde bireyin enerjiden yoksun kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca stres ruhsal ve bedensel dengeyi bozan ve etkisiz hale getiren psikolojik bir problem olarak tanımlamaktadır (Selye, 1974).

Bir diğ er tanımlaya g ore ise stres, çevresi tarafından insandan yapılması beklenen arzular ile bireyin yetenek, istek ve ki işisel özelliklerinin bu arzuları yerine getirememesi sonucu oluşan psikolojik baskı olarak tanımlanmaktadır. Diğ er bir ifadeyle stres, bireyin üzerinde hissetmiş olduğu maddi ve manevi y k karşısında oluşan tepkisel durumdur ve bu durumun devamlı hale gelmesi bireyin ruysah ve bedensel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aytaç, 2009).

Şimdiye kadar stres ile ilgili yapılan tanımlar ve açıklamalar stresin olumsuz sonuçlara neden olduğunu açıklamaktadır. Ancak strese maruz kalmanın sadece olumsuz neticeler doğuracağı doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Stresin türü ve seviyesi olumlu ve olumsuz sonuçların meydana gelmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Yüksek seviyedeki stres bireyin ruhsal ve bedensel olarak zarar görmesine neden olabilirken, stres seviyesinin orta düzeyde olması birey için olumlu neticelerin meydana gelmesine vesile olabilmektedir.    hayatında veya günlük yaşamda orta seviyede strese maruz kalmak bireyin motivasyonunu güçlendirerek, i  performansını artırmasını ve kar ıla tığı problemlere yaratıcı     mler bulmasını sağlayabilmektedir (Balcı, 2000).

Stresin doğurduğu sonuçlar incelendiğinde iki farklı stres türünden söz edilmektedir. Bu stres türlerinden birincisini olumlu stres, ikincisini ise olumsuz stres olu urmaktadır. Olumlu stres bireyin hedeflerine ulaşmasında i  tatminini ve yaşama tutkusunu artırırken, olumsuz stres bireyin kendine olan güvenini sarsan, umutsuzluk, çaresizlik ve hayal kırıklığı gibi günlük ve i  yaşamında istenmeyen duyguların oluşmasına neden olmaktadır (Atılgan, & Dengizler, 2007).

   Stresi ve  nemi

Yapılan istatistiki çalışmalara göre standart bir i te çalışanlar zamanlarının dörtte birini çalıştıkları örgütte geçirmektedirler (Silah, 2005). Çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri örgütler, bireylerin strese maruz kalmalarına neden olan önemli yerler arasında yer almaktadır. Bireyin  rg t ki koşulların yetersizliği veya örgütteki mesai arkadaşları ile olan etkileşimi sonucunda oluşan strese i  stresi adı verilmektedir.    stresinin günlük yaşamda maruz kaldığımız stresten farkı i  stresinin bireyin sadece örgütte kar ıla tığı i  ile ilgili problemlerin bireyde meydana getirdiği olumlu veya olumsuz durumlardan oluşuyor olması şeklinde açıklanmaktadır (Gümrükçüoğlu, 2018).

Dinamik bir yapıya sahip olan i  stresini (Lazarus, 1991), Beehr ve Newman (1978)  rg tteki herhangi bir faktörden kaynaklı yada çalışanlar arasındaki etkileşimin sonucunda oluşan baskının bireyde meydana getirdiği ruhsal yada bedensel bozulmalar şeklinde

tanımlamaktadır.Örgütteki stresin oluşması çalışanların tatmin düzeyi, hayalleri gibi psikolojik faktörlerden oluşan zihinsel ve iş yükünün fazla olması, dinlenme sürelerinin az olması ve örgüt içerisinde iletişimin yetersiliği gibi durumlardan oluşan çevresel etkenlerden kaynaklanmaktadır (Griffits, & Cox, 2010). Örgütteki çalışanlara dayatılan sert kısıtlamalar veya çalışanlara sunulan fırsatlar çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturarak, stres seviyelerinin artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca çalışanlardan yeteneklerini aşan işler için talepte bulunmak iş stresinin artmasına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır (Babatunde, 2013).

Örgütteki çalışanların stres düzeyinin artmasında, örgütteki diğer bireylerin etkilerine ek olarak, bireyin kendisinin de etkisi bulunmaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının tatmin olacakları şekilde karşılanmaması, hissedilen iş stresi seviyesinde artışa neden olabilmektedir. Çalışanlar istek ve arzularını elde etmek için yeteneklerini, enerjilerini ve zamanlarını harcamaktadırlar. Aynı zamanda örgütteki çalışanlar arasında uygun olmayan durumların meydana gelmesi iş stresi seviyesini daha da artırmaktadır (Biçki, 2016).

Sonuç olarak iş stresi bireylerin örgütsel şartlar veya çalışanlar arasında ki etkileşimleri sonucunda seviyesine göre olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Ayrıca yüksek seviyede iş stresinin olduğu örgütlerde bir takım bireysel ve örgütsel problemler meydana gelmektedir. Örgütlerde iş stresi seviyesinin yüksek düzeyde olması çalışanların verimliliklerinin ve iş tatminlerinin azalmasına, davamsızlık seviyelerinin artmasına neden olabilmektedir (Ross, & Altmaier, 1994; Landrum, Danica, & Flynn, 2011).

İş Stresinin Aşamaları

Stres kavramının literatüre kazandırılmasında önemli katkıları olan Hans Selye strese maruz kalan bireylerin bedenlerinde meydana gelen değişiklikler hakkındaki çalışmaları ile bilinmektedir.Selye stresin bireyler üzerindeki etkilerini “*Genel Uyum Sendromu*” adlı çalışması ile açıklamaktadır. Genel uyum sendromuna göre stresin bireyler üzerindeki etkileri belirli aşamalar yardımı ile incelenmektedir. Selye bu aşamaları alarm, direnme ve tükenme olarak adlandırmaktadır (Aktaş M. A., 2001).

Alarm aşaması.

Genel uyum sendromunun birinci aşaması olan alarm aşaması çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarını tehdit eden stresin uyarıcılar tarafından fark edildiği ilk dönemi işaret etmektedir. Stresin fark edilmesinin ardından çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapılarında bir takım bozulmalar meydana gelmektedir. Çalışanlar hasara uğrayan fizyolojik veya psikolojik yapılarını tekrar eski haline getirebilmek için bu aşamada stresle iki şekilde mücadele

etmektedirler. Savaş yada kaç adı verilen bu mücadele yönetiminde çalışanlar strese neden olan kişilerden veya durumlardan ya uzaklaşmaktadırlar yada kalıp strese neden olan faktörlerle mücadele etmektedirler (Gürler, 2018).

Çalışanlar strese karşı kaç yada savaş yöntemini uyguladıklarında bedenlerinde bir takım değişimler meydana gelmektedir. Kan basıncındaki artış, mide bulantısı, solunumun hızlanması, uyku bozukluğu, duyuşsal algılamalarda artış ve cilt dokusunda oluşun solgunluk bu değişimlere örnek gösterilmektedir (Tutar, 2000). Vucutta oluşun bu değişimler stres seviyesindeki artışa bağılı olarak artmaktadır. Ayrıca stres seviyesinin çalışanların üstesinden gelemeyeceğı seviyelere ulaşması çalışan davranışlarında istenmeyen neticelerin görölmesine neden olabilmektedir. Uygulanan savaş yada kaç taktiğınden etkin sonuçların alınamaması, bireylerin bedensel ve ruhsal yapılarında ki bozulmaların onarılamamasına bu durum ise alarm sinyallerindeki şiddetin artmasına yol açmaktadır. Birinci aşama olan alarm aşamasında bireyi tehdit eden stres faktörleri ortadan kaldırılamaz ise ikinci evre olan direnme aşamasına geçilmektedir (Gürler, 2018).

Direnme aşaması.

Bu aşamada çalışanlar stresin üstesinden gelebilmek ve stresin neden olduğı durumlara ayak uydurabilmek için strese karşı direnç göstermektedirler. Çalışanlar strese karşı direnç gösterip uyum sağlayabilirlerse, alarm aşamasında stresin neden olduğı bedensel ve ruhsal yıkımları onarabilirler. Ayrıca bu aşamada çalışanlar yeteneklerini ve sahip oldukları kaynakları etkili bir şekilde kullanarak strese karşı dirençlerinin artırabilirler (Baltaş, & Baltaş, 2008).

Çalışanlar tarafından strese karşı gösterilen dirence ve stresin meydana getirdiğı şartlara karşı gösterilen uyuma rağmen stres çalışanlara zarar vermeye devam ederse genel uyum sendromunun son aşaması olan tükenme aşamasına geçilmektedir. Selye çalışanlara zarar veren bu durumu uyum hastalığı olarak tanımlamaktadır. Direnme aşamasını ise genel uyum sendromunun en uzun aşaması olarak nitelendirmektedir (Selye, 1950).

Tükenme aşaması.

Strese karşı mücadelenin son aşaması olan tükenme aşamasında çalışanların strese karşı mücadele edecek güçleri kalmamaktadır. Yaşama heveslerini kaybettiklerinden dolayı hayata dair bir beklentileri bulunmamakla beraber örgüt çalışanlar için artık bir anlam ifade etmemektedir. Çalışanlarda strese yenik düşmenin verdiğı zararlara kalp ve damar hastalıkları, uyku düzeninin bozulması, ani şekilde gelişen duyuşsal tepkiler, sinir ve sindirim

sisteminde ki bozulmalar, bireye zarar verecek kötü alışkanlıklara başlamak, depresyon ve motivasyon noksanlığından kaynaklı iş yapamama örnek gösterilmektedir (Oflaz, 2018).

Çalışanların strese karşı mücadelesinde tükenme aşamasına gelinmesi artık çalışanların strese karşı yapacak bir şeylerinin kalmaması anlamına gelmektedir. Bu aşamada stres çalışanları tamamen etkisi altına almış durumdadır. Strese karşı beden ve ruh nötr bir hale gelerek bedensel ve ruhsal hastalıklara karşı çalışanların tamamen savunmasız bir hale gelmesine neden olmaktadır (Yurdadön, 2018).

Selye strese karşı mücadelede yer alan aşamaları canlıların yaşam serüvenlerine benzetmektedir. İlk aşama olan alarm aşamasını çocukluk, ikinci aşama olan direnme aşamasını yetişkinlik ve son olarak üçüncü aşama olan tükenme aşamasını yaşlılık ve ölüm ile nitelendirmektedir (Selye, 1974).

İş Stresinin Belirtileri

Çalışanların strese maruz kalıp kalmadığı bir takım göstergeler sayesinde değerlendirilebilmektedir. Bir takım emareler çalışanların fizyolojisinde veya psikolojisinde kalıcı veya geçici bozukluklara neden olan stresin fark edilmesini mümkün kılmaktadır. Strese bağlı bir şekilde ortaya çıkan bu göstergeler fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak üç grupta incelenmektedir (Yılmazgil, 2012).

Fiziksel belirtiler.

Çalışanların strese maruz kalmaları sonucu bedensel yapılarında görülen bozukluklar iş stresinin fiziksel belirtileri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların stres seviyelerindeki artışın neticesinde iştah kaybı, sindirim bozuklukları, kas ağrıları, mide spazmı, kalp çarpıntıları, şeker, yorgunluk ve solunum sıkıntısı gibi fizyolojik bozukluklar görülebilmektedir (Vasudevan, Ravindranath, Ravindranath, & Thomas, 2015). Çalışanlarda bu belirtilerin üç aya kadar görülmesi akut, üç aydan sonra hala devam etmesi ise bu belirtilerin kronik rahatsızlıklar olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Korkmaz, 2015). Çalışanlarda açıklanan belirtilerden birinin veya bir kaçının gözlemlenmesi onların yakından takip edilmesini gerektirmektedir. Ters durumda tek başlarına stresin üstesinden gelmeye çalışan bireyler, kendilerine veya çevrelerine ciddi zararlar verebilirler (Bircan, 2016).

Psikolojik belirtiler.

Çalışanların dış etkenler tarafından tehdit olarak algıladıkları değişimler ve davranışlar stres seviyesindeki artışın nedenleri arasında yer almaktadır. Strese maruz kalan çalışanlarda

bir takım psikolojik farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar yalnız strese maruz kalanları değil, çevresindeki diğer çalışanları da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Endişe, gereksiz telaş, şüphe ve duygulardaki dengesizlik hali strese maruz kalan çalışanların sergilemiş oldukları psikolojik belirtiler arasında yer almaktadır (Schafer, 1987).

Davranışsal belirtiler.

Çalışanların yakın çevreleri tarafından da kolay bir şekilde fark edilebilen davranışsal belirtiler, strese maruz kalan çalışanların daha önceki davranışlarında görülmeyen, stres seviyesindeki artışa bağlı olarak sonradan ortaya çıkan alışkanlık ve davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal belirtilere alkol ve sigara bağımlılığı, örgüt içerisindeki devamlı tartışmalar ve iletişim problemleri örnek olarak gösterilebilir (Güçlü, 2001).

İş Stresinin Kaynakları

Stres her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da hem çalışanları hem de örgütü maddi ve manevi olarak olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Strese maruz kalma sonucunda oluşan olumsuz etkileri ortadan kaldırmak veya minimum düzeye indirebilmek için strese neden olan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde iş stresine neden olan unsurların iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar “*bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları*” olarak açıklanmaktadır (Shaw, Caldwell, & Kleiber 1996).

Bireysel stres kaynakları.

Çalışanların bedensel ve ruhsal bütünlüklerine zarar veren stresörlerin oluşmasına çalışanların kendileri neden olabilmektedir. Araştırmalar iş stresinin dış faktörlerden ziyade, çalışanların kendilerinden kaynaklandığını göstermektedir (Braham, 1998). Yaş, eğitim durumu, cinsiyet, kişilik özellikleri, medeni durumu, vb. gibi faktörler kişilerden kaynaklı iş stresinin oluşmasında etkili olabilmektedir (Eren, 2004).

Kişilik özellikleri.

Kişilik bireylerin alışkanlık haline getirdiği davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını açıklayan, bireyleri birbirinden ayıran her türlü karakteristik özellik olarak tanımlanmaktadır (Mount, Barrick, Scullen, & Rounds, 2005). Bireyler her ne kadar biyolojik olarak birbirlerine benzeselerde her insanın kişilik yapısı birbirinden farklı olmaktadır. Bireylerin aynı duruma veya olaya farklı şekilde tepki vermesine bireylerin kişilik özellikleri neden olmaktadır. Bir kişinin hoşlandığı müzikten, yemekten, filminden ve renkten diğer

kişilerin hoşlanmamasının nedeleri kişilik özellikleri ile ifade edilmektedir (Özkalp, & Kirel , 2001).

Çalışanların kişilik özellikleri zevklerinin, fikirlerinin ve duygularının farklılaşmasını sağladığı gibi, stresten etkilenip etkilenmemeleri bakımından da bireyler arasında farklılıklar meydana getirmektedir. Bazı kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar iş stresinden etkilenmez iken, bazı kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar kolay bir şekilde iş stresine maruz kalmaktadırlar (Ferhanoğlu Alkaya, 2009).

Amerika’da kalp doktoru olarak görev yapan Roserman ve Friedman bireylerin kişilik özellikleri ve stres arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada on yıl boyunca üç binin üzerinde erkeğe test yapmışlardır. Çalışma sonucunda bireyleri A ve B olmak üzere iki farklı kişilik tipine ayırmışlardır (Friedman, & Rosenman, 1974).

A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar hiperaktif bir yapıda olmaktadır. İş yapma biçimlerinde, davranışlarında ve konuşmalarında hep bir acelecilik mevcuttur. Kaybetmeye tahammülleri olmaması, kişisel ve sosyal hayat ayırımını yapamaması ve sabırsız olması A tipi kişilik yapısının özellikleri arasında yer almaktadır (Gültekin, 2008). Yapılan çalışmalara göre çalışanların kişisel yapılarının A tipi kişilik özelliklerine yatkın olması çalışanların strese maruz kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca stresin neden olduğu bedensel ve ruhsal tahribat en fazla A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlarda olmaktadır (Bolger, & Zuckerman, 1995).

B tipi kişilik özellikleri A tipi kişilik özelliklerinin tam tersi olan davranışlardan meydana gelmektedir. B tipi kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar uysal, hoş görülü, saygılı, iletişim becerileri güçlü, soğuk kanlı, zamanı yöneten, sabırlı ve duygusal zekâları yüksek olan bireylerdir (Burger, 2006). B tipi kişilik yapısına sahip olan çalışanlarda pes etmeme ve hislerini biriktirme gibi tutum ve davranışlara çok sık rastlanmamaktadır. Bu tip çalışanlar stres ile mücadele etmek yerine stresten kaçmayı daha uygun bulmaktadırlar. Ayrıca stresten kaçınmanın mümkün olmadığı durumlarda stresi yönetebilme yeteneği B tipi çalışanların özellikleri arasında yer almaktadır (Braham, 1998).

Yaş ve cinsiyet.

