

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

PYGMALİON ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: İSTANBUL İLİNDEKİ
SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EFSUN AKSEN

İSTANBUL - 2023

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

PYGMALİON ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: İSTANBUL İLİNDEKİ
SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EFSUN AKSEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. MURAT SAĞBAŞ

İSTANBUL - 2023

KABUL VE ONAY

Efsun Aksen tarafından hazırlanan “Pygmalion Etkisi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü: İstanbul İlindeki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 15/06/2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin GÜMÜŞ

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun

.....tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

BEYAN

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

EFSUN AKSEN

15.06.2023



ÖN SÖZ

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilinde yer alan sağlık kurumlarında yöneticiler tarafından sergilenen Pygmalion etkisi ve çalışanlar tarafından gösterilen örgütsel bağlılık ilişkisinin çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet aracılığıyla değerlendirilmesidir. Bu çalışmada yönetici beklentileri doğrultusunda çalışan bağlılığının ve adalet algısının nasıl etkilendiği, bu etkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Tez sürecim boyunca bilgisini, deneyimini ve değerli görüşlerini benimle paylaşan, anlayışı ve sabrıyla beni başarmaya teşvik eden, tez konumu seçmemde ve tüm tez süresince yardımlarını esirgemeyen, yönlendirici ve destekleyici tutumunu her koşulda hissettiğim tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez sürecim boyunca çalışma hayatımda beni yalnız bırakmayan, anlayış ve sabrıyla bu süreci yüksek motivasyonla tamamlamamı sağlayan, değerli görüşleri ve önerileriyle hedefime ulaşmamda bana yardımcı olan Sayın Dr. Cemile AYDIN ve Dr. Ali Attila AYDIN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisansa başladığım günden itibaren hedeflerimi her daim destekleyen, bana inanan ve güvenen, başarabileceğime olan inançlarını bir gün olsun kaybetmeyen annem Selma Yegan AKSEN'e ve babam İlhan AKSEN'e teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

EFSUN AKSEN

15.06.2023

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET	4
1.1. Örgütsel Bileşenlerin Tanımı ve İlişkisi	4
1.2. Örgütsel Bağlılık.....	9
1.2.1. Çalışan Bağlılığı	12
1.2.2. İşe Bağlılık	13
1.2.3. Kariyer Bağlılığı	14
1.2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	14
1.2.4.1. Etzioni'nin Bağlılık Yaklaşımı	19
1.2.4.2. Angle ve Perry'nin Bağlılık Yaklaşımı	19
1.2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı.....	20
1.2.4.4. Penley ve Gould'un Bağlılık Yaklaşımı	21
1.2.4.5. Yan Bahisler Teorisi	21
1.2.4.6. Meyer ve Allen'ın Bağlılık Yaklaşımı.....	23
1.2.4.7. Devamlılık Bağlılık.....	25
1.2.4.8. Duygusal Bağlılık	26
1.2.4.9. Normatif Bağlılık.....	27
1.2.4.10. Mayer ve Schoorman'ın Bağlılık Yaklaşımı	29
1.2.4.11. Jaros ve Arkadaşlarının Bağlılık Yaklaşımı	29
1.3. Örgütsel Adalet	30
1.3.1. Adalet Kavramı	30
1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımlar.....	33
1.3.3. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	34
1.3.4. Adalet Kuramları	38
1.3.4.1. Reaktif İçerik Teorileri	38
1.3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri	39
1.3.4.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	39
1.3.4.4. Proaktif Süreç Teorileri	40
1.3.5. Adalet Düzeyleri	41

1.3.6. Örgütsel Adalet Teorileri	43
1.3.6.1. İçerik Teorileri	43
1.3.6.2. Süreç Teorileri	45
1.3.6.3. Dağıtım Adaleti.....	46
1.3.6.4. Prosedür Adaleti	46
1.3.6.5. Etkileşimsel Adalet	48
1.3.7. Örgütsel Adaletin Etkileşimde Olduğu Kavramlar	48
1.3.7.1. Örgütsel Adalet ve Geribildirim Kavramlarının İlişkisi	48
1.3.7.2. Örgütsel Adalet ve Eğitim Kavramlarının İlişkisi	50
1.3.7.3. Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürü Kavramlarının İlişkisi	51
1.3.7.4. Örgütsel Adalet ve İletişim Kavramlarının İlişkisi	52
1.3.7.5. Örgütsel Adalet ve Güven Kavramlarının İlişkisi	53
1.3.7.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının İlişkisi	54
1.3.8. Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü	57
BÖLÜM 2: PYGMALION ETKİSİ.....	61
2.1. Galatea Etkisi	63
2.2. Golem Etkisi	64
2.3. Dört Faktör Teorisi	65
2.4. Pygmalion Etkisinin Kavramsal İlişkileri	67
2.4.1. Motivasyon	67
2.4.2. Öz Beklenti	69
2.4.3. Performans	70
2.4.4. Yaratıcılık	71
2.4.5. Öz Yeterlilik	72
2.4.6. Pygmalion Etkisi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	73
BÖLÜM 3: ANALİZ VE BULGULAR	77
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	78
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	79
3.4. Araştırmanın Yöntemi	80
3.4.1. Araştırmanın Kapsamı	80
3.4.2. Veri Toplama Tekniği.....	80
3.4.3. Evren ve Örneklemen Tanımlanması	81
3.4.4. Ölçme Araçları.....	82
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri	83

3.5. Bulgular ve Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	84
3.5.1. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği	84
3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	89
3.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	94
3.5.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	100
3.5.5. Bulguların Değerlendirilmesi	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA.....	112
ÖZ GEÇMİŞ	136



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları	15
Tablo 2: Örgütsel Adalet Tanımları.....	17
Tablo 3: Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	35
Tablo 4: Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi ve Karşılıklarına Dair Öne Çıkan Örnekler	38
Tablo 5: Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımları	81
Tablo 6: Araştırmada Temel Alınan Ölçekler	83
Tablo 7: Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu Analizi.....	84
Tablo 8: Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Madde Analizi	85
Tablo 9: Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği için KMO Bartlett Testi	86
Tablo 10: Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	86
Tablo 11: Pygmalion Ölçeği Uyum İndeksleri	87
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Madde Toplam Korelasyonu Analizi	89
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi	90
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO Bartlett Testi	90
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	91
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri.....	92
Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi	94
Tablo 18: Örgütsel Adalet Ölçeği Madde Analizi.....	95
Tablo 19: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin KMO Bartlett Testi	96
Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	96
Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	97
Tablo 22: Araştırmanın Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	100
Tablo 23: Araştırmanın Hipotez Testi.....	100
Tablo 24: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bileşenler Arasındaki İlişki	9
Şekil 2: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Ettiği Örgütsel Adalet, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Kavramsal Model.....	11
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu	22
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	24
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli	28
Şekil 6: Örgütsel Adalet ve Sürdürülebilirlik Üzerine 360 Derece Geribildirim.....	49
Şekil 7: Zeinabadi ve Salehi'nin Sosyal Mübadele Modeli	56
Şekil 8: Motivasyon ve Başarma Beklentisi Arasındaki İlişki.....	67
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	79
Şekil 10: Pygmalion Ölçeği Path Diyagramı	88
Şekil 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı	93
Şekil 12: Örgütsel Adalet Path Diyagramı	99
Şekil 13: Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü	104

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Pygmalion Etkisi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü:

İstanbul İlindeki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Efsun Aksen

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Haziran, 2023 - Sayfa Sayısı 136

Araştırma, Pygmalion etkisi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet değişkenlerini incelemektedir. Araştırmada ilk olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ele alınmış, kavramları etkileyen farklı boyutlar üzerinden yönetici ve çalışan ilişkisi açıklanmıştır. Sonrasında Pygmalion etkisi ve kavramın etkilendiği boyutlar ele alınarak örgütsel bağlılık ile ilişkisi açıklanmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması belirlenmiş, uygulama Google Forms web sitesi üzerinden yapılmıştır. Anket, birden fazla yönetici ve o yöneticiye bağlı en az 2 çalışanın olduğu çalışma gruplarında uygulanmıştır. Toplamda 404 kişiye ulaşılmıştır. Alan yazını taraması sonucunda güvenilirlik analizleri göz önünde bulundurularak Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Pygmalion Tutum İndeksi ölçme araçları olarak belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır.

Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin Pygmalion etkisine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini, algılanan beklentiler doğrultusunda çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının etkilenebileceğini göstermiştir. Yapılan analizlerin sonuçları, örgütsel bağlılık ve Pygmalion etkisi arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Pygmalion etkisi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Sağlık Personeli, Yönetici Beklentileri

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

**The Moderating Role Of Organizational Justice In The Relationship Between
Pygmalion Effect And Organizational Commitment: A Study On Health Care Workers**

In Istanbul

Efsun Aksen

Master Thesis

Division of Health Management / Health Management

Supervisor: Assoc. Prof. Murat SAĞBAŞ

June, 2023 – Number of Pages 136

The research examines the Pygmalion effect, organizational commitment and organizational justice variables. Firstly, the concepts of organizational commitment and organizational justice are discussed, and the relationship between managers and employees is explained through the different dimensions affecting the concepts. Afterwards, the Pygmalion effect and the dimensions affecting the concept are discussed and its relationship with organizational commitment is explained.

A questionnaire was determined as the data collection method and the application was made through the Google Forms website. The survey was applied in work groups with more than one manager and at least 2 employees reporting to that manager. A total of 404 people were reached. As a result of the literature review, Organizational Commitment Scale, Organizational Justice Scale and Pygmalion Attitude Index were determined as measurement tools by taking reliability analysis into consideration. The data obtained from the research were evaluated and the hypotheses of the research were confirmed.

The results of the research showed that employees' organizational commitment levels may vary depending on the Pygmalion effect, and that employees' affective, normative and continuance commitment may be affected in line with perceived expectations. The results of the analyses showed that organizational justice has a moderating role in the relationship between organizational commitment and Pygmalion effect.

Key Words: Pygmalion Effect, Organizational Commitment, Organizational Justice, Administrator Expectations, Health Personnel

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinde örgütsel başarının gelişimi ve teşviki, örgüte bağlı çalışanların sadakati ve verimliliği; yönetim tarafından insan gücüne verilen önemin kapsamı ve uygulanabilirliği ile tanımlanabilmektedir. Mevcut kaynakların verimli ve etkili kullanılmasını sağlamak, yönetim pratiklerinin kurum içi stratejileri şekillendirmesini sağlamakta, örgütün amaç, değer ve hedeflerine olan inancı güçlendirerek her bir çalışanı aynı hedef için motive edebilmektedir. Yönetimin başarıyla uygulanmasını, mevcut kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak, kurum bünyesinde yüksek motivasyona sahip bireylerin görev almasıyla mümkün hale gelmektedir. Nitelikli iş gücüne sahip olmak, sağlanan hizmetlerin kalitesinin en yüksek standartları karşılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlayarak örgüt içi ilişkilerde işbirliğine teşvik edici bir etki göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve Pygmalion etkisi, davranış bilimlerini de içine alan yönetsel süreçlerin çalışanlar üzerindeki etkisini analiz ederken veriler sunabilecek önemli kavramlar arasında bulunmaktadır. Bu kavramların doğru anlaşılması ve uygulanması, çalışanların motive olmasına, işlerine kendilerini adamalarına ve potansiyellerini gösterebilecekleri bir ortamın elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek kurumlar hedeflerine, değerlerine ve misyonuna derinden bağlı işgücüne yatırım yapmaktadır. Bu bağlılık duygusu çalışanları, temel iş sorumluluklarının ötesine geçmeye motive ederek performansını ve potansiyelini iyileştirmesini sağlamaktadır. Benzer şekilde çeşitli ödül mekanizmaları ve karar alma prosedürleri, kurum içerisinde çalışanlara karşı edinilen tutumun adillliğini destekleyerek çalışanların kuruma güven duymasını sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar yüksek motivasyonla çalışmakta, kuruma fayda sağlayan isteğe bağlı davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır. Çalışanlarına karşı yüksek beklentiye sahip olan yöneticiler, bu beklentiye etkili ve doğru iletmeyi başardığında çalışanların mevcut beklentileri karşılama veya bu beklentileri aşma olasılığı yükselmektedir. Böylelikle çalışan kendisini kanıtlamak ve yöneticisinin kendisi hakkındaki pozitif imajını korumak için motive olmaktadır.

Yapılan araştırmalar performans, organizasyon yapısı ve kültürü, iş tatmini, motivasyon ve örgütlerin bağlılık, adalet, beklenti algılarını etkileyebilecek diğer bileşenler dahilinde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve Pygmalion ilişkisi arasındaki ilişkiyi farklı yönlerden ele almışlardır(Bayram, 2014; Manav, 2018; Sezgin, 2018; Engin, 2019; Uzun, 2020; Tor, 2021; Türkkın, 2021; Mohammed, 2022; Ünkaracalar, 2022; Kayaokay, 2022; Serin, 2022). Ortaya koyulan bu ilişkiler dikkate alındığında örgütleri tarafından kendilerine adil davranıldığını

algılayan çalışanların örgüte bağlılığının; yöneticilerinin kendileri için beklentilerine inanan çalışanların yüksek performans gösterme eğiliminin; örgütleri tarafından kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların kendilerinden beklenenin yüksek olduğuna inanma eğiliminin, istatistiksel olarak anlamlı çıkan sonuçların ortak öncülleri olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütlerine adanmaları ve işlerine sadakat ve yatırım duygusu göstermeleri doğrultusunda şekillenen, çalışanın örgüt içerisinde kalma süresini etkileyen bir faktördür. Meyer ve Allen örgütsel bağlılık kavramını, bireyin örgüte yükümlülük duygusu ile karakterize psikolojik bir bağlanma ve örgüt adına çaba gösterme isteği olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Bir örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğine işaret eden örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu örgüt ile özdeşleşme derecesini temsil etmesinin yanı sıra yönetici beklentileri, kaynak desteği, örgüt yapısı ve değerleri gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte daha uzun süre kalma, daha üretken olma ve örgütün başarısına katkıda bulunma olasılıkları yükselmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde kendilerine adil ve eşit davranıldığını hissetme derecesini ifade etmektedir. Greenberg (1990) örgütsel adaleti dönemsel olarak ele alan araştırmaların, örgütsel davranışı etkileyen ve bir sonuca yol açan potansiyel değişkenleri açıklayabileceğini öne sürmüştür. Kurum ile doğrudan ilgili olan adalet kavramı, üstlendiği rolü çalışan algısı üzerinde göstermektedir. Bu algı, çalışanların örgütsel davranışlarını belirlerken önemli bir değişken haline gelmektedir. Örgütsel adaletin üç boyutundan biri olan prosedürel adalet, çalışanların elde ettiği sonuçların adil şekilde dağıtılmasında kullanılan prosedürlerin adalet algısına uygun olup olmadığını, uygunluk kriterinin çalışanlar tarafından neye göre belirlendiğini veya değişkenlik gösterdiğini tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Örgütsel adaletin örgüt içerisindeki önemini kanıtlayan araştırmalar, çalışanların kendilerine adil davranıldığını inanmaları halinde çıktılarının artacağını ve yöneticileri hakkında olumlu tutuma sahip olma olasılıklarının yükseleceğini göstermektedir (Moorman, 1991).

Pygmalion etkisi, çalışanların performansının amirlerinin beklentilerinden etkilendiğini gösteren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Eden, 1990). Eden (1992) tutum ve eylemlerin hedefleri beklenen yönde etkileyebileceğinden söz etmektedir. Davranışsal öğelerle kendini gösteren tutum ve eylemler, yöneticilerin yüksek beklentilerini çalışanlarına yansıtma yöntemlerinden biridir. Pygmalion etkisi beklentilerin çalışanlara yansıtılmasında ve bu davranışın performans, iş tatmini, motivasyon, üretkenlik gibi örgütsel çıktılarla olan ilişkisinde belirleyici konumda bulunmaktadır. Yüksek yönetici beklentileri, kasıtlı veya kendiliğinden iletilmiş olsun daha olumlu bir benlik kavramı, yüksek öz yeterlilik ve artan içsel motivasyon üzerinde etkili olabilmektedir (Dvir vd., 2002; White ve Locke, 2000). Bunun yanı sıra yüksek

yönetici beklentilerini anlamak çalışanlarda işe karşı özdeşleşme duygusunu geliştirebilmekte, işe bağlılık duyularını besleyebilmekte ve yaptıkları işi psikolojik olarak anlamlı bulmaları için çalışanları teşvik edebilmektedir (Kahn, 1990; Sosik, 2006; Avolio, 2005).

Tezin ilk bölümünde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık kavramlar ele alınacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde, Pygmalion etkisi ve ilişkili olduğu alt boyutlar ele alınacaktır. Üçüncü bölümde Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü üzerine yapılan uygulama, araştırma verileri ve bulgular açıklanacaktır.

Araştırma, sağlık çalışanları bağlamında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve Pygmalion etkisine kapsamlı bir genel bakış sağlamaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde, araştırma kapsamına dâhil olan İstanbul ilindeki sağlık kurumlarında farklı departmanlarda görev alan çalışanların örgütsel bağlılık, Pygmalion etkisi ve örgütsel adaletle ilişkin algıları incelenmiştir. Ayrıca, ilgili kavramların her birinin üretken bir işyeri ortamına nasıl katkıda bulunduğu açıklanmış, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmelerini sağlayan etkenler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin güçlendirici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte sağlık hizmetleri ve yönetim bilimi alanında pozitif ve üretken bir çalışma kültürü oluşturmak için örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve Pygmalion etkisinin nasıl kullanılabileceği tartışılmış, kavramların çalışanlar üzerindeki potansiyel etkilerine ve bunları dönüştürmeye veya iyileştirmeye dair öneriler sunulmuştur. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulguların, yönetsel süreçlerde görev alan kişilere çalışan davranışlarıyla ilgili bir öngörü sağlamasında, kurumların ve örgütlerin işyeri kültürlerini geliştirmelerinde, daha olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratmalarında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara kuruluşa bağlı olma, yüksek performans ve verimlilikle çalışma, adalet duygusuna sahip olma ve kuruluşlarının başarısına katkıda bulunma bilincinin aşılabilenliği öngörülmektedir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET

Yoğun küresel rekabetle birlikte iç içe geçen ulusal ekonomiler, değişen bilgi teknolojileri, yeni örgüt ve organizasyon biçimleri, dönüşen bir nüfus demografisini beraberinde getirmektedir. Bu devinimin bir parçası olarak organizasyonlar ve örgütler, hem değişimle iç içe hem de değişimin kurumsal sonuçlarıyla çevrelenmiş atmosferiyle yönetim başta olmak üzere birçok alanı etkileyen bir birikimi temsil etmektedir. Yaşayan ve değişen birer organizma olarak değerlendirilebilecek örgütler, küresel dünyanın hızla değişen unsurlarından biri olarak bilinmektedir. Örgütler her geçen gün farklı alanlara doğru genişlemeye ve bu alanlarda görev alan tüm insan gücünü etkilemeye devam eden bir yapı olarak var olmaya devam etmektedir. Örgüte yönelik davranışsal bir bakış açısı, kurumların nasıl işlediği, kurum ihtiyaçları, örgüt üyelerinin davranışları, örgüt yapısı ve çevresi hakkında alınabilecek aksiyonlarda yol gösterici olabilmektedir. Örgütü tanımlayan, anlamıyla birlikte varoluşuna ve devamlılığına katkıda bulunan bazı kavramlar, yönetim bilimlerinde örgütü meydana getiren unsurların anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu bölümde öncelikle örgütü oluşturan bileşenler ele alınacaktır. Sonrasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ait alt boyutlar açıklanacak, ilgili teorilere yer verilecektir.

1.1. Örgütsel Bileşenlerin Tanımı ve İlişkisi

İnsan gücüne verilen önemin arttığı günümüzde çalışanların performansını ve etkinliğini yükseltmek tüm kuruluşların önemli sorumluluklarından biri haline gelmiştir. Bu nedenle yöneticiler daha iyi bir çalışma ortamı sağlamaya, insan gücüne dayanan performansı artırmaya, organizasyon içerisindeki kültürü güçlendirmeye ve örgütsel değerleri temellendirmeye önem vermektedir. Birbiriyle pozitif bir ilişki içerisinde olan bu unsurlardan her biri, başarılı ve verimli bir örgütün önemli parçalarını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, beklenti, kurum kültürü, motivasyon, performans, iletişim, öz yeterlilik kavramlarının organizasyon yapısı üzerindeki önemine dikkat çeken birçok araştırma kavramları farklı şekillerde tanımlamaktadır. Tüm bu kavramlar örgüt üyelerinin gösterdiği davranışların, kurumda var olan liderlik tarzlarının, uygulanan idari prosedürlerin, kurum kültürünü temsil eden ritüellerin ve geleneklerin kişiler arasında paylaşılan inançlara, varsayımlara ve değerlere odaklandığını göstermektedir. (Schein, 1985)

Kültür kavramı örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri, fikirleri, inançları kapsayan, sosyal ve normatif unsurları birbirine bağlayan, kurumun önemli bir tamamlayıcısı olarak tanımlanmaktadır (Arıkan, 2011). Kültürü kurumlarda bir anlam yaratma süreci olarak tanımlayan Watkins (2013), kişilerin yapacağı şeyi en iyi tespit edebilen unsurun teşvik

olduğunu söylemekte, bu doğrultuda doğru düşünce ve davranışların teşvik edilerek pekiştirilmesinin yanlış düşünce ve davranışları önleyebileceğini öne sürmektedir. Bir tür rehber haline gelen kültür, böylelikle organizasyona ait değer sistemini, misyon ve vizyonu, hedefleri, stratejileri ve davranış kurallarını oluşturmaktadır.

Bireylerin ve grupların kuruluş içerisindeki davranışlarını, bu davranışların kuruluşun performansına olan etkilerini ve organizasyonel davranış modellerinin gelişimini inceleyen çalışmada Davis (1968), çalışanların, yöneticilerin ve diğer paydaşların davranışlarını analiz etmeyi ve birbirleriyle, kuruluşun yapısı, kültürü ve çevresiyle nasıl etkileşimde bulunduklarını anlamaya yönelik farklı modelleri ele almıştır. Geliştirilmeye devam eden bu modellere göre örgütsel davranış; iletişim, motivasyon, liderlik, karar verme ve örgütsel performansı etkileyen, kurumun etkinliğini artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış, organizasyonun ne olduğu sorusuna verilecek cevapla tanımlayan Paksoy ve Özbezek (2022), organizasyonun somut bir yapıdan uzak, birbirine bağımlı ve etkileşim içinde olan insan topluluklarından oluştuğuna işaret ederek, örgütsel davranış kapsamına giren çok sayıda potansiyel bileşenin varlığını anlamlandırmıştır.

Örgütsel davranış ve kurum içi performansa etkileri söz konusu olduğunda çoğaltılamayan birer kaynak haline gelen insan, kuruma bağlılığını kültürel süreçler, adil ve dengeli çalışma prosedürleri ve ekip içi iletişime bağlı bileşenlerden karşılayabilmektedir. Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma, iki bileşen arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamakta, düşük çalışan devir hızına sahip işletmelerin temelinde güçlü örgüt kültürü yapısının olduğu göstermektedir. (Brewer ve Clippard, 2002; Desselle vd., 2018). Kurum kültürü ve çalışan performansı üzerine yapılan bir diğer araştırma, örgüt kültürü değişkeninin performans ve iş verimliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. (Kuswati, 2020) Lojistik sektöründe kültür ve bağlılık üzerine bir araştırma yapan Acar (2012), liderlik tarzlarının ve örgüt kültürü tiplerinin bağlılık davranışı üzerindeki etkilerini inceleyerek pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Tor (2021) hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini incelediği araştırmasında, yöneticilik tarzlarının çalışanların yönetici algısı üzerindeki etkisi ve alt boyutlarıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi belirlenen amaçlar arasında yer almaktadır. Araştırmaya dâhil olan çalışanlar ile yöneticilik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci), iş tatmini, ücret, yükselme, ek imkânlar, olası ödüller, işin yapısı, iletişim, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük, orta ve yüksek düzey ilişki saptanırken yöneticilik tarzlarıyla çalışma koşulları ve iş arkadaşları düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

olmadığı gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Araştırma yöneticilik tarzının örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermiştir.

Kişinin, ekibin veya kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilme düzeyini ifade eden performans, motivasyon, liderlik, iletişim, kültür gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir. Satış rakamları, müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği gibi ölçütler, performansı derecelendirmeyi mümkün kılan belirleyiciler arasında yer almaktadır. Hedeflenen performans net hedefler belirlemek, geri bildirim dayalı bir organizasyon ortamı oluşturmak, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, çeşitli performans yönetim sistemleri uygulamak gibi çeşitli stratejilerle artırılmaktadır.

Performansı iş (bireysel) ve organizasyon olarak iki temel açıdan ele alan Fattah (2017), iş performansı ile organizasyon performansı arasındaki yakın ilişkiyi açıklamaktadır. Fattah, kurum kültürünün performans ile olan olumlu ilişkisine dikkat çekerek çalışanın öz yeterliliğini, liderlik rollerini ve iş tatminini beslediğini, özellikle öz yeterliliğin performans ile olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Beklentiler doğrultusunda şekillenen öz yeterlilik algısı, örgütte destekleyici bir ortam yaratılmasını sağlayarak performans artışı yaratmakta, çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmasını veya iyileştirmesini mümkün kılabilmektedir. Yönetim alanında liderler/üstler, yüksek beklentiler ile çalışanlarına yeterli desteği ve kaynağı sunarak, performansı ve öz yeterliliğin artmasını teşvik eden olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Motivasyon, teşvikler veya ödüller gibi kişileri belirli bir yöntemle eyleme geçirmek için oluşturulan itici güçler ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için olduğu kadar kişiler için de önem taşıyan bu kavram, bireylerin görev aldıkları kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında yüksek performans gösterme, üretken ve yaratıcı olma, olumlu katkıda bulunma gibi alanlarda daha aktif rol üstlenmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle motivasyon, herhangi bir kurumun başarısının anahtarı olarak ifade edilmektedir. Motivasyon, çalışanların yeni beceriler öğrenmesi, terfi alması, potansiyel çalışma gücünü yükseltmesi gibi belirli davranışları ve tutumları üzerinde etkili olabilmektedir. Bununla birlikte motivasyon finansal teşvikler, ödüller, iş güvenliği ve kariyer fırsatları gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir. Motive olmuş çalışanların işe ve kuruma bağlılık hissinde, ekip arkadaşlarıyla olan destekleyici iletişimde artış olması beklenmektedir. Bu aynı zamanda çalışan devir hızının düşmesini, maliyetlerin azalmasını ve çalışan üretkenliğinin artmasını sağlamaktadır. Bireyin görevini yerine getirme ve hedeflerine ulaşma becerisine olan inancını ifade eden motivasyonun, iş performansı ve iş

tatmini gibi bir dizi davranış üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kayaokay (2022) yönetici desteğinin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarına etkisini inceleyen araştırmasında, yönetici desteği ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır. Yönetici desteği algısındaki artış, örgütsel bağlılık üzerinde bir artışa neden olmaktadır. Yönetici desteği algısındaki artış, iş performansı üzerinde bir artışa neden olmaktadır.

Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireylerin görevlere güven ve sebatla yaklaşma eğilimi daha yüksek iken daha düşük düzeyde öz yeterliliğe sahip kişiler, görevler ve iş dağılımı konusunda daha çabuk pes etme davranışı göstermektedir. Yönetim, eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, ulaşılabilir hedefler belirleyerek, geri bildirim ve takdir mekanizması ile destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların öz yeterliliğini etkileyebilmektedir. Öz yeterliliği yüksek kişiler yüksek performans ve iş memnuniyetine sahip olabilmekte, kurumun ve organizasyonun verimini artırabilmektedir. Türkkın (2021) algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif yönlü etkisinin varlığı desteklenmiştir. Bu sonuç, çalışanların yönetici desteği algılarının örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi ise örgütsel bağlılık değişkenine ait %25'lik oranla desteklendiği görülmektedir. Bu sonuç, yönetici güveninin örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu gösterilmektedir.

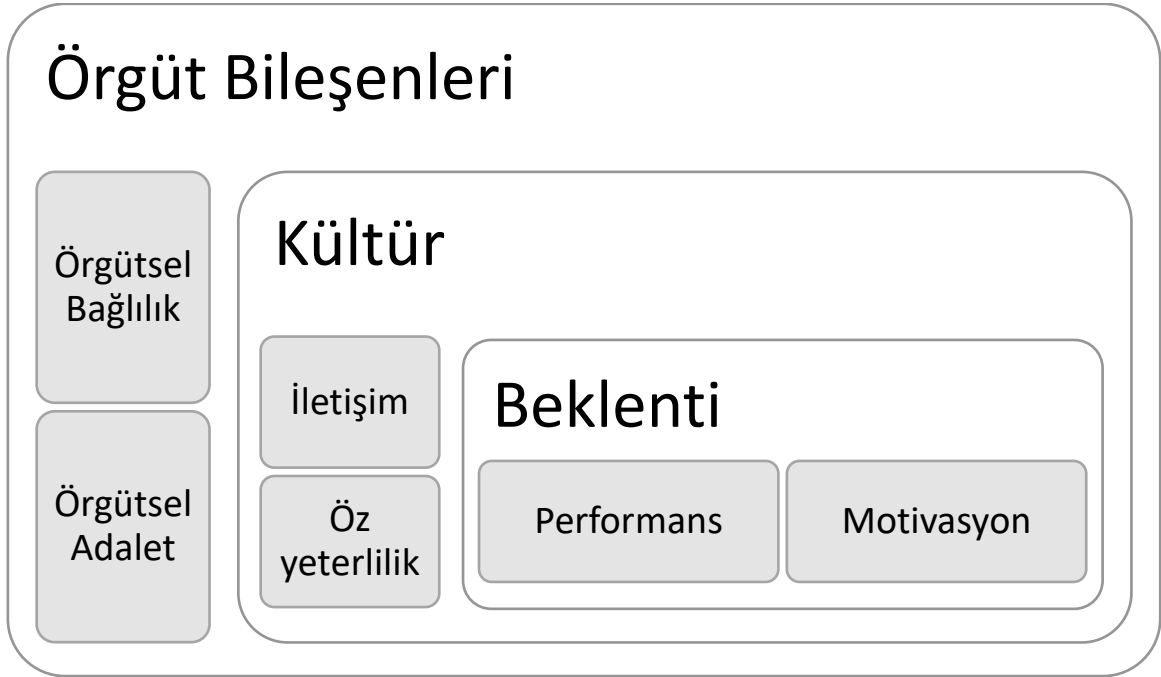
Temel olarak insanlar arasındaki bilgi ve fikir alışverişini ifade eden iletişim, kurumun genel işleyişinden çalışan motivasyonu ve ideal çalışma ortamının yaratılmasına kadar birçok faktörü etkileyebilmektedir. Etkili bir iletişim, beklentilerin net bir şekilde belirlenmesinde, geri bildirim ve takdir mekanizmasının doğru şekilde işleminde ve çalışanlar arasında ortak bir amaç ve bağlılık duygusu yaratılmasında rol oynamaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde tamamladıkları işlere değer verildiğini ve ortak hedefler doğrultusunda çalışan daha büyük bir ekibin parçası olduklarını hissettiklerinde, görevleri yerine getirmek ve kurumun başarısına katkıda bulunmak için daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır. Diğer yandan zayıf iletişim ortamı, yanlış anlaşılmalara açık bir çalışma alanı yaratabileceğinden iş memnuniyetini ve üretkenliği olumsuz olarak etkileyebilmekte, çalışan bağlılığını azaltabilmektedir. Motivasyona ve güçlü bağlılığa dayalı yüksek performanslı ekiplerin yaratılması, düzenli ekip toplantıları, bire bir yapılan görüşmelerin standardizasyonu, geri bildirim mekanizmasının rutin şekilde işlemesi ile mümkün olabilmektedir.

Örgüt üyeleri, eylemlerinin sonuçları hakkında sahip oldukları inançlar doğrultusunda daha çok çaba veya bağlılık geliştirme eğiliminde olmaktadır. Bu inançlar geçmiş deneyimlere, başkalarından alınan bilgilere veya sadece içgüdülere dayanabilmektedir. Bu inançlardan doğan beklentiler, bireysel ve kurumsal davranış üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir çalışan gösterdiği yüksek performans sonucunda ödüllendirilmeyi beklediğinde daha çok çalışabilmekte, hataları sonucunda ceza alacağını bekliyorsa risk almaktan kaçınma davranışı gösterebilmektedir. Yöneticiler, çalışanları için net hedefler ve beklentiler belirleyerek durumu dönüştürebilmekte, çalışanlarının yüksek performans, motivasyon ve bağlılık gibi göstergelerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bildiklerinde, bu beklentileri karşılama olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Bireysel ve örgütsel davranışları etkileyebilen beklentiler doğru şekilde kullanıldığında daha olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilmektedir.

Kültür, iletişim, öz yeterlilik, beklenti, performans, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleriyle etkileşimde olan ve olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasına yardımcı olan önemli yapılardır. Bu kavramlar etkin bir şekilde yönetildiğinde birbirleri arasındaki etkiyi artırarak örgütsel başarıyı artıran birer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil 1’de örgütsel bileşenlerin kapsamına giren birer kavram olarak gösterilmiş, örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin her bir kavramın temelinde olduğuna işaret edilmiştir. Olumlu ve kapsayıcı bir kurum kültürü adaleti, saygıyı ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen adil bir ortam yaratmaktadır. Bu doğrultuda kültürün kapsadığı birer kavram olarak Şekil 1’de ele alınan iletişim ve öz yeterlilik, karar alma süreçlerinden çalışan performansına kadar genişleyen bir örgütsel sistemi tanımlamaktadır. Kültürün meydana getirdiği ve kendisinde önce gelen her bir kavramla ilişkisi olan performans ve motivasyon örgütün çekirdeğini oluşturmakta, çalışanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşma yolunda aktif role sahip birer unsur olarak örgütsel bileşenlerin tümüyle entegre çalışmaktadır. Şekil 1, tüm bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisini ve birbirine olan bağlılığını temsil etmektedir.

Şekil 1

Örgütsel Bileşenler Arasındaki İlişki



1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel psikolojinin ve davranış bilimlerinin önemli konularından biri olan örgütsel bağlılık, kurumsal başarının sürdürülmesinde yönetici-çalışan ilişkilerine yön veren ve örgüt içerisindeki çok yönlü ilişkilerin performans, sadakat, tatmin, motivasyon, devamlılık gibi etkenleri kapsayacak şekilde geliştirilmesinde etkili olan önemli faktörlerden biridir. Özellikle işlevsel açıdan yüksek uyum seviyesine sahip organizasyonlarda fikir birliğinin sağlanmasında ve ortak hedeflerin belirlenmesinde örgütsel bağlılık kavramı gün geçtikçe önemi artan bir konuma sahiptir. Bağlılığı yüksek organizasyonların ortak amaca hizmet etme konusunda daha fazla yetkilendirme başarısı gösterdiği, değerlerin çekiciliğinin ise örgüt üyelerini birbirine daha da yaklaştırdığı öne sürülmektedir. Bu nedenle örgüt değerlerini güçlendirdiği ve profesyonelleri örgütte barınma kapasitelerini arttırdığından, yüksek bağlılık ve sadakat gösteren çalışanların organizasyonlar için önemli olduğu sonucuna varılabilir (Alrowwad vd., 2019). Becker (1960) tarafından yapılan bağlılık tanımına göre insan, tutarlı davranışı üreten bir mekanizma olarak ele alınmıştır. 1970’li yıllarda örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma günümüzdeki anlamını pekiştirir niteliktedir (Sheldon, 1971; Lee, 1971; Steers, 1977; Porter vd., 1973; Hrebiniak ve Alutto, 1973; Buchanan II, 1974). 1990lı yıllardan itibaren yapılan araştırmaların büyük bir bölümünü çalışanların

organizasyonlara yönelik tutumlarının, işe ve iş ilişkisine dönük algılarının, örgütsel amaç, değer ve hedeflerin şekillenmesinde rol alan kriterlerin, organizasyonlardaki davranışsal ve sosyolojik diğer birçok eylemi etkileyen bileşenlerin oluşturduğu görülmektedir (Ashford ve Northcraft, 1990; Eisenberger vd., 1990; Lee ve Mitchell, 1991; O'Reilly, 1991; Meyer vd., 1998). Çalışanın örgütsel bağlılığı, kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlenebilmekle birlikte kurum ile özdeşleşen, kurumun değerlerini ve ilkelerini benimseyen, kurumsal kazançlar için çaba gösteren, kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Bayrak Kök, 2006). Bağlılık konusundaki geçmiş literatürü inceleyen Mowday, Steers ve Porter (1982) örgütsel bağlılığı “tutumsal ve davranışsal” olmak üzere iki alternatif perspektifte toplamış ve kavramsallaştırmıştır. Buna göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütlerinin hedefleri ve değerleri ile nasıl tanımlandığına ilişkin bir süreç olduğunu ve üyeliğini korumak istediğini belirtirken (Mowday vd., 1982), davranışsal bağlılık, çalışanların örgüte bağlanmasında davranışların yön verici rolüne odaklanmıştır (Salancik, 1977; Mowday vd., 1982; Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

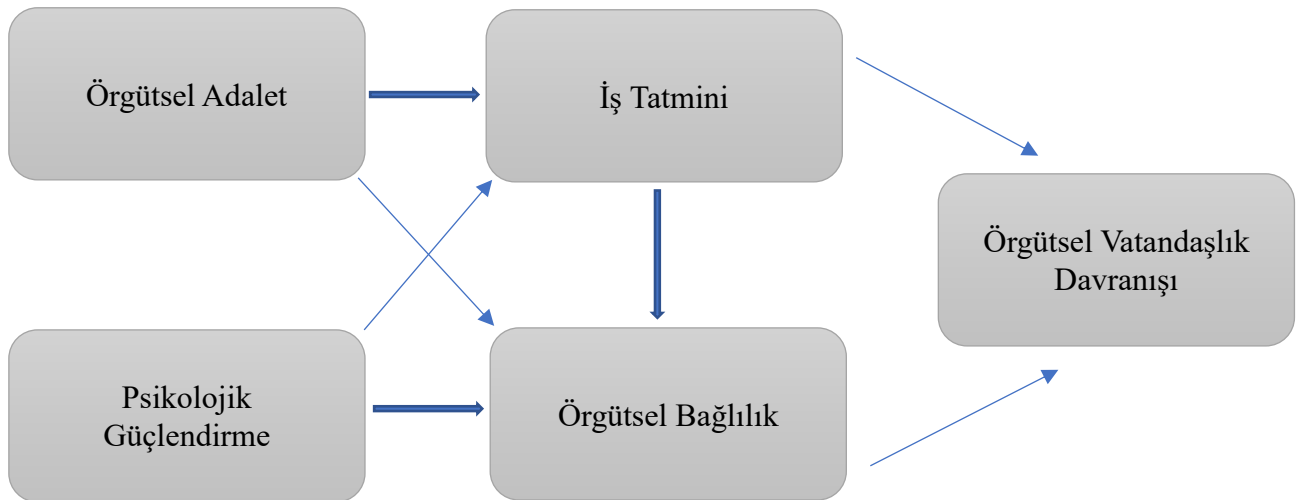
Örgütsel bağlılık ilk kez Whyte (1956) tarafından öne sürülmüştür. 1979 yılında Richard T. Mowday, Richard M. Steers ve Lyman W. Porter tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın iş tatmini, örgütte kalma süresi ve performans ile olumlu yönde bir ilişki seyrettiği gösterilmiştir. Örgütsel davranış ve psikoloji bağlamındaki kapsayıcılığı sayesinde literatürde bulunan birçok araştırmada yer alan örgütsel bağlılık ölçeği ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiştir. Meyer ve Allen (1989) örgütsel bağlılık kavramını, işe girişten önce veya sonra kişiye uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesiyle ilişkili olarak çalışanın örgütte kalma zorunluluğuna ait duyguları olarak tanımlamıştır. Örgütlerin ayakta kalma becerilerini belirleyen küresel koşulların değişmesi, rekabetçi ortamın yarattığı süreç odaklı faaliyet beklentileri ve tüm bu değişkenlerin kategorize edilmesinde örgütsel davranışların belirleyici rolü, zamanla farklı örgütsel bağlılık kavramlarının oluşmasına yol açmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının literatürde yer alan karşılaştırma ve değerlendirme çalışmaları incelendiğinde 1956 yılından bu yana birbirinden farklı çok sayıda tanımın ortaya koyulduğu görülmüştür (Whyte, 1956; Becker, 1960; Porter vd., 1974; O'Reilly ve Chatman, 1986; Meyer ve Allen 1984). Davranış kuramcıları ve sosyal psikologların literatürde yer alan tanımlarına bakıldığında örgütsel bağlılığı iki temel yaklaşımda ele aldıkları görülmektedir. Çalışanın örgütte çalışmaya devam etme niyeti birincil, birey ile örgüt arasında var olan davranışsal tutum ise ikincil bağlılık tanımını temsil etmektedir. Davranış kuramları örgütsel bağlılığı tutumsal çerçevede, sosyal psikologlar ise davranışsal çerçevede değerlendirmiştir (Mowday vd., 1982).

Etkili bir kaynak yönetimi çalışanlar arasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa katkıda bulunmaktadır. Kurum, kaynaklarını etkin şekilde yönettiğinde çalışanlarına işlerinde başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları araçları ve desteği sağlanmaktadır. Yeterli personel sayısı, uygun donanım, teknolojik altyapı, eğitim ve mesleki gelişim fırsatları çalışan odaklı bir kurumun oluşmasında gerekli kaynaklar arasında yer almaktadır. Devam bağlılığını ortaya çıkaran bu anlayışa göre çalışanların diğer kurumların sunduğu teklifleri reddetmesinde, mevcut kurumda kendisine sunulan ödüller ve kurumun kendisine yaptığı yatırımların etkisi olmaktadır (Pektaş, 2002). Çalışanlar işlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duydukları kaynağa ve bu doğrultuda gelişen motivasyona sahip olduklarında, organizasyon ve hedeflerine bağlı hissetmeleri olası hale gelmektedir. Ortaya çıkan bu örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde iş tatmini, motivasyon ve bağlılığın yanı sıra işten ayrılma ve devamsızlığın azalmasını sağlamaktadır. Bu kavramlar arasındaki ilişki Noruzy ve arkadaşları (2011) tarafından Şekil 2'deki gibi gösterilmiştir. Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini temsil eden bu kavramsal model, bağlılığın alakalı olduğu ve doğrudan çalışanı ilgilendiren unsurların ilişkisine ışık tutmaktadır.

Şekil 2

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Ettiği Örgütsel Adalet, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Kavramsal Model



Kaynak: Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241.

Bağlılık, işle ilgili deneyimlerin bir endeksi olarak iş davranışları ile davranışsal niyetlerin bir öngörüsü olarak hizmet edebilen karmaşık bir kavrama dönüşmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990). Etkin bir kurumsal bağlılık için bağlılığın anlamını araştıran Muthueloo ve Rose (2005) örgütsel bağlılığı tanımlayan kavramları ve alt kümelerini açıklamış, bu doğrultuda çalışmalarında çalışan bağlılığı, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve kariyer bağlılığı kavramlarını tartışmıştır. Bu araştırmadan hareketle tezin devam eden bölümlerinde örgütsel bağlılığın önce kendi içerisinde alt boyutlarına ayrılarak tanımlanması daha sonra kavrama ait yaklaşımlar ele alınacaktır.

1.2.1. Çalışan Bağlılığı

İnsan ilişkilerine ait bir kavram olarak ele alınmasının yanı sıra enerji üretimi ve zihni harekete geçirici bir potansiyel olarak da ele alınabilecek bağlılık (Jaw ve Liu, 2004), başarının temel birimlerinden biri olarak kişinin hedefine bağlı kalma derecesini ifade etmektedir. Hedeflere ulaşırken ödün verilen her alan, kişinin konfor alanında çıkmasını ve yeni keşifler yapmasını zorunlu kılmaktadır. Bağlılık olmadan yeni fikirlerin ve girişimlerin uygulanması tehlikeye girebilmekte, kurum içerisindeki yaratıcı düşüncüyü negatif yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte yüksek bağlılığa sahip bir çalışan, kendini işe adanmış bir birey olarak değerlendirildiğinde kurumun faaliyet gösterdiği alanı özümsemekte, çalışan ve yönetim arasındaki işbirliğini destekleyerek örgütün başarısını artırmaya yönelik çalışmalar yürütebilmektedir. Organizasyona bağlılık gösteren bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışma isteği ve örgütte kalmaya yönelik daha büyük bir arzu göstermesi beklenmektedir (Achim vd., 2020). Ergin (2019) yönetici kabul, ret ve kontrolünün çalışanlarda tutumsal ve psikososyal sonuçları olarak örgütsel bağlılık, işe bağlı gerginlik ve öz değerlilik algısına etkilerini araştırdığı çalışmasında, örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bulgular çalışanların yöneticileri tarafından ihmal edildiklerini hissetmeleri durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinin düşeceğini sonucunu göstermiştir. Aksine çalışanlar yöneticileri tarafından yüksek kontrol algıladıklarında örgütsel bağlılık düzeylerinin de aynı doğrultuda yükseleceği gösterilmiştir. Farklı değişkenler dâhilinde değerlendirilen örgütsel bağlılık alt boyutlarına ait bulgular düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanların, yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlara kıyasla yönetici algısında yüksek sıcaklık/şefkat meydana geldiğini göstermiştir. Örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların ise düşük bağlılık gösteren çalışanlara göre yönetici algısında daha yüksek düşmanlık/saldırganlık

meydana geldiğini göstermiştir. Yönetici kabulü, reddi ve kontrolünün devamlılık bağlılığı ile ilişkisi anlamlı bulunmuştur.

Yapılan çalışmalar eğitim gibi insan sermayesine yapılan yatırımın örgütsel performansla olumlu bir ilişki kurabildiğini göstermektedir (Meier vd., 2013). Kurum içi eğitimler, işten ayrılma oranını azaltmakta ve çalışan bağlılığını artırmasıyla sonuçlanan daha uzun istihdam sürelerinin ortaya çıktığını desteklemektedir Bununla birlikte eğitim, örgüt içerisindeki etkileşimi artırdığı için normatif bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Ocean, Francis ve Angundaru, 2017). Eğitim ve gelişim ortamını benimseyen kurumlar, çalışanlarına bireysel gelişime önem verdiklerine dair açık bir mesaj göndermekte, bu durum yüksek duygusal ve normatif bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

Çalışan bağlılığı üzerinde etkili olan ücret ve yan haklar, kurum için bir maliyet ve harcama olarak görülebilse de, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek için önemli bir araç haline gelmektedir. Çalışan bağlılığını bireylerin yeteneklerini kullanmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için doğru platforma sahip olacaklarına inanarak katıldıkları örgütlerde ortaya çıkan etkileşime dayalı bir eylem olarak tanımlayan bir çalışma (Bkz: Silaban ve Syah, 2018), ücrete göre belirlenen bağlılık seviyesinin her zaman olumlu yönde seyretmeyeceğini, yüksek ücrete sahip çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olabileceğini göstermiştir.

1.2.2. İşe Bağlılık

Alan yazın taramasına göre ortaya çıkan dört farklı yaklaşıma işaret eden Kuruüzüm ve arkadaşları (2010) işe bağlılığı, kişinin çalışma hayatının önemli bir parçası haline getirdiği merkezi yaşam ilgisi olarak iş; itibar, otonomi gibi ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak işe katılım; iyi performansın yüksek işe bağlılıkla sonuçlandığı özsaygının merkezi olarak iş; bilişsel bir inanç durumu olarak ele alınan işe bağlılığın gelecekte kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı olarak gördüğü psikolojik özdeşleşme olarak iş olarak tanımlamaktadır. İşe bağlılık, kuruma ve kariyere olduğu kadar istihdamın kendisine de atıfta bulunan, işlerine karşı güçlü bir görev duygusuna sahip ve işe içsel bir değer atfeden bağlılık biçimini tanımlamaktadır (Baruch, 1998). Bu bağlılık biçimi iş motivasyonu, işe katılım, iş etiği, merkezi bir yaşam ilgisi olarak iş ve çalışmaya katılım gibi terimlerde birlikte değerlendirilmektedir (Naquin ve F. Holton III, 2002). Örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı ile ilişkili olarak ele alınan işe bağlılık kavramı aynı zamanda literatürde bu iki bağlılık biçiminden deneysel olarak farklı değerlendirilmiştir (Mowday, 1998).

1.2.3. Kariyer Bağlılığı

Güncel iş koşulları dikkate alındığında yüksek beceri, uzmanlık ve deneyime sahip çalışanları bünyesinde tutmaya gayret gösteren kurumlar, ürün ve işgücü piyasalarındaki rekabet avantajlarını korumak istemekte, bu doğrultuda kuruma bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık ile etkileşime sahip bir kavram olarak kariyer bağlılığı, kurumsal süreçler ve organizasyon içi faaliyetler dikkate alındığında çalışanın kuruma ve kariyere olan bağlılığı rekabetçi politikaların sürdürülmesinde önemli bir noktaya işaret etmektedir. Kariyer bağlılığı yüksek, nitelikli insan kaynağının kullanılabilirliği, çalışanın kendi kariyerini geliştirebileceği ve kurum içinde kariyer memnuniyetini artıran faaliyetlerin desteklenmesiyle mümkün olmaktadır (Herachwati ve Rachma, 2018). Organizasyonların çalışanlarının kariyer başarılarını sağlama konusunda yenilikçi ve destekleyici bir rol üstlendikleri fikriyle uyumlu olarak kariyer bağlılığı, bireysel memnuniyetle tanımlanabilecek bir kariyer başarısı söz konusu olduğunda öznel değerlendirmeye bağlı olarak şekillenen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1995). Kişinin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleği ile kurduğu bağı ifade eden kariyer bağlılığına ait literatürdeki diğer tanımlar incelendiğinde kavramın mesleki bağlılık (Herscovitch ve Meyer, 2002), kariyer belirginliği (Adler ve Corson, 2003), kozmopolit/yerel ayrımı (Hope, 2003), profesyonellik (Cacioppe, 2000) gibi kavramlara atıfta bulunduğu gözlenmektedir. Kişinin kendisini istihdam eden kuruluştan ziyade kariyerine veya mesleğine olan bağlılığının, tüm bu tanımlamalar için ortak önem derecesine sahip olduğu görülmüştür.

Kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yaptığı çalışmasında Herachwati ve Rachma (2018) bir çalışanın, kariyerinde belirlenen hedeflere ulaşabildiğinde memnuniyet duyacağını ifade etmektedir. Hedeflerine ulaşan ve kariyerinden memnun olan bir çalışan örgütün faydası için en iyi performansı sergilemektedir. Herachwati ve Rachma bu doğrultuda örgütün iyiliği için fedakârlık yapma konusundaki ısrarı yansıtan örgütsel bağlılığın kariyer bağlılığı ile pozitif yönde bir ilişki kurduğunu göstermiştir. Aryee ve Tan (1992) tarafından yapılan bir araştırmaya göre kariyer memnuniyeti ve kariyer bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Mowday, Porter ve Steers (1982), kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu belirtmiş, Seibert ve arkadaşları (2001) kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

1.2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Birden fazla boyutu ve biçimi olan bağlılık kavramı, davranışa yön veren dengeleyici bir güce dayanmaktadır. Bağlılık, bireyin kurumla olan olumlu mübadele ilişkisinden hareketle

değerlendirildiğinde olumlu bir tutum olarak görülse de motivasyondan ve tutumlardan bağımsız olarak ele alındığında çeşitli güdüler karşısında ısrarla devam eden bir eylem olarak var olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer anlamıyla bağlılık, bireylerin kendi çıkarlarına aykırı görünebilecek şekilde davranmalarına da yol açabilmektedir (Brown, 1996; Scholl, 1981; Brickman, 1987). Bağlılık kavramını örgütün bir parçası olarak ele alan Brown (1969), Hall ve Schneider (1972), Mowday, Steers ve Porter (1979), kişisel ve örgüte dayanan değerlerin bir birleşimi olarak açıklayan Buchanan (1979), birey için önem arz eden ödüllere ulaşabilmek amacıyla davranışlarda meydana gelen değişim olarak belirten Becker (1960) ile Meyer ve Allen (1984), kavramın farklı çalışmalar sonucu çeşitli şekillerde ele alınabileceğini gösteren önemli yaklaşımlar ortaya koymuştur. Tablo 1, bu temel yaklaşımlara ek olarak Meyer ve Herscovitch (2001) çalışmalarını göstermektedir. Tablo 1’de örgüte, mesleğe, kurumsal değişime, stratejilere, hedefe ve işe bağlılığın tanımlanması konusunda ortaya koyulan temel görüşlerin değerlendirilmesinde yapılan tanımlamalar yer almaktadır.

Tablo 1

Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Mowday vd., 1979, s.226	“... Bir bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve bu kuruluşa katılımının göreceli gücü”
Wiener, 1982, s.421	“... Örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik normatif baskıların bütünü”
O’Reilly ve Chatman, 1986, s.493	“... Kişinin kuruluşa karşı hissettiği psikolojik bağlılık; bireyin kuruluşun özelliklerini veya bakış açılarını ne derece içselleştirdiğini veya benimsediğini yansıtır.”
Allen ve Meyer, 1990, s.14	“... Bireyi kuruma bağlayan (işten ayrılma olasılığını azaltan) psikolojik durum”
Mathieu ve Zajac, 1990, s.171	“... Bireyin örgüte olan bağı ya da bağlantısı”
Rusbult ve Farrell, 1983	“... Tatmin edici olsun ya da olmasın, bir bireyin bir işte kalma ve psikolojik olarak o işe bağlı hissetme olasılığını ifade eder”

Tablo 1

Örgütsel Bağlılık Tanımları (devamı)

Blau, 1985, s.278	“... Kişinin mesleğine ya da işine karşı tutumu”
Carson ve Bedeian, 1994, s.240	“... Kişinin seçtiği bir meslekte çalışma motivasyonu”
Campion ve Lord, 1982, s.268	“... Hata sinyalleriyle karşılaşıldığında hedefleri daha düşük bir seviyeye indirme isteksizliği”
Locke vd., 1988, s.24	“... Hedefin kaynağı ne olursa olsun, kişinin bir hedefe bağlanması veya bu hedefe ulaşma kararlılığı”
Hollenbeck, Williams ve Klein, 1989, s.18	“Kendini adanmış bir kişinin belirli bir performans hedefini benimsediği ve zorluklar karşısında bile bu hedefe ulaşma çabasında ısrarcı olması”
DeShon ve Landis, 1997, s.106	“... Bireyin hedefin önemli olduğunu düşünme derecesi, zaman içinde çaba harcayarak hedefe ulaşmaya kararlı olması ve aksilikler ve olumsuz geri bildirimlerle karşılaştığında hedefinden vazgeçmeye veya hedefi düşürmeye isteksiz olması”
Herscovitch, 1999, s.17	“... Bir çalışanı, bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli görülen bir hareket tarzına bağlayan psikolojik bir durum”
Weissbein, Plamondon ve Ford, 1998, s.3	“... Kişinin stratejiyi hayata geçirmek için çaba göstermeye istekli olmasını içerir”

Kaynak: Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

1992 yılında Joel Brockner, Tom R. Tyler ve Rochelle Cooper-Schneider tarafından yapılan araştırma, bireylerin kuruma olan bağlılıklarının, kurum tarafından verilen kararlar doğrultusunda oluşan adalet algılarıyla ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma, işten çıkarılanların tutum ve davranışları, işten çıkarılmadan önceki örgütsel bağlılık düzeyleri ve belirli çalışanları kurumda tutmak için alınan kararların adaletle ilişkin algılar üzerindeki fonksiyonları nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu doğrultuda çalışan tarafından bağlılığın bir eylem biçimine mi yoksa kuruma mı yöneltildiğine bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Kacmar ve Carlson (1999) çoğu araştırmanın bireyin örgüte duyduğu psikolojik bağlılığı ele aldığını savunmakta, diğer temel yaklaşımlara ek olarak bağlılığın duygusal yönünü öne çıkarmaktadır. Çalışmalarında çeşitli bağlılık tanımlarını ele alan Meyer ve Herscovitch (2001), sundukları modelde bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili eyleme geçiren güç tanımından hareket ederek bağlılığın, mübadeleye dayalı motivasyon biçimlerinden ve hedefle ilgili tutumlardan ayırt edilebilir bir kavram olarak, dışsal motivasyon veya olumlu tutumların yokluğunda dahi davranışı etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin anlaşmazlıklara rastlanmakta, kavrama ait farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Tablo 2, Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından örgütsel bağlılığın farklı boyutları için yapılan tanımlamaları yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın farklı çalışmalar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan çeşitli tanımlarına yer veren Tablo 2, kavrama ait kapsamlı bir anlayış getirmektedir.

Tablo 2

Örgütsel Adalet Tanımları

Angle ve Perry (1981, s.4)	
Değer Bağlılığı	“kurumun hedeflerini destekleme taahhüdü”
Kalma Bağlılığı	“kurumsal üyeliklerini sürdürme taahhüdü”
O'Reilly ve Chatman (1986, s.493)	
Uyumluluk	“belirli dışsal ödüller için araçsal katılım”
Özdeşleme	“kuruluşa bağlanma arzusuna dayalı bağlılık”
İçselleştirme	“bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayalı katılım”

Tablo 2**Örgütsel Adalet Tanımları (devamı)**

Penley ve Gould (1988)	
Ahlaki	“kurumsal hedeflerin kabulü ve bunlarla özdeşleşme” (s.46)
Çıkarıcı	“çalışanın katkılarını eşleştirmek için teşvik almasına dayanan bir kuruma bağlılık” (s.46)
Yabancılaşmaya dayalı	“çalışanın artık yatırımlarıyla orantılı ödüller olduğunu algılamadığında ortaya çıkan bağlılık; yine de çevresel baskılar nedeniyle kişinin kalmasıyla sonuçlanır” (s.48)
Meyer ve Allen (1991, s.67)	
Duygusal	“çalışanın kuruma duygusal olarak bağlanması, kurumla özdeşleşmesi ve kuruma katılımı”
Devamlılık	“kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetlere ilişkin farkındalık”
Normatif	“istihdama devam etme zorunluluğu hissi”
Mayer ve Schoorman (1992, s.673)	
Değer	“kurumsal hedef ve değerlere inanma ve bunları kabul etme ve kurum adına kayda değer bir çaba göstermeye istekli olma”
Devamlılık	“kuruluşun bir üyesi olarak kalma arzusu”
Jaros ve diğerleri (1993)	
Duygusal	“bir bireyin sadakat, sevgi, sıcaklık, aidiyet, düşkünlük, zevk ve benzeri duygular aracılığıyla bir işveren kuruluşa psikolojik olarak bağlanma derecesi” (s.954)
Devamlılık	“bir bireyin ayrılmanın yüksek maliyetleri nedeniyle yerinde sabit kalma hissi yaşama seviyesi” (s. 953)

Tablo 2

Örgütsel Adalet Tanımları (devamı)

Ahlaki	”bir bireyin hedeflerini, değerlerini ve misyonlarını içselleştirmek suretiyle bir işveren kuruluşa psikolojik olarak bağlanma derecesi” (s.955)
--------	--

Kaynak: Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 304.

1.2.4.1. Etzioni’nin Bağlılık Yaklaşımı

Organizasyonların karşılaştırmalı analizini yaptığı çalışmasında Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı birey düzeyinde ele alan üç temel yaklaşımı öne sürmektedir. Etzioni’nin yaklaşımına göre ahlaki bağlılık, bireyin örgütün değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmesinden doğmakta, yapılan işin kişisel değerlerle ve benimsenen etik ilkelerle uyumlu olduğu inancına dayanmaktadır. Hesaplayıcı bağlılık, kurumda kalmanın getireceği maliyet ve faydalarla ilişkilendirilmektedir. Teoriye göre yüksek hesaplayıcı bağlılığa sahip bireyleri kurumda kalmaya motive eden unsur, kurum sağladığı finansal kaynaklar ve kariyer olanaklarıdır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte duygusal olarak bağlanma düzeyini ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, birey ve örgüt arasında güçlü bir bağ ile karakterize edilmekte, kişiyi örgüte sadakat ve adanmışlık duygusuna teşvik etmektedir.

1.2.4.2. Angle ve Perry’nin Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) (Porter vd., 1974) maddelerinin faktör analizi sonuçlarına dayanarak iki farklı bağlılık türü arasında ayrım yapan Angle ve Perry (1981), örgütsel davranış yaklaşımından yola çıkarak Porter ve arkadaşlarının çalışmaları doğrultusunda değer ve devam bağlılığını tanımlamaktadır. Örgüte bağlı bir üyenin örgütsel üyeliğini sürdürmeye yönelik arzusu, devam etme motivasyonu ile açık bir ilişki içerisinde olmakta, nispeten devamsızlık, geç kalma ve gönüllü işten ayrılma yüksek kalma bağlılığına sahip bireylerde daha az gerçekleşmektedir. Örgüte bağlı çalışanların örgüt adına kendiliğinden ve yenilikçi davranışlarda bulunacağı görüşüne uygun olarak, üyeler arasındaki örgütsel bağlılığın, organizasyonun beklenmedik durumlara uyum sağlama yeteneğini kolaylaştıracağı ifade edilmektedir.

OCQ analizine göre belirlenen bir diğer faktör olan değer bağlılığı, örgütün amaçlarını ve hedeflerini destekleme davranışı olarak ele alınmaktadır. Çalışmada Etzioni’nin (1975)

“ahlaki” olarak adlandırdığı bağlılık türünün değer bağlılığına, “hesaplayıcı” olarak adlandırdığı bağlılık türünün ise duygusal bağlılıktan farklı bir boyut olarak değer bağlılığın genel bir izlenimini yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, öncesinde yapılan araştırmalarla uyumlu olarak (Porter vd., 1974; Steers, 1977a; Koch ve Steers, 1978) örgütsel bağlılık ile çalışan devri arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık kavramını ve bileşenlerini diğer ilgili yapılardan net bir şekilde ayıran teorik ve operasyonel tanımlamalar yapmayı amaçlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bireyin örgüte psikolojik bağlılığını merkeze alan bir tema ortaya koymuş, kuruma karşı gelişen bu psikolojik bağlanmanın temelini ne olduğu sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırılan psikolojik bağlılık, kişinin örgütün karakteristiklerini veya bakış açısını içselleştirme ve benimseme düzeyini temsil etmektedir. Organizasyonda yeterli seviyeye ulaşamayan psikolojik bağlılık, kurumun kontrol sistemleriyle ilişkili olarak artan maliyetlerle yüzleşmesine neden olabilmektedir. Davranış değişimine ilişkin oluşturduğu taksonomisinde Kelman (1958), uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı tutum biçimi tanımlamaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak O'Reilly ve Chatman dışsal ödüllere yönelik gelişen uyumluluk, bağlanma arzusunun yönelik gelişen özdeşleşme, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalı olarak gelişen içselleştirme kavramlarını kuruma olan psikolojik bağlılığın temelleri olarak ele almaktadır. İlk olarak bağımsız yapılar olarak ele alınan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları, ikinci olarak bağımlı değişken olarak beklenen roller veya öngörülen davranışlar ve doğrudan bir iş tanımı tarafından tarif edilmeyen ancak kuruma fayda sağlayan, bireye ise doğrudan fayda sağlamayan rol dışı eylemler geliştirilmiştir.

Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımını, organizasyona yönelik bir tutumu temsil ettiği ve bu tutumların gelişebileceği çeşitli mekanizmalar olduğu varsayımına dayanarak geliştiren O'Reilly ve Chatman, özdeşleşme ve içselleştirme maddelerini birleştirerek normatif bağlılık adını verdikleri bir yapı oluşturmuşlardır. Benzer çalışmalarda araçsal bağlılık olarak isimlendirilen uyum bağlılığı, özdeşleşme ve içselleştirmeden farklı olarak ele alınmakta, uyum bağlılığının işten ayrılma ile pozitif ilişki içerisinde olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın işten ayrılma olasılığını azalttığı göz önüne alındığında uyum bağlılığına ait bu çıkarsama, kurumda kalmaya yönelik bağlılığı ölçmek yerine performansa yönelik bağlılığı ölçmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

1.2.4.4. Penley ve Gould'un Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin (1961) örgütsel bağlılık teorisinin temellerini araştıran Penley ve Gould (1988) bağlılığın bireylerin duygusal yönlerini temsil eden ahlaki, araçsal bağlılığı temsil eden hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı boyutlarını ele almıştır. Etzioni'nin teorisini daha tanımlanabilir ve açık hale getirmeyi amaçlayan bu yaklaşıma göre ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık, tek boyutlu ölçeğin zıttı iseler, yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramına ihtiyaç kalmamakta, bu durumda yabancılaşma bağlılığı, duygusal bağlılığın olumsuz tarafını temsil etmiş olmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Yaklaşıma göre ahlaki bağlılığa sahip birey organizasyonla özdeşleşmekte ve hedeflere ulaşmada veya ulaşmamada kendini sorumlu tutabilmektedir. Araçsal yönü temsil eden çıkarıcı bağlılıkta birey örgütten elde ettiği faydalar doğrultusunda kendini örgüte bağlı hissetmektedir. Bireyler, organizasyona katkılarından dolayı teşvik veya karşılık alma beklentisi içerisinde olduğundan organizasyona araçsal bir bağlılık geliştirmektedirler. Duygusal bağlılığın diğer boyutu olan yabancılaşmaya dayanan bağlılıkta bireyler maddi kayıp endişesi, alternatif yokluğu, coğrafi nedenler ve çevresel baskılar nedeniyle organizasyonda kalmaya devam etmektedir.

1.2.4.5. Yan Bahisler Teorisi

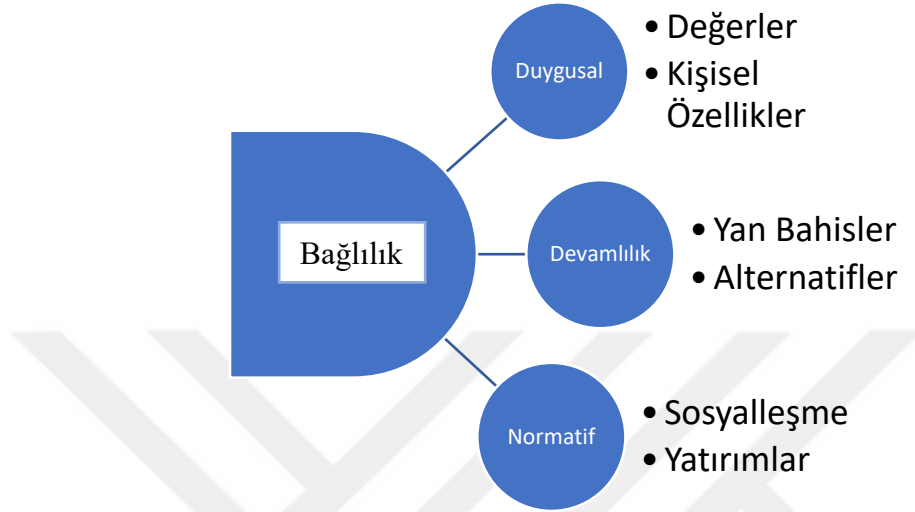
Varsayımlar ve önceden verilen kararlar doğrultusunda yapılan seçimler, kendisiyle ilişki içerisinde bulunan yan seçimlerin ortaya çıkmasına neden olmakta, sonuçta elde edilen başarı ve başarısızlık her iki seçim türünü de aynı düzeyde etkilemektedir. Başta yapılan seçime olan bağlılığı artıran bu yan seçimler Howard Becker (1960) tarafından "Side-Bet" olarak adlandırılmıştır. Bu teori kişilerin örgüte olan bağlılıklarının ödül, zaman, çaba gibi yatırımlar doğrultusunda sağlandığını öne sürmektedir. Becker (1960) bağlılığı, "tutarlı faaliyet çizgilerine girme eğilimi" olarak tanımlamaktadır. Bağlılığın, kişinin bir örgüte katılımının kendisi için seçimler yapmayı gerektirdiğini ve bu nedenle geleceğinin kısıtlanabileceğini fark etmesi ile geliştiğini savunmaktadır (Becker, 1960). Meyer ve Allen (1991) bu bağlılık biçimini devam bağlılığı olarak adlandırmakta ve üç bileşenli modellerine duygusal ve normatif bağlılık ile birlikte dâhil etmektedir.

Şekil 3 örgütsel bağlılığa ait sınıflandırmayı temsil etmekte, bağlılığın üç boyutu üzerinde etkili olan kavramlara ve aralarındaki ilişkiye işaret etmektedir. Yüksek duygusal bağlılığın kişinin üretme isteğiyle, yüksek devamlılık bağlılığının ise mevcut pozisyonu koruma arzusuyla ilgili olduğunu savunan Mayer ve Schoorman (1992), bu kavramların birbirleri

arasında kurdukları yakın ilişkiyi ele almaktadır. Şekil 3'te bu kavramlar arasındaki ilişki bağlılık kavramı doğrultusunda temsil edilmiştir.

Şekil 3

Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu



Kaynak: Lam, J. ve Rahma, Y. (2014). Top Management Commitment to Lean: The effects of side-bets on the implementation's success. Yüksek Lisans Tezi, Halmstad Üniversitesi, 2014.

Yılmaz ve Aksoy (2016), Becker'a göre yan bahisleri oluşturan sebepleri beş başlık altında incelemiştir:

- Genel Kültürel Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Pozisyona Uyum
- Kendini İfade Sorunu
- İş Dışı Endişeler (Yılmaz ve Aksoy, 2016)

Örgütsel ortamda geliştirilen Yan Bahisler Teorisi, bireyleri tutarlı eylemlere teşvik eden faktörleri anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Becker'ın (1960) teorisine ait ilk ampirik test Ritzer ve Trice (1969) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bağlılığı ölçmek amacıyla katılımcılara ücret, statü gibi çeşitli teşvikler verildiğinde kurumlarından ayrılma olasılıklarını ölçmeye dayanan soruları içeren araştırma, teorisinin kullanılabilirliğine katkı sağlamıştır. Meyer ve Allen (1984) yan bahis teorisini devam bağlılığı kapsamında ele aldığı araştırmasında, kişinin belirli bir faaliyete yaptığı yatırımların sayısının ve büyüklüğünün, faaliyetin sonlandırılması olasılığını azalttığını öne sürmektedir. Araştırma, bağlılığın kavramsallaştırılmasına odaklanan araştırmacıların, bireylerin yaptıkları yan bahislerin sayısı ve büyüklüğüne ilişkin algılarını doğrudan değerlendiren ölçümleri kullanması gerektiğine dikkat çekmesi bakımından

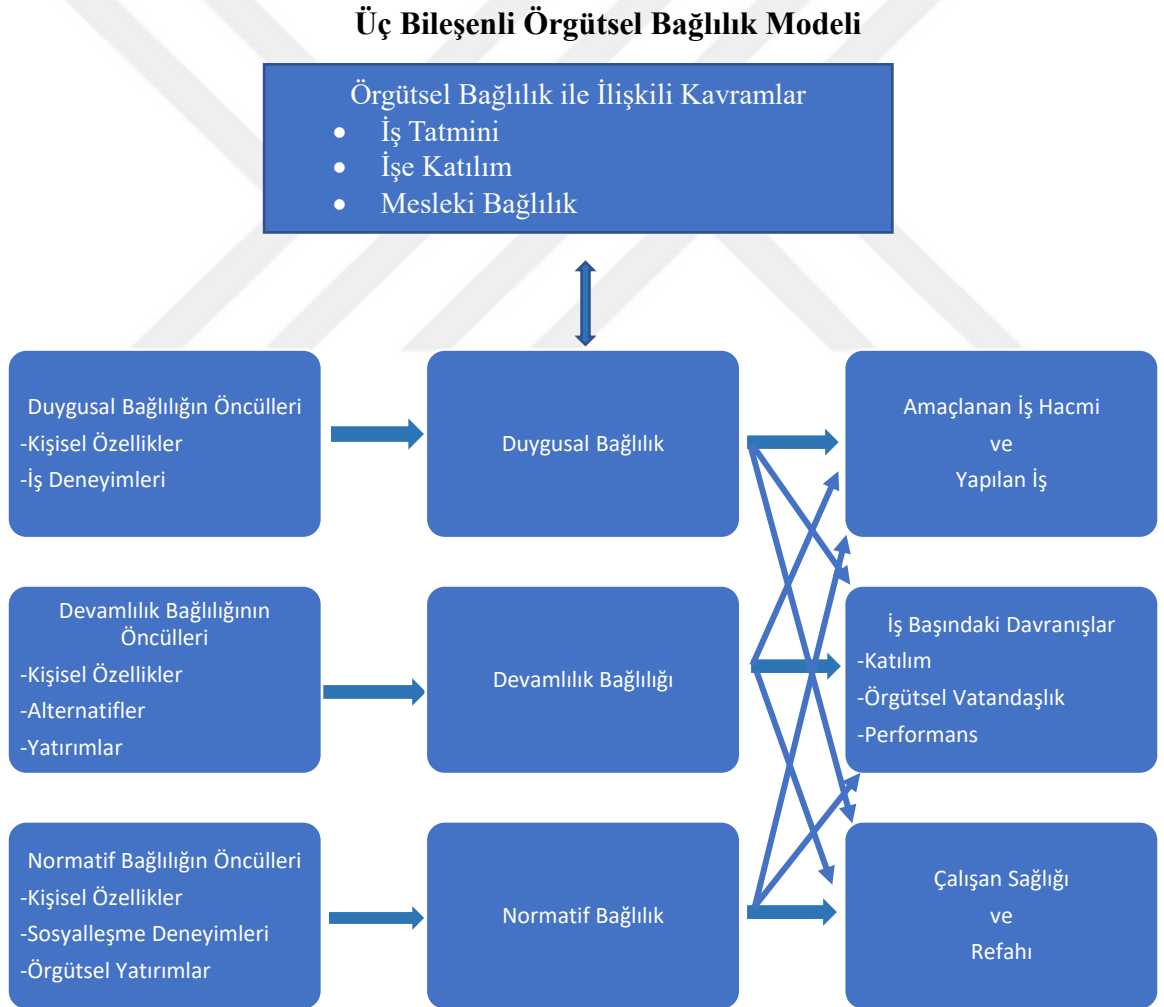
önemlidir. İlerleyen araştırmaların bu doğrultuda farklı bileşenler doğrultusunda gerçekleştirildiği görülmektedir (Wallace, 1997; Ritzerve Trice, 1969; Cohen ve Lowenberg, 1990; Witt, 1988; Bateman ve Strasser, 1984; Burawoy, 1979; Hackman ve Oldham, 1980; Shore vd., 2000; Camp, 1994). Teoriye ilişkin metodolojik sorunları ele alan ve Becker'ın (1960) yan bahis teorisinin Meyer ve Allen'in üç bileşenli modeli bağlamında test edilmesini amaçlayan Powell ve Meyer (1984) yaptıkları araştırmada, Allen ve Meyer'in (1990) çok boyutlu bağlılık modeline dayanarak yedi yan bahis kategorisi önermekte, bu model doğrultusunda farklı bağlılık biçimlerinin gelişimine işaret etmektedir. Becker'in teorisine güçlü bir destek sunan bu çalışma, yedi yan bahis kategorisinin tümünün devam bağlılığı ile yüksek korelasyonuna işaret etmekte, yan bahisler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen bağlılığın aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Gabay-Mariani (2020), bağlılık profillerinin gelişimini detaylı şekilde ortaya koymak için bu yedi kategoriye yeni kurumlar dâhilinde uygulamış, Meyer ve arkadaşlarının (2006) değer ve değişim temelli öne sürdüğü iki bağlılık kategorisinin etkileşimini incelemiştir. Çalışma, bağlılığın her bir biçiminin Yan Bahisler Teorisi tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Yan Bahis Teorisi ve karşılık davranışının, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının üzerindeki etkilerini inceleyen Griffin ve Hepburn (2005), Yan Bahis Teorisi'nin devam bağlılığını duygusal bağlılıktan daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

1.2.4.6. Meyer ve Allen'in Bağlılık Yaklaşımı

Kurumlar sahip oldukları insan gücüne bağlı olarak çalışan, faaliyetlerin yapılmasında ana unsuru insan gücü olan, bilgi ve deneyimlerini mevcut insan gücünün devamlılığı ile kurumun faydasına kullanabilen karmaşık yapılardır. Kurum çalışanları, insan gücünün birer temsiliyeti olarak örgütsel bağlılığının organizasyon içerisinde somut çıktılarla var olmasını sağlamakta, bağlılık düzeyinin hem bireyler hem örgütler için çeşitli sonuçlara ulaşmasında işlevsel bir rol üstlenmektedir. 1991 yılında John P. Meyer ve Natalie J. Allen tarafından yapılan çalışmada bağlılığın boyutları ele alınmış, tutumsal ve davranışsal bağlılığa ek olarak üç farklı bağlılık bileşeni ortaya koymuştur. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak kavramsallaştırılan bu bileşenler gelecekte yapılan çok sayıdaki araştırmaya rehberlik etmesi bakımından önemlidir. Çeşitli örgütsel bağlılık tanımlarına rağmen Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından geliştirilen üç bileşenli model, örgütsel bağlılık araştırmalarında yoğun olarak kullanılan yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Kell ve Motowidlo, 2012). Örgütsel bağlılık literatürde birey ile örgüt arasında var olan bir bağlılık tutumu ve örgütte çalışma niyeti olmak üzere iki tür yaklaşımla açıklanmaktadır.