Çalışanların stres düzeylerini belirleyen bir diğer etkeni ise yaş oluşturmaktadır (Davis, 1982). Çalışanların hormonlarında yaşlanmaya bağlı olarak birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz çalışanların strese yatkın olmalarına neden olmaktadır. Bu dönemde meydana gelen hormon değişiklikleri çalışanların bedensel ve ruhsal dengelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu durumda

Çalışanlarda bir takım duygusal yıpranmaların meydana gelmesine neden olmaktadır. Ayrıca alışanların yaşıları ilerledikçe eskiye oranla zihinlerini ve bedenlerini kolay bir şekilde kontrol edememektedirler. Bu durum çalışanların yorgun düşmelerine ve kendilerini tukenmiş hissetmelerine neden olabilmektedir (Bayar, 2016).

Çalışanların yaşılarının artması örgütteki genç nüfuza ayak uyduramaması ve hissetmiş oldukları iş yüklerinin üstesinden gelememeleri çalışanlar için bir stres kaynağı olmaktadır (Erdoğan, 1996). Yaşıa bağılı olarak oluşan streten sadece orta ve ileri yaştaki çalışanlar değıil aynı zamanda geç yaştaki çalışanlar da mustarip olmaktadır. Genç yaşı olarak nitelendirilen yaşı aralığındaki çalışanlarda iş ile ilgili bilgisizlik ve tecrübesizlik stresörlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar çalışanların deneyimleri ile iş stres arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Moore, & Cooper , 1996).

Bireysel nedenlerden kaynaklanan stresörlerin oluşmasında cinsiyet farklılıklarında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma hayatında kadınların giderek artması sorumluluklarını da artırmaktadır. Kadınların özel hayatındaki sorumluluklarının üzerine bir de çalışma hayatındaki sorumluluklarının eklenmesi stres düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Özdemir, 2017). Çalışma hayatında aktif olarak yer alan kadınların annelik görevi ile örgütteki kariyeri arasında ikilemde kalarak rol çatışmasında olması stresi tetikleyebilmektedir (Lian, & Tam, 2014). Kadınların özel ve iş hayatlarından kaynaklı sorumluluklarının erkeklerden daha fazla olması kadınların erkeklere göre daha fazla strese maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Ancak stres ile mücedelede ve stresi yönetebilme becerisinde kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha başarılı olduğu gözlemlenmektedir (Gutek, Searle, & Klepa, 1991).

Kariyer ve yaşıam değışiklikleri.

Çalışanların iş yaşıamında karşılaştıkları durumların günlük, haftalık veya aylık olarak sürekli değışiklik göstermesi ve öngörülemez bir yapıda olması stresörlerin oluşmasında etkili olabilmektedir. Ayrıca alışanların yeni bir işe başlaması veya çalıştığı pozisyonun değıştirilmesi strese maruz kalmalarına neden olabilmektedir (Luthans, 2008). Özel ve çalışma hayatındaki değışikliklerin ve öngörülebilirliğıin stres ile olan ilişkisini inceleyebilmek için Ruch ve Holmes yaşıam değışim oranı adını verdikleri bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre günlük ve iş yaşıamında karşılaşılan olayların stresin ve birçok fizyolojik hastalığıin nedenini oluşturduğu görölmüştür. Sonuç olarak yaşıam değışim oranının belli bir seviyeyi aşması durumunda çalışanların bedensel ve ruhsal dengelerini bozan stresörler meydana gelmektedir (Balcı, 2000).

Aile hayatı.

Çalışanların stres seviyelerindeki yükseliş ailevi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Aile içerisindeki huzursuzluk şiddet, geçimsizlik ve sevgisizlik aile hayatından kaynaklı stresörlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışanların ailevi problemlerini çalışma hayatına yansıtılmaları için iş-yaşam dengesini başarılı bir şekilde ayarlamaları gerekmektedir. Aksi durumda iş-yaşam dengesini sağlayamayan çalışanlar örgütte ve kariyerlerinde birçok olumsuzluğun meydana gelmesine neden olabilmektedirler. İşe yoğunlaşamamadan kaynaklı iş performansındaki düşüş, diğer çalışanlar ile iletişim eksikliğinin neden olduğu koordinasyon bozukluğu ve kendilerini yetersiz olarak algılamaları sonucu tükenmişlik duygusu, ailevi problemlerin neden olduğu stresin bireye ve örgüte olan yansımaları arasında yer almaktadır (Sönmez, 2017).

Örgütsel stres kaynakları.

Örgüt değerleri, duyguları, davranışları ve tutumları olan çalışanların ortak bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları yapılar olarak tanımlanmaktadır. Her örgütün çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini ve iş yapma biçimlerini kapsayan kendine özgü sosyal bir iklimi bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çalışanların yatkın oldukları tutum ve davranışlara, örgüt içi gruplaşmalara ve çatışmalara göre stresörler meydana getirmektedir (Aydın Ş., 2004).

Aşırı iş yükü.

İş yükü çalışanlar ve örgütler açısından farklı bir şekilde değerlendirilmektedir. Çalışanlar açısından iş yükü verilen görevlerin yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan enerji ve zaman olarak, örgüt açısından verimlilik olarak değerlendirilmektedir (Karacaoğlu, & Çetin, 2015). Çalışanların sahip olduğu enerji ve zamanın örgütün öngördüğü verimlilikten az olması stres düzeyinin artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca iş yükü çalışanların bilgi ve yeteneklerinden kaynaklanıyor ise niteliksel, zaman boyutundan kaynaklanıyor ise niceliksel, her iki boyuttan birden kaynaklaması durumunda ise çalışanlar açısından aynı sonuçlar oluşmaktadır. İş yükünün fazla olması çalışanların özel yaşamlarından fedakârlık etmesine neden olmaktadır. Yaşamlarının merkezine işlerini yerleştiren bireyler daha az sosyalleşmektedirler. Bu durum ise bireylerin karamsarlık hissetmelerine neden olarak strese maruz kalmalarına yol açmaktadır (Avcı, & Küçükusta , 2009).

Rol çatışması ve rol belirsizliği.

Örgütsel bakış açısına göre rol, çalışanların örgütte üstlendikleri görev gereği diğer çalışanların onlardan yapmalarını beklediği işler, davranışlar ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütte belirlenen roller sayesinde görev tanımları net olarak herkes tarafından bilinmektedir (Denizsever, 2017).

Çalışanlara kendilerine verilen sorumlulukların üstesinden nasıl geleceklerinin öğretilmemesi veya örgütün iletişim ağında meydana gelen tıkanmalar çalışanların rol belirsizliği yaşamalarına yol açmaktadır. Bu durum çalışanların kendilerine olan güvenlerinin azalmasına, yaptıkları işlerde zorlanmalarına ve örgütte kendilerini fazlalık olarak görmelerine neden olarak stresörlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kim , Murrmann, & Lee, 2009). Örgütte görev dağılımının net bir şekilde yapılmaması sonucu çalışanlar hangi işleri yapacakları konusunda ikileme düşerek rol çatışmasının oluşmasına neden olmaktadır. Rol çatışması sonucunda çalışanlarda karasızlık ve öngürülemezlik gibi davranışlar görülmekte bu durum da çalışanları strese maruz bırakmaktadır (Budak, 1999).

İş ortamı.

Örgütteki sıcaklık, ışık, ses, rutubet ve havalandırma koşulları gibi fiziki özellikler çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örgütün aşırı gürültülü, çok sıcak, çok soğuk ve aydınlatmasının yetersiz olması çalışanların performanslarının azalmasına ve iş kazalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar örgütteki bu durumlar dolayı kendilerini bunalmış ve bıkkın hissedebilirler. Dolayısı ile bu durum çalışanların stres seviyesini artırmaktadır. Ayrıca örgütteki fiziki yapının yetersizliğinden kaynaklanan stres sonucu çalışanlar yaralanabilir, iş yapamaz hale gelebilir ve hatta bu durum ölüm ile sonuçlanabilir (Kaya, 2010).

Çalışanlar arasındaki ilişkiler.

Örgütte çalışanların birbirlerine destek olmaması ve ilişkilerindeki bozukluklar önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında iş arkadaşlarının birbirlerini idare etmeleri, sağlam temellere dayalı güvenin oluşması, birbirlerine karşı hoşgörülü olmaları ve iletişimlerinin güçlü olması stresi azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanlar arası bu ilişkilerin tam tersi olması durumunda ise örgütte gergin bir ortamın oluşmasından kaynaklı iş stresinin meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır (Zonana, 2011).

Diğer örgütsel kaynaklar.

Kanunsuz bir şekilde çalışanların fiziksel veya psikolojik olarak şiddet görmesini, böylece çalışanların yıldırılarak işten ayrılmasını amaçlayan mobing davranışları çalışanların strese maruz kalmalarına neden olmaktadır (Leymann, 1996). Ayrıca örgütte vardiyalı çalışma sisteminin olması ve zorunlu mesailer de stresin kaynakları arasında yer almaktadır (Eren, 2015). Son olarak çalışanların hak ettiklerinden daha az bir ücret ile çalıştırılmaları veya ödül dağıtım sisteminin adaletsiz olması stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Yılmazgil, 2012).

İş Stresinin Sonuçları

Örgütte aşırı iş stresine maruz kalmak gerek çalışanlar açısından, gerekse örgütün işleyişi bakımından bir takım olumsuz durumların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Bu durumlar örgütte psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere üç botutta kendini göstermektedir (Sonnentag, & Frese, 2003).

Örgütlerde çalışanların strese aşırı bir şekilde maruz kalmaları bedensel sağlıklarında bir takım problemlerin oluşmasını tetiklemektedir. Oluşan sağlık sorunları stresin düzeyine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgütte yüksek düzeyde strese maruz kalan çalışanlarda tansiyon hastalığının görülme oranı strese daha az seviyede maruz kalan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır (Schwartz, Pickering, & Landsbergis, 1996). Çalışanların üstesinden gelemeyeceği derecede strese maruz kalmaları kalp yetmezliği, şeker hastalığı, mide spazmı, migren ve hipertroid gibi sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır (Atkinson, & Hilgard, 2012). Birçok araştırmacı insan zihninin beden işleyişini doğrudan etkilediği konusunda fikir birliğine varmış durumdadır. Bu nedenle aşırı stres çalışanların ilk önce psikolojilerini ardından bedensel yapılarını olumsuz yönde etkilemektedir (Beehr, & Newman, 1978).

İş stresinin aşırı düzeyde olması çalışanların psikolojik yapılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların strese kısa ve uzun dönem boyunca maruz kalmaları farklı sonuçlar meydana getirmektedir. Çalışanların iş stresine kısa dönem boyunca maruz kalmaları duygu ve tutumları üzerinde dengesizliklere (Zohar, 1999), endişe ve gerginliğe (Jex, & Crossley, 2005) neden olabilmektedir. İş stresinin çalışanların psikolojik yapılarına olan uzun dönemdeki olumsuz etkileri ise depresyon (Schonfeld, 1992), çalışanların kendilerine olan saygılarında ve güvenlerinde azalma (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001) ve tükenmişlik (Sonnentag, & Frese, 2003) olarak açıklanmaktadır. Ayrıca aşırı stres altındaki çalışanlarda

sıklıkla görülen bir diğer psikolojik sonuç uykusuzluk veya tam tersi olan aşırı uyuma gibi tıbbi hastalıklar şeklinde açıklanmaktadır (Selye, 1988)

İş stresi çalışanların davranışlarında bir takım değişikliklere ve bozulmalara neden olmaktadır. Strese maruz kalan çalışanların davranışlarındaki bozulmalara kolay sinirlenme, hareketlerde hızlanma, hızlı nefes alıp verme ve ellerini bir şeylere vurarak devamlı ses çıkarma örnek olarak gösterilebilir (Cooper, 1987). Çalışanların davranışlarında meydana gelen bozukluklar veya değişimler iş stresinin birey üzerindeki en son etkisi olarak açıklanmaktadır. Stres öncelikle çalışanları psikolojik olarak etkilemektedir. Stres ile baş edememe sonucu yaşanan psikolojik sorunlar çalışanların fizyolojik yapılarında da bir takım problemlerin oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanlar psikolojik ve fizyolojik yapılarında meydana gelen olumsuz durumlara karşı, istemli veya istemsiz şekilde bir takım davranış tutumları sergileyerek tepki göstermektedir. Bu tepkiler sigara alkol ve zararlı madde kullanımı, iştahsızlık, şiddete yönelme ve konuşmada zorlanma olarak kendini göstermektedir (Schneiderman, Ironson, & Siegel, 2005).

Çalışanların stresten kaçınmak için sigara ve türevlerini içeren zararlı maddeleri kullanma yanlılığına kapılmaktadırlar. Bu durum çalışanların fizyolojik yapılarına ciddi zararlar vererek kalp krizi, organ yetmezliği, kanser ve zatürre gibi bir çok hastalığın tetiklenmesine neden olabilmektedir. (Schafer, 1987).

Örgütte çalışanların göstermiş oldukları performans örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında ve devamlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak örgüt atmosferinin stresli bir yapıya sahip olması bu durumu olumsuz yönde etkilemektedir. Stresin neden olduğu fiziksel, psikolojik ve davranışsal problemler çalışanların performanslarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca çalışanların strese bağlı sağlık problemleri yaşamaları iş kazalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum sağlık giderleri, işgücü kaybı gibi örgüte maddi külfet oluşturmaktadır. İş stresi çalışanların performanslarını doğrudan etkilemekle beraber örgüte de dolaylı olarak maddi zararlar vermektedir (Okutan, & Tengilimoğlu, 2002).

Örgütlerde stresin yoğun olarak algılanması çalışanları örgütsel bağlılıklarının azalmasına (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), işe davamsızlık ve iş devir hızının artmasına (Podsakoff, LePine & LePine, 2007), yaptıkları işten tatmin olma derecelerinin düşmesine (Fried, Shirom, Gilboa, & Cooper, 2008) neden olmaktadır. Örgütte aşırı stres altında çalışmak iş kazalarının başlıca sebepleri arasında gösterilmektedir. Örgütte meydana gelen iş kazaları örgütlerin doğrudan veya dolaylı olarak ek maliyetlere katlanmalarına neden olmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar iş kazalarının örgütlerde iş stresinin doğru yönetilmemesinden kaynakladığını açıklamaktadır (Yılmaz, & Ekici, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Etik İklim

Etik Kavramı

Etik, tarihi eski Yunan kaynaklarına kadar uzanan felsefenin bir dalıdır. Etik kavramı “ethos” kelimesinden türetilmiş ve Yunanca “karakter” anlamına gelmektedir (Brickey, 2002). Aristo ve Platon dönemlerinden beri felsefecilerin incelediği bir kavram olan etik, insanların sergilemiş oldukları tüm davranışlarda iyi-kötü veya doğru-yanlışın ne olduğu konusunda insanlara rehberlik etmektedir (Rowe, & Guerro, 2010).

Literatürde herkes tarafından kabul edilen bir etik tanımına ulaşılamamıştır. Etik kavramı felsefe, sosyoloji, din ve hukuk gibi farklı bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Böylece etik kelimesi tarihsel süreç içinde farklı kelimeler ve anlamlar ile kendini güncelleyerek günümüze kadar ulaşmıştır. Etik kavramı “*gelenek, görenek, dini inanç, töre ve ahlaki şuur*” gibi kelimelerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Genel olarak etik, ortak alışkanlıklara sahip, birbirlerini tanıyan insanların bir arada bağlılık ve huzur içerisinde yaşamalarına olanak sağlayan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar toplum oluşturmalarının gerekliliği olarak ortak norm ve değerler oluşturmuşlardır. Bu sayede toplumda huzuru, adaleti, sevgi ve saygıyı korumuş ve devamlı hale getirmişlerdir (Günel, & Deniz, 2016).

Etik, herkes tarafından kabul edilen ve bireylerin yaşadığı toplumda olmasını istediği değerler ve normlardan oluşmaktadır (Özkalp, & Kirel, 2003). Başka bir tanıma göre ise etik, insan davranışlarının doğru ve yanlış olarak algılandığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu algılamalara göre insanların davranışları şekillenmektedir (Post, & Fredick, 1996). Yani etik, sosyal yaşamda insanların davranışlarını şekillendiren kılavuz görevi görmektedir (Stroll, Long, Bourke, & Cambell, 2008). Etiğe göre insanlar nasıl davranacaklarına ceza, ödül, yasalara bağlı olma veya üstün bir güce karşı olan korkularına göre karar vermektedirler (Aktaş, 2014). Bireylerin davranışlarından önceki kararlarında ve davranışlarından sonraki sorumluluklarında referans noktalarını kendi vicdanları oluşturmaktadır. Vicdan ile anlatılmak istenen ise bireyin davranışlarının kabul edilebilir gerekçelere dayandırılmasıdır (Topaloğlu, 2010).

Yapılan açıklamalara göre genel olarak etik, sosyal bir varlık olan insana neyin iyi-kötü, doğru-yanlış veya kabul edilebilir-edilemez olduğu konusunda bilgi vermektedir. Ayrıca bireyin davranışlarının çerçevesini oluşturan ahlaki ve vicdani kurallar olarak da

tanımlanabilir (Daft, 2009). Buradan hareketle etiğin toplumun ve insanın tüm yönleri ile bağlantılı bir kavram olduğu söylenilebilir (Klimzsa, 2014).