Çalışanın örgütte çalışmaya devam etme niyetini ele alan yaklaşım doğrultusunda Meyer (1997), bağlılığı davranışsal bir perspektiften tanımlamaktadır. Bireylerin kendi örgütlerine bağlılık gösterdiklerinde örgüt içerisinde kalmaya devam edeceğini, örgüt başarısı ve refahı için elinden gelenin en iyisini yapacağını bekleyen bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip olanlardan daha iyi performans gösterdiğini öne sürmektedir. Bu doğrultuda çalışanlarının örgütsel bağlılığının yoğunluğunu artırmayı hedefleyen yönetimin, organizasyonun herhangi bir düzeyinde güçlü ve etkili motivasyon stratejileri benimsemesi gerektiği söylenebilir (Opkara, 2004). Şekil 4, farklı stratejileri etkili hale getiren bir kavram olarak örgütsel bağlılığa ait modeli göstermekte, modelde yer alan alt boyutların birbirleri ile olan ilişkisine dikkat çekmektedir.

Şekil 4



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın mevcut tek boyutlu kavramsallaştırmalarında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğuna dayanarak üç bileşenli model geliştirmişlerdir. Şekil 4'te gösterilen bu modelde yer alan bileşenlerin tümünde ortak olan bağlılığın bireyi örgüte bağladığı ve böylece işten ayrılma olasılığını azalttığı inancı olduğunu açıklamaktadır. Bağlılıklar arasındaki farkı ortaya koyan bileşenler, bağlılığı karakterize ettiği varsayılan zihin setlerini ifade etmektedir. Bu zihin setleri duygusal bağlılık, işten ayrılmanın algılanan maliyeti ve kurumda kalma yükümlülüğü olarak üç boyuta ayrılmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Allen ve Meyer, bu zihin setlerinin bir veya daha fazlasının bağlılığa eşlik edebileceğini savunmuş, bu nedenle modelde üçünü de kapsayacak alt boyutlar belirlemişlerdir. Tanımlanan üç alt boyut: duygusal(affective), devamlılık(continuance) ve normatif(normative) bağlılık olarak belirlenmiştir (Meyer vd., 1998, s.32; Shore vd., 1995, s.1593-1615; Wiener, 1982, s.421).

Örgütsel bağlılık kavramı tartışmalı olmaya devam etmekle birlikte bağlılığı tutumsal ve davranışsal bir olgu olarak ele alan fikir ayrılıkları var olmaya devam etmektedir. Tutumsal bağlılık teorisyenleri arasında bağlılığın çok boyutlu olduğu konusunda bir fikir birliği oluşmakta ancak mevcut araştırmalar bağlılığın bileşenlerini tam olarak tanımlamamakta, öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koymamaktadır. Bu kavramsal parçalanma, bağlılık araştırmacılara tarafından tutumsal bağlılığa atıfta bulunmak için kullanılan terimlerin çoğalmasında açıkça görülmektedir; bunlar arasında değer bağlılığı, normatif bağlılık, özdeşleşme bağlılığı, duygusal bağlılık, hesapçı bağlılık, devam bağlılığı yer almaktadır (Jaros vd., 1993). Bu çalışmada tutumsal bağlılık çerçevesinde örgütsel bağlılığın boyutları üzerine çalışmış olan Allen ve Meyer tarafından geliştirilen boyutlar dikkate alınmıştır.

1.2.4.7. Devamlılık Bağlılık

Becker'in (1960) Yan Bahisler Teorisi, bağlılık araştırmalarının şekillenmesinde oldukça etkili olmuştur. Yan Bahisler Teorisi'ne göre bağlılık, bir çalışanın kurumun sunduğu ödüllerden ve teşviklerden duyduğu memnuniyetin bir sonucu olarak gelişmekte ve bu ödüller çalışanın kurumdan ayrılması halinde feda edilmesi gereken ödülleri ifade etmektedir (Penley ve Gould, 1988; O'Reilly ve Chatman, 1986). Ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer maliyetleri yüksek olduğu için çalışan kendini kuruma bağlamak zorunda hissetmektedir.

Becker'in (1960) çalışmasından yararlanan pek çok araştırmacı bağlılık kavramının davranışsal bir yorumunu yapmış olsa da (Bkz: Mowday vd., 1982) bu kavramın gelişimini bireyin daha önceki davranış kalıbına bağlı hale geldiği fikriyle sınırlamak için bir neden bulunmamaktadır (Jaros vd., 1993). Becker bağlılık kavramını "hizmet ettiği davranıştan

bağımsız” psikolojik bir durum olarak tanımlamış (1960, s.35), Allen ve Meyer (1990) bu yaklaşımı bir eylemi sonlandırmanın getireceği maliyetlerin farkındalığını vurgulandığını ileri sürerek örgütsel bağlılığın tutumsal yönünün bir bileşeni olarak devam bağlılığını geliştirmiştir.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığını ifade etmektedir (Shiva ve Suar, 2010). Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığını çalışanın örgüt bünyesinden ayrılması durumunda ortaya çıkan riskler ve karşılaşacağı maddi kayıplar olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre çalışanın örgüte yaptığı yatırımı kaybedeceğini fark etmesi ya da örgütte kalmaktan başka bir alternatifinin olmadığını anlaması durumunda devamlılık bağlılığı gelişmektedir (Rego vd., 2004).

Mevcut kurum haricinde iş bulamama, sağlık problemleri, kişisel nedenler (Sağlam, 2019) gibi farklı ihtiyaçlardan veya eğitim durumu, yaş, kurumda çalışılan süre, kariyer planlamasından (Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, 2010) doğan etkenler nedeniyle kişinin organizasyon bünyesinde kalmaya devam etmesi devam bağlılığının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Güçlü devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar, örgüte gerekenden fazla katkıda bulunmak için yeterli motivasyonu bulamamaktadır. Bu durum Allen ve Meyer (2000) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: “Kalmak için başka nedenlerin bulunmaması durumunda, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar kendilerini içinde bulundukları duruma karşı kızgın hissedebilmekte, bu durum potansiyel olarak istenmeyen iş davranışlarına yol açabilmektedir.”

1.2.4.8. Duygusal Bağlılık

Devamlılık bağlılığına karşıt olarak geliştirilen iki görüşten biri olan duygusal bağlılık kavramı, psikolojik bağlılığın örgütsel düzeyde değerlendirilmesine imkân tanıyan bağlılık kavramlarından biri olarak bilinmektedir. Kanter’in çalışmalarına dayanan duygusal bağlılık kavramı bağlılığı “sosyal aktörlerin örgüte enerji ve sadakat verme eğilimi” (1968, s.499) ve “bireyin duygulanım düzeylerini gruba atfetmesi” (1968, s.507) olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Lee (1971), Buchanan (1974), Porter ve Steers (1974) ve Mowday ve Boulian (1974), duygusal bağlılık kavramını temsil eden aidiyet ve sadakat kavramlarına dikkat çekmiştir. O’Reilly ve Chatman (1986) özdeşleşme bağlılığını çalışanların bir örgüte karşı duydukları gurur ve bağlılık arzusu olarak tanımlamaktadır. Allen ve Meyer ise duygusal bağlılığı çalışanın özdeşleştiği ve üyeliğinden hoşlandığı bir örgüte duygusal olarak bağlanması olarak tanımlamaktadır (1990).

Bağlılığın sadece maliyet ve faydaların yalın bir hesaplamasını yansıttığını destekleyen devamlılık bağlılığının aksine duygusal bağlılık, daha manevi bir bakış açısına dayanan duygusal bir bağın oluşma olasılığı üzerine yoğunlaşmaktadır (Jaros vd., 1993). Duygusal bağlılığın, dışsal motivasyondan ziyade içsel motivasyona dayandığı için örgütsel bağlılığın en güçlü olduğu bildirilmektedir (Verkohlyad ve Mclean, 2012). Örgüte karşı sadakat, örgütle özdeşleşme ve örgüte katılım gibi temel unsurları içeren duygusal bağlılığın özü, bireylerin örgütte kalmayı seçmesi ve istemesi fikrinden gelmektedir (Lambert vd., 2015). Duygusal bağlılığın gelişimini etkileyen örgütsel özellikler veya iş deneyimleri, işyerindeki birçok bireysel tutum ve davranış üzerinde etkili olabilmektedir. Tüm bağlılık biçimleri arasında duygusal bağlılığın olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlarla en güçlü korelasyona sahip olduğu (Bell-Ellis vd., 2015) ve bağlılığın devamlılık ve normatif bileşenlerinin etkilerinden daha önemli etkiler ortaya koyduğu kabul edilmektedir (Tornikoski, 2011). Bu nedenle duygusal bağlılığın daha az stres, iş-aile çatışması, düşük iş gücü devri, devamsızlık, performans ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığı öne sürülmektedir (Meyer vd., 2002).

1.2.4.9. Normatif Bağlılık

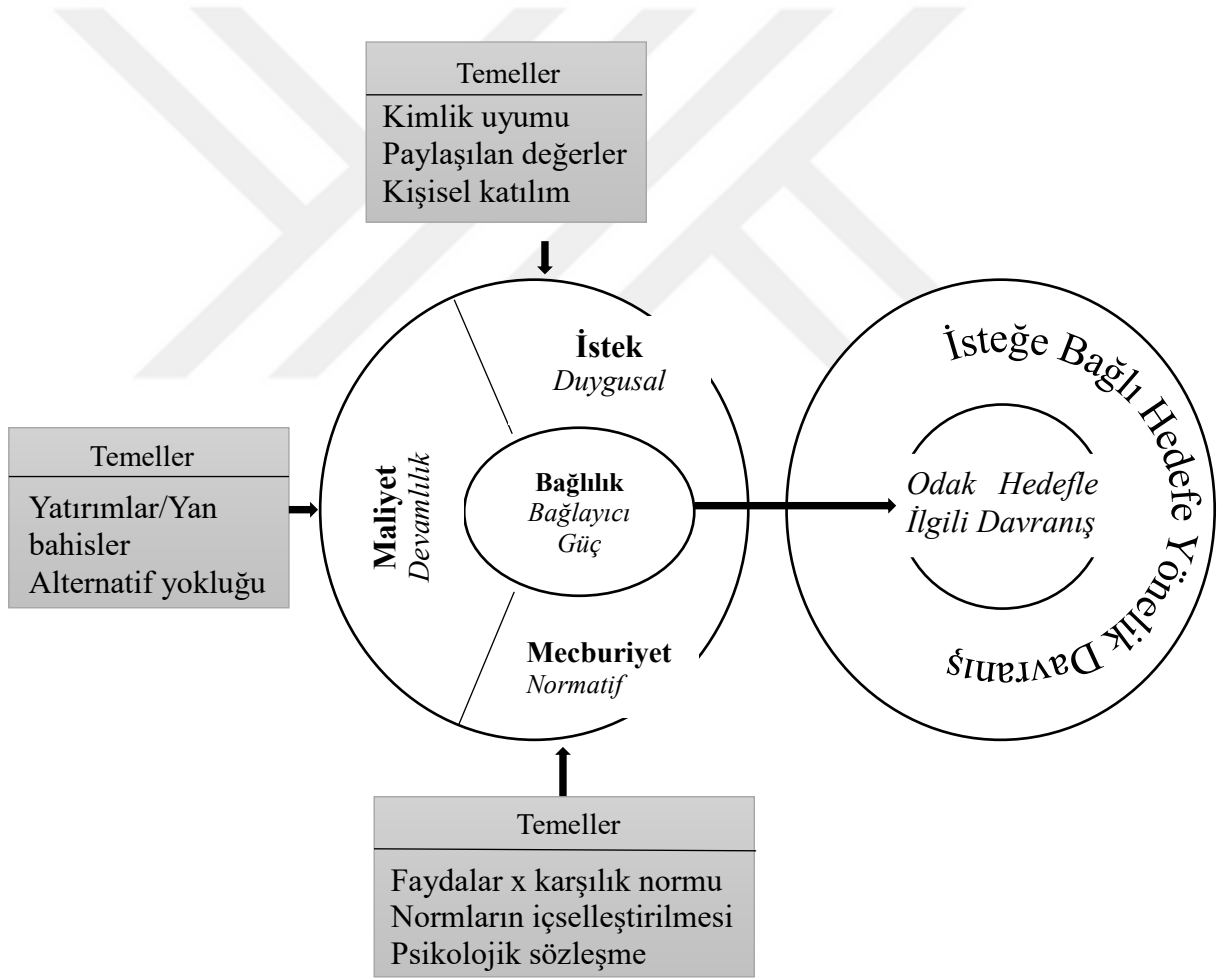
Devamlılık bağlılığına karşıt diğer bir görüş olan normatif veya ahlaki bağlılık, normların içselleştirilmesine ve örgütsel otoriteyle bireyin özdeşleşme derecesine dayanmaktadır (Etzioni, 1975). Bireylerin örgütün amaç ve değerlerini kendi benlikleriyle bütünleştirmeleri düşüncesine dayanan örgütsel bağlılık araştırmalarının büyük bir kısmında normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye değinilmemekle birlikte normatif bağlılık çalışmalarının çoğu duygusal bağlılık çalışmaları ile desteklenmektedir (Jaros vd., 1993). Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990), Randall ve arkadaşları (1990) normatif bağlılığı diğer formlardan ayırmış ve deneysel olarak incelemiştir. O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) normatif bağlılığı ölçmüş, Mayer ve Schoorman (1992) ise bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi olarak tanımlamıştır. Jaros ve arkadaşları (1993) normatif bağlılığı duygusal bağlılıktan ayrı tutarak bireyin hedeflerini, değerlerini ve anlayışlarını içselleştirmek suretiyle bir örgüte psikolojik olarak bağlanma derecesi olarak tanımlamıştır.

Çevreden gelen övgü ve desteklerin kişi için önem ve anlam ifade etmesinden dolayı kişi aynı kurumda çalışmaya devam etmekte, sosyal çevredeki bu tutumun kişinin aynı kurumda çalışma istikrarını devam ettirme niyetini etkilemesi normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Kurum sayesinde kişinin elde ettiği sosyal statü, bilgi, deneyim gibi anlam yaratan faktörler organizasyona karşı bağlılık oluşmasını sağlayan ana etmenlerdir

(Demirel, 2009). Normatif bağlılığı etkileyen diğer önemli faktörler ise liderlik ve kültür olarak ele alınmaktadır. Liderlik, yüksek düzeyde ahlaki standartlar, dürüstlük ve doğruluk sergileyerek normatif bağlılığın teşvik edilmesinde önemli bir rol oynarken farklı kültürler normatif bağlılığın yorumlanmasını ve sonuçlarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Normatif bağlılığa sahip çalışanların örgüte olumlu katkılar sunacağı öngörülse de duygusal bağlılıkla karşılaştırıldığında çalışanlar aynı coşku ve katılım duygusunu taşımadığından etkisi daha düşük olma eğilimindedir (Alrowwad vd., 2019). Şekil 5’te Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramına ait model gösterilmiştir.

Şekil 5

Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli



Kaynak: Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11(3), 299-326.

Şekil 5’te bağlılık eş merkezli dairelerle sembolize edilen örgütsel bağlılık modeli ele alınmıştır. İçteki daire bağlılığın özünü, yani hedeflere yönelik davranışa bağlı olma duygusunu göstermektedir. Dış daire ise herhangi bir bağlılık türünü tanımlayabilecek farklı zihin setlerini yansıtmaktadır. Bu zihin setleri isteği, maliyeti ve mecburiyet algılarını ifade etmektedir. Modele göre örgütsel bağlılık, bu zihin setlerinin üçünün değişen derecelerini yansıtabilmektedir.

1.2.4.10. Mayer ve Schoorman’ın Bağlılık Yaklaşımı

Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyut temelinde ölçmüştür (Meyer vd., 1989; McGee ve Ford, 1987). Hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığı çalışanlar ve örgüt arasındaki bağı yansıtmaktadır. Örgütte çalışanlar hedef ve değerlerle güçlü bir özdeşleşme içinde olduklarında ya da örgütleri için çaba harcama konusunda güçlü bir istek duyduklarında yüksek duygusal bağlılık davranışı sergilemektedir (DeCotiis ve Summerts, 1987).

Çalışanlar aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkan Mayer ve Schoorman tarafından öne sürülen iki boyutlu örgütsel bağlılık modeli, çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılığın duygusal ve devamlılık olmak üzere iki farklı bileşeni olduğunu göstermektedir. Yaklaşımına göre duygusal ve devamlılık bağlılığı davranışı sergileyen çalışanların örgütlerinde üye olarak kalmaya yönelik güçlü bir niyeti bulunmaktadır.

1.2.4.11. Jaros ve Arkadaşlarının Bağlılık Yaklaşımı

Jaros ve arkadaşlarının (1993) diğer yaklaşımlara benzer şekilde çok boyutlu bir bağlılık kavramını kavramsallaştırdığı görülmektedir. Duygusal, devamlılık ve ahlaki bağımlılık arasında ayrım yapan bu yaklaşıma göre duygusal bağlılık ön plana çıkarılmakta, bireyin örgütle olan duygusal bağında hissettiklerine diğer yaklaşımlara göre daha fazla vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte Jaros ve arkadaşlarının hedef ve değerlerin içselleştirilmesine dayalı ahlaki bağlılık tanımının duygusal bağlılık tanımına yakınlığı dikkat çekmekte, Allen ve Meyer tarafından yapılan devam bağlılığıyla benzerliği bulunmaktadır.

Üç tür tutumsal bağlılık biçiminin çalışanların işten ayrılmaları üzerindeki etkisini, yapısal eşitlik modellemesi ile açıklayan çalışmasında Jaros ve arkadaşları (1993), bağlılık ve iş hacmi arasındaki ilişkiyi devamlılık, duygusal ve ahlaki bağlılık boyutlarıyla ele almaktadır. Ölçülen üç bağlılık biçimi arasındaki istatistiksel karşılaştırmalar sonucu görev ve adanmışlık duygularının ahlaki bağlılık düzeylerini etkilediği, sadakat duygusunun duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu, bunların bir sonucu olarak psikolojik bağlılığın önemli

bileşenlerinin sembolik ve soyut olduğu savunulmaktadır. Boyutların belirlenmesinde ölçüme dâhil edilen işten ayrılma niyeti ile bağlılık biçimleri arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur.

1.3. Örgütsel Adalet

Bu bölümde öncelikle adalet kavramı tarihsel gelişim aşamaları ve tanımlamaları ile birlikte ele alınmış, toplumlar üzerindeki yapılandırıcı etkisi üzerinde durulmuştur. Sonrasında örgütsel anlamdaki karşılığı, bileşenleri ve kavrama ait teoriler ele alınmıştır. Son olarak örgütsel adaleti etkileyen unsurlar incelenmiş, örgütsel adalet kavramıyla etkileşimleri tartışılmıştır. Devamında dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti dâhil olmak üzere örgütsel adaletin çeşitli boyutları ve bunların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

1.3.1. Adalet Kavramı

Adalet anlamına gelen “Justice” kelimesi, "doğru" veya "hukuk" anlamına gelen Latince "jus" kelimesinden gelmektedir. "Jus" terimi, yasal sisteme ve onun altında yatan adalet ve doğruluk ilkelerine atıfta bulunmak için kullanılmış, İngilizce'de 14. yüzyıldan beri adalet, “ahlaki doğruluk” anlamında dile getirilmiştir. Antik Roma'da "jus" terimi hukuk sistemini ifade etmek için kullanılmış ve adalet kavramı hukuk ve onun idaresi ile ilişkilendirilmiştir. Roma tanrıları ve adalet arasında da bağ kurulmuş, adalet Tanrıçası Justitia bugün hala hukuk alanının temel bir sembolü olarak bilinen, terazi ve kılıç tasvirleriyle sembolize edilmektedir.

Adalet kelimesinin kökeninin Latince ve Antik Roma kültürüyle bağı, kavramın yüzyıllar boyunca farklı kültürler, toplumlar ve hukuk sistemleri tarafından şekillenen tarihsel bağlamının önemli bir yansımasına işaret etmektedir. Adaletin yasal ve ahlaki önemi her zaman insan uygarlığının merkezinde olmuştur. Kavram, zaman içinde değişmekte ve gelişmekte olsa da adalete olan ihtiyaç, insan toplumlarını ve kültürlerini içine alan insanlık tarihi boyunca mevcut olmuştur. Bu doğrultuda adalet kavramı, hakkaniyet fikri ve bireysel hakların korunması ile yakından bağlantılıdır. Topluluk liderleri tarafından anlaşmazlıkların çözülmesi için gayri resmi alternatifler aranmaya başladığı sırada adaletin en erken biçimi ortaya çıkmıştır. Toplumlar ve sosyolojik yapılanmalar daha karmaşık hale gelmeye başladıkça, yasalar ve mahkemeler gibi resmi adalet sistemleri oluşmuştur. Mezopotamya, Mısır, Yunanistan ve Roma'nın eski uygarlıklarının her birinde adalet ve adaleti sağlamak için tasarlanmış kanunlar ve yasal sistemler mevcuttur (Doak, 2006).

Toplumlar geliştikçe adalet anlayışı da değişmiş, mevcut anlayışı desteklemek için oluşturulan kurumlar, yasalar ve uygulamalar çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Ulus devletlerin yükselişi ve demokratik hükümet sistemlerinin gelişmesiyle birlikte, resmi adalet sistemlerine

olan ihtiyaç daha da önemli hale gelmiştir. 1215 yılında imzalanan Magna Carta, adalet ilkesini ve hukukun üstünlüğünü tesis eden bir belgenin en eski örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde, Amerikan Devrimi ve ABD Anayasasının hazırlanması da adalet sisteminin ve bireysel hakların gelişimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Hukuki süreçler açısından bakıldığında Antik Yunan Medeniyeti, adaletin yerine getirilmesini sağlamak için tasarlanmış bir mahkemeler sistemine ve yasal prosedürlere sahiptir. Mahkeme sistemi, mahkemenin ve kanunun adil, tarafsız ve önyargısız olmasını gerektiren "dikaiosyne" ilkesine dayandırılmıştır. Adaleti ifade eden "dikaiosyne", doğruluk, dürüstlük, adil, tarafsız ve ahlaki açıdan doğru olma niteliği anlamlarında kullanılmıştır (Vlastos, 1969). Değişen toplumsal yapı ve adaletle olan ihtiyacın çeşitlenmesi sonucu adaletin temel bir yapısı olarak görülen ve siyasi eşitlik anlamına gelen "Isonomia" kavramı ortaya çıkmıştır (Vlastos, 1953). Adalet idealinin somutlaşmış hali olarak gösterilebilecek Atina, zamanla doğrudan demokrasiye dayanan siyasi sistemi ile hukuk ve eşitlik kavramlarının temsilcisi niteliğine gelmiştir. Bunun yanı sıra Batı medeniyetinde adalet fikrinin gelişmesinde Platon ve Aristoteles gibi filozofların önemli etkileri olmuş, günümüzde halen incelenmeye ve tartışılmaya devam eden eserler kaleme almışlardır (Shaw, 2020; Diş, 2020).

Adalet kavramı sosyal bilimlerde, özellikle psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve örgütsel çalışmalar alanlarında önemli bir etkiye sahip olmuştur. Psikolojide adalet kavramı, bireylerin adaleti ve adaletsizliği nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepki verdikleri ile ilgili olarak incelenmiştir (Oosterdiekhoff, 2014). Araştırmacılar adalet ve adaletsizlik algılarının bireylerin duygularını, tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır (Liebig ve Sauer, 2016). Adalet ve insan faktörü arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, çevrelerini adil ve adaletli olarak algılayan bireylerin yaşamlarından daha memnun olma ve daha iyi bir ruh sağlığına sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Beugre, 1998; Beckerman ve Pasek, 2001). Sosyolojide adalet kavramı, sosyal etkileşimleri ve sosyal kurumları nasıl şekillendirdiği ile ilgili olarak incelenmiştir. Araştırmacılar, adalet ve adaletsizlik algılarının sosyal ilişkileri nasıl etkilediğini ve sosyal düzenin korunmasına nasıl katkıda bulunduğunu araştırmışlardır. Araştırmalar, adaletsizlik algısının sosyal huzursuzluk ve çatışmaya yol açabileceğini, adalet algısının ise sosyal uyumu ve işbirliğini artırabileceğini göstermiştir (Feagin, 2004; Lynch vd, 2021).

Örgütsel çalışmalarda adalet kavramı, örgütsel davranış ve performansı nasıl şekillendirdiği ile ilgili olarak incelenmiştir. Araştırmacılar, adalet ve adaletsizlik algılarının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışan tutumlarını nasıl etkilediğini ve bunların üretkenlik ve performans gibi örgütsel sonuçları nasıl şekillendirdiğini araştırmışlardır (Cohen-Charash ve

Spector, 2001; Colquitt vd., 2001). Sosyal bilimlerde yapılan adalet çalışmalarının içerisinde önemli bir konuma sahip olan organizasyonel süreçler adalet kavramını da kapsayacak şekilde, bireyler ve gruplar üzerinde etkisini davranış, tutum, performans, uyum, işbirliği gibi farklı faktörler üzerinden göstermiştir. Adalet ve adaletsizlik algısını içeren yönetimsel süreçlerin bir sonucu olarak açıklanabilecek örgütsel adalet kavramı iş doyumu, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışan tutumlarını ve üretkenlik, performans, motivasyon gibi örgütsel sonuçları şekillendirebilmektedir. 1950'ler ve 1960'larda sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda adalet hakkındaki ilk çıktılar, kaynakların ve ödüllerin bireyler ve gruplar arasında dağıtılması olan dağıtım adaletine odaklanmıştır (Jancauskas, 1959). Bu çalışmalar arasında önemli bir örnek, dağıtım adaleti üzerine araştırma yapan Melvin J. Lerner'in (1966) çalışmasıdır. Bireylerin doğuştan adalete ihtiyaç duyduklarını, kaynakların ve ödüllerin dağılımındaki adalet ve adaletsizlik algılarının duygu ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüştür (Lerner ve Simmons, 1966). Aynı yıllarda yapılan bir diğer çalışma ise sosyal etkileşimlerin hakkaniyet ve karşılıklılık ilkesine dayandığı fikrinden yola çıkan Sosyal Mübadele Teorisi'ni geliştiren John Thibaut ve Harold Kelley'nin (1959) çalışmasıdır. Bireylerin adil ve eşit muamele görme beklentisiyle sosyal etkileşimlerde bulunduklarını, sosyal etkileşimlerdeki adalet ve adaletsizlik algılarının tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini öne sürmüşlerdir (Tucker, 2010). Yapılan çalışmalarda adalet algısına yönelik ortaya koyulan yaklaşımlar (Moorman 1991; Konovsky ve Folger, 1991; Aquino, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Connell vd., 2003) sosyal mübadele kuramından yola çıkarak örgüt bağlılığının örgütün kendi inanç ve değerleri doğrultusunda şekillendiğini göstermiştir (Erkutlu, 2011).

Adalet algısı, çalışanların kuruluşlarla olan sosyal ve ekonomik alışverişlerinin adilliğine dair inançlarına dayanmaktadır. Kurumda adaletle ilişkin kaygılar çalışanların iş yaşamlarının çeşitli yönlerine yansiyarak kaynak dağıtımına, karar verme süreçlerine ve ast-üst ilişkilerine dair algılarını etkilemektedir. Hofstede (2001) kültürü, davranışlarla kendini gösteren, çeşitli yollarla kişilere rehberlik edebilen ve karar verme süreçlerini etkileyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Özellikle karar alma süreçleri, kaynak dağılımı ve uygulanan prosedürlerin adilliği konularında yönetim alanına da uygulanabilecek kültür anlayışı bu yönüyle ast ve üst iletişiminden etkilenebilen, kurum içi prosedürlerin etkileşimselliğine dayanan adalet algısının bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Adalet algısı, insanın temel değerlerinden biri olarak değerlendirildiğinde, yönetimin örgütsel yapıya attığı değeri çalışan düşüncesinde öne çıkaran bir yapı olarak şekillenmektedir. Yönetici düşüncesinde ise

alışanlarına yönelik tutum ve ilgiyi temsil etmesi bakımından güven algısını temellendiren bir yapı şeklini almaktadır.

1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımlar

Bir örgüt içinde bireylere adil davranılmasını ifade eden örgütsel adalet, 1980'lerden bu yana örgütsel davranış ve yönetim alanında önemli bir kavram olmuştur. Kavram iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi çok çeşitli çalışan tutum ve davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek için kullanılmıştır. Örgütsel adalet algılarının, üretkenlik, performans ve çalışan bağlılığı gibi kuruluşların sonuçlarıyla olan ilişkisi, adaletin organizasyonlar için önemini ortaya koymuştur. Kavram aynı zamanda kuruluşlarda adil ve eşitlikçi politika ve uygulamaların geliştirilmesine rehberlik etmek için kullanılmıştır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, uygarlık gelişimi için en uygun stratejiyi bulmaya yönelik uygulamalı bir deney alanı haline gelmiştir (Bahodirovna, 2022). Farklı üretim ve tüketim sistemlerine sahip mekanizmalar ve teknolojik altyapılar uygulanabilirliği yüksek, toplumsal, çevresel ve sosyal güvenliği garanti altına alan yeni modellerin ortaya çıkmasını gerektirmekte, bu amaca yönelik kaynak kullanımı ve sosyolojik genişlemenin sağlıklı hale getirilmesi için ise temel sosyal değerler dikkate alınarak ahlaki ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Bu noktada adalet, manevi ve ahlaki temel evrensel değerler arasında özel bir yere sahiptir. Kavramın önemi, toplumun tüm alanlarında oynadığı büyük rolde yatmaktadır. Adalet ilkelerinin geniş uygulama alanı, kavramın anlaşılmasında karmaşıklığa ve birtakım belirsizliklere yol açsa da adalete dair teorik sorunların gelişimi ve çözüm pratikleri, toplumun manevi temellerinin oluşumuna önemli katkıda bulunmakta, sosyal ilişkilerin, organizasyonların ve biçimsel yapıların vizyonuna dair temellendirmeler sunmaktadır.

Yönetim bilimlerinde tartışılmaya başlamadan önce filozoflar ve sosyal yorumcular tarafından ele alınmış olan adalet kavramı, örgüt ve iş hayatından bağımsız olarak ne tür eylemlerin adil olduğunu günlük hayatta belirleme çabası üzerine anlam kazanmıştır. Bu nedenle kısa sürede iş ahlakının da merkezinde yer almaya başlamıştır. Filozoflar ve yorumlama girişimlerinde bulunan kişilerden farklı olarak yönetim bilimciler adalet kavramını üzerinde anlam kazandığı bileşenlere göre değil kişilerin adil olarak algılanan davranışları üzerinden değerlendirmiştir. Daha açıklayıcı bir perspektif çizen bu değerlendirmeler insanların belirli olayları neden adil gördüklerini ve bu olaylardan kaynaklanan sonuçları anlamaya çalışmıştır. Bu bakımdan adalet, nesnel bir gerçeklik veya kuralcı bir ahlaki normdan ziyade bireylerin doğru olduğuna inandıklarını sürdürmesi bakımından öznel ve açıklayıcı niteliğe sahiptir. Bu doğrultuda örgütsel adalet, yönetsel davranışların etik ve ahlaki duruşu hakkında kişisel bir

değerlendirme ortaya koyarken adaleti sağlamanın bir çalışanın bakış açısıyla yönetsel ihtiyaçlarına dair gereklilikleri akla getirmektedir (Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel adaletin yarattığı olumlu ve adaletli sonuçlar, yönetsel bakış açısına göre ele alındığında aynı anlamlara gelse de yapılan araştırmalar her iki kavramın çalışanlar açısından farklı düzeylerde algılandığını gösterir. 1990 yılında Jerald Greenberg tarafından ele alınan ve örgütsel adaletin tarihini güncel temalarla ele alan çalışma, prosedürel adalet ve dağıtımsal adaleti ayırt etme girişimi olarak değerlendirilmekte, prosedürel adalet yargılarının belirleyicilerini sunmakta, eşitlik teorisi ve diğer adalet temelli açıklamalara yeni kavramsal açıklamalar getirmektedir. Skitka ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada adil sonuçların daha güçlü etkilere sahip olduğu gösterilmiş, iş devri ve örgütsel bağlılık gibi bir dizi değişken üzerinde prosedürel adalet kadar güçlü etkilere sahip olduğu ifade edilmiştir. Normatif standartların belirlenmediği süreçlerde olumlu veya olumsuz sonuçlar kişiler tarafından biliniyor olsa da çalışanlar temelde sonuçların adil olup olmadığıyla ilgilenmekte, adaleti iki farklı anlam ifade eden kişisel değerler ve ahlaki uygunluk kriterlerine göre değerlendirmektedir. 1990 yılında Robert Eisenberger, Peter Fasolo ve Valerie Davis-LaMastro tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet bu yönüyle prosedürel adaletin çalışan ve yönetim arasındaki süreçlerde üstlendiği kapsayıcı rolü de tanımlamaktadır.

1.3.3. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

2001 yılında Jason A. Colquitt ve Donald E. Conlon adaleti ele alan 183 adet çalışmanın meta-analitik bir incelemesini yapmıştır. Sonuçlar dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgisel adalet ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, otorite değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme davranışı, performans gibi örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Tablo 3, Cropanzano ve arkadaşlarına (2007) ait çalışmasında ele alınan örgütsel adaletin 3 boyutunu farklı alt boyutlarla bir araya getirerek ifade etmektedir. Araştırma 3 temel örgütsel adalet kavramı ve alt bileşenlerini incelemiştir. Tablo 3’de yer alan bu bileşenler dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin birbiriyle olan ilişkisinde rol almaktadır. Anlamlı bir kavramsal ilişki için gerekli görülen bu bileşenler örgütsel adaletin Tablo 3’de ayrıntılı olarak açıklanmış, her bir bileşenin farklı yönetsel eylemlerden kaynaklandığına işaret etmiştir.

Tablo 3
Örgütsel Adaletin Bileşenleri

1.Dağıtım Adaleti: Sonuçların uygunluğu
1.1.Adalet: Çalışanları katkılarına göre ödüllendirme
1.2.Eşitlik: Her çalışana aynı maaşı sunma
1.3.İhtiyaç: Kişisel gereksinimlere dayalı fayda sağlama
2.Prosedürel Adalet: Tahsis sürecinin uygunluğu
2.1.Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı davranma
2.2.Tarafsızlık: Davranışlarda kişi veya grup ayrımı gözetmeme
2.3.Doğruluk: Kararları doğru bilgilere dayandırma
2.4.İlgilenen tüm kişilerin temsil edilmesi: İlgili tarafları karara dâhil etme
2.5.Düzeltilme: Hataya uygun itiraz süreci ve diğer mekanizmaları uygulama
2.6.Etik: Profesyonel davranış normlarını ihlal etmeme
3.Etkileşimsel Adalet: Yetkili kişiler tarafından uygulanan muamelenin uygunluğu
3.1.Kişisel adalet: Çalışanlara saygı, nezaket ve hürmet ile davranılması
3.2.Bilgilendirme Adaleti: Bilgiyi ilgili kişilerle paylaşma

Kaynak: Cropanzano, R. Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48.

Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların adil bir çalışma sisteminin uygulandığına dair olan kanılarını etkileme potansiyeli bulunmaktadır. Goldman (2003) tarafından yapılan çalışmada işyerinde ayrımcılık yapıldığına dair sunulan iddialarla ilgili yasal talepte bulunan davacıların dava süreçlerinde dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin etkileri incelenmiştir. Üç adalet boyutunun düşük bulunması sonucu dava açma olasılığının arttığı, buna karşılık boyutlardan bir tanesinin yüksek olması halinde yasal süreçlerin ortaya çıkma olasılığının azaldığı görülmüştür. Adaletin en az bir bileşeninin doğru işlemesi dahi çalışanların adalet algılarında önemli değişimler meydana getirebilmektedir. 2007

yılında Russell Cropanzano, David E. Bowen ve Stephen W. Gililand tarafından yapılan araştırma, örgütsel adalet kavramını işe alma, ödül sistemleri, çatışma yönetimi, işten çıkarma ve performans değerlendirmesi olmak üzere beş yönetim işlevi açısından incelemiştir. Çalışma adaletsiz bir yönetim algısının performansı ve motivasyonu düşürebileceğini, adil bir yönetim sisteminin ise çalışanların kuruma olan saygı ve güvenlerini artırdığını göstermiştir. Cropanzano ve arkadaşları (2007) bu ilişkiye örnek olarak etkileşimsel adaletin yüksek olması durumunda dağıtım ve prosedürel adaletin işleyişinde meydana gelen olumsuzlukların çalışan üzerinde daha az etkisi olabileceğini göstermektedir.

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu ve doğrudan etkilediği unsurlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar tarafından resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçen ve örgütü destekleyen gönüllü ve isteğe bağlı olarak yapılan eylemlerdir. Organizasyonun genel işleyişine ve başarısına katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışları, adil muamele gören çalışanların işyeri politikalarına uyma, vicdanlı hareket etme ve diğer kâim davranma olasılığını artıran önemli bir organizasyonel bileşendir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel vatandaşlık, işlerinden ve örgütlerinden memnun olan kişilerin bağlılığını olumlu yönde etkilemekte, kurumdan ayrılma olasılıklarını düşürmekte ve bu doğrultuda müşteri memnuniyetini artırabilmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların refahı ve örgütsel performansın kritik bir yönünü temsil etmektedir. Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmaların literatürü, örgütlerini adil ve hakkaniyetli olarak algılayan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olma, örgütlerine güvenme ve örgüte daha fazla bağlılık duyma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Mete ve Sökmen, 2019). Folger (1994,1998), adalet kavramının kişinin duygularına hitap ettiğini, çalışma ortamında yaşanan olumsuzluklarda ve endişe verici durumlarda, nedensel açıklamalara ek olarak ahlaki açıklamalara da duyulan ihtiyacın artmasıyla birlikte, duygusal ihtiyaçlarla baş etme yöntemlerinden biri olarak ortaya çıktığını söylemiştir. Adalet bir davranış sınıfı olarak ele alındığında farklı bireysel ve çevresel özelliklerin de etkisiyle duyguları etkileyen ve davranışlara rehberlik eden bilişsel tepkilere neden olmaktadır. Adalet algısının kişiler üzerinde meydana getirdiği bu kavrayış, kavramın diğer birçok bileşenle ilişkisi olabileceğine işaret etmektedir.

Örgütsel adalet hakkında yapılan araştırmalardaki temel varsayım, adalet algılarının çalışanları örgütlerine karşı olumlu bir tutuma sahip olmasını sağlayacağı yönündedir. Birçok çalışmayla desteklenen bu düşünce adil bir davranışın memnuniyet, bağlılık, işe devamlılık, örgütsel vatandaşlık (Colquitt vd., 2001), iş performansı (Cohen-Caharash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001) üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Çolak ve Erdost (2004)

tarafından yapılan çalışmada yer verilen literatüre göre, adaletin bireyler için önemli olmasının iki önemli nedenden kaynaklandığı görülmektedir:

1. Adalet önemlidir çünkü bireylerin kişisel kazançlarını maksimize etmelerine olanak tanır. Bu nedenle bireyler uzun vadeli kazancı artırmak için kısa vadeli kazancı atlar. “Kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinen bu görüşe göre adalet, bireylerin zaman içinde kendi çıkarlarını maksimize etmelerini garanti edecek bir araç olarak görülmektedir (Thibaut ve Walker, 1975).
2. Adalet önemlidir çünkü sembolik bir değer taşır, bireyin haysiyetine saygı duyulduğuna işaret eder ve grup içindeki statüsünü oluşturarak öz-değer duygusuna katkıda bulunur. Bu görüş Lind ve Tyler (1988, 1992) tarafından “grup değeri modeli” veya “ilişkisel model” olarak isimlendirilir.

Lerner'in 1980 yılında yaptığı çalışmalarından biri olan "The Belief in a Just World", insanların dünyanın adil olduğunu aldığında kötü şeylerin olduğuna inanmaya yönelik bilişsel bir önyargıya sahip olduklarını açıklamış, kişilerin bu kanılarının aksiyle karşılaştıklarında ise psikolojik rahatsızlık yaşayabileceklerini ve kurbanları suçlayarak adil bir dünyaya olan inançlarını geri kazanmaya çalışabileceklerini göstermiştir (Lerner, 1980). Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan araştırma, kişiler arasındaki adalet algısını temsil eden etkileşimsel adalet ile bireylere ve gruplar arasında yeterli bilginin sağlanması olan bilgi temelli adalet anlayışını ana hatlarıyla çizmiştir. Bir karar verme sürecinde sonuçların tahsis edilmesinin rolünü ele alan bu çalışma sonrasında Greenberg (1990) tarafından tekrar ele alınmış, mevcut kriterleri kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki ana başlık altında toplamıştır (Çolak ve Erdost, 2004). 1980'lerde ve 1990'larda, etkileşim adaleti üzerine yapılan diğer araştırmalar, demografik grup üyeliğinin (ırk, cinsiyet ve yaş gibi) sosyal etkileşimlerde adalet algılarını nasıl etkileyebileceğinin araştırılmasını içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu alandaki çalışmalar, marjinal gruplara dâhil olan bireylerin, etkileşimsel adalet algıları üzerinde olumsuz bir etkisi olabilecek farklı önyargı ve ayrımcılık biçimleri yaşayabileceğini göstermiştir (Cohen, 1987).

1980'ler ve 1990'larda yapılan çalışmalar, sosyal bilimlerde adalet kavramının çalışma alanını genişletmiş, tutum ve davranışları şekillendirmede adaletin epistemolojik önemini vurgulamaya yardımcı olmuş, örgütsel adalet çalışmalarında yönetim ve adalet ilişkisinin belirleyici konumunu öne çıkarmıştır. Günümüzde sosyal bilimlerde adalet araştırmaları alanı çok geniş bir konu yelpazesini kapsamakta ve yeni sorular ve bakış açıları ortaya çıktıkça gelişmeye devam etmektedir.

1.3.4. Adalet Kuramları

Greenberg'in (1987) çeşitli adalet kavramsallaştırmalarının taksonomisini sunduğu çalışmasında örgütsel adalet Reaktif-Proaktif Boyut ve Süreç-İçerik Boyutu olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmıştır. Adaletsizliği ortadan kaldırma ve adalete ulaşma çabasını ifade eden reaktif boyut, adaletsizliklere verilen tepkileri incelemiştir. Proaktif boyut ise reaktif yaklaşımın aksine adaleti teşvik etmek için tasarlanan davranışlara odaklanmıştır. Süreç boyutu kurumsal kararların alınması ve uygulanması için kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına odaklanmaktadır. İçerik boyutu ise sonuçların dağılımının adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Tablo 4, Greenberg tarafından ortaya koyulan Reaktif-Proaktif Boyut ile Süreç-İçerik Boyutunu birbirinden bağımsız olarak ele almaktadır.

Tablo 4

Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi ve Karşılıklarına Dair Öne Çıkan Örnekler

Reaktif-Proaktif	Süreç-İçerik Boyutu	
Boyutlar	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, J. (1987). Academy of Management review, 12(1), s.10.

Tablo 4'te birbirinden bağımsız olarak değerlendirilebilen bu boyutlar dört farklı adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Greenberg tarafından adalet kuramları üzerine yapılan bu sınıflandırma, örgütsel etkinliğin kaynağını yalnızca örgüt içi faktörler olarak görmeyen ve aynı zamanda çevresel değişkenleri de dikkate alan, tüm parametreleri bir arada değerlendirebilen yeni yönetim kuramlarının gelişmesine katkıda bulunan bir yaklaşımı benimseyerek örgütsel adalet literatüründe önemli bir yere sahip olmuştur.

1.3.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Tepkisel veya reaktif içerik teorileri, bireylerin adil olmayan eylemlere nasıl tepki verdiklerine odaklanan, insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygular sergileyerek

karşılık vereceklerini ve yaşanan eşitsizliği gidermek için harekete geçmeye odaklanacaklarını ifade eden kavramsal adalet yaklaşımlarını tanımlamaktadır. Greenberg, reaktif içerik teorileri arasında öne çıkan yaklaşımların Homans'a (1961) ait dağıtıcı adalet teorisi, Adams (1965), Walster ve arkadaşlarının (1973) eşitlik teorisi olduğuna işaret etmekte, insanların adil olmayan ödül ve kaynak dağılımlarına nasıl tepki verdiğinin bir açıklaması olarak bu teorileri ele almaktadır.

Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, örgütte adaletle ilgili araştırmaların çoğuna ilham veren bir yaklaşım olarak fazla ücret alanların “suçlu”, düşük ücret alanların ise “kızgın” hissedeceğini belirtmektedir. Teoriye göre bu durum, çalışanın davranışlarını motive eden değişkenlerin, diğerleriyle olan ilişkisinde algısal veya tutumsal olarak bir değişim yaratacağını ifade etmektedir. Jasso'nun (1980) dağıtımsal adalet teorisinden de bahseden Greenberg bu teoride, adalet değerlendirmelerinde çalışanların dışsal karşılaştırmaları tamamen göz ardı ettiğine, adaleti insanların gerçek pay ile adil pay hakkındaki inançları arasında yaptığı karşılaştırmalar açısından tanımlamakta olduğuna dikkat çekmektedir.

1.3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Leventhal'ın (1976, 1980) reaktif yaklaşımların tersi sonuçlar veren çalışması, adaletle ilgili kaygıları manipüle ederek bunların ödül dağıtım kararları üzerindeki etkisini incelemiş, bu çalışma ile proaktif içerik teorilerinin temelini atmıştır. Leventhal (1976) çalışmasında, uzun vadede ilgili tüm taraflar için en faydalı yöntem olmasını neden göstererek, bireylerin bazı durumlarda proaktif bir tutumla ödül ve katkıların orantılı olduğu adil bir dağılım yaratmaya çalıştıklarını öne sürmektedir. Formüle ettiği bu model ile bireylerin karşılaştıkları durumlarda adil karar vermeye meyilli olduklarını iddia etmektedir.

Lerner'e (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) ait teorinin daha ahlakçı bir tutum savunduğunu belirten Greenberg, Lerner'in (1982) kaygıyı yaratan ilk faktörün adalet olduğunu, adalet arayışının kar maksimizasyonuna yönelik bir araç olarak kabul etmenin doğru olmadığını gösterdiğinden bahsetmektedir. Bazı farklılıklara rağmen hem Leventhal hem Lerner'e ait adalet teorileri, bireylerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacaklarına dair benzer tahminlerde bulunmakta, ödüllerin tahsisi konusunda karar verilirken nasıl bir yol izlendiğiyle ilgilenmektedir.