Şimdiye kadar yapılan açıklamalar ve tanımlarda etik kavramı hep pozitif olarak ele alınmıştır. Ancak bazı felsefeciler ve bilim adamları etiğe negatif bir kavram olarak yaklaşmaktadırlar. Bu bilim adamlarından biri olan Singer etiği yaşadığımız yüzyılda kabul edilemez bir kavram olarak açıklamaktadır. Bu açıklamaya ek olarak Singer etiği insanların mutlu olmasını engelleyen ve bireyi bir kalıp içine sokmayı amaçlayan gerici bir yaklaşım olarak da ifade etmektedir (Çiçek, 2016).

Literatürde etik, bir ahlak bilimi olarak görülmektedir. Ahlak ise toplumun genelini ilgilendiren bir kavram haline gelmiştir. Bundan dolayı etik kavramı sadece filozofların ve felsefecilerin incelediği bir kavram olmaktan çıkmıştır. Böylece etik toplumun her kesimi tarafından incelenen bir kavram olmuştur. Ancak toplumdaki herkes tarafından kabul görmüş bir etik sistemi bulunmamaktadır. Her birey etiğe farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır (Mahmutoğlu, 2009).

Etik kavramının özünü oluşturan ve etik ile ilgili kuramların oluşmasına katkı sağlayan bazı yaklaşımlar aşağıda verilmiştir (Helvacı, 2010):

- *Yararcı yaklaşım*, meydana gelen davranışın sonucunda önemli olan bireylerin sağlayabilecekleri en yüksek faydayı sağlamaları olarak açıklanmaktadır.
- *İyilik ve Adalet yaklaşımı*, belirlenen etik kurallar sonucunda meydana gelen davranış biçimlerinin tüm bireylere eşit bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir.
- *Herkesin iyiliği yaklaşımı*, adalet, sağlık hizmetleri, eğitim vb. gibi konularda toplumun tüm kesiminin iyiliğinin göz önünde tutulması gerektiğini vurgulamaktadır.
- *Değer yaklaşımı*, etik kurallara göre meydana gelen davranışların toplumun değer yargılarıyla uyumlu olmasını açıklamaktadır.

Etik ile İlişkili Kavramlar

İnsanlar geçmişten günümüze birtakım kurallar koymuşlardır. Bu kurallar sayesinde toplumda huzur, adalet, güven ve refah içerisinde yaşayabilmişlerdir. Kültür, değer ve norm bu kuralların oluşturulmasında önemli bir dayanak noktasını oluşturmaktadır. İnsan davranışlarının sınırlarını belirleyen etik kavramı da bu kavramlar ile yakından ilişkilidir.

Örgüt kültürü.

Kültür kavramı Latince *colera/culture* kelimesinden türetilmiştir. Anlam olarak ise *ekip, biçmek, bakmak, ilgilenmek ve yetiştirmektir* (Başpınari & Çakıroğlu, 2017). Kültür

kavramı toplum bilimciler, sosyologlar ve felsefeciler tarafından asırlarca incelenmiştir. Kültür, toplumları diğer gruplardan ayıran değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Mobley, Wang, & Fang, 2005). Başka bir tanımda ise kültür, sosyal bir yapı olan toplumun maddi-manevi değerlerinden ve alışkanlıklarından oluşmaktadır. Toplumun inanç şekli, gelenek ve görenekleri tarihi bir süreç içerisinde birikerek kültürü meydana getirmektedir. Ayrıca bireylerin davranışları kültür vasıtası ile şekillenmektedir. Buna ek olarak kültür karar alma aşamasında önemli bir rol oynamaktadır (Şimşek, Şerif, Çelik, & Adnan, 2014).

Kültür uzunca geçmişe sahip olan bir kavramdır. Son yıllarda ise gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler tarafından örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır (Schein, 2004). Böylece örgüt kültürü olarak nitelendirilen bir kavram oluşmuştur. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından kültür önemli bir etken konumunda yer almaktadır. (Köse , Tetik, & Ercan, 2001). Örgüt kültürü sadece örgütsel amaçları ve stratejileri değil, aynı zamanda çalışan davranışlarının çerçevesini de belirlemektedir (Moore, & Moore, 2014). Kültür sayesinde örgütler iç dinamikleri ile bütünleşip, dış çevresi ile uyum sağlayıp sorunlarını çözebilir hale gelmektedirler (Desseon, & Clouthier, 2010).

Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Yani her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Ayrıca bir örgüt, bünyesinde birden fazla kültürü de barındırabilir (O'Donnel, & Boyle, 2008).

Sonuç olarak hem bireysel hem de örgütsel kültür, etik davranışların belirlenmesinde belirleyici bir kavram haline gelmiştir. Bundan dolayı örgüt kültürü ile etik kavramı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Örgüt kültürü etiği açıklamada etkili olduğu gibi, etik olarak doğru ve yanlış olan davranışların belirlenmesinde de önemli bir değişken konumundadır (Sökmen, 2016).

Değer.

Değer en basit tanımı ile insanların hayatlarındaki unsurlara yüklemiş oldukları önemlilik derecesi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2016). Sosyal çevrede insanlar maddelere, inançlara, bireylere ve davranışlara birtakım değerler yüklemektedirler. Yüklemiş oldukları bu değerler bireylerin seçimlerini etkilemektedir. Ayrıca insanlar bu değerlere göre iyi-kötü veya doğru-yanlış arasında bir ayrım yapabilmektedirler. Değerler sayesinde insanlar karşılaştıkları durumlarda karar alırken etik standartları belirlemektedirler (Tamer, 2015).

Değer kavramı sosyolojik bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise, bireylerin toplum veya grup içerisinde varlıklarını devamlı hale getirebilmeleri için sahip oldukları ortak fikir ve inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Keskin, 2014).

Değer kavramı örgütlerin de merkezinde yer almaktadır. Değer ile örgütün vizyonu arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Vizyonun gereklilikleri arasında ekip çalışması, doğruluk, dürüstlük ve sevecenliğin örgütün değerleri ile tutarlı olması yer almaktadır. Örgütün üyeleri arasında paylaşılan değer sayesinde çalışanlar davranışlarının sonuçlarını tahmin edebilmektedirler. Örgütün kendisine ait etik bir standart oluşturmada da değer kavramı önemli bir rol oynamaktadır (Cowings, 2012).

Norm.

Norm bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireylerin davranışlarının sınırlarını belirleyen tutumlardan oluşmaktadır (Tamer, 2015). Norm sayesinde örgütteki çalışanlar değerlendirme yapabilmektedirler. Yani çalışanların herhangi bir durumu değerlendirmesinde ve yargılamasında norm dayanak noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki kurallar da normlar sayesinde belirlenmektedir (Cevizci, 2002). Normlar değerlere bağlı olarak bireylere doğruyu ve yanlış gösteren kural ve prensiplerden oluşmaktadır. Değer ve norm arasındaki fark değer genel ve soyut kavramlardan oluşması, normun ise daha çok bireylere yol gösteren somut kurallardan oluşması ile açıklanmaktadır. Normlar her ne kadar somut kavramları içerse de bazen yazılı olmayan kurallar şeklinde de oluşabilmektedir. Davranışların sınırlarının belirlenmesinde etkili olan norm kavramı, etik kavramının açıklanmasında da önemli bir etken konumunda yer almaktadır (Demirtaş, 2013).

Etik ve Ahlak Ayrımı

Literatürde etik ve ahlak kavramlarını birbirinden ayıran net bir tanıma ulaşılamamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda etik ve ahlak kavramı aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak etik ve ahlak eş anlamlı kelimeler değildirler (Gammel, 2009). Bu iki kavram birbirlerinden farklı fikirleri temsil etmektedir. Etik ve ahlak kavramları arasındaki ilk ayrım ise Immanuel Kant tarafından yapılmıştır (Klimzsa, 2014).

Ahlak kavramı bireylerin davranışlarının çerçevesini oluşturan ilke, prensip ve kurallardan oluşmaktadır. Etik ise toplumdaki bireylerin refahını artıran, insanlara daha iyi bir yaşam sunmak için yapılan uygulamaları içermektedir (İyigün, 2015). Etik ahlak kavramını içine alan felsefenin bir dalını oluşturmaktadır (Thompson, 1985). İki kavram arasındaki ayrımı açıklayan başka bir tanımda ise etik; bireylerin davranışlarını, tutumlarını, değerlendirme ve yargılamalarını araştıran bir bilim dalıyken ahlak; doğru ve yanlış davranışların sonuçlarını içermektedir. Buradan hareketle etik kavramı bireylerin davranışlarının nedenlerini inceleyen bir bilim dalıdır. Ahlak ise davranışların sonuçlarını inceleyen toplumun oluşturduğu sözlü kurallardan oluşmaktadır (Nuttall, 1997). Buna benzer

bir tanıtımda etiğin davranışların teorik kısmını incelediğini, ahlakın ise davranışların somut örneği olan uygulamaları incelemektedir (Kırel, 2000).

İki kavram arasında ki bir diğer fark ise etiğin ahlaka göre daha evrensel bir kavram olmasıdır. Farklı din, kültür, gelenek, cinsiyet ve göreneğin farklı ahlaki kuralları bulunmaktadır. Ancak etik bu farklılıkların ortak bir noktasını oluşturmaktadır (Usta, 2012). Buradan hareketle etiğin ahlaki kapsadığı ifade edilebilir (Aktaş, 2014). Sonuç olarak etik ve ahlak kavramları her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılsalar da aslında farklı anlamları içermektedirler (Kızıloğlu, & Çelik). Etik ve ahlak arasında şimdiye kadar olan açıklamalar şöyle özetlenebilir (Gök, 2008):

Tablo 1. *İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki*

Boyutlar	Etik Kavramı	Ahlak Kavramı
Çıkış Noktası	Düşünme ve felsefe	Din ve dinsel inançlar
İçerik	Evrensel normlar	Gelenek ve görenekler
Referans	Hukuk felsefesi	Ahlak felsefesi
Nitelik	Genel, herkes için geçerli	Topluma göre değişken
Kapsamı	Kurallar bütününe kapsar	Davranış ilkelerini kapsar

Kaynak: (Gök, 2008, s. 3)

Etik Türleri

Literatür incelendiğinde etiğin uygulamalı etik, normatif etik ve meta etik olmak üzere üç türünün olduğu görülmektedir.

Uygulamalı etik.

Betimleyici etik olarak da adlandırılan uygulamalı etik davranışların sonuçlarına odaklanmaktadır. Uygulamalı etik kural koyma veya norm belirleme gibi şeylerle ilgilenmemektedir. Etik seyirci adı verilen gözlemciler bireyin davranışlarını incelemektedir. Gözlemlerinin sonuçlarını ahlaki bakış açısıyla inceleyip bilimsel olarak açıklamaya çalışmaktadır (Koçak, & Kavi, 2013). Bu etik türünde amaç sosyal hayatı düzenleyen kural, ilke ve norm oluşturmak değildir. Toplumu gözlemleyerek birey davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle bu etik türü bireylerin ahlaki açıdan tutum ve inançlarını kapsayan tavsiyeleri içermektedir (Cevizci, 2008).

Normatif etik.

Normatif etik türü bireylerin huzur, adalet ve refah içerisinde yaşayabilmelerine olanak sağlayan davranış standartlarının oluşturulmasını içermektedir. (Anscombe, 1981). Normatif etik bireylerin davranışlarını etik kurallara göre dizayn etmektedir. Yani etik standartlar bakımından nasıl bir birey olunması gerektiği ile ilgilenmektedir (Savran, 2007). Başka bir tanımda ise normatif etiğin insan davranışlarına yön veren bir kılavuz olduğu açıklanmaktadır. Normatif etik sayesinde davranışların çerçevesi belirlenmektedir (Aydın İ. , 2006).

Meta etik.

Meta etik, normatif etiğin belirlediği davranış standartlarının ahlaki olarak değerlendirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Koçak, & Kavi, 2013). Bireylerin yaşamlarında karşılarına çıkan olaylarda etik olanı nasıl belirleyeceğini araştırmaktadır. Yani bir davranışa karar vermeden önce davranışın etik mi değil sorusuna bireyin nasıl cevap vereceğini, etik olanı nasıl bulacağını incelemektedir. Bu durum sadece davranışlarda değil, bireyin söyleyeceği sözlerde de geçerlidir. Sonuç olarak meta etik bireylere etik olanı seçme konusunda nasıl fikir yürüteceklerini göstermektedir (Sökmen, 2016). Buna benzer başka bir tanımda ise, meta etiğin etik kavramının doğası ve belirlemiş olduğu standartlar üzerine yorum ve değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bireylerin kendi çıkarlarına göre hareket edip etmemesi ve etik kavramının kişililerin kendi bakış açılarına göre göreceli olup olmadığı meta etik kavramının araştırma ve inceleme alanında yer almaktadır (Biçer, 2017).

Etik İklim Kavramı

İklim sözcüğü köken olarak Yunancaya dayanmaktadır. İklim (climate) kelimesi eğilim anlamına gelmektedir. İklim kelimesini örgüt yönetimi açısından ilk inceleyen kişi ise Gellerman (1973) olmuştur. Gellerman'a göre iklim bir örgütü diğer örgütler den ayıran her şeydir (Tamer, 2015). Başka bir tanımda ise iklim örgüt kültürünün bir alt dalı olarak çalışanların örgütteki çalışma sistemine ait hissetmiş oldukları ortak algılardan oluşmaktadır (Taner, & Elgün, 2015).

Etik iklim kavramını ise ilk defa literatüre kazandıran Victor ve Cullen olmuştur. "Journal of Business Ethic" adlı dergideki çalışmaları ile etik iklim kavramı literatürdeki yerini almıştır (Martin, & Cullen, 2006). Etik iklim kavramı tanım olarak örgütlerde etik standartlara göre doğru davranışların ne olduğunun belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Ayrıca örgütlerin karşılaştıkları etik durumların nasıl incelenmesi gerektiğini içeren ortak algılamalardır (Chouaib, & Zaddem, 2013).

Literatürde yer alan etik iklimle ilgili diğer tanımlar incelendiğinde etik iklimin örgüt ikliminden daha dar bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Ruppel, & Harrington, 2000). Aynı zamanda örgütteki çalışma sisteminin ve uygulamaların etik açıdan uygunluğunun çalışanlar tarafından hissedilen algılamalar ile ortaya konulduğu ifade edilmektedir (Arnaud, 2010). Etik iklim çalışanlara da kolaylık sağlamaktadır. Etik iklim sayesinde çalışanlar karşılarına çıkan problemleri çözerken alternatif çözüm yollarını göz önünde bulundurmaktadır. Etik iklim örgüt içerisinde hangi davranışın kabul edilebilir olduğu konusunda da çalışanlara yol gösterici bir rol üstlenmektedir (Barnett, & Schubert, 2002).

Sonuç olarak etik iklimin bir grupta, toplumda veya örgütte bireylerin algılamış oldukları etik ilke ve prensiplerdir. Bu ilke ve prensipler sayesinde bireylerin davranışları şekillenmektedir. Etik iklim örgüt kültürü ile kaynaşmış etik standartlar ve bireyler tarafından algılanan ahlak düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Mumcu, 2014). Etik iklim toplum tarafından kabul edilip benimsenen ve ödüllendirilen davranışlardan oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle ahlaki olarak hoşnutluk oluşturan kanun, kural ve prosedürlerin en geniş şekilde algılanma biçimi olarak ifade edilmektedir (Başar, 2009).

Etik İklimin Belirleyicileri

Örgütlerde etik iklimin oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Malloy ve Agarwal (2010)'e göre çalışanların örgütte etik veya etik dışı davranışlar sergilemesi örgütteki etik iklimin oluşmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel çevre ve yönetim tarzının da etik iklimin belirlenebilmesinde bir payı bulunmaktadır (Shafer, 2008). Etik iklim kavramını literatüre kazandıran Victor ve Cullen (1988) örgütün tarihi ve çalışanların örgütteki geçmişleri, etik iklimin belirleyicileri arasında olduğunu ifade etmektedir. Bu açıklamalara ek olarak literatürde sistematikleşmiş dört adet etik iklim belirleyicisi bulunmaktadır. Bunlar etik kodlar, sosyal normlar, örgüt yapıları ve örgüte özgü faktörlerden oluşmaktadır. (Victor, & Cullen, 1988).

Etik kodlar.

Etik kodlar, örgütteki çalışanların davranışlarının yönlendirilmesine ve örgüte özgü ahlaki bir çerçevenin oluşturulmasına rehberlik eden resmî belgelerden oluşmaktadır. Etik kodlar, doğası gereği tüm çalışan davranışlarını hukuki kaynaklara dayanarak tartışmaktadırlar (Schwartz, 2002). Etik kodların oluşumu iki kaynaktan beslenmektedir. Bu kaynaklardan birincisi, kökeni geçmişe dayanan felsefi kaynaklardan oluşmaktadır. İkinci dayanak noktasını ise örgütün başlangıcından beri kolektif bir şekilde meydana gelmiş olan

örgüt değerleri oluşturmaktadır. Böylece meydana gelen etik kodlar, örgütte yöneticilerin veya çalışanların hangi davranışı hoş karşılayacağı veya karşılayamayacağı konusunda örgütteki çalışanlara bir standart oluşturmaktadır (Stevens, 2008). Örgütlerde davranış standartlarının belirlenmesinde etik kodlardan yararlanılması gerek çalışanlara gerekse yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Adams, Tashchian, & Shore, 2001).