1.3.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorilerinin özellikle hukuk ile etkileşimde olduğu görülmektedir. Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan bir dizi araştırma, prosedürel adalet teorilerini üç taraf ve iki ayrı aşamaya ayırmaktadır:

Anlaşmazlıkla temsil edilen davacı ve davalı, aracı rolü üstlenen yargıç ve delillerin sunulduğu süreç aşaması ile delillerin anlaşmazlığın çözümünde kullanılan karar aşaması. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrolün seviyesine göre değişmektedir. Birçok organizasyon teorisyeni Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti kuramını incelemiş ve geliştirmeye çalışmış, süreç usulüne dayalı kararların, usulü reddeden uygulamalara göre daha adil olarak algılanacağını ve kabul göreceğini kabul etmiştir (Greenberg ve Tyler, 1987; Folger, 1987; Alexander ve Ruderman, 1987; Bie Shiparo, 1987; Tyler, 1989; Tyler, 1994; Williams, 1999).

Greenberg'e (1987) göre Thibaut ve Walker'e (1975) ait adalet teorisi, bireylerin uyuşmazlık durumunda çözüm yollarına yönelik verdikleri tepkileri değerlendirdiği için reaktif süreç teorilerinin en başarılı örneğidir. Thibaut ve Walker'a ait teori iki tür karar girdisini içerir: süreç kontrolü ve karar kontrolü. Süreç kontrolü, uyuşmazlıkların çözüm sürecinde bireylere henüz karar aşamasındayken sonuç üzerinde söz sahibi olmak hakkı tanımaktadır. Süreç kontrolü "söz hakkı", karar kontrolü ise "seçim" olarak adlandırılmaktadır (Akt. Chan, 2000). Tyler, Boeckman, Smith ve Huo (2019), Thibaut ve Walker'ın prosedürel adalet teorisinin örgütsel, politik, yönetsel bağlamlar gibi hem yasal hem de yasal olmayan ortamlarda uygulanabilirliğine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Tyler ve arkadaşları (2019), Thibaut ve Walker'a ait "daha fazla süreç kontrolüne sahip prosedürlerin daha adil olarak değerlendirildiği" bulgusunu destekleyen çok sayıda çalışmadan alıntı yapmaktadır (Bkz: Tyler vd., 1992).

1.3.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, bireylerin adaleti sağlamak için kullandıkları prosedürlere odaklanmaktadır. Teori özellikle bireylerin belirli prosedürel hedeflere ulaşmada farklı şekilde araçsal rol alacağına dair beklentilere sahip olduklarını ve bireylerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma olasılığının en yüksek olduğuna inanılan prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağını öne sürmektedir. Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı ile şekillenen proaktif süreç teorileri kategorisi, Leventhal'ın adalet yargı teorisinin bir uzantısı olup dağıtım kararından çok prosedür ile ilgili kararlarla ilgilenmektedir.

Proaktif süreç teorileri bireylerin belirli prosedürleri hedeflere ulaşmada birer araç olarak değerlendirebileceğini ve bireylerin hedefine ulaşmasına yardımcı olma olasılığının en yüksek olduğuna inanılan prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağını öne sürmektedir. Teoriler adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek sekiz prosedürü içermektedir: karar vericiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kuralları takip eden, doğru bilgiye dayanan, karar verme gücünün

yapısını belirleyen, önyargıya karşı koruma sağlayan, itirazların dinlenmesine izin veren, prosedürlerde değişiklik yapılması için fırsatlar sunan, geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanan prosedürler (Greenberg, 1987). Prosedürlerin adil olup olmadığı bu kriterlere uygunluklarıyla belirlenmektedir.

1.3.5. Adalet Düzeyleri

Ahlaki yargılar, durumun ilgili yönlerinden ziyade mevcut durumu zihinsel süreçlerle birlikte ele almaktadır. (Appiah, 2008; Bazerman ve Tenbrunsel, 2012). Zihinsel süreçlerin önemli bir belirleyici konumuna geldiği adalet algısı, bireysel ihtiyaçlar ve sosyal faktörler tarafından oluşturulmaktadır. Farklı perspektiflerle etkileşime açık bir kavram olarak adalet, araştırmalarda çeşitli yönlerden değerlendirilmektedir. Ampirik yaklaşımlar, örgütsel adalet araştırmalarına uygulandığında adalet algılarını etkileyen bir dizi öncül tespit etmiş, ancak bu öncüllerin mevcut adalet algısıyla doğrudan ilişkili olmaktan çok bireysel, kişilerarası ve örgüt çapında olmak üzere üç düzeyden meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Bireysel düzeyde farklılıklar ve örgütsel adaletin etkileri üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel özdeşleşme (DeCremer, 2005), örgütsel bağlılık (Crawshaw vd., 2012), güven (Brockner ve Siegal, 1996) gibi çeşitli tutumsal ve kişilik değişkenlerine odaklanmakta, özellikle kurumlarıyla özdeşleşen ve kurumlarına bağlı olan veya yönetime güven duyan çalışanların olaylar kendi lehlerine gelişmediğinde dahi hoşgörülü olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Barsky ve Kaplan (2007) yaptığı kapsamlı meta-analizde, olumlu duygulanım düzeyi yüksek bireylerin daha fazla dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısına sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşılık olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olanlar bu üç adalet türüne ait daha düşük algıya sahiptir. Andrews ve Kacmar (2001) iç kontrol odağının arttıkça katılımcıların daha fazla prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet gösterdiğini bulmuştur.

Kişilerarası düzeyde, bireylerin kurumdaki adaletsizliğe ilişkin yargılarını ve bu yargılara verdiği tepkileri etkilemede ekip üyelerinin rolünü araştıran çalışmalar, çalışanların yakın çalışma grupları oluşturdukça, takım arkadaşlarının adalet yargılarını benimseme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Li ve Cropanzano, 2009). Adalet algılarını etkileyen bir diğer unsur olarak kültür, farklı uluslardan bireylerin adaletle karşı verdikleri tepkinin her zaman aynı olmadığını gösteren bir adalet düzeyi olarak ele alındığında, Batılı insanların diğer kültürlerden bireylere kıyasla adaletle daha fazla önem verdiğini kanıtlamaktadır (Haidt, 2012; Li ve Cropanzano, 2009).

Örgütsel düzeyde adaleti ele alan araştırmalar (Schminke vd., 2002), prosedürel adaletin artan merkezileşme ile azaldığını, ancak artan formel yapı ile arttığını göstermektedir (Andrews

ve Kacmar, 2001). Schminke ve arkadaşları (2002) bireysel ve örgütsel düzeydeki ilişkileri dikkate almanın yanı sıra, sosyal mübadele teorisi doğrultusunda, kişilerarası düzeyin, adalet algısı ile olan ilişkisinde kişinin örgüt içindeki hiyerarşik seviyesine göre nitelendirilmesi gerektiğini öne süren görüşü ele almaktadır. Çalışma örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıya dikkat çekerek alt kademeler için daha güçlü üst kademeler için daha zayıf adalet algısı olması gerektiğini öne sürmektedir. Yani örgütsel yapı, düşük rütbeli çalışanların adalet algıları üzerinde olumlu, yüksek rütbeli çalışanların adalet algıları üzerinde ise daha az olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

Örgütsel adalet araştırmaları, yöneticilerin ve kurumların çalışanları tarafından adil olup olmadıklarına dair nasıl ve neden değerlendirildiğine ve bu algıların çalışanların iş performanslarını nasıl etkilediğine odaklanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001). Bu nedenle örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan çalışmalar bireylerin ne yapması veya düşünmesi gerektiğinden çok gerçekte ne yaptığı veya düşündüğüne yönelik tanımlayıcı olma eğiliminde olmuş, belirli etik normlar ya da adalet standartları belirlemek yerine bir sonucun, prosedürün ya da etkileşimin adil ya da adaletsiz olduğuna karar verilen boyutlarını keşfetmeye odaklanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak değerlendirilebilecek Homan (1961) ve sonrasında Adams (1965) tarafından yapılan adalet çalışmalarının, adalet ve ahlak üzerine geniş felsefi tartışmalarla çok daha yakından bağlantılı olduğu ve bu doğrultuda şekillendiği kabul edilmektedir (Cropanzano ve Stein, 2009). Örgütsel adaletle ilişkin literatürde hakkaniyet fikrinin kurumda baskın adalet normu olduğu varsayımı bulunmakta, bunun sonucunda dağıtımsal adaletin çaba ve sonuç arasındaki dengeyi temsil ettiği görüşü öne çıkmaktadır (Crawshaw vd., 2013).

Crawshaw ve arkadaşlarına göre örgütsel adalet araştırmaları dört temel konuya odaklanmaktadır (Crawshaw vd., 2013):

1. İş yerinde adaletin bireyler için neden önemli olduğu
2. Adalet yargılarının nasıl oluştuğu
3. Adaletsizliğin sonuçları
4. Adalet algısına öncülük eden faktörler

Davranış etiğine göre bir tür iç görü olan adalet kavramı aynı zamanda ahlaki bir değerlendirmeyi de beraberinde getirmektedir. Özellikle bir eylemin belirli etik uygunluk standartlarına uyması halinde adil veya hakkaniyetli olduğunu söylemektedir. Örneğin, bireylerin refahlarını etkileyebilecek kurum içi değişiklikler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi adil kabul edilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalet, organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade etmektedir (Özen, 2002).

Yönetim biliminde örgütsel adalete yönelik tanımlayıcı bir yaklaşımın benimsenmesi, bu yönde yapılan araştırmalarda adalet algısının öncüllerinin ve değerlendirmeye tabi tutulan adalet yargılarının sonuçlarının incelenmesini sağlamıştır. Bu tanımlayıcı yaklaşımlar pek çok filozof ve hukukçu tarafından benimsenen normatif yaklaşımlardan ayrılmakla birlikte bu yaklaşımları tamamlar niteliktedir. Adalet olgusunu normatif olarak ele alan araştırmacılar (Bazerman ve Tenbrunsel, 2012; Sandel, 2009) olayları adil kılan nitelikleri açıklamaya çalışırken tanımlayıcı yaklaşımı benimseyen araştırmacılar (Cropanzano vd., 2011), adalet standartlarına saygı duyulduğunda veya standartlar ihlal edildiğinde bireylerin nasıl tepki verdiğini araştırarak sorgulama çerçevesini genişletmişlerdir.

1.3.6. Örgütsel Adalet Teorileri

Sosyal bir varlık olarak insan, bireysel ve kültürel birikimi doğrultusunda kişisel çıkar ve aidiyet duygusu arasında karar verirken bir yandan diğeriyle aynı olmak veya eşsiz olmak arasındaki gerilimle diğer yandan karşısındakinin çıkar ve güdülerini koordine etmek veya bunlara yanıt vermekle mücadele etmektedir (Fiske, 1991; Brewer, 1991). Adaletin, sosyal bir varlık olmanın ne anlama geldiğine getirdiği bu yanıt nörobilimsel araştırmaların bu alana yönelmesini sağlamaktadır. Adalet kaygısının insan beyninde yerleşik olduğunu gösteren araştırmalar bu kaygının maddi ve kişisel boyutun çok daha ötesinde olduğunu kanıtlamaktadır. İlerleyen başlıklarda Crawshaw ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada ele alınan içerik ve süreç modelleri doğrultusunda kavramsal çerçeve çizilmiş, devamında Greenberg'in örgütsel adalet boyutları ele alınmıştır.

1.3.6.1. İçerik Teorileri

Bireylerin adalet kaygılarını yönlendiren temel ihtiyaçları ve hedefleri belirlemeye çalışan kavramsal modeller “içerik teorileri” ile ifade edilmektedir (Cropanzano, 2001). Cropanzano ve arkadaşları (2001) çeşitli içerik teorilerini düzenlemek ve entegre etmek amacıyla Çoklu İhtiyaç Modelini öne sürmüştür. Modele göre adaletin en az üç grup ihtiyacı karşıladığı görülmektedir: sürecin tahmin ve kontrol edilmesine izin veren, insanlar için uzun vadede en iyi sonuçları verdiğini öne süren araçsal modeller, adaletin olumlu sosyal ilişkiler ve değer verilen gruplar arasında ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olduğunu savunan kişilerarası modeller, adaletin kendi iyiliği doğrultusunda önemli olduğunu savunan deontik modeller.

Araçsal modeller: Adams'ın (1965) adalet teorisi, adaletin kişinin kendi karar sisteminden elde ettiği girdilerin karşılaştırmalı bir hesaplaması olduğunu varsaymaktadır. Dolayısıyla ilk örgütsel adalet araştırmaları adil sistemlerin uzun vadede bireylere ekonomik

kazanç sağlama olasılığının daha yüksek olduğunu gösterdiğinden dolayı araçsal perspektifleri temel almıştır. Prosedüre dayalı adalet araştırmaları adalete araçsal bir bakış açısı getirme eğiliminde olup, çalışanlara karar alma sürecinde söz hakkı tanınması gibi adil prosedürlerin kişinin karar alma sistemi üzerindeki kontrolünü ve dolayısıyla bu sistemden elde edeceği kişisel kazanımların uzun vadede olumlu olacağına dair güvenini artırdığını öne sürmektedir (Thibaut ve Walker, 1975).

Kişilerarası modeller: Prosedürel adalet üzerine yapılan araştırmalar, araçsal kaygıların önemli olduğunu onaylamakla birlikte kısa süre sonra bu bakış açısının gerçek dünyadaki önemli olguları açıklayamadığını fark etmiştir. Bireyler sonuçları olumsuz olsa dahi süreci adil olarak gördüğünde kurumlara bağlılığını sürdürmüştür. Bu çalışma doğrultusunda Tyler ve Lind (1992) “grup değeri modeli”, diğer adıyla “ilişkisel model” önermiştir. Modele göre kurum içerisinde uygulanan adil prosedürler, bireylere arzu edilen sosyal gruplar tarafından kabul edildikleri gruplara dâhil olma hissini verdiği için önem arz etmektedir. Prosedürel adalet ekonomik ihtiyaçların yanı sıra önemli ilişkisel ihtiyaçların da karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte Greenberg (2001), ilişkisel ve ekonomik perspektifler arasındaki farka itiraz etmiş, her ikisinin de aslında araçsal adalet modelleri olduğunu savunmuştur.

Deontik modeller: Örgütsel adaletin araçsal ve ilişkisel modellerine yönelik kapsamlı teorik ve deneye dayalı çalışmalara rağmen davranış bilimciler bu teorik çerçevelerde açıklanması güç olan olgular gözlemlemişlerdir (Crawshaw vd., 2013). Örneğin “Özgeci cezalandırma” üzerine yapılan çalışmalar (Turillo vd., 2002), bireylerin adalet için potansiyel ahlaki güdülerini ortaya çıkardığını göstermektedir. “Third-party punishment” olarak da bilinen özgeci cezalandırma, bir çatışmaya veya ihlale doğrudan dâhil olmayan bireylerin yanlış yapan kişiye ceza veya yaptırım uygulama hakkı olduğunu savunan davranışı ifade etmektedir. Özgeci cezalandırma, ahlaki bir adalet duygusunun varlığını, toplum içinde adaleti ve sosyal normları koruma arzusuna vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda ilgili araştırmada bireylerin, haksızlığa uğradığı iddia edilen kişileri tanımıyor olsa da zarar veren kişiyi cezalandırmak için kendi kazançlarından bir kısmını feda edebilecekleri ortaya koyulmuştur. Deontik örgütsel adalet modeli üzerine yaptığı çalışmada Folger (1998), bireylerin iş yerinde adaleti kendi iyiliği için önemseydiğini savunmaktadır. Örgütsel adalete deontik bakış açısı, üçüncü tarafların başkalarının maruz kaldığı adaletsizliklere verdiği cezalandırıcı tepki yöneliminin nedenine dair yeni bir anlayış sunmaktadır (O'Reilly ve Aquino, 2011). Bu kapsamda yapılan deneysel çalışmalar bireylerin adil kararlar nedeniyle kişisel olarak dezavantajlı olsalar dahi iş yerinde adalete olan ihtiyaç ve yönelimlerinin varlığını kanıtlamaktadır.

1.3.6.2. Süreç Teorileri

Adalet yargılarının formüle edildiği bilişsel ve duygusal süreçleri ifade eden süreç teorileri (Cropanzano, 2001), bireyin bir olayı ihtiyaçlarına göre nasıl değerlendirdiğini belirtmektedir. Goldman ve Thatcher (2002) süreç teorilerini bilişsel işleme vurgu yapanlar ve sezgisel işleme vurgu yapanlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Bilişsel işleme: Birçok adalet teorisi bireylerin çok yönlü ve karmaşık yargılarda bulunduğu varsayımına eğilimli olmuştur. Adams (1965) tarafından tanımlanan eşitlik teorisi, bireysel adalete dair değerlendirmelerinin, kişinin beceri, performans ve çabaları ile kendisine atfedilen soyut ve somut ödüllerin bir başkasınıninkine kıyasla kasıtlı ve gerekçeli bir hesaplama yoluyla yapıldığını öne sürmektedir. Bu durumda adaletsizlik bireylerde, bu girdi ve çıktılara ait oranın dengesiz olarak algılanabileceği hissini ortaya çıkarmaktadır.

Eşitlik teorisine ait sınırlılıkları ele alan daha güncel bir teori ise adalet teorisidir. Adalet teorisi, bir durum ya da olay bireyler tarafından “olur, olabilir, olmalı” olmak üzere üç yargıyla sonuçlandığında adaletsiz olarak yorumlanabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bireyler öncelikle olumsuz bir deneyim yaşamalı ve bu deneyim onların alternatif ve daha iyi senaryolar düşünmelerine neden olmalıdır. İkinci olarak bireyler bu olumsuz deneyim için suçlama yapma girişiminde bulunmakta, sonrasında birey ya da kurum sorumlu tutulabildiğinde adaletsizlik algısı ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun olumsuz deneyime neden olan bir dış etken ya da çevresel faktör olmadığında gerçekleşeceği koşulu bulunmaktadır. Son olarak olayın kendisi veya birey ya da kurum tarafından gerçekleştirilen eylemlerin adaletsiz olarak belirlenmesi, bazı etik ilkeleri veya ahlaki kuralları ihlal etmiş olmasına bağlanmaktadır.

Sezgisel işleme: Adalet yargılarının fazla düşünülmeden, otomatik olarak yapılabileceğini açık şekilde gösteren Lind (1992, 1995, 2001), sezgisel adalet teorisini ortaya koymuştur. Lind, bireylerin adil ve adaletsiz muameleyi temsil eden bilişsel şemalara sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu şemaların ihlali, bir şeylerin yanlış gittiğine dair bir sinyal işlevi görmektedir. Sezgisel İşleme Teorisi bu çalışmadan ortaya çıkmaktadır (van den Bos ve Lind, 2002). Sezgisel İşleme Teorisi, kurumun çalışanlara hem kişisel kazanç hem de istismar fırsatı sunduğunu, kişisel risk veya belirsizliğe her gün maruz kalmanın bireyleri sürekli olarak sistemin ve temsilcilerinin güvenilirliğini değerlendirmeye yönelttiğini varsaymaktadır (Lind, 1995).

Kişiler iş ve yaşam deneyimleri sayesinde bilişsel kestirme yollar oluşturmaktadır. Kişinin organizasyonda karşılaştığı karmaşık ilişki ve etkileşimlerle başa çıkabilmek için, bu güven değerlendirmelerini yaparken bilişsel kısa yollara ve şemalara güvenmesi gerekmektedir.

Bazen doğruluktan ödün verseler de yargıları daha hızlı ve kolay hale getirdikleri için teori “sezgisel” olarak adlandırılmıştır. Sezgisel yargılar bir kez geliştirildiğinde tekrar tekrar başvurulabilecek yapılara dönüşmekte, karar prosedürleri ve kişiler arası etkileşimler bu yargıların sezgisel araçları haline gelmektedir. Bunun nedeni, tüm bilgilerin hazır olması ve böylece hızlı değerlendirmeler yapılabilmesidir (van den Bos vd., 2001, 1997).

Greenberg’in çerçevesi, adaletin farklı boyutlarını ve bunların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamak için işlevsel ve açıklayıcı bir yapı sağladığından örgütsel adalet alanına katkısı büyüktür. Bu nedenle araştırmanın devam eden ilk üç başlığında Greenberg’in (1990) adalet teorileri sınıflandırması doğrultusunda adalet kuramlarına kapsamlı bir çerçeve oluşturmuştur.

1.3.6.3. Dağıtım Adaleti

Tarihsel olarak örgütsel adaletin tanımlanan ve adlandırılan ilk unsuru dağıtımsal adalettir. Adams’ın (1963) eşitlik teorisine göre, çalışanlar işe yaptıkları katkı ile elde ettikleri faydayı, diğer çalışanların katkıları ve elde ettikleri faydalar ile karşılaştırmaktadır. Temelde bir hakkaniyet değerlendirmesi yapan bu tanım, bir çalışanın işe diğerlerinden daha fazla çaba ve bağlılık göstermesine rağmen daha yüksek bir fayda elde etmediği durumlarda, meydana gelen bu dengesizliği adaletsiz olarak yorumlayacağını öne sürmektedir. Bunun sonucu olarak çalışan işe katılımını azaltarak dengeyi sağlamaya çalışacaktır (Juchnowicz ve Kinowska, 2018). Adams (1963), girdi ve beklenen sonuç arasındaki korelasyonun saptanmasında bir belirleyici olarak bireylerin norm ve değerlerinin, bireyin oluşumunu etkileyen kültür ve alt kültürlerin önemini vurgulamaktadır.

1.3.6.4. Prosedür Adaleti

Zaman içerisinde dağıtım adaletinin sadece sermaye dağıtımı konusunda değil, aynı zamanda bir kurumun diğer tüm kaynaklarının dağıtımı konusunda da geçerli olduğu fikri oluşmaya başlamıştır (Greenberg, 1990). 1970’lerde araştırmacılar, karar vermek ve kaynakları tahsis etmek için kullanılan süreçlerin adaletini temsil eden “prosedürel adalet” kavramını keşfetmişlerdir. 1970’lerde sosyal bilimlerde adalet üzerine yapılan önemli bir çalışma, insanların yalnızca sonuçların dağılımını değil aynı zamanda adaleti de önemseydiğini belirten Prosedürel Adalet Teorisi’ni geliştiren John Thibaut ve Laurens Walker’ın (1973) çalışmasıdır. Teori prosedürel adalet algılarının, gerçek sonuç ne olursa olsun bireylerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüştür (Lind ve Tyler, 1988). Thibaut ve Walker’ın çalışmaları, tutum ve davranışları şekillendirmede prosedürel adaletin önemini

belirlemeye yardımcı olmuş, örgütsel çalışmalar, hukuk çalışmaları ve siyaset bilimi dahil olmak üzere çeşitli alanlarda geniş çapta uygulanmıştır.

Kavramı daha geniş bir perspektiften ele alan Morton Deutsch, sonuçlara dayalı adil bir dağıtımın yanı sıra eşitlik ilkesi ve bireysel ihtiyaçlarında dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür. Deutsch (1975) bu yaklaşım ile her çalışanın benzer ücretler, gelişim fırsatları ve kendi ihtiyaçlarını karşılama şansı elde edebilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Böylelikle dağıtım adaletinin iç unsurları arasında farklı değişkenler şekillenmeye başlamış, adil dağıtımın çalışanların algı ve davranışlarını etkileyen birçok güçten sadece biri olduğuna dikkat çekilmesiyle birlikte, değişkenler arasındaki doğru dengeyi korumak amacıyla prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır. Prosedür adaleti, tüm çalışanlar için geçerli olan, olası yanlış kararların düzeltilmesine ve etik standartların tutarlı bir şekilde uygulanmasına olanak tanıyan adil ve tarafsız prosedürler geliştirilme ihtiyacının bir sonucu olarak literatüre geçmiştir (Juchnowicz ve Kinowska, 2018). Bununla birlikte örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar çalışanların, kurum içinde adil olmayan bir mal dağılımını fark etseler bile kurumdaki prosedürlerin adil olduğunu düşündükleri sürece, uygulanan prosedürleri ve dağılımı adil olarak değerlendirme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Silva ve Caetano, 2016).

Gerald S. Leventhal, sürecin ve sonuçlarının adil olarak görülmesi için uygulanması gereken altı prosedürel kural belirlemiştir:

- Tutarlılık ilkesi: Prosedürler hem çalışanlar hem de zaman açısından tutarlı olmalıdır.
- Önyargısızlık ilkesi: Tüm prosedürler tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Doğruluk ilkesi: Prosedürler uygulanırken karar verici merci prosedürün uygulanmasıyla ilgili tüm bilgiye sahip olmalı ve bu bilgileri sürece uygun şekilde kullanmalıdır.
- Onarılabilirlik ilkesi: Prosedürler, bir karara karşı sunulan diğer kararın değerlendirmesinde veya yanlış kararların düzeltilmesinde uygulanabilecek bir mekanizmaya sahip olmalıdır.
- Katılımcılık ilkesi: İlgili tüm taraflar sürece katılabilmelidir.
- Etik ilkesi: Prosedürün uygulama aşamasında alınan tüm kararlar çalışanlar tarafından kabul edilen ahlaki ve etik değerlere dayanmalıdır. (Leventhal, 1980).