Örgütler için etik kodlar birçok avantaj sağlayabilmektedir. Örgütlere dışarıdan bakıldığında da etik kodlara sahip olan örgütler ile bünyesinde etik kod barındırmayan örgütlerin birbirlerinden bariz farklarla ayrıldığı görülebilmektedir. Etik kodlara sahip örgütlerde çalışanlar kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstüne çıkarmamaktadır. Bu sayede etik kodlara sahip örgütlerde, çalışan ve örgüt çıkarlarının uyumlu bir halde olduğu görülmektedir (Peterson, 2002). Ayrıca bünyesinde etik kodlar barındıran örgütlerdeki çalışanların, örgütte mevcut olan etik iklimi meydana getiren ilkelere, bünyesinde etik kodlar barındırmayan örgütlerdeki çalışanlara göre daha fazla bağlı olduğu gözlemlenmektedir (MC Donald, 1999).

Örgüt içerisindeki farklı denetim sistemleri de etik iklim üzerinde olumlu bir etki göstermektedir. Örgütlerde iki farklı denetim sistemi bulunmaktadır. İlkini etik kodları da kapsayan biçimsel denetim sistemi (performans değerlendirme çizelgeleri, ödül ve ceza sistemleri, çalışanları eğitimi, vb.) oluşturmaktadır. İkincisini ise biçimsel olmayan denetim sistemleri (değerler, örgüt kültürü, prosedürler, standartlar) oluşturmaktadır. Her iki denetim sistemi de etik iklim üzerinde olumlu etkilere sahip olmakla beraber, birbirleri ile uyumlu hale getirildiğinde daha güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca örgütteki iletişim ortamını güçlendirerek ve ödül-ceza sistemini uygulayarak örgütteki etik dışı davranışlar azaltılabilir (Schwepker, & Hartline).

Schwepker (2001)'e göre etik kodlar örgütteki çalışanların etik olarak düşünmesine katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde etik iklimin yayılması sağlanmış olmaktadır. Örgütteki çalışanların etik bir şekilde düşünmesi, örgütün çevresi ile olan ilişkisinde de ortak etik değerlerin gelişmesini sağlamaktadır. Buradan hareketle etik kodların değerlerin ortak bileşeni olduğu ifade edilebilir (Jung, Namkung, & Yoon , 2010). Etik kodların bir diğer avantajı ise çalışma hayatındaki belirsizlikleri azaltması olarak açıklanmaktadır.

Etik kodlar oluşturulurken örgütteki yöneticiler ve çalışanlar tarafından uygulanmasını kolaylaştırmak için birtakım ilkeler uygulanmaktadır. Amerikan Sosyoloji Birliği (American Sociological Association)'ne göre etik kodların aydınlatıcı, kullanılabilir, ulaşılabilir ve eğitici olması gerekmektedir. Örgütteki tüm çalışanların anlayabileceği ve ulaşabileceği etik kodlar

iletişim sistemi tarafından örgütte etik iklimi desteklemektedir (Iutovich, Kennedy, & Levine, 2003).

Sonuç olarak etik kodların örgütlerde uygulanması örgütsel ve yönetsel birçok problemin azaltılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Ayrıca etik kodlar örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgütlerde etik kodların eksikliği bencil bir örgüt iklimine neden olabilmektedir (Peterson, 2002).

Sosyal normlar.

Sosyalleşmenin dayanak noktasını oluşturan, alışkanlık haline gelen davranışlara norm adı verilmektedir. Bu davranışların zaman içerisinde alışkanlık olmaktan çıkıp, belirli kalıplar ile resmi bir hale getirilmesi ise sosyal norm olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2007). Sosyal normlar örgütün kendisine özgü sözlü ya da yazılı iş yapma biçimlerini ve kurallarını (Kılıçlar, 2011), örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkileri yöneten prosedürleri ve çalışanların beklentilerini içermektedir (Neubaum, Mitchell, & Schminke, 2004). Çalışanlar sosyal normlar sayesinde örgütün işleyişine ait sinyalleri algılayıp, örgüt ile uyumlu hale gelebilmektedirler (Vidaver, & Cohen, 1998).

Sosyal normlar örgütteki etik iklimin göstergesi konumundadır ve örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Sosyal normlar örgütteki yöneticilerin ve çalışanların destekledikleri ortak değerlerden oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanlar örgütte meydana gelecek herhangi bir anlaşmazlıkta, ortak kararları ile oluşturdukları sosyal normlara göre problemlerini çözeceklerdir. Etik kodlarda olduğu gibi sosyal normlar da açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır (Dickson, Smith, Grojen, & Ehrhart, 2001).

Sosyal normların oluşturulmasında örgütte çalışanların benzerlik göstermesi etkili olmaktadır. Örnek olarak yardımsever bir örgüt ikliminden söz edebilmek için çalışanların minimum düzeyde yardımseverlik düşüncesine sahip olması gerekmektedir. Çalışanların düşünceleri arasında farklılık ne kadar fazla olursa, örgütte de aynı oranda farklı iklim türünün oluşması kaçınılmaz olacaktır. Örgütteki bu farklılıklar araçsallık iklim tipinin oluşmasını sağlamaktadır. Farklı değerlerin bir araya gelmesi sonucu oluşan farklı iklim tipleri doğal olarak sosyal normları da etkilemektedir. Sonuç olarak ortak değerlere sahip çalışanların oluşturduğu örgütlerde bir iklim türünden söz ederken, farklı değerlere sahip çalışanların bir araya gelmesi ile oluşan örgütlerde birden fazla iklim türü oluşmaktadır (Victor, & Cullen, 1988).

Örgütlenme yapıları.

Etik iklimin bir diğer belirleyicisi örgütlenme yapılarıdır. Victor ve Cullen (1988) örgüt yapısının, etik iklimi şekillendirdiğini ve örgüt yapısının dizaynına göre farklı etik iklim tiplerinin oluştuğunu açıklamaktadır. Bu açıklamaya ek olarak Martin ve Cullen (2006) etik iklimin örgütün misyon ve vizyonuna göre şekillendiğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütün değişik departmanlarında kâr amacı güdülüp güdülmemesinin departmanlar arasında farklı etik iklimlerinin meydana gelmesine neden olabileceğini ifade etmektedir.

Dickson vd. (2001) örgütlenme yapılarının etik iklim üzerindeki etkilerini açıklarken, örgüt yapılarını mekanik ve organik olarak ikiye ayırmaktadırlar. Örgütlerin mekanik ya da organik bir yapıda olmaları çalışanlar üzerinde farklı bir algı oluşturmaktadır. Bu da mekanik ve organik yapıdaki örgütlerde farklı bir etik iklim tiplerinin oluşabileceğini göstermektedir. Mekanik yapıya sahip örgütlerde her şey netleştirilmiştir. Bu yapıya sahip örgütlerdeki çalışanlar daha önceden belirlenmiş kurallara uygun şekilde çalışmaktadırlar. Bundan dolayı ortak iş yapma becerileri gelişmiştir. Organik yapıya sahip örgütlerde ise her şey daha esnek bir yapıdadır. Bu tür örgütlerde problemi çözme ve çalışma yöntemleri çalışanların düşüncelerine bırakılmaktadır. Sonuçta organik yapıdaki örgütlerde problem çözme ve çalışma yöntemlerini bireyler kendi uygun gördükleri şekilde belirlemektedirler.

Neubaum vd. (2004) ise örgütlenme yapıları ve etik iklim ilişkisini yeni kurulan örgütler üzerinden açıklamaktadır. Örgütlerin kurulma aşamasının hemen sonrasında kaynak noksanlığı ile karşı karşıya kalmaları ve potansiyel çevresel riskler örgüt yapılarının tam olarak oturtulmamasına neden olmaktadır. Bundan dolayı yeni kurulan örgütlerin yapısını liderin düşünceleri belirlemektedir. Lider kendi değerlerini örgüte empoze etmeye çalışmaktadır. Ayrıca örgütlenme yapıları biçimselleşmediğinden bu tür örgütlerde sürekli bir düzenlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlara benzer birçok iç ve dış etken altında örgüt yapıları kurulmaktadır. Bu tür örgütlenme yapıları etik iklimin örgütte yerleşmesine etki etmektedir.

Örgüte özgü unsurlar.

Etik iklim ile ilişkili örgüte özgü birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar örgütlere ve örgütün bulunduğu piyasaya göre çeşitlilik göstermektedir. Örgütün kuruluş tarihi etik iklimi oluşturan örgüte özgü faktörler arasındadır. Örgütün tarihi ile birlikte çalışanların örgütteki çalışma süreleri de etik iklimi etki eden bir diğer faktördür. Örgütteki çalışma süreleri uzadıkça bireyler daha çok hoşgörü ve paylaşımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütteki pozisyonları da örgüte özgü etik iklimi etkileyen bir diğer unsuru oluşturmaktadır. İdareci

pozisyonunda çalışan bireyler daha az yardımsever davranışlar gösterebilmektedirler. Bu da örgüt içerisinde ki etik iklim algısının azalmasına neden olabilmektedir. (Yeşiltaş, 2012).

Sonuç olarak literatürde etik iklimi belirleyen örgüte özgü unsurlar örgütün içerisinde bulunduğu piyasa, örgüt büyüklüğü, kullanılan teknoloji, çalışanları örgütte geçirdikleri süre, örgütün tarihi, örgüte özgü hikayeler liderlik tarzları vb. olarak açıklanmaktadır (Bourne, & Snead, 1999).

Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar ve Nedenleri

Etik dışı davranışlar, çalışanların kendi menfaatleri için örgütün kurallarını, değerlerini ve normlarını görmezden gelip, örgüte veya çalışanlara zarar verebilecek sonuçları olan örgüt ve diğer çalışanlar tarafından onaylanmayacak davranışları içermektedir (Tonus, & İlke, 2012). Örgütlerde etik dışı davranışların sergilenmesi bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Salih, & Dereli, 2013). Bireysel nedenler arasında eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve çalışanların geçmiş tecrübeleri gibi demografik nedenler yer almaktadır. Örgüte ait nedenler arasında ise örgüt içi zayıf iletişim, uygulanan örgütsel politikaların yetersizliği ve örgüt kültürünün tüm örgütte hakim olmaması yer almaktadır (Ergün, 2009).

Etik dışı davranışların oluşmasına örgütün hedefleri ile çalışanların hedeflerinin çatışması da neden olmaktadır. Örgütün çalışanlar üzerinde bir hakkı olduğu gibi çalışanların da örgüt üzerinde hakları bulunmaktadır. Bu hakların karşılıklı veya tek yönlü ihlal edilmesi etik dışı davranışların sergilenmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işe göre adil bir davranış ve adil bir ücret dağıtımından yoksun bırakılmaları etik dışı davranışların nedenleri arasında yer almaktadır (Hill, & MsShane, 2009).

Etik dışı davranışların sergilenmesine neden olan bir diğer etken ise uluslararası yapılan yatırımlar ile örgütlerin çok kültürlü hale gelmesi olarak açıklanmaktadır. Kültürlerarası oluşan farklılıklar nedeniyle etik çelişkiler meydana gelmektedir. Bu çelişkiler çalışanların etik dışı davranışlarına neden olmaktadır. Ayrıca belirlenen etik standartlara uyumun derecesi etik dışı davranışların oluşmasında rol oynamaktadır (Constantin, 2010).

Örgütün tüm çalışma alanlarında, uygulamalarında ve yönetiminde istenmeyen davranışlardan oluşan etik dışı davranışlar “*rüşvet, adam kayırma, sözlü veya cinsel taciz, yolsuzluk, bencillik, şiddet, baskı, saldırganlık, görev ve yetkinin kötü şekilde kullanılması, vb.*” şeklinde sıralanabilir (Sayılı, & Kızıldağ, 2007).

Etik dışı davranışlar örgütün çevresine karşı olan itibarını kaybetmesine neden olabilir. Ayrıca örgütün sürdürülebilirliği için en önemli kaynak olan çalışanların yeteneklerini

olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütün devamlılığını riske atan etik dışı davranışların önlenmesi için yöneticilere bir takım görevler düşmektedir. Yöneticiler örgütün değerleri ile çalışanların beklentilerini uyumlu hale getirip çıkar çatışmasının önüne geçebilir. Ayrıca ceza ödül sistemini etkili ve adil bir şekilde kullanmak etik dışı davranışlara karşı olan mücadelede yöneticilerden beklenen davranışlar arasında yer almaktadır (Singh, & Twalo, 2015).

Etik dışı davranışların görülme sıklığının artması örgütlerde etik iklimin sistemleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca etik dışı davranış göstren çalışanlara tolerans göstermek çalışanlar arasında haksız bir rekabet oluşmasını sağlamaktadır. Bu tarz davranışlar çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyerek örgütün ek maliyetlere katlanmasına neden olabilir. Etik dışı davranışların azaltılması sağlam temellere dayalı, örgütteki herkesin kabul edeceği bir etik iklimin oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Bu sayede çalışanlar davranışlarını örgütün kabul edeceği biçimde yönlendirebilirler (Şahin, & Dündar, 2011).

Etik İklimin Sonuçları

Etik iklim örgütte çalışanların davranışlarını yönlendirmede etkin bir kılavuz görevi üstlenmektedir. Yöneticiler ortak bir şekilde belirlenen etik kurallar ile çalışanların davranışlarını örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmektedirler. Ayrıca çalışan davranışlarının yönlendirmede ödül ve ceza sistemleri yöneticilerin başvurdukları araçlar arasında gösterilebilir (Özyer, 2010).

Örgütlerde etik iklim atmosferinin hâkim olması çalışanların etik dışı tutum ve davranış sergilemesini engellemektedir (Peterson, 2002). Böylece etik iklim örgütte rol çatışmasını, belirsizliği ve çalışanların maruz kaldıkları stresleri ortadan kaldıracaktır (Mulki, Jaramillo, & Locander , 2009). Yapılan bir çalışmada örgütlerde etik iklim algılamaları yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu vurgulanmaktadır (Shacklock, Manning, & Hort, 2011). Martin ve Cullen'ın (2006) yapmış oldukları çalışmalarda örgütte etik iklimin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını ve çalışanların iş tatmini ve başkalarına iyilik yapma seviyelerinin artmasında etik iklimin etkili olduğunu açıklamaktadırlar.

Etik iklim çalışanların örgütteki problemleri anlamalarını, değerlendirmelerini ve çözüm aşamasında kullanacakları etik standartların belirlenmesini sağlamaktadır (Hayatoğlu, 2010). Çalışanların problemlere karşı açıklanan yaklaşım tutumlarını etkin bir şekilde sergilemelerini sağlayan ise örgütün ve kendi beklentilerinin farkında olmasıdır. Etik iklim örgüt beklentileri hakkında çalışanlara birtakım sinyaller vermektedir. Bu sinyaller sayesinde çalışanlar kendilerinden, müşterilerden, ortaklardan veya örgütten kaynaklı herhangi bir

ikilemde problemi fark edip çözmek için girişimde bulunmaktadırlar (Schwepker, & Hartline, 2005).