Bu ilkelerin uygulanması sadece çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirmeyi değil aynı zamanda çatışmaları azaltmayı da mümkün kılmaktadır (Przeczek vd., 2020). Bu durum araştırmacılar tarafından “adil süreç etkisi” olarak adlandırılmaktadır (Cropanzano vd., 2007).

1.3.6.5. Etkileşimsel Adalet

Kaynakların dağıtımı ve uygun prosedürlerin uygulanması, çalışanların kurumu her zaman adil olarak algılaması için yeterli olmayabilir. R.J. Bies ve J.F. Moag (1986) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanlarla iletişim kurma şeklinin de önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışanların sadece dağıtımsal etkileri ve sürecin işleyişini değil, aynı zamanda sürecin ve sonuçların kendilerine iletilme şeklini de değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Bireyler süreç ve sonuçlar hakkında bilgi ve açıklama beklemekte, bilginin olmaması veya eksik sunulması durumunda kendilerine adil davranılmadığını düşünmektedir (Greenberg, 2000).

Adil bir ücret politikası veya adil prosedürlerin uygulanmasından bağımsız olarak çalışanlar, kurumun adil davrandığını düşünmek için kendilerini iyi hissetmek ve adil bir iletişim düzeyine sahip olmak istemektedir. Etkileşimsel adaleti sağlamak için bilgi aktarımının yanı sıra her çalışana karşı saygılı bir tutum oluşturmaya özen göstermek, yöneticiler açısından da çalışanlara saygı, adil iletişim, açık ve anlaşılır açıklama ilkeleri temelinde doğru bir etkileşim kurmak hedeflenmelidir (Turek, 2011).

1.3.7. Örgütsel Adaletin Etkileşimde Olduğu Kavramlar

Örgütsel adalet, çalışan memnuniyeti ve refahının yanı sıra örgütsel etkinliğin kritik bir yönünü temsil etmektedir. Farklı yönlerden değerlendirilebilen kavram, çalışanların kurum içerisinde edindiği tutum ve davranışları etkileyebilmektedir. Çalışanlar işyerindeki prosedürlerin ve sonuçların adil olduğunu algıladıklarında, kendilerini motive olmuş şekilde işlerine bağlı hissetmeleri daha olası olmakta, stres, hayal kırıklığı veya çatışma yaşama olasılıkları azalmaktadır (Foy vd, 2019). Yine de örgütsel adaletin sağlanması ve sürdürülmesi bireysel, kişilerarası ve örgütsel faktörler arasındaki karmaşık etkileşimleri içerdiğinden çok yönlü bir sürece sahiptir. Örgütsel politika ve prosedürler, yönetim tarzı ve davranışı, iletişim süreçleri, ödüller ve sonuçları, çalışanların katılımı, karar vericilerin güven ve inandırıcılığı, karar verme süreçlerinin tutarlılığı ve öngörülebilirliği, işyeri kültürü ve değerleri, yasal ve etik hususlar ve işin doğası dâhil olmak üzere örgütsel adaleti etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu bölümde, örgütsel adaleti etkileyen kilit faktörlerin incelenmiş, bu doğrultuda kurumların çalışanları için adil ve destekleyici bir çalışma ortamını nasıl teşvik edebileceklerine dair iç görüler sağlanmıştır.

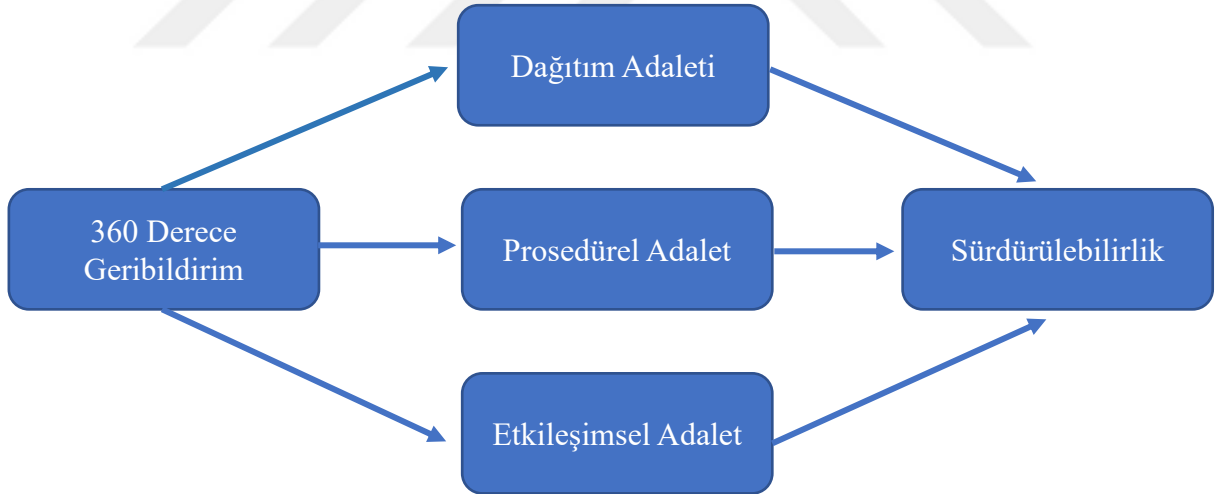
1.3.7.1. Örgütsel Adalet ve Geribildirim Kavramlarının İlişkisi

Yönetimin amacı, çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmaktır. Bu modern anlayış her bir çalışanın kişisel raporları, başarısı ve kurum için gösterdiği çaba, mevcut görevi

ve iş planları geri bildirim mekanizmasının kurulmasında birer belirleyici konumundadır. Geribildirim mekanizmalarına ait yapılan çalışmalar (Cochrane ve Kelly, 1971; McLellan, 1973; Penner, 1971; Rokeach ve Cochrane, 1971) sonucunda geri bildirim modellerinin çeşitlendiği, yanıtların örgütsel davranış üzerindeki olumlu değişimi ile birlikte kişinin kendisinin ve başkalarının bilgi ve tutumları üzerinde yapacağı objektif değerlendirmeleri kalıcı davranışlar haline getirdiği görülmüştür. Olumlu yönde yaratılan bu değişim, bireylerin değer sistemlerinde var olan çelişkilerin açığa çıkmasını sağlamakta, yöneticinin bilişsel ve davranışsal değişiklikler yaratmasında yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Haddad ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan ve Şekil 6’da yer alan model, bir kurum içinde örgütsel adalet ve hakkaniyet açısından uygulanabilirliğe ve devamlılığa giden yolu açmaktan büyük ölçüde sorumlu olan etmenleri sunmaktadır. Şekil 6’da sunulan modelde geri bildirim mekanizmasının çalışanların örgütsel adaletin üç bileşenine ilişkin algılarını etkilediğini göstermektedir. Model, hem prosedürel hem de etkileşimsel adaletin adil bir çalışma ortamının sürdürülebilirliğinin önemli birer göstergesi olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 6

Örgütsel Adalet ve Sürdürülebilirlik Üzerine 360 Derece Geribildirim



Kaynak: El Haddad, R., Karkoulian, S. ve Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728.

Alıcıların geri bildirim sürecine tepkileri iş hedeflerini, motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler bireylerin

performansları, performansları hakkında aldıkları talimatları, işe katılımı, övgü ve olumlu pekiştirmeyi içeren geri bildirim ortamında gerçekleşen sözlü alışverişlerde belirleyici olmaktadır. Bununla birlikte performans geri bildiriminin karmaşık ve çok boyutlu yapısı, alıcı algısı üzerinde temelde iki farklı boyut üzerinden değerlendirilmektedir: mesajın değeri (olumlu veya olumsuz geri bildirim) ve duyarlılık (saygılı, saygısız, tehditkâr, ılımlı) (Geddes, 1993). Olumsuz geri bildirimin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini açıklık, yapıcılık, farkındalık ve tutarlılık olmak üzere dört boyut üzerinden inceleyen M. Chory ve Y. Kingsley Westerman (2009), tutarlılığın ve yapıcılığın örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde de etkili olduğunu ifade etmektedir. Yaklaşımına göre farkındalık dağıtıcı ve prosedürel adalet üzerinde etkili olmakta, açıklık ise dağıtıcı adalet üzerinde kendini göstermektedir. Bununla birlikte katılımcılar, bireyin çalışma koşullarının farkında olan ve değerlendirme standartlarını tutarlı bir şekilde uygulayan bir üst tarafından iletiliyorsa alınan olumsuz geri bildirimi adil bulmuşlardır.

Adaletin sürdürülebilirliği ve örgüt içerisindeki kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmesinde geri bildirim, çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel sistemlerin aksine kurum içindeki tüm departmanlarda görev alan kişilerin de değerlendirme sürecine dâhil olmalarını sağlamaktadır. Geri bildirim mekanizmasının çok yönlü şekilde uygulandığı bu tür kurumlarda adalet algısının güçlü, önyargı seviyesinin ise düşük olduğu, çalışanların zayıf yönlerini belirleyerek hedeflerinde ve işlerinde mükemmele ulaşma kapasitelerinin ise arttığı gözlemlenmiştir (Schullery vd., 2009). 360 derece geri bildirim sisteminin örgütsel adalet ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini araştıran çalışmada El Haddad ve arkadaşları (2018), değerlendirme sistemi ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında önemli ve doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir. 360 derece geri bildirim sistemini uygulayan kurumlarda adaletin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiği ifade edilmiştir. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu olumlu bir çalışma ortamı, iş tutumunda, davranışlarda ve iş memnuniyetinde artış sağlayarak örgütün uzun vadede başarı potansiyelini artırmaktadır.

1.3.7.2. Örgütsel Adalet ve Eğitim Kavramlarının İlişkisi

Çalışan eğitimi, kurumun hedeflerine ulaşmasında etkili olan, bu doğrultuda adalet algısını kariyer ve performans gelişimi yönünden etkileyebilen kurumsal bir gerekliliktir. Çalışana yönelik verilen eğitimler her bir çalışanın kendi işinde uzmanlaşmasına, bilgi ve beceri düzeyinin artmasına yardımcı olmaktadır. Çeşitli eğitim programları, katılımcıların davranışlarını olumlu yönde değiştirmekte, davranışlardaki değişimin derecesine göre eğitimin

kuruma farklı düzeylerde katkısı olmaktadır (Robert, 2003). Çalışanın örgüt içerisindeki çabasının isteğe bağlı yönünü ele alan J. Frenkel ve Bednall (2016), bu parametreyi “Discretionary Work Effort” (DWE) olarak adlandırmış, karşılıklı bağımlılık gerektiren bu anlayışın eğitim ve terfi fırsatları ekseninde örgütsel adalet beklentileri üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Prosedürel adaletin aracı rol üstlendiği bu çalışma, eğitim fırsatlarına ilişkin adalet algısının gelecekteki kariyer hedeflerini karşılayacağına dair kanıt sunmaktadır. Eğitim fırsatlarının yönetim tarafından sağlanması, kurumda arzu edilen bir kariyere ilişkin algı yaratmaktadır (J. Frenkel ve Bednall, 2016).

Skarlicki ve Latham (1997) tarafından yapılan çalışmada, sendika liderlerinin örgütsel adalet ilkelerinin uygulanması konusunda eğitilmesinin, sendika üyelerinin liderlerinin adil olduğuna dair algıları ve üyelerin sendikalarına yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma, sendika liderlerinin eğitiminin, üyelerin liderlerinin adil olduğuna ilişkin algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermiştir. Sonuçlar örgütsel eşitliği, örgütsel eğitimin etkinliği için bir aracı olarak göstermektedir. Yavuz (2010) tarafından yapılan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerine dayanan çalışmanın sonucunda, okul müdürlerinin okullarını hangi yönetim kuramlarına göre yönettiklerinin belirlenmesi ve özellikle yönetim faaliyetlerini klasik yönetim kuramlarına göre yürütenlere yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Nakamura ve arkadaşları (2016) tarafından yönetim eğitimi üzerine yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları, yöneticilere yönelik yapılacak eğitimin, yöneticilerin çalışan değerlendirme düzeyini ve örgütsel eşitlik düzeyini önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermektedir. Araştırma, kurumda örgütsel adalet eğitiminin yalnızca adalet algısı düşük olarak değerlendirilen astlar için değil, tüm astları kapsayan adalet algısı hakkında fikir ortaya koymayı amaçlamış, yöneticiler arasında adil yönetim becerilerinin teşvik edilmesine yönelik eğitim programlarının artmasıyla olumlu sonuçlar alınabileceğini savunmuştur.

1.3.7.3. Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürü Kavramlarının İlişkisi

1980’lerde ortaya atılan sonrasında Güney Kore ve Japonya’da örgütlerin başarısında örgütsel bağlılığın bir rolü olarak giderek daha fazla önem kazanan örgüt kültürü, kurumun kurucu üyelerinin temel değerleri, inançları ve normlarının bir birleşimini ifade etmektedir (Özsoy ve Ekici, 2017). Harrison (1972) ve Handy (1985) tarafından yapılan tanıma göre rol kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi ve otorite önemliyken başarı kültürüne sahip örgütlerde görevlerin uygulanması ve uzmanlık ön plana çıkmaktadır. Gücün ön planda olduğu kültürlerde ise iletişim, dayanışma, güven gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır. Çoğu araştırmacı

tarafından yöneticiler ve yönetim temelinde ele alınmakla birlikte örgüt kültürü sayısız faktörün dâhil olduğu bir süreçtir. Etkin bir örgüt kültürü, yarattığı ortak değerler sayesinde uyumlu bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların hedefe ulaşmalarını destekleyici rol üstlenmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, çalışma ortamı içerisinde diğer çalışanlar ile rekabet ve kıyaslama mücadelesi içerisine girebilmektedir. Bu mücadele aynı zamanda eşitlik algısını da tetiklemekte, ücret ve çalışma koşulları gibi tüm üyelere eşit şekilde uygulanması gereken süreçlerin adilliklerinin sorgulanmasını da beraberinde getirmektedir.

Özsoy ve Ekici (2017) tarafından yapılan çalışmada, yönetici ve yönetici olmayan hemşirelerin kurumda baskın olan yönetim ve liderlik tarzı karşısında örgütsel adalet ve kültür algısının ne yönde etkilendiği sorgulanmıştır. Örgütsel adalet ve örgüt kültürü arasındaki anlamlı ilişkiye işaret eden bu çalışma, örgüt kültürüne ilişkin algılar ile etik davranışlar arasında benzer bir ilişki tespit etmiş, örgüt kültürünün örgütsel adaletin %35'ini açıkladığını göstermiştir. Bireyler kültürlerini içinde yaşadıkları doğal ve sosyal çevre ile etkileşime girerek edinmektedir (Şişman, 2007). Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütsel adalet ve örgüt kültürü algısı olumlu ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Khan ve Rashid (2012) tarafından örgütün işleyişini destekleyen davranışları ele alan çalışmada örgüt kültürü, liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide önemli bir korelasyon bulunmuştur. Yavuz (2010) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanan bir diğer çalışmaya göre ise örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkilediği gösterilmiştir.

1.3.7.4. Örgütsel Adalet ve İletişim Kavramlarının İlişkisi

Bilgiye erişimin açık olduğu bir ortamda çalışanlar işlerini algılamaya ve değerlendirmeye daha açık hale gelmektedir. Bu bağlamda iletişim, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütlere bilgi sağlayan bir araç olarak kabul edilmektedir (Waterhouse ve Lewis, 2004). Çalışanları ve örgütleri bir arada tutan ve onlara güven aşıl原因an iletişim, eksikliğinde verimlilik kaybına, kalitenin düşmesine, satış ve gelirlerin azalmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte etkili bir iletişim, örgütteki herkesin güvenliğini artıran adil ve eşitlikçi bir ortam yaratılmasında önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Barutçugil, 2004). Yöneticiler çalışanlarına karşı adil, hakkaniyetli ve açık sözlü olduklarında ve kararlarını rasyonel gerekçelere dayandırdıklarında, çalışanların kendilerine adil davranıldığına inandıkları belirtilmektedir (Beugre, 2002; Jawahar, 2002). İletişimin önemi bu ast ve üst ilişkisinin doğru yönde kurulmasında kilit rol oynamaktadır.

Gök ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, iletişim tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş, yüksek iletişimin örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği, özellikle prosedürel adaletin iletişim tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir. Yüksek eğitime sahip bireyler diğerlerine göre prosedürleri sorgulamaya daha meyilli olmakta, dolayısıyla etkin ve çift taraflı iletişim prosedürel adaletin olumlu yönde algılanmasında önemli bir bileşen haline gelmektedir. Örgütlerde belirsizlikler ve bilinmezlikler olumsuz etki yapabildiği gibi çalışanlar arasında bazı yargıların veya olumsuz tutumların gelişmesine neden olabilmektedir. İletişim kanallarının açık olması, çalışanların örgüt içerisinde görevlerine ilişkin algı ve değerlendirme süreçleri üzerinde biçimlendirici bir etki yaratmaktadır. İnce ve Gül (2011) tarafından yapılan çalışma, örgütlerin ve yöneticilerin çalışanları ile orta seviyede iletişim kurduklarını tespit etmiştir. Çalışma, kurumda görev alan bireylerin örgütsel kararlara, performans değerlendirmesine, örgütsel kaynakların tahsisine, ücret ve terfi gibi ödüllere ve bunların işleyişinde rol oynayan prosedürlere katılımlarının adil olup olmadığına dair algılarında etkili olduğunu, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları iletişimin etkilediğini göstermiştir.

1.3.7.5. Örgütsel Adalet ve Güven Kavramlarının İlişkisi

Birçok katmanı bulunan karmaşık bir kavram olarak güven, ekonomik, örgütsel, sosyolojik, deneye dayalı olmak üzere birçok literatürde tekrar eden bir temadır. Kişilerarası ilişkilerin önemli bir bileşeni olarak güven ortamının oluşması, bir sosyal grubun hayatta kalması, üyelerin birbirlerine güven duymaya istekli olmalarına bağlıdır (Rotter, 1967). Kurum içerisinde güvene dayalı ilişkilerin olması, açık ve gerçekliğe dayalı bir iletişim ortamının olmasını sağlamakta, adil bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Hoffman vd., 1994). Dürüstlük, açıklık, yardımseverlik, yetkinlik ve güvenilirlik güven ilişkisinin kavramsal yönlerini oluşturmaktadır (Hoy ve Tarter, 2004). Güven, herhangi bir kurumda veya ortamda kolaylıkla zarar görebilen bir metadır: hayatta kalması ve büyümesi için sürekli olarak beslenmesi ve yenilenmesi gerekir (Schulman, 1993). Çalışanlar, üstleri tarafından kendilerine adil davranıldığını algıladığında kazanılan güven duygusu aynı zamanda üstleriyle olan ilişkilerini daha da geliştirerek çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye teşvik etmektedir (Zainuba, 2002). Adaletin on bileşenini dikkate alarak yaptıkları çalışmada Hoy ve Tarter (2004), güven ve adalet arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu açıkça göstermiş, her birinin diğerini etkilemekte ve güçlendirmekte olduğunu ifade etmiştir.

Mayer ve Gavin (2005), bir ast ile bir otorite figürü arasındaki iş ilişkisinde güvenin mevcut olmaması halinde, astın değer üreten faaliyetlere zarar verecek şekilde kendini koruma

altına alacağını öne sürmüştür. Bununla birlikte üstüne güvenebilen bir çalışan, değer üreten görev ve faaliyetlere odaklanabilmekte, işte potansiyel olarak daha iyi sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Güveni yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç bileşen üzerinden ele alan Frazier ve arkadaşları (2009), adaletin boyutları ile güvenilirlik arasındaki ilişkileri tanımlayan kavramsal bir model test etmiştir. Çalışmada uygulanan model, adaletin güvenilirlik algılarının öncülü olduğunu, örgüt liderlerinin adil prosedürler uygulayarak, zamanında bilgi sağlayarak ve astlara saygılı davranarak güvenilirlik algıları üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Frazier ve arkadaşları (2009) aynı çalışmada önemli bir ilişki örüntüsüne dikkat çekmektedir: Adalet algıları ile güvenilirlik arasındaki ilişki, otorite ile olan değişim ilişkisinin niteliğine ve bu değişim ilişkisinin içinde bulunduğu bağlama bağlı olabilmektedir.

Sosyal alışverişlerin bir parçası olarak güven, gözlem ve etkileşime dayalı olarak zaman içinde gelişmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Kurumsal düzeyde ele alındığında çalışanlarına tutarlı davranan ve adil bir ödül dağıtım mekanizması uygulayan bir yönetime karşı çalışanların güvenle karşılık vermesi muhtemeldir (Tan ve Tan, 2000). İletişim ve adaleti bir araya getiren bir kavram olarak ele alındığında güvenin örgütün performansı, verimliliği üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2011). Jiang ve arkadaşları (2015) tarafından üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma güvenin adalet ve bağlılık ilişkisinde etkili bir aracı rolü olduğunu göstermiş, bu rolün ülkelere göre değişkenlik gösterebileceğini kanıtlamıştır. Kültürlerarası karşılaştırmalar, adaletten kaynaklanan farklı güven algılarının değişkenliğine dikkat çekmektedir. Jiang ve arkadaşlarına (2015) ait bu çalışma adalet kalıplarının ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini ve güvenin Batı kültürlerinde Doğu kültürlerine kıyasla kurulan sosyal alışverişlerde daha önemli tutulma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

1.3.7.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının İlişkisi

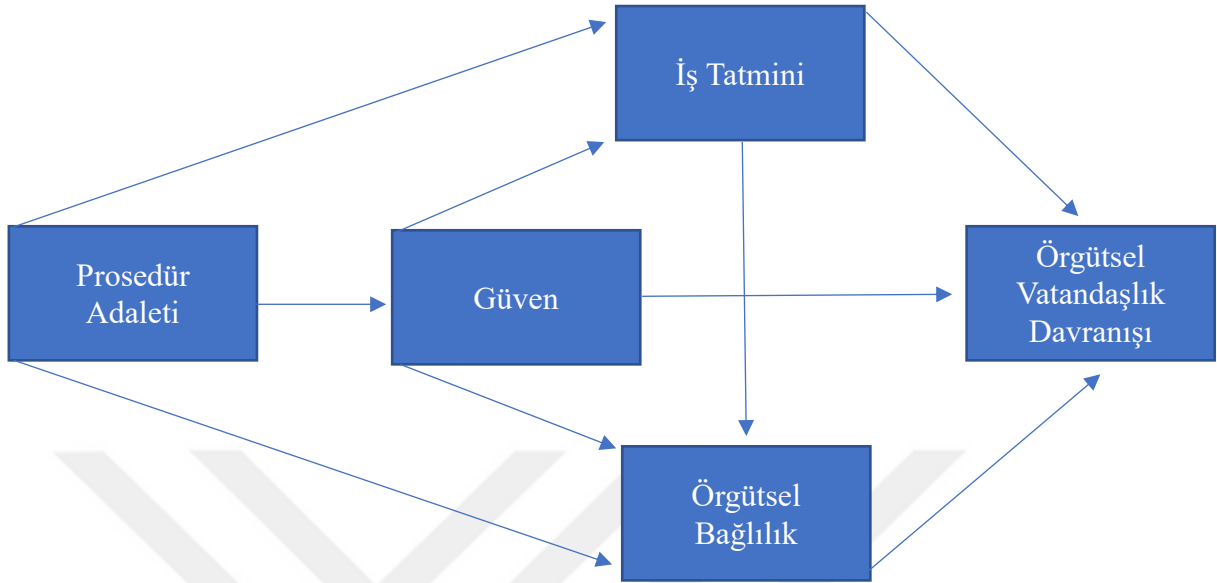
Örgütsel adalet ve bağlılık, çalışanların örgüt için faydalı işler yapmaları ve görevleri benimseyerek yerine getirmeleri bakımından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ve bağlılık, kurum içerisinde adaletin gözetilmesi, örgütün ve çalışanlarının yüksek refah düzeyine sahip olmasını ve örgüte olan bağlılığının gelişmesini sağlamaktadır. İlk olarak Stacy Adams tarafından 1960'da ortaya koyulan Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymuştur. Adams çalışanların, kendi görevleri kapsamındaki girdi-çıkı oranlarını, kendilerini kıyasladıkları diğer kişilerininkine eşit olarak algılamaları halinde bir eşitlik durumunun var olacağını, bu durumun örgütlerine olan

bağlılıklarını artıracaklarını belirtmiştir. Deressa ve arkadaşları (2022) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya koyduğu çalışmasında, örgütsel adaletin motivasyonel bir araç olarak örgütse bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu, örgütsel adaletin üç boyutu arasından özellikle dağıtımsal adaletin adalet algısını etkilemede en yüksek puana sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel adalet ve boyutları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki göz önüne alındığında, standartlara uygun bir değerlendirme (dağıtımsal adalet), performans değerlendirme ve terfi sistemlerinde adil uygulamalar (prosedürel adalet), insan sermayesinin önemine dair algıyı güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık, Lambert ve arkadaşları (2005) tarafından “bir kişiyi tüm örgüte bağlayan bağın yoğunluğu” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bağlılık kavramı çok daha geniş boyutlu, farklı bileşenleri içeren bir kavram olarak tartışılmaktadır. Yüksek bağlılığa sahip çalışanların, düşük bağlılığa sahip olanlardan daha iyi performans gösterdiğine inanılmaktadır.