Literatürde incelenen pek çok çalışma etik iklimin örgütün büyümesini ve sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilediği yönündedir. Çalışmalar etik iklimin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini, örgütsel adalet algılamalarını, iş performanslarını ve örgüte olan güvenlerini artırdığı yönündedir. Etik iklim atmosferinin algılanmadığı örgütlerde ise etik dışı davranışlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Mulki, Jaramillo, & Locander , 2009; Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2011).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Araştırmanın Uygulaması

Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Bu tez çalışmasının amacı, örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün olup olmadığını saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için Hatay’da faaliyet gösteren özel bir fabrika çalışanları üzerinde ankete dayalı bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Hatay ilinde ağır sanayi kolunda faaliyet gösteren özel bir fabrikanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde “Basit Tesadüfî Örneklem Yöntemine” göre seçilen 384 fabrika çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılmak için dağıtılan anket sayısı 400’dür. Dağıtılan anketlerden 385 tanesinin geri dönüşü olmuştur. Anketlerin geri bildirim oranı yüzde 96 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca anketlerden bir tanesinin araştırmaya dahil edilemeyecek derecede eksik doldurulmasından dolayı çalışma dışında tutulmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik verilerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. *Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler*

	Özellik	N	Yüzde
Cinsiyet	Bay	354	92,2
	Bayan	30	7,8
Yaş	25 ve altı	25	6,5
	26-30	60	15,6
	31-35	131	34,1
	36-40	70	18,2
	41-45	47	12,2
	46-50	40	10,4
	50 ve üzeri	11	2,9
Medeni Durum	Evli	304	79,2
	Bekar	80	20,8
	İlkokul	35	9,1
	Ortaokul	34	8,9

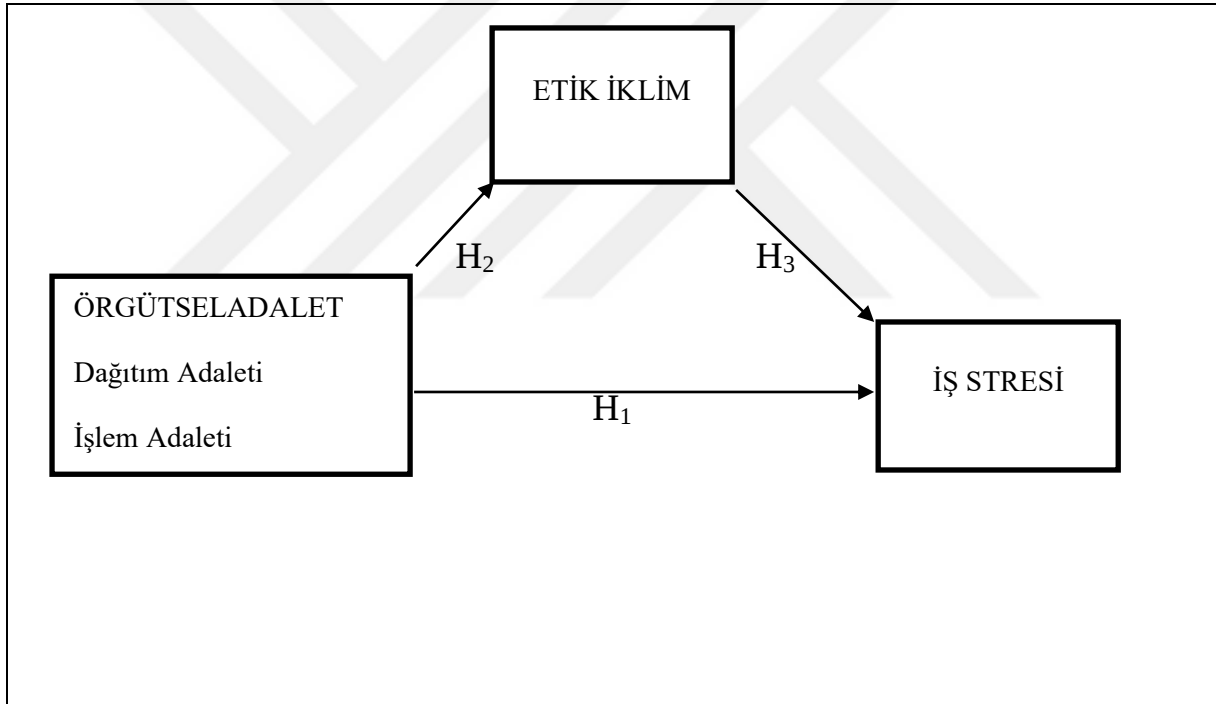
Eğitim Durumu	Lise	174	45,3
	Ön Lisans	71	18,5
	Lisans	65	16,9
	Yüksek Lisans/Doktora	5	1,3
Pozisyon	İşçi	208	54,2
	Teknik Personel	81	21,1
	Vardiya Amiri	28	7,3
	Vardiya Amir Yrd.	26	6,8
	Operatör	20	5,2
	Mühendis	10	2,6
	İş Güvenliği Uzmanı	11	2,9
Görev Süresi	5 yıldan az	54	14,1
	5-10 yıl	166	42,2
	11-15 yıl	72	18,8
	16-20 yıl	47	12,2
	20 yıldan fazla	45	11,7

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin %92,2 (354 kişi) oluşturduğu görülmektedir. Kadınların oranının %7,8 (30 kişi) erkeklere göre çok daha az olmasının, iş yerinin ağır sanayi kolunda faaliyet gösteren bir fabrika olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların yaşlarının dağılımı incelendiğinde; örneklem içerisinde en fazla yer alan yaş grubunu %34,1 (131 kişi) ile 31-35 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş aralığındaki çalışanların oranının ise %6,5 (25 kişi) ile 25 ve altı, %15,6 (60 kişi) ile 26-30, %18,2 (70 kişi) ile 36-40, %12,2 (47 kişi) ile 41-45, %10,4 (40 kişi) ile 46-50 ve %2,9 (11 kişi) ile 50 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu %79,2 (304 kişi) evli olmakla beraber, bekarların oranı %20,8'dir (80 kişi). Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise; ilkokul mezunu oranının %9,1 (35 kişi), ortaokul mezunlarının oranının %8,9 (34 kişi), lise mezunlarının oranının %45,3 (174 kişi), ön lisans mezunlarının oranının %18,5 (71 kişi), lisans mezunlarının oranının %16,9 (65 kişi) ve yüksek lisans veya doktora mezunlarının oranının ise %1,3 (5 kişi) olduğu görülmüştür.

Örnekleme katılanların fabrikadaki pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların yarısından fazlasının işçi statüsünde çalıştığı görülmektedir %54,2 (208 kişi). Katılımcıların fabrikadaki görevlerine ait oransal dağılımına bakıldığında ise %21,1'inin (81 kişi) teknik personel, %7,3'ünün (28 kişi) vardiya amiri, %6,8'inin (26 kişi) vardiya amir yardımcısı, %5,2'sinin (20 kişi) operatör, %2,6'sının (10 kişi) mühendis ve %2,9'unun (11 kişi) iş güvenliği uzmanı pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların görev süreleri incelendiğinde; %14,1'i (54 kişi) 5 yıldan az, %42,2'si (166 kişi) 5-10 yıl arası, %18,8'i (72 kişi) 11-15 yıl arası, %12,2'si (47 kişi) 16-20 yıl arası ve %11,7'sinde (45 kişi) 20 yıldan daha uzun süredir fabrikada çalıştığı görülmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Oluşturulması

Araştırmanın amacı ve yapılan alan incelemesi dikkate alınarak oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

Araştırma modelinin oluşturulmasının ardından, araştırmanın hipotezlerinin oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında öngörülen ilişkiler dikkate alınmıştır. Söz konusu ilişkiler, literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçlarına dayanılarak geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet algısının iş stresine olan etkileri ile ilgili akademik çalışmalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Örgütsel adalet ve iş stresi arasındaki ilişkiyi Adams eşitlik teorisinde

açıklamaktadır. Adams (1963) eşitlik teorisinde, her ne sebep ile olursa olsun çalışanların örgütlerde eşitsizlik olarak algıladıkları tutum, davranış ve uygulamalar çalışanların strese maruz kalmalarına neden olduğunu ifade etmektedir. Adams'ın örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik açıklamalarına paralel olarak Walster'de (1973) adaletsizlik ve stres arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, iş stresi ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Ayrıca Walster gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen adaletsizliklerin iş stresini tetiklediğini gözlemlemiştir. Araştırma sonucunda Walster bu durumu şöyle ifade etmiştir: Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ne kadar fazla adaletsizlik varsa, bireyler bir o kadar strese maruz kalmaktadır. Yapılan birçok araştırma örgütsel adaletin iş stresini doğrudan ve dolaylı yoldan olumsuz bir şekilde etkilediğini desteklemektedir (Tomaka & Blaskovich, 1994). Örgütsel adalet algılamaları ile iş stresi arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının amaçlandığı başka bir çalışmada, örgütsel adaletin üç boyutunun (dağıtım, işlem ve etkileşim) iş stresi ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Tepper , 2001). Tepper (2001) aynı zamanda dağıtım adaletinin psikolojik stresi, etkileşim adaletinin ise duygusal gerginliği önemli derecede etkilediğini ifade etmektedir. Top ve Tekingündüz (2018) “örgütsel adalet ve örgütsel güvenin iş stresi üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü” adlı çalışmasında, örgütsel adaletin iş stresini negatif yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Bayram ve arkadaşları “örgütsel adalet ile işte var olamama ilişkisinde mesleki stresi aracı rolü” adlı çalışmasında örgütsel adaletin iş stresini negatif yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların adillik algılamaları arttıkça stres seviyelerinde azalma meydana gelmektedir (Bayram, Akdoğan, & Harmancı, 2018). Önceki çalışmalarda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın birinci temel hipotezi ve alt hipotezleri oluşturulmuştur.

H₁: Örgütsel adalet, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Dağıtım adaleti, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: İşlem adaleti, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

Etik iklimin alt yordayıcıları arasında adalet, örgütsel adaletin alt unsurları arasında da eşitlik, doğruluk ve dürüstlük gibi kavramların olması etik iklim ile örgütsel adalet kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiği ile ilgili açıklamaları desteklemektedir (Aydın İ., 2010). Literatürde yer alan örgütsel adalet ve etik iklim ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel adaletin etik iklimi pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Victor ve Cullen (1988) yaptıkları bir çalışmada dağıtım adaletinin etik iklimi anlamlı ve pozitif bir yönde etkilediğini saptamıştır. Örgütsel adalet ve etik iklim kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelendiği başka bir çalışmada ise her iki kavramında çalışanların

çıkarları üzerinde benzer durumlar meydana getirdiği açıklanmaktadır (Trevino, Butterfield, & McCabe, 2001). Çalışkan “Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinde etik iklimin aracılık rolü” adlı çalışmasında örgütsel adaletin etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Çalışkan’a göre çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yüksek olması çalışanlarca örgütün kurallarının daha kolay benimsenmesini sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca yurtiçinde yapılan “etik iklimin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü” adlı çalışmada örgütsel adalet ile etik iklim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Akkoç, 2012). Araştırmanın modelinden ve önceki çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın ikinci temel hipotezi ve alt hipotezleri oluşturulmuştur.

H₂: Örgütsel adalet, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Dağıtım adaleti, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: İşlem adaleti, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Etik iklim iş yerindeki çalışanların gerek birbirleri ile gerekse yöneticileri ile olan ilişkilerinin kaliteli, sağlıklı ve uzun süreli olmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Etik iklimin algılanmadığı örgütlerde yoğun iş temposunun etkisiyle çalışanlar veya yöneticiler etik olarak hoş karşılanmayacak davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışların neticesinde örgütte stresli bir atmosfer oluşmaktadır (Çevirgen, & Üngören, 2009). Ayrıca iş stresi çalışanların bir durum veya olay karşısında ne yapacaklarını bilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Etik iklim algılamalarının yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanların tutum ve davranışları belirli kurallar ile kontrol altına alınmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda örgütlerdeki etik kuralların çalışanlar tarafından bilinip benimsenmesi onların maruz kalacağı stres seviyelerini azaltabilir. Literatür incelendiğinde etik iklimin iş stresini negatif yönde etkilediği görülmektedir (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006). Literatürde yer alan önceki çalışmalarda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın üçüncü ve dördüncü temel hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Etik iklim iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H₄: Örgütsel adalet ve iş stresi ilişkisinde etik iklimin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılmak üzere dağıtılan anketlerin çalışanlar tarafından doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulmasının sağlanabilmesi için, çalışanların kimlik bilgilerini ifşa eden isim, soy isim, Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası vb. bilgiler istenmemektedir.

Ayrıca elde edilen verilerin sadece adı geçen çalışmada kullanılacağı ve araştırmanın yapıldığı fabrikanın etik standartlar gereği üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı dağıtılan anket formlarında belirtilmiştir. Açıklanan sebeplerden dolayı çalışanların kendilerine yöneltilen soruları doğru ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırdıkları düşünülmektedir. Kullanılan ölçeklerin araştırmada yer alan değişkenleri ölçümleyecek yeterlilikte olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçlarının çalışmada kullanılmasına uygun olduğu düşünülmekle beraber bu çalışmada da söz edilen analizler tekrardan yapılmıştır. Her iş kolunda olduğu gibi fabrikalardaki yoğunluktan ve çalışma alanlarından kaynaklı bazı sınırlılıklar bu çalışmada da bulunmaktadır. Bir diğer taraftan araştırmanın odak noktasında insan faktörünün bulunmasından kaynaklı sosyal bilimlerdeki genel sınırlılıklar bu çalışmada da mevcuttur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları.

Örgütsel adalet ölçeği.

Çalışanların algılamış oldukları örgütsel adalet algılamalarının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği Karadut (2014)'un konaklama işletmelerindeki çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği “Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi” adlı tez araştırmasından uyarlanarak kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Karadut'un çalışmasında dağıtım ve işlem adaleti şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun hazırlanmasında sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda sıklıkla kullanılan likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Likert ölçeği birden beşe kadar sıralanan değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinde bu değerler “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ifadeler “çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum” ve “yöneticim iş ile ilgili kararlarda tarafsız davranır” ifadeleri örnek olarak verilebilir. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin daha önceki çalışmalarda gözlemlenen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ölçeğin oldukça geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Faktörler	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Dağıtım Adaleti		30,106	,91	3,93	,49
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	,875		,89	3,46	1,18
İşim ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	,822		,90	3,60	1,16
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum	,814		,89	3,29	1,32
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	,808		,90	3,19	1,32
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.	,698		,90	3,68	1,10
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır.	,682		,90	3,60	1,11
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum	,466		,91	4,13	,96
İşlem Adaleti		42,238	,96	3,77	,94
Yöneticim işim ile ilgili kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	,850		,95	3,76	1,10
Yöneticim işim ile ilgili kararlarını benimle istişare eder.	,844		,95	3,75	1,13
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken bana içtenlikle davranır.	,817		,95	3,80	1,05
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken anlamlı açıklamalarda bulunur.	,814		,95	3,82	1,07
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarımı dikkate alır.	,806		,95	3,80	1,07
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	,801		,95	3,81	1,04
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, bana saygılı ve sakin bir biçimde davranır.	,791		,95	3,79	1,02
Yöneticim işim ile ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	,771		,95	3,89	1,08
Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, bana nezaket ve ilgiyle	,762		,95	3,78	1,11

yaklaşır.

Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.	,666	,96	3,47	1,24
--	------	-----	------	------

Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve cronbach alfa analizi Tablo 3’de gösterilmiştir. Buna göre doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerinin ,957 ve Bartlett küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=,000$). Bu sonuçlara göre örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi yapılmasına uygun olduğuna karar verilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin iki boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Bu araştırmada örgütsel adalet toplam varyansın ,72 sini açıklamaktadır. Birinci boyutu oluşturan dağıtım adaleti yedi ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin açıklanan toplam varyans oranları ise 30,106 olarak hesaplanmıştır. Dağıtım adaleti boyutunun ait yedi ifadeden en düşük faktör yüküne sahip ifadeyi ,466 ile “Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek faktör yüküne sahip ifadeyi ise ,875 ile “İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti ifadelerinin ortalamalarını ölçümleyebilmek için frekans analizi yapılmıştır. Analizin sonuçlarına göre dağıtım adaletinin genel ortalaması 3,93’dür. Dağıtım adaletine ait ifadelerden en düşük ortalamaya 3,19 ile “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi sahiptir. “Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi ise 4,13 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. İkinci boyutu oluşturan işlem adaleti 10 ifadeden oluşmaktadır. İşlem adaletinin açıklanan varyans oranı 42,238’dir. İşlem adaletine ait 10 ifadenin faktör yükleri ,850 ile ,660 arasında değişmektedir. “Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir” ifadesi işlem adaletinin en düşük faktör yüküne sahip ifadesidir (,666). En yüksek faktör yüküne sahip ifadeyi “Yöneticim işim ile ilgili kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar” ifadesi oluşturmaktadır (,850). İşlem adaletinin genel ortalaması 3,77 olarak hesaplanmıştır. İşlem adaletine ait ifadelerden en yüksek ortalamayı 3,89 ile “Yöneticim işim ile ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder” ifadesi oluşturmaktadır. En düşük ortalamayı ise 3,47 ile “Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir” ifadesi oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin bir bütün olarak cronbach alpha değeri ,96 olarak

ölçümlenmiştir. Dağıtım adaleti boyutunun cronbach alpha değerinin ,91 ve işlem adaleti boyutunun cronbach alpha değeri ,96 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel adaletin ve boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Dağıtım ve işlem adaletine ait ifadelerin cronbach alpha değerleri incelendiğinde, herhangi ifadenin çalışmadan çıkarılması durumunda örgütsel adaletin genel olarak cronbach alpha değerinin yükselmediği görülmüştür.

İş stresi ölçeği.

Çalışanların stres düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cohen (1983) tarafından geliştirilen, Yerlikaya ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe 'ye çevrilen 14 ifadeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır (Kesebir, 2018). İş stresi ölçeğinde de örgütsel adalet ölçeğinde olduğu gibi likert ölçeği kullanılmıştır. İş stresi ölçeğindeki likert değerleri “1= Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Her Zaman” şeklinde oluşturulmuştur. İş stresi ölçeğini oluşturan ifadeler “Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzüldünüz?” ve “Yaşamınızdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildiniz?” örnek olarak gösterilebilir. İş stresi ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bilgiler Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. *İş Stresi Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği*

Faktörler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
İş Stresi Ölçeği		30,859	,81	2,12	,84
Yaşamınızdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildiniz?	,636		,79	1,86	,83
Yaşamınızdaki olaylara hâkim olduğunuzu hissettiniz?	,631		,79	1,90	,82
Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi kontrol edebildiniz?	,598		,79	1,96	,86
İşlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?	,595		,79	2,01	,87
Yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi hissettiniz?	,576		,79	2,30	1,13
Kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı öfkelenediniz?	,554		,79	2,27	1,09
Yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla başarılı bir şekilde baş ettiniz?	,550		,79	1,94	,80

Üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?	,548	,79	1,85	,82
Yaşamınızda meydana gelen önemli değişiklikler ile etkili bir şekilde başa çıktığınızı hissettiniz?	,536	,79	1,88	,78
Kendinizi gergin ve stresli hissettiniz?	,518	,79	2,48	1,06
Yaşamınızda önemli olan şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?	,511	,79	2,49	1,03
Kişisel sorunlarınız ile baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?	,503	,80	1,76	,73
Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzüldünüz?	,431	,80	2,30	1,10

İş stresi ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir. İş stresi ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçlarına göre Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerinin ,81 olduğu ve Bartlett küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=,000$). Bu sonuçlara göre iş stresi ölçeğinin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göre; iş stresinin orijinalinde olduğu gibi tek boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Ancak “Güçlüklerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz” ifadesi yeterli faktör yüküne sahip olmadığı gerekçesiyle analiz dışında tutulmuştur. İş stresinin diğer ifadelerine bakıldığında en yüksek faktör yüküne sahip olan ifadeyi ,636 ile “Yaşamınızdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildiniz?” ifadesi oluştururken, en düşük faktör yüküne sahip ifadeyi ,431 ile “Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzüldünüz?” ifadesi oluşturmaktadır. İş stresi ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucuna göre; Cronbach alfa değeri ,81 olarak ölçümlenmiştir. Ölçümlenen sonuçlara göre iş stresi ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2018). Ayrıca gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde tüm ifadelerin cronbach alfa değerini yükseltmediği görülmüştür. İş stresi ölçeğinin ortalama ve standart sapmasını ölçümleyebilmek için yapılan frekans analizi sonuçlarına göre; iş stresine katılımcıların verdikleri cevapların ortalamasının 2,12 ve standart sapmasının ,84 olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca en yüksek ortalamaya 2,49 ile “Yaşamınızdaki önemli olan şeyleri kontrol edemediğinizi düşündünüz?” ifadesi sahiptir. En düşük ortalamayı ise 1,76 ile “Kişisel sorunlarınız ile baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?” ifadesi oluşturmaktadır.

Etik iklim ölçeği.

Araştırmaya katılım gösteren katılımcıların etik iklim algılamalarını belirlemek amacıyla Schwepker (2001) tarafından geliştirilen, 8 ifadeden ve tek boyuttan oluşan etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Etik iklimde de diğer iki ölçekte olduğu gibi likert ölçeği kullanılmıştır. Etik iklimdeki likert ölçeğinin değerleri “1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Her Zaman” şeklinde oluşturulmuştur. Etik iklim ölçeğine ait ifadelere “Çalıştığım fabrikada resmi ve yazılı etik kurallar mevcuttur” ve “Çalıştığım fabrikanın etik kuralları fabrika politikaları ile desteklenir” örnek olarak verilebilir. Bu çalışmada etik iklim ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. *Etik İklım Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği*

Faktörler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Etik İklım Ölçeği		44,761	,81	4,30	,86
Çalıştığım fabrikada dürüst davranışlar sergilenmesine rehberlik edecek liderlik niteliğine sahip kişiler bulunmaktadır.	,774		,75	4,18	,92
Çalıştığım fabrikanın etik kuralları tavizsiz bir şekilde uygulanır.	,773		,76	4,41	,70
Çalıştığım fabrikanın etik kuralları fabrika politikaları ile desteklenir.	,765		,76	4,37	,71
Çalıştığım fabrikadaki olumsuz durumlar hızlı bir şekilde ortadan kaldırılır.	,763		,76	4,27	,78
Çalıştığım fabrikanın üst yöneticileri etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş karşılanmayacağını bilmesini sağlamışlardır.	,617		,78	4,47	,68
Çalıştığım fabrikada resmi ve yazılı etik kurallar mevcuttur.	,599		,79	4,59	,59
Çalıştığım fabrikada çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir durum yoktur.	,571		,79	4,03	,91
Çalıştığım fabrikada bir çalışan kendi çıkarı olan bir davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	,412		,82	4,10	,96

Etik iklim ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerinin ,84 ve Bartlett küresellik testi sonucunun istatistiki olarak

anlamalı olması, verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir ($p=,000$). Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre etik iklim ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek boyuttan oluşmaktadır. Toplamda sekiz ifadeden oluşan etik iklim ölçeği toplam varyansın 44,761'ini açıklamaktadır. Ölçekteki ifadelerle ait faktör yüklerinin değerleri ,774 ile ,412 arasında değişmektedir. Etik iklim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; cronbach alpha değerinin ,81 olarak ölçümlendiği görülmüştür. Bir veri setinin güvenilirlik değerinin ,70 üzerinde olması analizin yeterli derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2018). Etik iklimi oluşturan ifadelerin ortalamaları incelendiğinde 4,59 ile “Çalıştığım fabrikada resmi ve yazılı etik kuralları mevcuttur” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Ün düşük ortalamayı ise 4,10 ile “Çalıştığım fabrikadaki bir çalışan kendi çıkarı olan bir davranışa yönelirse derhal cezalandırılır” ifadesi oluşturmaktadır. Etik iklim ölçeğinin genel ortalaması ise 4,30 olarak ölçümlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları fabrika hakkında algılamış oldukları etik iklim düzeyi seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Bulgular

Araştırma verilerinin normal dağılımına ilişkin bulgular.

Bir araştırmada parametrik analizler yapabilmek için elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Elde edilen veriler normallik analizine tabi tutulduktan sonra ulaşılan sonuçlara göre parametrik analizlerin yapılıp yapılmayacağına karar verilmektedir. Literatür incelendiğinde Tabachnick and Fidell (2013)'a göre çarpıklık ve basıklık kat sayılarının +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. George ve Mallery (2010) ise verilerin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık kat sayılarının +2 ile -2 arasında olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, bu çalışmada elde edilen verilerin parametrik analizler yapılabilmesi için elverişli olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet, iş stresi ve etik iklim ölçeğine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatürde yer alan değerler ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Çalışmada yer alan ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerine ait bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. *Araştırma Verilerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları*

Değişkenler	N	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata

Örgütsel Adalet	384	-,793	,125	,189	,248
İş Stresi	384	-,004	,125	,125	,248
Etik İklim	384	-,982	,125	1,902	,248
Geçerli Toplam	384				

Korelasyon analizine ilişkin bulgular.

Çalışmada yer alan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Ardından çalışmaya katılım gösteren çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler sunulduktan sonra etik iklim, iş stresi ve örgütsel adalet ölçeklerinin içerdikleri ifadeler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmada kullanılan verilerin parametrik analizlere uygun olduğu test edilmiştir. Bu bölümde ise etik iklim, iş stresi ve örgütsel adaletin ve örgütsel adaleti temsil eden dağıtım ve işlem adaletinin birbirleri ile olan ilişkileri korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini gösteren r değeri 0,2'den küçük ise değişkenler arasındaki ilişki çok zayıftır. R değeri 0,2 ile 0,4 arasında ise değişkenler arasındaki ilişki zayıf seviyededir. Eğer R değeri 0,4 ile 0,6 arasında ise değişkenler arasındaki ilişki orta seviyededir. R değerinin 0,6 ile 0,8 arasında olması ise değişkenler arasında yüksek bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. R değerinin 0,8'den büyük olması ise değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenler arasında bir ilişkiden söz edebilmek için p değerinin istatistiki açıdan anlamlı olması gerekmektedir ($P < ,05$). Bu çalışmada yer alan değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1.Örgütsel Adalet	3,85	,79	1				
2.Dağıtım Adaleti	3,95	,49	,436*	1			
3.İşlem Adaleti	3,77	,94	,953*	,389*	1		
4.İş Stresi	2,12	,84	-,308*	-,825*	-,292*	1	
5.Etik İklim	4,30	,86	,531*	,351*	,466*	-,251*	1
*Korelasyon 0.05							

Etik iklim, iş stresi, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik iklim ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,251$; $p=,000$). Etik iklim ve örgütsel adalet arasında, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,531$; $p=,000$). Etik iklim ile örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,351$; $p=,000$). Etik iklim ve örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan işlem adaleti arasında, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,466$; $p=,000$). Örgütsel adalet ve iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,308$; $P=,000$). Örgütsel adalet ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,436$; $p=,000$). Örgütsel adalet ve işlem adaleti arasında ise anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,953$; $P=,000$). İş stresi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,825$; $p,000$). İşlem adaleti ve iş stresi arasında ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,292$; $p=,000$). Örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında ise anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,389$; $p=,000$).

Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular.

Araştırmada yer alan örgütsel adalet, işlem adaleti, dağıtım adaleti, etik iklim ve iş stresi değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri korelasyon analizinde ortaya konulmuştur. Bu aşamada ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma modeline göre oluşturulan hipotezlerinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi yapılırken Baron ve Kenny (1986) tarafından oluşturulan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Üç aşamadan oluşan hiyerarşik regresyon analizinin yapılabilmesi için araştırma modelinde bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler mevcut olmalıdır. Ayrıca söz edilen modele göre aracılık etkisinin var olabilmesi için üç şartın yerine getirilmesi gerekmektedir:

- 1-Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- 2-Bağımsız değişken, aracı değişkeni istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- 3-Aracı değişken, bağımsız değişken ile beraber analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini temsil eden regresyon katsayı değerinin düşmesi veya tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Ayrıca aracı değişken bağımlı değişkeni istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Aracı değişken analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan

kalkıyor ise “*Tam Aracılık Etkisi*”, tamamen ortandan kalkmayıp, regresyon katsayısında bir azalma gerçekleşiyor ise “*Kısmi Aracılık Etkisi*” den bahsedilir.

Yukarıda yapılan açıklamaların ardından, hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde elde edilen bulgular tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. *Hiyerarşik Regresyon Analizi*

Değişkenler	Etik İklim	İş Stresi	İş Stresi
Cinsiyet	-,107*	-,040	-,036
Yaş	,046	-,016	-,018
Medeni Durum	,039	-,005	-,006
Eğitim Durumu	-,052	,096*	,097*
Pozisyon	,121*	,035	,032
Görev Süresi	,000	,051	,051
Örgütsel adalet	,488*	-,263*	-,852
Dağıtım Adaleti	,193*	-,832*	-,838
İşlem Adaleti	,376*	,023	,011
Etik İklim			,332
F	17,273	105,994	94,286
R ²	,269	,693	,694
Düzeltilmiş R ²	,254	,687	,687
P	,000	,000	,000
*P<,05			

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet ve boyutlarının (dağıtım ve işlem adaleti) ve kontrol değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve görev süresi) aracı değişken olan etik iklim üzerindeki etkisinin test edilmesi hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasını oluşturmaktadır. Buna göre; analizin birinci aşamasında kontrol değişkenlerden cinsiyetin ($\beta=-,107$; $p<,05$) ve pozisyonun ($\beta=,121$; $p<,05$) etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adaletin de etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır ($\beta=,488$; $p<,05$). Ayrıca dağıtım ($\beta=,193$; $p<,05$) ve işlem adaletinin de ($\beta=,379$; $p<,05$) etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında gözlemlenen bulgular doğrultusunda hipotez 2, hipotez 2a ve hipotez 2b kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizin ikinci aşamasında kontrol değişkenlerin, örgütsel adaletin ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş stresi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre; kontrol değişkenlerinden sadece eğitim durumunun iş stresini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ($\beta=,096$; $p<,05$). Örgütsel adaletin iş stresi üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir ($\beta=-,263$, $p<,05$). Ayrıca örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletinin iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=-,832$; $p<,05$), ancak işlem adaletinin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya

çıkılmıştır ($\beta=,23$, $p>,05$). Bu sonuçlara göre hipotez 1 ve hipotez 1a kabul edilirken, hipotez 1b reddedilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasında, etik iklim değişkeni de bağımsız değişkenler grubuna dahil edilmiş ve tüm değişkenlerin iş stresi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel adaletin ve boyutlarının, iş stresi üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Kontrol değişkenlerden, eğitim durumunun ise iş stresini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=,097$, $p<,05$). Ayrıca etik iklimin de iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir ($\beta= ,332$, $p>,05$). Bu nedenle hipotez 3 reddedilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda, örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle hipotez 4 reddedilmiştir.

Tablo 9. *Hipotez Testlerinin Sonuçları*

HİPOTEZLER	KABUL/RET DURUMLARI
H ₁ : Örgütsel adalet, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{1a} : Dağıtım adaleti, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir	Kabul
H _{1b} : İşlem adaleti, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Ret
H ₂ : Örgütsel adalet, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{2a} : Dağıtım adaleti, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H _{2b} : İşlem adaleti, etik iklimi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H ₃ : Etik iklim, iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Ret
H ₄ : Örgütsel adalet ve iş stresi ilişkisinde, etik iklimin aracılık rolü vardır.	Ret

Demografik değişkenlere ilişkin bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde kontrol değişkenlerden cinsiyet, pozisyon ve eğitim durumunun bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bu nedenle söz konusu kontrol değişkenlerinin, kendi içindeki gruplarının ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Söz edilen amaçların test edilebilmesi için kontrol değişkenlerden iki gruptan meydana gelenlere “bağımsız örneklem T testi” üç ve üç gruptan daha fazla sayıda meydana gelen değişkenlere ise “tek yönlü varyans

analizi” uygulanmıştır. Çalışmada yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kontrol değişkenlerden herhangi bir tanesinin araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar açısından istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılması durumunda, söz konusu farkın hangi nedenden kaynaklandığını belirlemeden önce, söz konusu kontrol değişkenlerin varyanslarının denkliliğini test etmek amacıyla “Levene testi” uygulanmıştır. Bu analizin sonucunda varyansların denkliliği doğrulanırsa “LSD testi”, doğrulanmaz ise “Games-Howell testi” uygulanarak söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır (Karabey, 2009).

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan T Testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. *Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Bulguları*

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Stresi	Bay	354	2,11	0,51	2,58	,01
	Bayan	30	2,27	0,52		

Tablo 10’da cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların iş stresi düzeylerine yönelik yapılan t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bayanların stres düzeyinin erkeklerin stres düzeyinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. *Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları*

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İş Stresi	İlkokul	35	2,02	,68	2,751	,019
	Ortaokul	34	2,09	,53		
	Lise	174	2,08	,45		
	Yüksek Okul	71	2,10	,44		
	Üniversite	65	2,29	,49		
	Yüksek Lisans/Doktora	5	2,52	,35		

Tablo 11’de eğitim durumu değişkeni açısından katılımcıların stres düzeyine ilişkin yapılan varyans analizine yer verilmiştir. Tablo 12 incelediğinde eğitim durumu değişkeni bakımından katılımcıların stres düzeylerinde anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Söz

konusu farklılığın hangi eğitim durumu grubundan kaynaklandığını belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yüksek lisans ve doktora mezunu olan katılımcıların ilkokul (I-J=,50 ve p=,032) ve lise (I-J=,44 ve p=,049) mezunu katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların stres düzeylerinin diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca üniversite mezunu olan katılımcılar da ilkokul (I-J=,27 ve p=,009), lise (I-J=,20 ve p=,004) ve meslek yüksek okulu (I-J=18 ve p=,030) mezunu katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Üniversite mezunu katılımcıların yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcılardan sonra stres düzeyi en yüksek grubu oluşturmaktadır.

Tablo 12. Örgütteki Pozisyon Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Değişken	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İş Stresi	İşçi	20	2,02	,54	3,360	,003
	Teknik Personel	8	2,26	,35		
	Vardiya Amir Yardımcısı	80	2,55	,60		
	Operatör	26	2,20	,47		
	Mühendis	20	2,30	,31		
	Vardiya Amiri	10	2,11	,41		
	İş Güvenliği Uzmanı	28	2,31	,32		
		11				

Tablo 12’de örgütteki pozisyon değişkeni açısından katılımcıların iş stresi düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 13’de de görüldüğü üzere örgütteki pozisyon değişkeni açısından katılımcıların iş stresi düzeylerinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Oluşan bu farklılıkların hangi pozisyon gurubundan kaynaklandığını belirleyebilmek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre söz konusu farklılıkların işçi pozisyonunda çalışan katılımcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre işçi pozisyonunda çalışan katılımcıların teknik personel (I-J=-,23 ve p=,000) ve vardiya amir yardımcısı (I-J=-,22 ve p=,028) pozisyonunda çalışan katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmıştır. İş pozisyonunda çalışan katılımcıların stres düzeylerinin, örgütteki diğer pozisyon gurubunda çalışan katılımcıların stres düzeylerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütteki pozisyonlardan en yüksek stres düzeyine sahip pozisyonu ise, vardiya amir yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılar oluşturmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen bu tez çalışmasının ilk üç bölümünde, örgütsel adalet algılamaları, iş stresi ve etik iklim kavramlarına ait teorik bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, anket aracılığı ile elde edilen verilere, gerekli analizlerin yapılmasının ardından gözlemlenen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlara, tartışmaya ve gerek yöneticilere gerekse diğer araştırmacılara yönelik önerilere verilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilere gerekli analizlerin yapılmasını ardından ulaşılan sonuçlar şunlardır:

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin birbirleriyle olan ilişkilerinin test edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet ile etik iklim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet ile işlem adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, etik iklim ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti ile iş stresinin arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti ile etik iklim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti ile işlem adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, işlem adaleti ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu ve işlem adaleti ile etik iklim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kontrol değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve görev süresi) ile örgütsel adalet ve boyutlarının aracı değişken olan etik iklim üzerinde ki etkisi incelenmiştir. Buna göre kontrol değişkenlerden cinsiyetin ve pozisyonun etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, dağıtım ve işlem adaletinin de etik iklim üzerinde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel adalette bir bütün olarak veya boyutlarını oluşturan dağıtım ve işlem adaletinde meydana gelen bir artış, çalışanların etik

iklim algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_1 , H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise kontrol değişkenler ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtım ve işlem adaletinin bağımlı değişken olan iş stresi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kontrol değişkenlerden sadece eğitim durumunun iş stresi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş stresi seviyeleri artmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların eğitim seviyesine göre örgütten elde ettiği kazanımları yetersiz bulmaları olabilir. Örgütsel adalet ve örgütsel adaleti temsil eden boyutlardan dağıtım adaletinin iş stresi üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre örgütsel adalet algılamalarındaki artışın iş stresi üzerinde negatif yönde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre H_2 ve H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir. Bu çalışmada işlem adaleti ile iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmemiştir. Gözlemlenen bu sonuca göre H_{2b} reddedilmiştir. Regresyon analizinin son aşamasında aracı değişken olan etik iklim analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda ise etik iklimin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuca göre H_3 hipotezi reddedilmiştir. Gözlemlenen bu sonuçlara göre bu çalışmada örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin bir aracılık etkisine de rastlanılmamıştır. Bu nedenle H_4 hipotezi de reddedilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin yapılmasının ardından, kontrol değişkenlerden cinsiyetin, pozisyonun ve eğitim durumunun iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle söz konusu değişkenlerin kendi grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla iki gruba sahip olan değişkenler için “bağımsız örneklem t testi” üç veya daha fazla gruba sahip değişkenler için “tek yönlü varyans analizi” uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların iş stresi düzeyleri incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların stres seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Buna göre kadın çalışanların stres düzeylerinin, erkek çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından iş stresi seviyeleri incelendiğinde yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcıların ilkökul ve lise mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcıların iş stresi düzeylerinin söz edilen eğitim grubundaki katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür. Örgütteki pozisyon açısından iş stresi düzeyleri incelendiğinde vardiya amir yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcıların diğer pozisyonda çalışan katılımcılara göre iş stresi düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet algılamaları, bir örgütte çalışanlara hak ettiklerinin verilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Hak edişlerden anlatılmak istene ise ceza, terfi, ödül, ikramiye vs. olabilir. Eğer yöneticiler çalışanların söz edilen hak edişler konusunda tutum ve algılarını anlayabilirse çalışanların örgütsel adalet algılamalarını artırabilirler. Çünkü örgütsel adalet kavramı genel kabul edilen veya somut bir kavram değildir. Yani örgütsel adalet algılamaları kişiden kişiye değişebilmektedir. Aynı örgüt çatısı altında bile gerçekleştirilen bir uygulamayı birtakım çalışanlar adil olarak değerlendirebilirken, birtakım çalışanlar adaletsiz olarak değerlendirebilirler. Bu nedenden dolayı bir örgütteki çalışanların benzer karakteristik özelliklere sahip olması, onların örgütsel adalet algılamalarının, yöneticiler tarafından daha rahat bir biçimde yükseltilmesini sağlayabilir.

Örgütsel adalet kavramı hakkında yapılan ilk çalışmalarda, çalışanların sadece dağıtım kararları hakkındaki adillik üzerinde durdukları düşünülmektedir. Bu noktadan sonra ise üç farklı dağıtım fikri ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi yapılan dağıtımın örgütteki tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılmasını içermektedir. İkincisi ise çalışanların örgüte olan katkılarına göre bir dağıtımın yapılması şeklinde açıklanmaktadır. Burada katkı kazanım oranı adı verilen bir formül geliştirilmiştir. Buna göre bir çalışan kendisinin örgüte olan katkısı karşılığında aldığı ücret ile benzer pozisyonda çalışan bir diğer personelin örgüte olan katkısı karşılığında aldığı ücreti karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan kendisinin katkı kazanım oranının karşılaştırdığı kişiye nazara çok daha fazla olduğunu düşünüyor ise vicdanen bu durumdan rahatsız olmaktadır. Eğer karşılaştırdığı kişinin katkısına karşılık aldığı ücretin kendisinden yüksek olduğunu düşünüyor ise çalışan bu durumu adaletsiz olarak algılamaktadır. Eğer çalışan kendisinin örgüte olan katkı kazanım oranı ile karşılaştırdığı kişinin katkı kazanım oranının eşit olduğunu düşünüyor ise örgütte adil bir dağıtım sisteminin olduğunu düşünmektedir. Üçüncü olarak ise örgütteki dağıtımın ihtiyacı çok olandan az olana doğru yapılması gerektiği şeklinde bir düşünce geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar arttıkça görülmüştür ki dağıtım kararlarında ki adillik tek başına çalışanların örgütsel adalet algılamalarını açıklamada yeterli olmamaktadır. Dağıtım kararlarında ki adillığe ek olarak, dağıtım kararlarının alınması sırasındaki adillliği ve de dağıtım kararlarının hangi kıstaslara göre alındığının çalışanlar tarafından bilinmesini içeren işlem adaletinin de çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Dağıtım kıstasları ile ilgili kararların alınması sürecine örgütteki çalışanların da dahil edilmesi örgütsel adalet algılamalarını artırabilmektedir. Dağıtımla ilgili kararlara çalışanların dahil edilmesi, dağıtım kararının adil

olmaması durumunda bile çalışanların bu adaletsizliğe itiraz etmemesine yol açmaktadır. Çünkü alınan kararlara çalışanlarda müdahil olmaktadır.

Örgütsel adaletin son boyutunu oluşturan etkileşim adaleti ise örgütteki yöneticilerin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışları içermektedir. Çalışanlar yöneticilerden kendilerine karşı kibar ve anlayışlı davranmalarını beklemektedirler. Yöneticilerin çalışanlara karşı kaba ve saygısız bir tutum ve davranış içinde bulunmaları çalışanların örgütsel adalet algılamalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca bu durum dağıtım ve işlem adaletindeki olumlu algılamaları da ortadan kaldıracaktır. Şayet örgütte dağıtım ve işlem adaletine yönelik çalışanların algıladıkları adillik düzeyi olumlu olsa da etkileşim adaletindeki olumsuz algılamalar çalışanlarca dağıtım ve işlem adaletindeki olumlu algıların görmezden gelinmesine yol açabilir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş stresi ise, örgütteki bireylerin kendilerinin, mesai arkadaşları ile olan ilişkilerinin ve örgütün sebep olduğu stres olarak tanımlanmaktadır. İş stresi genel olarak olumsuz bir kavram olarak görülmesine rağmen doğru miktarda olması çalışanlar açısından pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. İş stresinin bireye hangi seviyede olumlu katkı yapacağı kişiden kişiye değişmektedir. Ancak doğru seviyedeki iş stresinin bireyin performansını, örgüte olan katkısını ve yaşama sevincini artırmakla beraber iş devamsızlığını azaltmaktadır. İş stresi çalışanların bir takım sağlık sorunları yaşamasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle iş stresine karşı örgütteki yöneticilerin hassas olması gerekmektedir. İş stresine çalışanların kişilik özellikleri, örgütteki sorumlulukları, örgütteki diğer kişiler ile olan ilişkileri ve örgütün fiziki yapısı neden olabilmektedir. Çalışanların üstesinden gelemeyeceği iş stresi ise çalışanların psikolojik ve biyolojik yapılarını, örgütteki mesai arkadaşları ile olan ilişkilerini ve örgüte karşı olan sorumluluklarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Çalışmanın aracı değişkenini oluşturan etik iklim ise örgütteki herkes tarafından kabul edilen ve desteklenen tutum, ilke ve davranışları kapsamaktadır. Etik iklim, çalışanlara örgütte hangi tutum ve davranışların kabul edildiği konusunda kılavuzluk yapmaktadır. Böylece örgütte herkes tarafından kabul edilen bir davranış şeması oluşturulmaktadır. Örgütsel adalette olduğu gibi etik iklimde de benzer kişiliğe sahip çalışanların bir arada olması, herkes tarafından kabul edilen bir davranış şemasının oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Etik iklim sayesinde örgütte çalışanların birbirlerine karşı saygılı, hoşgörülü ve anlayışlı bir şekilde davranacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütteki iletişim ağının güçlü olmasında, etik iklim doğrudan etkili bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ile literatürde yer alan çalışmalar karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ortaya çıkan örgütsel adalet ve iş stresi arasında negatif ilişkiyi literatürdeki çalışmalar da desteklemektedir. Seçkin-Çelik (2015) yaptığı bir çalışmada örgütsel adalet algılamaları ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca örgütlerdeki eşitsizlik algılamalarının stresten kaynaklı sağlık sorunlarına sebep olduğunu ifade etmektedir. Bayram, Akdoğan ve Harmancı (2018) Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 12 iş yerindeki toplam 404 mavi yakalı çalışan üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Buna göre algılanan örgütsel adalet ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet algılamalarını yüksek olması çalışanların iş stresi seviyelerini azaltmaktadır.

Örgütsel adalet ile etik iklim arasında bu çalışmada pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde bu bulguyu destekleyen çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Mumcu ve Döven (2016) örgütsel adalet ve etik iklim arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Tokat'ta faaliyet gösteren 22 banka şubesinde çalışan 210 banka personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet ile etik iklim arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ekiztepe (2011) konaklama işletmelerinde etik iklim, örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak ise yüksek seviyede algılanan örgütsel adalet algılamalarının etik iklimi pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Aydın (2010) ise örgütsel adalet ile etik iklimin birbirlerinin yorumlayıcısı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca gerek örgütsel adaletin alt etkenleri arasında etik iklimin, gerekse etik iklimin alt etkenleri arasında örgütsel adaletin olduğunu açıklamaktadır.

Literatür incelendiğinde etik iklim ile iş stresi arasında yapılan yerli çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Bu bakımdan bu çalışmanın yerel literatüre önemli katkı yapacağı düşünülmektedir. Uslu, Şener, Elçi ve Sert (2014) örgütsel adalet, etik iklim ve iş stresi arasındaki ilişkilerin incelenmesinin amaçlandığı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 915 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada etik iklimin ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Levy ve Dubunsky (1983) yapmış oldukları bir çalışmada etik iklim ile iş stresinin birbirleri ile ilişkili olduğunu açıklamışlardır. Buna göre çalışanların etik iklim algılamalarının artması onların stres seviyesini azalttığını ifade etmişlerdir. Etik iklim ile iş stresi arasındaki ilişki konusunda yapılan açıklamalardan farklı olarak Jaramillo ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada etik iklim ile iş stresi arasında doğrudan bir ilişki tespit edememişlerdir. Ayrıca çalışma sonucunda etik iklimin düşük seviyede strese maruz kalan çalışanlar üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinden aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Literatür incelendiğinde iş stresi çalışanların performanslarını ve sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu durum örgütler açısından ek maliyetler doğurmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artması stresi negatif yönde etkilediği için yöneticiler örgütte çalışanların adalet algılamalarını artıracak uygulamalar geliştirebilir.
- Örgüt içerisinde tüm çalışanların destekleyeceği davranışların sergilenmesi çalışanların stres düzeylerini azaltabilir. Böylece örgütlerde verimlilik artırabilir. Bu durumda yöneticiler herkes tarafında kabul edilen ve çalışanlara rehberlik edecek bir davranış şeması oluşturabilir.
- Küreselleşme ile birlikte diğer örgütlerle olan rekabet örgütlerin bir parçası haline gelmiştir. Örgütlerin rekabet avantajı kazanmasında en önemli kaynağı ise örgütteki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütteki bireylerin işlerine odaklanması örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önem kazanmaktadır. Çalışanların işlerine odaklanmasını doğrudan engelleyen stres faktörleri belirlenip ortadan kaldırılmalıdır.
- Örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini ve işe yabancılaşma kavramlarının aracılık etkisi üzerine yeni araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca araştırmanın örneklemini Hatay'da sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Dolayısı ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar sadece bu araştırma için geçerlidir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towars An Understanding Of Inequity. *The Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211. doi:10.1023/A:1026576421399
- Akdoğan, A. A., Harmancı, Y. K., & Bayram, A. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet Ve İşte Var Olamama (Presenteeism) İlişkisinde Stresin Aracı Rolü. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(2), 198-210.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kululu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.372324)
- Akkoç, İ. (2012). İşletmelerde Gelişim Kültürü Ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. , *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Aktaş, K. (2014). Etik-Ahlak İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci. *Journal of International Management and Social Researches*, 23.
- Aktaş, M. A. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(4).
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N., & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 273-288.
- Alkhadher, O., & Gadelrab, H. (2016). Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 337-351.
- Almansour, Y. M. (2012). The mediating role of organizational justice components in the relationship between ledarship styles and job satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(20), 74-80.
- Ando, N., & Matsuda, S. (2010). How employees see their roles: the effect of interactional justice and gender. *Journal of Service Science and Management*, 281-286.
- Anscombe, G. E. M. (1981). Ethics, Religion and Politics.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*, 49(2), 345-358. doi:10.1177/0007650310362865
- Atılğan, T., & Dengizler, İ. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stress Üzerine Bir Araştırma. *D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2).
- Atkinson, & Hilgard. (2012). *Psikolojiye Giriş*. (D. Fettahoğlu, & Ö. Öncül, Çev.) Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Avcı, N., & Küçükusta, N. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1).
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık .
- Aydın, İ. (2010). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.

- Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları Yönetimi*. Labour Ministry- CASGEM Yayınevi.
- Babatunde, A. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualizations, Causes and Cure. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 73-80.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bahrami, M., Montazeralfaraj, R., Gazar, S., & Tafti, A. (2014). Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees. *Electronic physician*, 6(2), 838-844.
- Balcı, A. (2000). *İş Stresi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baldwin, S. (2006). Organizational Justice. *Institute for Employment Studies*, 1-13.
- Baltaş, A., & Baltas, Z. (2008). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Başar, D. (2009). *Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklim Algılamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasında ki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başpınar, N., & Çakıroğlu, D. (2017). *Meslek Etiği (Genişletilmiş 4. Baskı)*. Ankara : Nobel Yayınevi .
- Bayar, H. T. (2016). *İş Tatmininin Ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review. *Personnel Psychology*, 665-699.
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch Jr, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 241-255.
- Beugre, C. D. (1998). Managing Fairness in Organizations. *Greenwood Publishing Group*.
- Biçer, M. (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, Türkiye
- Biçki, S. (2016). *Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi Ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of Fairness*. (B. H. Sheppard, Dü.) Greenwich: JAI Press.

- Bircan, S. (2016). Beyoğlu Kamu Hastaneleri Birliğine Bağlı Hastanelerin Acil Servis Çalışanlarının Karşılaştığı Risk ve Tehlikelerin İş Stresine Etkisi. *T.C. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*
- Boboce, D. R. (2013). Procedural justice: A historical review and critical analysis . *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 51-88.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A Framework for Studying Personality in the Stress Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902.
- Bourne, S., & Snead, S. D. (1999). Environmental Determinants Of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 283-290.
- Braham, J. B. (1998). *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (V. G. Diker, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Brickley, J. A. (2002). Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking and Finance*, 269, 1821-1835.
- Budak, B. (1999). *Lise Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek Düzeyi ile Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, Türkiye.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (1.Basım b.). (D. İnan, & S. Erguvan , Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (25.Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cevizci, A. (1996). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul : Paradigma Yayınları.
- Chouaib, A., & Zaddem, F. (2013). The Ethical Cilimate at Work Promoting Trust in Organizations . *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Manegament Homme&Enntaprise*, 15-30.
- Cohen-Charash, Y., Spector, & Spector, P. E. (2001). The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.
- Constantin, E. C. (2010). Ethics And Individual Behaviour. *Communication and Translation Studies*, 3(2), 15-18.
- Coooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications* . CA: Sage Publications .
- Cooper, K. (1987). *Sözsüz İletişim*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Cowings, J. S. (2012). *Strategic Leadership and Decision Making*, UK: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda*. in j. greenberg & r. cropanzano (eds.), *advances in organizational justice*. Stanford: CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. New York: Oxford University Press.

- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). *Social Justice and the Experience of Emotion*. New York: Taylor&Francis e-library.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. *Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Çevirgen, A., & Üngören, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini. *10. Uusal Turizm Kongresi*, 273-283.
- Çiçek, B. (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. *Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 19.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Daft, R. (2009). Organization theory and design (10.b.). *Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.*, 389.
- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), 55-61.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (K. Tosun, & vd., Çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracılık Rolü* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.340243).
- Denizsever, S. (2017). *Hemşirelerde Karar Verme İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 466299)
- Desseon, K., & Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter? <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersR>, 1.
- Deyneli, F. (2010). *Türkiye’de Adalet Ekonomisinin Karşılaştırmalı Analizi*. Ankara: Umut Ofset Matbaacılık.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojen, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climates Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, 197-217.
- Dikmetaş Yardan, E., & Yabana Kiremit, B. (2019). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış Konuları* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Ekiztepe, B. (2011). *Konaklama İşletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 308765).
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını .
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15.Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, N. (2009). Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların havayolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 149-168.
- Eroğlu, G. Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.239609).
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M., & Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 393-903.
- Ferhanoğlu Alkaya, S. (2009). *İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, Türkiye.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Ca: Beverly Hills.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in Organizational Justice* , 1-55.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. doi:https://doi.org/10.2307/256422
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 305-328.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type-a Behavior and Your Heart*. New York : Harper and Row .
- Gammel, S. (2009). "Ethics and Morality", Ethics Portfolio, Basic Ethical Concepts .
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10.Baskı b.). Boston: Pearson.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational justice*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffits, A., & Cox, T. (2010). *Work Organization & Stress*, World Health Organization, *Protecting Workers' Health*. Nottingham, 2010.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 415-433.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 99-109.
- Güleç, O. (2008). *Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden Edinilmiştir. (Tez No.226809).
- Gültekin, F. (2008). *Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye
- Gümrükçüoğlu, R. (2018). *İş Stresinin Kadının Evlilik Hayatına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden Edinilmiştir. (Tez No. 326077)
- Günel, D. (2016). *İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden Edinilmiştir. (Tez No.417976)
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürler, N. (2018). İş Stresi Ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan* 6(21) 493-523
- Hassan, M., Azim, S., & Abbas, S. (2017). Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and The Role of Culture. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 459-471.
- Hayatoğlu, Ö. (2010). *Etik İklimin; Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.263446)
- Haykır, Ş. V. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi:İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.624653)
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *ZfWT/Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Hill, W. L., & MsShane, L. (2007). *Principles of Management*, Boston,MA. McGraw-Hill/Irwin.
- Homans, G. C., & Burlingame, N. Y. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms: Harcourt, Brace & World Inc*. London: Routledge and Kegan Paul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-88.

- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akpolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 256.
- Iutovich, J. M., Kennedy, J. M., & Levine, F. J. (2003). Establishing an Ethical Climate in Support of Research Integrity: Efforts and Activities of The American Sociological Association. *Science and Engineering Ethics*, 201-205.
- İyigün, N. Ö. (2015). *Kurumsal Yönetim Işığında " Etik "*. (R. Atabay, Dü.) İstanbul: Beta Yayınları .
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing Meaning to the Sales Job: The Effect of Ethical Climate and Customer Demandingness. *Journal of Business Research*, 2301-2307.
- Jasso, G. (1980). A new theory of distributive justice. *American Sociological Review*, 45-1, 3-32.
- Jex, S. M., & Crossley, C. D. (2005). Organizational consequences. *Handbook of Work Stress* , 575-599 .
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon , H. H. (2010). The Effects of Employees Business Ethical Value on Person–Organization Fit and Turnover Intent in The Foodservice. *International Journal of Hospitality Management*, 538-546.
- Karabey, C. N. (2009). *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde edinilmiştir. (Tez No.241678)
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 46-69.
- Karardut, G. (2014). *Etik İklim ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Karavardar, G. (2013). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(26), 140-141.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye
- Kesebir, M. (2018). Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39-54.
- Keser, A., Yılmaz, G., & Yürür, S. (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (2. Baskı b.). Umut Yayınları.
- Keskin, D. A. (2014). *Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar* (1.Baskı b.). İstanbul: Beta Basım .
- Kılıç, T., Bostan, S., & Grabowski, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level Of Justice Perceptions. *International Journal Of Health Sciences*, 3(1), 157-175.

- Kılıçlar, A. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması* . Eskişehir : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları .
- Kızıloğlu, E., & Çelik, A. (2015). Whistleblowing behavior in organizations and work morality interaction. *International Journal o fSocial Sciences and Education Research*, 1(2), 399-414.
- Klimzsa, L. (2014). Business Ethics, Introduction to the Ethics of Values. 1st edition, bookboon.com., 13-14.
- Koçak, O., & Kavi, E. (2013). *Çalışma Yaşamında Etik*. Bursa: Ekin Basım.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korkmaz, M., Germir, H. N., Şahbudak, E., Erdal, Ş., Gürkan, A., & Kuzucuoğlu, A. H. (2015). *Stres-Performans-Verimlilik*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye
- Landrum, B., Danica, K., & Flynn, P. M. (2011). The Impact of Organizational Stress and Knight, Burnout on Client Engagement . *Journal of Substance Abuse Treatment* , 222-230.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, 1-13.
- Leventhal, G. S. (1972). Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 88-102.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *National Science Foundation, Washington, D.C.*
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Levy, M., & Dubinsky, A. J. (1983). Identifying and addressing retail salespeople's ethical problems: A method and application. *Journal of Retailing*. *Journal of Busines*, 59(1), 46-66.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 165-184.
- Lian, S. Y., & Tam, C. (2014). Work Stress, Coping Strategies and Resilience: A Study Among Working Females. *Asian Social Science*, 10(12), 41-52.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior* . New York: Mc Graw Hill Book. Company.

- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81 (463-464), 225-250.
- Malloy, D., & Agarwal, J. (2010). Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 3-21. doi:10.1007/s10551-008-9777-1
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194. doi:10.1007/s10551-006-9084-7
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 175-194.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 738-748.
- Mathur, S., & Padmakumari, P. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives. *Human Resource Management Research*, 124-149.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2011). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 7-16.
- MC Donald, G. (1999). Business Ethics: Practical Proposals For Organizations. *J Bus Ethics*, 58-143.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 626-637. doi:https://doi.org/10.5465/256489
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- Miles, J. A. (2016). *Management and organization theory: a jossey-bass*. John Wiley & Sons.
- Mobley, W., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. 11-20.
- Moore, H., & Moore, T. (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9, 1-15.
- Moore, K. M., & Cooper, C. L. (1996). Stress in Mental Health Professionals: A Theoretical Overview. *International Journal of Social Psychiatry*, 64(2), 82-89.
- Moorman, R. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 845-855.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-Order Dimensions of The Big Five Personality Traits and The Big Six Vocational Interest Types. *Personnel Psychology*, 447-478.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 125-141.
- Mumcu, A. (2014). *Etik İklim ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.376572)

- Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.
- Neubaum, D. O., Mitchell, M. S., & Schminke, M. (2004). Firm Newness Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 335-347.
- Neuman, J. H., & Keashly, L. (2010). *Means, Motive, Opportunity and Aggressive Workplace Behavior*. (J. Greenberg, Dü.) Rand Corporation, Taylor&Francis e-Library.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nuttall, J. (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. (A. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- O'Donnel, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture. *Institute of Public Administration*.
- Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.515678)
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması . *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(3) 1-33.
- Öğmen, E. (2019). *Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Hemşirelik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Özdemir, İ. (2017). *İş Stresi ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide İşe Bağlılığın Rolü: Gemi Adamları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde edinilmiştir. (Tez No.492897)
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), 77-96.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2003). Örgütsel Davranış. *Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, 231.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları .
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniveristesi Yayınları.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3.Baskı b.). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitedi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- Parlar, S. (2008). Sağlık Çalışanlarında Göz Ardı Edilen Bir Durum: Sağlıklı Çalışma Ortamı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7(6), 547-554.
- Peterson, D. K. (2002). The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire. *Journal Of Business Ethics*, 313-326.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressors-hindrance stressors relationships with job attitudes, turnover intention, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 438-454.
- Post & Fredick. (1996). "Business and Society", 8. Baskı. Russel C. (1998),. *Organizational Justice and Human Resource Management*'i, Sage Publication Inc., 13-14.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. *Revised Edition*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*" (Örgütsel Davranış) (14.Baskı b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*. Londra: Sage Publications .
- Rowe & Guerrero. (2010). Cases in Leadership. *New York: Sage Publications.*, 317.
- Rowshan, A. (2003). *Stres Yönetimi*. (D. Cüceloğlu, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. doi:10.1023/A:1006290432594
- Salih, Y., & Dereli, S. F. (2013). İş yaşamında çalışanların etik olmayan iş uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları üzerine bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 249-282.
- Saruhan, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, Türkiye
- Savran, G. (2007). *Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetimi sistemleri üzerine etkileri: bir laboratuvar uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.209105)
- Sayılı, H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schafer, W. E. (1987). *Stress Management for Wellness*. New York : Mc Graw Hill .
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass. 7.
- Schneiderman, N., Ironson, G., & Siegel, S. D. (2005). Stress and Health: Psychological, Behavioral and Biological Determinants. *HHS Author Manuscripts*, 607–628.
- Schonfeld, I. S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers . *Teaching & Teaching Education*, 151-158.
- Schwartz, J. E., Pickering, T. G., & Landsbergis, P. A. (1996). Work-related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from a behavioral medicine perspective . *Journal of Occupational Health Psychology*, 287-310 .
- Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics For Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1), 27-43.
- Schweperker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schweperker, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the Ethical Climate of Customer – Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.

- Seçkin-Çelik, T. (2015). An Affective Approach To Organizational Justice And Work Stress. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 117.
- Selye, H. (1998). Stress and the Nervous System . *World Health Organization* , 1-23.
- Selye, H. (1950). Stress and The General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1383-1392.
- Selye, H. (1974). *Stress without disstress*. New York: J.B.Lippencott Comp.
- Serinkan, C., & Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayın.
- Shacklock, A., Manning, M., & Hort, L. (2011). Ethical climate type, self-efficacy, and capacity to deliver ethical outcomes in public sector human resource management. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9(2), 34-49.
- Shafer, W. E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 825-835. doi:10.1016/j.aos.2007.08.002
- Shaw, S. M., Caldwell, L. L., & Kleiber, D. A. (1996). Boredom Stress and Social Control in the Daily Activities of Adolescents. *Journal of Leisure Research*, 28(4), 274-292.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık .
- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Mismanaging Unethical Behaviour in the Workplace. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 515-530.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Handbook of Psychology Volume 12 Industrial and organizational psychology*, 453-492.
- Sökmen, A. (2016). *Meslek Etiği (Örgütsel ve Yönetmelik Etik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, H. (2017). *Çalışma Yaşamındaki İş Stresinin Depresyon Ve Benlik Saygısı İle İlişkisi: Okulöncesi, İlkokul, Ortaokul Ve Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for. *Journal of Business Ethics*, 601-609.
- Stroll, A., Long, A. A., Bourke, V. J., & Cambell, R. (2008). Etik Kuramları. *Lothus Yayınevi*.
- Szabo, S., Tache, Y., & Somogyi, A. (2012). The Legacy of Hans Selye and the Origins of Stress. *Informal Healthcare*, 15(5), 472-478.
- Szilas, R. (2011). *Work stress and organizational justice* (Unpublished Doctorate Dissertation) Corvinus University: Budapest.
- Şahin, B., & Dünder, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Şaklak, Ö. (2018). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Şengül, K. (2019). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan, Türkiye
- Şenturan, D. D. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış* (1.Baskı b.). İstanbul: Türkiye: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Şimşek, Şerif, M., Çelik, & Adnan. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (9. Yenilenmiş Baskı). Konya: Eğitim Kitapevi.
- Tabachnick, B. S., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6.Baskı b.). Boston.
- Tağraf, H., Şahin, İ., & Özkan, A. M. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: bir sağlık kuruluşunda araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 67-83.
- Tamer, İ. (2015). *Etiksel İklim ve Güven Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*. (R. Atabay , & N. Ö. İyigün, Dü) İstanbul: Beta Yayınları.
- Taner, B., & Elgün, R. F. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.
- Tekeli, İ. (2014). *Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No.363276)
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, Erlbaum, NJ.
- Thompson, D. F. (1985). The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review*, 45(5), 555-561.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tonus, H. Z., & İlke , O. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Top, M., & Tekingunduz, S. (2018). The Effect of Organizational justice and trust on job stress in hospital organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(5), 558-566.
- Topakkaya, Y. D. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Topaloğlu, I. (2010). *İşgörelere adalet ve etik algıları açısından örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- Törnblom, K. Y., & Vermun, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12(1), 39-94.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (2001). The Ethical Context in Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors, in Research in Ethical Issues in Organizations, Volume. *Integrating Psychology And Ethics*, John Dienhart, Dennis Moberg, And Ron Duska, Eds., Kidlington, Oxford, 301-337.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık .
- Uslu, T., Şener, İ., Elçi, M., & Sert , A. (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1187-1198.

- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Usta, U. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Vasudevan, V., Ravindranath, R., Ravindranath, S., & Thomas, J. R. (2015). Do Organizational Stress really matters in Career Satisfaction? *Hamburg Anchor Academic Publishing*.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. doi:10.2307/2392857
- Vidaver, & Cohen, D. (1998). Moral climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Wu, X., & Wang, C. (2008). The impact of organizational justice on employees pay The impact of organizational justice on employees pay. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(2), 181-195.
- Yean, T. F., & Yusof , A. A. (2016). Organisational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 798-803.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-19.
- Yılmazgil, S. M. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.325890)
- Yurdadön, C. (2018). *Psikolojik Sermaye İle İş Stresi İlişkisi: Tcdd Makinistleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasında İlişkinin Analizi Ve Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.188279)
- Zohar, D. (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3) 265-283.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.291418)

EKLER

EK 1. Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK İKLİMİN ARACILIK ROLÜ

Sayın Katılımcı

Bu çalışma Bayburt Üniversitesi Doç. Dr. Cem KÂHYA danışmanlığında yürütülen araştırma için yapılmıştır. Bu anket formu, örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide, etik iklimin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amacı ile hazırlanmıştır. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları, yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır. İş stresi kişi üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve kişisel nitelikler veya psikolojik süreçlerle ortaya çıkan bir uyum tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Etik iklim, iş yerinde hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunu açıklamaya yardımcı olan tanımlardır. Sizden ricamız bu anket formunu objektif bir şekilde doldurmanızdır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışma kapsamında değerlendirilecek olup, başka kişi, kurum veya kuruluşlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Bu çalışmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım...

Halil Hakdan ÖZ

Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan
Yaşınız: () 25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50
() 50 ve üzeri
Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
Eğitim Durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Meslek Yüksek Okulu () Yüksek Lisans / Doktora
Fabrikadaki Pozisyonunuz:(Yazınız)
Görev Süreniz: () 5 yıldan az () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 Yıl () 20 Yıldan fazla

Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız fabrikadaki etik iklim düzeyini belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
---	--------------	-----------	-------	------------	-----------

1. Çalıştığım fabrikada resmi ve yazılı etik kurallar mevcuttur.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım fabrikanın üst yöneticileri etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş karşılanmayacağını bilinmesini sağlamışlardır.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım fabrikada dürüst davranışlar sergilenmesine rehberlik edecek liderlik niteliğine sahip kişiler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım fabrikadaki olumsuz davranışlar hızlı bir şekilde ortadan kaldırılır.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım fabrikanın etik kuralları tavizsiz bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım fabrikanın etik kuralları fabrika politikaları ile desteklenir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım fabrikada, çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir durum yoktur.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım fabrikadaki bir çalışan kendi çıkarı olan bir davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız fabrikadaki çalışanların iş stresi düzeyini belirlemeye yöneliktir. Son bir ay içerisinde aşağıdaki durumları ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1.Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzüldünüz?	1	2	3	4	5
2.Yaşamınızdaki önemli olan şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?	1	2	3	4	5
3.Kendiniz gergin ve stresli hissettiniz?	1	2	3	4	5
4.Yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla başarılı bir şekilde baş ettiniz?	1	2	3	4	5
5.Yaşamınızda meydana gelen önemli değişiklikler ile etkili bir şekilde başa çıktığınızı hissettiniz?	1	2	3	4	5
6.Kişisel sorunlarınız ile baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?	1	2	3	4	5

7.İşlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?	1	2	3	4	5
8.Yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi hissettiniz?	1	2	3	4	5
9.Yaşamınızdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildiniz?	1	2	3	4	5
10.Yaşamınızdaki olaylara hâkim olduğunuzu hissettiniz?	1	2	3	4	5
11.Kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı öfkelenediniz?	1	2	3	4	5
12.Üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?	1	2	3	4	5
13.Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi kontrol edebildiniz?	1	2	3	4	5
14.Güçlüklerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz.	1	2	3	4	5

LÜTFEN

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ...

Aşağıda yer alan ifadeler çalıştığınız fabrikada adalet algısını belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.İşim ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim, iş ile ilgili kararlarda tarafsız davranır.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim, iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, iş ile ilgili kararlar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlara bir verir.	1	2	3	4	5

10.İş ile ilgili kararlar, herhangi bir ayırım yapılmaksızın bütün çalışanlara uygulanır.	1	2	3	4	5
11.Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.	1	2	3	4	5
12.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.	1	2	3	4	5
13.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, bana saygılı ve sakin bir biçimde davranır.	1	2	3	4	5
14.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	1	2	3	4	5
15.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken bana içtenlikle davranır.	1	2	3	4	5
16.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarımı dikkate alır.	1	2	3	4	5
17.Yöneticim işim ile ilgili kararlarını benimle istişare eder.	1	2	3	4	5
18.Yöneticim işim ile ilgili kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
19.Yöneticim işim ile ilgili karar alırken anlamlı açıklamalarda bulunur.	1	2	3	4	5
20.Yöneticim işim ile ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	1	2	3	4	5

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDİYORUZ

ÖZ GEÇMİŞ

..... İlköğrenimini sırası ile Erikdibi Köyü İlköğretim ve M.E.V Konursu İlköğretim okulunda tamamladı. Bayburt Milli İrade Anadolu Lisesinde ise lise eğitimini tamamladıktan sonra 2014 yılında Bayburt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ni kazandı. Bayburt Üniversitesi'nden 2018 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans eğitimine başladı. “Örgütsel adalet ile iş stresi arasındaki ilişkide etik iklimin arabuluculuk rolü” adlı tez çalışması ile Yüksek Lisans eğitimini tamamladı.