Örgütün herhangi bir kademesinde yönetim, çalışanlarının örgütsel bağlılık yoğunluğunu artırmayı hedefliyorsa, güçlü ve etkili motivasyon stratejileri benimsemelidir (Opkara, 2004). Bu doğrultuda bağlılık ve adalet ilişkisi, kurumun başarısını etkileyebilecek önde gelen kavramsal ilişkilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir ayırım olmaksızın tüm çalışanların çıkarları göz önünde bulundurularak tüm çalışanlara adil şekilde davranıldığında, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artırılabilir. Bazı araştırmacılar, çalışanlara adil prosedürler uygulandığında örgütün üyelerinin eşit derecede ve aynı haklara sahip olduğunu algıladıklarını göstermekte, örgütteki her bir bireyi saygın üyeler olarak algılandıkları için bağlılıklarının arttığını öne sürmektedir (Tremblay vd., 2010). Dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan Rahman ve arkadaşları (2015), dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin çalışanların kendi örgütlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmada dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığa katkısının prosedürel adaletin yaptığı katkıya göre iki kat yüksek çıkması dikkat çekicidir. Çalışanlar için kurum içerisindeki kaynakların adil ve eşit şekilde dağıtımı, dağıtım sürecinde izlenen yolun ve uygulanan sistemin adaletli olmasından daha önemlidir. Şekil 7’de yer alan Zeinabadi ve Salehi (2011) tarafından oluşturulan modelde güven ile iş tatmini ve güven ile örgütsel bağlılık arasında iki yol oluşturulmuştur. Model, prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide güvenin aracı rolünü göstermektedir. Şekil 7, çalışanların işlerine yöneliminin, örgütün tamamına olan yönelimlerinden daha öncelikli olduğunu açıklamaktadır. Modele göre iş tatmini, örgütsel bağlılıktan daha hızlı gelişmektedir.

Şekil 7

Zeinabadi ve Salehi'nin Sosyal Mübadele Modeli



Kaynak: Zeinabadi, H. ve Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

Adalet süreçleri kurumlarda önemli roller oynamakta ve çalışanlarla olan davranışların kalitesini, çalışanların kuruluşa olan tutumlarını ve bağlılıklarını etkilemektedir. Literatürde örgütsel adalet boyutları ile bağlılığın güçlü bir korelasyona sahip olduğunu gösteren, örgütsel bağlılık ve boyutlarını adaletin bağımsız yordayıcıları raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (Bkz: Bedük ve Kılınç, 2021; Demir vd., 2017; Deressa vd., 2021; Handayani vd., 2022; Mohammed, 2022; Rahman vd., 2016; Ari ve Çağlayan, 2017). Rafei-Dehkordi ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, örgütsel adaletle ait üç boyutun da örgütsel bağlılık ile anlamlı çoklu korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin başta yöneticiler olmak üzere işgücünün verimliliğine ve etkinliğine bağlı olduğunu göstermiş adaleti, bağlılığı ve tatmini artırma çabasının örgütün temel görevleri arasında yer alması gerektiğine işaret etmiştir. Bununla birlikte Çağlayan ve arkadaşları (2017), dağıtım ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını ancak etkileşim adaletinin örgütsel adalet üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, örgütsel adaletin çalışan bağlılığı üzerindeki pozitif etkisi kapsamında bağlılığın, işte iyi olma ve verimlilik duygusunun oluşturulmasında

Çalışanları motive eden bir unsur olduğu gösterilmiştir. Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda görev alan akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında Ari ve ağlayan (2017), rgtsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Mohammed (2022) sağlık yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelediği araştırmasında, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılığa ait duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

1.3.8. Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü

Örgütsel adaletin diğer değişkenler ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Dewantoro vd., 2022). Örgütsel adalet alışmaları Homans'ın (1961) Sosyal Mübadele Teorisine (Social Exchange Theory) ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisine (Equity Theory) dayanmaktadır. Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık bağlamında yüksek yönetici beklentileri, çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı bir yükümlülük ve karşılıklılık duygusu edinmesiyle kendini gösterebilmektedir. Eşitlik teorisine göre, bireyler, çalışma ortamında aldıkları çıktıların (rneğin ücret, terfi, tanınma) yatırımlarına (rneğin çaba, yetenek, zaman) orantılı olması gerektiğini algıladıklarında adalet hissetmektedir. Örgütsel davranışın büyük bir kısmına ereve sağlayan Sosyal Mübadele Teorisi ise adalet algısının oluşumunda maddi çıkarların rolüne odaklanmaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002). Daha güncel çalışmalarda ise teorinin kişilerarası ilişkilerde daha önemli roller üstlendiğini grlmştir. İşyerinde kurulan bu ilişkiler ekonomik ve sosyal olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Eisenberger vd., 2001). Özellikle prosedürel ve etkileşimsel adalet, sosyal değişim ilişkilerinin oluşumunu kolaylaştırmakta, bu ilişkilerin bir sonucu olarak bireylerin iş performanslarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış görülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Örgütsel adaletin örgütteki varlığı, çalışanların çabaları ve performansları karşılığında adil muamele, saygı ve hakkaniyetli bir yaklaşım göreceklere algısını güçlendirmektedir. Bu adalet ve olumlu davranış algısı, çalışanların kuruma daha yüksek düzeyde bağlılık göstererek karşılık verme olasılığının yüksek olduğu bir ortamla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte yönetici beklentileri doğrultusunda çalışanlar girdi ve çıktılar arasındaki dengeye ait bazı düşünce ve davranışlar geliştirebilmektedir. Örgütsel adalet

ödül, terfi gibi fırsatların dağıtımında eşitlikçi bir yaklaşım sergilendiği bir ortamın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu eşitlikçi ve adaletli yaklaşım algısı, eşitsizlik duygularını azaltmakta, daha yüksek bağlılık seviyelerinin oluşmasını sağlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanları arasındaki ilişkinin kalitesi de adaletli bir ortamın algılanmasında ve çalışan bağlılığının sağlanmasında etkili olmaktadır.

Örgütsel adaletin sadakat ve tükenmişlik kavramları ile ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın bir destekleyicisi olarak sadakat, çalışanı kuruma bağlayan ve aidiyeti güçlendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hur ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde tükenmişlik ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici etkisini doğrulamaktadır. Çalışma duygusal tükenmişlik ve sadakat ilişkisinin prosedür ve etkileşimsel adalet tarafından yönetildiğini göstermektedir. Duygusal tükenme ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolünü inceleyen Shahid ve arkadaşları (2018), duygusal tükenmenin sadakat ile anlamlı, bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çalışma sonuçları, örgütsel adaletin duygusal tükenme, örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Ast ve üst arasındaki algı farklılığını örgütsel adalet aracılığıyla ölçen Shen (2022), farklı psikolojik sözleşme türleri ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, astların dağıtımsal adalete ilişkin algılarının düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki rolünü analiz etmeyi amaçlayan Addow ve arkadaşları (2022), üç bağımsız değişken üzerinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü göstermiştir. Planlama ve işe alım, çalışan tazminatı ve performans değerlendirme değişkenlerinden her biri, örgütsel adaletin düzenleyici rolünden etkilenmiştir. Oh (2019), örgütsel öğrenme süreçlerinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve yöneticilere güvenin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma, örgütsel adaletin geri bildirim mekanizmasına bağlı öğrenmenin ile örgütsel performans arasında düzenleyici role sahip olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre örgütsel adaletin yükselmesi, bilginin aşağıdan yukarıya aktarımının daha başarılı olacağına işaret etmektedir. Peprah (2020) yüksek performansa dayalı çalışma sistemlerinin (HPWS) çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Çalışmanın bulguları HPWS ve çalışan bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiye işaret etmekte, örgütsel adaletin ise bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Jawad ve Raja (2018) örgütsel bağlılığı, kariyer bağlılığı ve yönetici ile ilişkili bağlılık olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. Örgütsel adaletin bağımsız değişken olarak belirlendiği bu çalışmada prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan

etkili olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda çalışma bulguları örgütsel adalete ait alt boyutlarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığını göstermiştir. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran Montañez-Juan ve arkadaşları (2019), dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde düzenleyici etkisini olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etkileşimsel adaletin ise iş özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yönettiği bildirilmiştir. Liu ve arkadaşları (2017) Sosyal Mübadele Teorisine dayanan sonuçlar elde ettiği çalışmada genç çalışanların kariyer gelişimi ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolünü incelemiştir. Bulgular örgütsel adaletin kariyer gelişimi ve işe bağlılık arasında düzenleyici bir role sahip olduğunu desteklemiştir. Mustofa (2022) çalışmada dağıtımsal ve prosedürel adaletin bireysel memnuniyet ve bağlılık üzerinde dengesiz bir etkiye sahip olduğunu göstermekte, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında diğer boyutlara oranla daha etkili olduğunu bildirmektedir. Ali (2020) örgütsel adaletin iş motivasyonu ve iş zenginleştirme ilişkisi üzerindeki düzenleyici rolünü incelediği çalışmada, iş performansının nasıl geliştirilebileceğine dair bir yol haritası çizmektedir. Çalışma, iş zenginleştirme ve iş performansının ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici role sahip olduğunu göstermektedir. Shabbir ve arkadaşları (2021) algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolünü ele aldığı çalışmada çalışanların iyi performans göstermesini isteyen yöneticilerin örgütsel destek ile birlikte örgütsel adalet uygulamalarına da ağırlık vermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Çalışma, örgütsel adaletin performansa örgütsel destekten daha fazla katkısı olduğunu göstermekte, örgütsel destekle birlikte gösterilen adaletin çalışanları motive ettiğini bildirmektedir. Chang (2014) hemşireler arasında örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisini incelemiştir. Çalışma, örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında örgütsel adaletin pozitif yönlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Hemşirelerin algılanan örgütsel adalet derecesi yükseldikçe örgütsel destek algıları, özgeci davranış ve işe adanma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme dereceleri de aynı oranda yükselmektedir. Wang ve Siu (2015), iş güvencesizliği ve iş performansı üzerinde örgütsel adaletin düzenleyici, işe bağlılığın ise aracı rolünü incelemiştir. Bulgular, çalışanların düşük düzeyde örgütsel adalet algıladığında iş güvencesizliği ile iş performansı arasında negatif yönlü bir etkileşim yarattığını göstermiştir. Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda ise iş güvencesizliği ile iş performansı arasında etkileşime rastlanmamıştır. Prosedürel adaletin düzenleyici rolünü araştırdığı çalışmada Önday ve arkadaşları (2015) örgütsel iklim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının ilişkisini ele almıştır. Bulgular, örgütsel adaletin iklim, iş tatmini ve bağlılık ile olan pozitif ve anlamlı ilişkisini onaylamaktadır. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran

Söyük (2007), çalışanların orta düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ve örgütsel adalete ait üç alt boyutun eksik algılanmasının iş tatminsizliğine neden olduğunu gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılık, Pygmalion etkisi ve örgütsel adalet kavramları yöneticiler ve liderler için değerli iç görüler sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı teşvik etmenin önemini kabul eden yöneticiler, iş memnuniyetini artırmak, adaleti teşvik etmek ve destekleyici çalışma ortamı oluşturmak için stratejiler uygulayabilmektedir. Pygmalion etkisi ile yöneticiler çalışanlarına rehberlik ve kaynak sağlayabilmekte, sürekli öğrenme ve büyümeyi teşvik eden bir atmosfer yaratabilmektedir. Örgütsel adaletin Pygmalion etkisi ve bağlılık arasındaki ilişkisindeki düzenleyici rolünün, yöneticilerin adalet algılarındaki potansiyel eşitsizlikleri ele almasını sağlayacağı, çalışanların adil bir sisteme olan algılarının güçlenmesine yönelik faaliyetlerin planlanmasına katkı sağlayacağı ve daha yüksek düzeyde bağlılık sergileyen çalışanların kurumda artış göstermesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

BÖLÜM 2: PYGMALION ETKİSİ

19. yüzyılda Pygmalion kavramının ilk bilimsel temelleri atılmış, Alman Psikiyatrist Albert Moll tarafından yapılan bir çalışma ile beklenti etkisi literatürde “Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet” olarak adlandırılmıştır. Bir doktorun veya psikiyatristin beklentisinin hastanın fiziksel veya ruhsal sağlığı üzerinde bir etkiye sahip olabileceği uzun zamandır kabul edilen bir fenomene işaret etmektedir. Hastaların zihninde olup bitenler, özellikle de beklentileri ile uyuşuyorsa sonuçları belirleyebilme kapasitesine sahiptir. Bu fenomeni Moll, hasta bireylerin iyileşeceklerine olan inançlarının bazı hastalıkların üstesinden gelebileceklerini mümkün kılacağını öne süren bilimsel çalışması ile desteklemiştir. 1948 yılında The Antioch Review adlı Amerikan edebiyat dergisinde 17 sayfalık bir makale olarak yayınlanan Pygmalion etkisi, sosyolog Robert K. Merton tarafından teorik sosyoloji alanında yapılan önemli bir araştırma olarak öne çıkmıştır (Wineburg, 1987). Kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin insanlar tarafından yaratılan ve dolayısıyla insanlar tarafından değiştirilmeye açık bir sosyal yapıda kök saldıgını ileri süren Merton’a göre, insanların algılarının önceki inançlara bağlı olduğundan ziyade bu inançların kendine özgü sonuçları olması gerekmektedir. Kavram olarak kendini gerçekleştiren kehanet, yanlış bir inancın insanların davranışlarını gerçekliği şekillendirecek düzeyde etkilediğinde ortaya çıkan durumu tanımlamaktadır. Sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi, siyaset bilimi, antropoloji, kamu yönetimi ve sosyal hizmet alanlarında yayınlanan birçok bilimsel makalede yer alan kendini gerçekleştiren kehanet kavramı, W. I. Thomas ve D. S. Thomas tarafından formüle edilen Thomas Teoremi’ne dayanmaktadır (Merton, 1995). Teoreme göre insanlar durumları gerçek olarak tanımladıklarında sonuçlar da gerçek olmaktadır. Hem Merton’ın kendini gerçekleştiren kehanet tanımı hem de Thomas Teoremi, inançların sosyal güçler olarak hareket ettiği gerçeğini yansıtmaktadır. Merton (1968) yazdığı makalede Millingville Bank olayıyla bu iki fenomenin ifade ettiği anlamı somut bir örnek ile açıklamaktadır. İnsanlar sadece bir durumun nesnel özelliklerine değil aynı zamanda ve hatta çoğu zaman bu durumun kendileri için taşıdığı anlama tepki vermektedir. Dolayısıyla mevcut duruma bir kez anlam yüklediklerinde, ortaya çıkan davranışlar ve bu davranışların sonuçları yüklenen anlam tarafından belirlenmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanet kurumsal alanın ayrılmaz bir parçası olarak sonraki gelişmeleri etkileyebilmektedir. Bu durumun dikkat çekici yönü ise etkinin insan ilişkilerine özgü olmasıdır. Bu noktada Merton şu ifadeleri kullanmaktadır: “Halley kuyruklu yıldızının dönüşüne ilişkin tahminler yıldızın yörüngesini etkilemez. Ancak Millingville bankasının iflas ettiği söylentisi gerçek sonucu etkilemiştir.” (Merton, 1968).

1960 yılında Harvard Üniversitesi'nde eğitim hayatına başlayan Robert Rosenthal, yaptığı bir dizi deneyle beklenti etkisine dair literatüre yeni bir yaklaşım sunmuştur. Psikoloji öğrencileri ve albino sıçanlar üzerinde keşfettiği beklenti etkilerini (Rosenthal ve Fode, 1963) sonrasında doktor ve hastaları, psikoterapist ve müşterileri, patronlar ve çalışanları, öğretmenler ve öğrencileri olmak üzere bir dizi örnek üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Araştırmasında farelerden elde ettiği sonuçlardan yola çıkarak çocukların da öğretmenlerinin beklentileri doğrultusunda daha başarılı hale gelebileceklerini öne sürmüştür (Rosenthal, 1985). Çalışmalarını birlikte devam ettirdiği psikolog Lenore Jacobson ile “Pygmalion in the Classroom” adlı, ilkokul çocukları üzerindeki beklenti etkisini ölçen testler üzerinden önemli sonuçlar veren araştırmayı yürütmüş, günümüzde halen birçok alanda araştırılmaya ve geliştirilmeye devam eden Pygmalion etkisinin literatürdeki yerini genişletmiştir. Literatürde önemli çalışmalara kaynak olan bu deney için Rosenthal ve Jacobson (1968) sonuçların, öğretmenlerin daha büyük entelektüel kazanımlar beklediği çocukların bu kazanımları gösterdiğini güçlü bir şekilde ortaya koyduğunu belirtmektedir. Çalışmada yer alan öğretmenlerin daha fazla entelektüel gelişim göstermesini beklediği öğrencilerin deney sonunda daha fazla entelektüel gelişim gösterdiği gözlenmiştir. Rosenthal ve Rubin (1978) literatürde net sonuçlar ortaya koymuş, hayvan öğrenimi, mürekkep lekesi okuma, tepki süreleri, kişiler arası görüşmeler, sınıf öğrenimi gibi çeşitli alanlarda Pygmalion çalışmalarını bir araya getirmiştir.

1968 yılında bir grup öğretmen ve öğrenci üzerinde uyguladıkları deneyde Rosenthal ve Jacobson, Pygmalion etkisine dair ilk çalışmayı sonuçlandırmış ve kavramı literatüre yerleştirerek ilerleyen çalışmalara rehber olmuşlardır. Yönetimsel bağlamda Pygmalion, astların performansına yönelik lider beklentilerinin bilinçaltına etki ederek, astların lider davranışını ve performansını etkileyebileceği bulgusu olarak tanımlanmaktadır. (White ve Locke, 2000). Rosenthal ve Jacobson (1968) öğretmenlerin farkında olmadan beklentilerini öğrencilere ilettiklerini ve böylece ilettiklerinin gerçekleşme olasılığını artırdıklarını öne sürmüşlerdir. İlerleyen araştırmalar genellikle sınıf içi etkileşim analizi yoluyla, öğretmenlerin beklentilerine uygun olarak öğrencilere farklı davrandıklarında çeşitli sonuçlar elde etmişlerdir (Bellamy, 1975). Eden ve Shani (1982) ise eğitimcilerin daha fazla beklenti içine soktuğu öğrencilerin, eğitimcilerinin liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdiklerini bulmuştur. Bu çalışma, eğitimcilerin öğrencilerden daha fazla beklenti içine girmesinin, aynı şekilde öğrencilerin kendilerinden daha fazla beklenti içine girmelerine neden olacağını varsaymış, öğrencileri doğrudan kendilerinden daha fazlasını beklemeye teşvik etmenin performanslarını artıracaklarını göstermiştir. Bir çalışan için kendisinden beklentisi yüksek bir amirden talimat

almak, beklentisi düşük bir amirden talimat almaktan daha ödüllendirici olabilmektedir. Bu doğrultuda Adams'a (1965) ait Eşitlik Teorisi beklentiler üzerinde belirli sonuçlar vermektedir. Eşitlik Teorisi açısından ele alındığında Pygmalion, eşit girdilere yatırım yapan kişiler arasında çıktılara bağlı olarak gelişebilen eşitsizlik algısının kişiyi, eşitliği yeniden tesis etmek için çaba göstermeye ittiğini ve bu durumun yüksek performansla sonuçlandığını ifade etmektedir (Eden ve Shani, 1982). Eşitsizlik algısını, beklenti etkisine bir tür müdahale mekanizması olarak ele alan Eden ve Shani, ister bir üst amir ister farklı kademeler arasında olsun bir otorite figürü tarafından iletilen yüksek beklentilerin astların kendilerinden daha fazla şey beklemelerine ve daha iyi performans göstermelerine yol açacağını belirtmektedir.

Örgütsel ortamlara yönelik yürütülen Pygmalion araştırmalarının büyük bir kısmı Eden ve meslektaşları tarafından yapılmıştır. Eden ve meslektaşları, liderlik teorilerinin ortak bir vizyon oluşturma ve astların motivasyonu üzerindeki pozitif etkilerini kabule etmekle birlikte Pygmalion modelinin daha etkili bir liderlik sürecini başlatmanın bir yolu olarak lider beklentileri üzerinde yaptığı benzersiz vurguyu belirtmektedir (Eden, 1992). Eden ve Shani (1982), Eden (1988), Sutton ve Woodman (1989) yaptıkları çalışmalarda Pygmalion etkisi ile iş motivasyonu, performans, liderlik arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Çalışmalar artan beklentilerin artan performans ve motivasyon ile sonuçlandığını göstermektedir. Eden ve Shani (1989), yöneticilerin çalışanlarının performansına ilişkin beklentilerinin çalışan performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu bulmuştur. Çalışanlardan yüksek beklentileri olan yöneticilerin, geribildirim verme ve başarılı olmaları için çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları ve desteği sağlama olasılıkları daha yüksektir. Motivasyon teorileri ve sosyal-bilişsel teoriyle ilişkilendirilen Pygmalion etkisi, insanların çabalarının performans artışı olarak geri döneceğine dair yüksek beklentilere sahip olmaları halinde mevcut görevi yerine getirirken çalışanların daha fazla çaba göstereceği fikrine dayanmaktadır. Teoriye göre beklentiler, çaba ve performans arasında olumlu bir bağlantı yaratarak, kişinin belirli bir performans düzeyine ulaşmak için gereken eylemleri düzenleyebileceğine dair inancını ifade eden öz yeterlilik ile güçlü bir ilişki içerisindedir (Bandura, 1997; Eden, 1992).

2.1. Galatea Etkisi

Ravid ve Eden (1982) "Pygmalion Versus Self-Expectancy: Effects of Instructor-and Self-Expectancy on Trainee Performance" adlı çalışmalarında bir kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak Galatea etkisinden bahsetmiştir. Yedi hafta süren çalışmada 5 eğitim grubunda yüksek beklentilerin öğrenme performansı üzerindeki etkileri ölçülmüş, yüksek beklenti altında kişilerin performanslarında artış görülmüştür.

Pygmalion etkisinin bir parçası olan Galatea etkisinde yüksek öz beklentilerin kişilerde harekete geçirilmesi söz konusu olmaktadır. Öz beklenti algısı yaratılan kişi nihayetinde daha yüksek performans göstermekte, öz yeterlilik ve özgüven gibi bileşenler artış göstererek performansı etkilemektedir. Yönetici beklentilerine dayanan Pygmalion etkisi, Galatea etkisinin tersine başkası tarafından başlatılan bir faaliyete dayanmaktadır. Çalışanın kendine güveni, iç motivasyonu ve yeterlilik algısı ise beklenti kavramının kişinin kendisinden doğduğunu, bu doğrultuda Galatea etkisinin çalışanın öz beklentileri tarafından başlatılan bir faaliyet olduğunu ifade etmektedir (Yücel, 2013).

Kendi kendini gerçekleştiren kehanet teorisine (Merton, 1948) göre, kişilerin davranışları ile beklentileri tutarlı olmaktadır ve bu davranışlar sonuçları etkilemektedir. Yani kişilerin eylemleri kendi beklentilerinin de gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde öz yeterlilik teorisine (Bandura, 1982) göre, kişilerin çeşitli deneyimlerden ve kaynaklardan bilgi edinerek belirli seviyelerdeki görevleri yerine getirme becerilerine ilişkin oluşturdukları yargılar, performans artışı veya azalışının gerçekleşmesini sağlamaktadır. McNatt ve Judge (2004) Galatea etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, bireylerin öz yeterliliklerindeki artışın yüksek motivasyon ve performansla ilişkisini araştırmıştır. Sonuçlar kendi kendini gerçekleştiren kehanet teorisi ve öz yeterlilik teorisinin Galatea etkisini desteklediğini göstermektedir.

Yücel (2013) araştırmasında Bandura tarafından astlarının özgüvenlerini artırmaları için kullanabilecekleri kaynaklara ilişkin yöneticilere sunduğu önerileri üç alt başlık altında açıklamaktadır. Çalışana verilen görevlerin açıklandığı ilk başlıkta, çalışanlara başarı ile tamamlayabilecekleri işler vererek başarıdan keyif almalarını sağlamanın zor görevleri başarmaya ilişkin algıyı olumlu yönde etkileyebileceğinden bahsedilmektedir. Başarılı modellere çalışanların da dâhil edilmesini vurgulayan ikinci başlık, kişiye başarılı olan diğer kişileri takip etme fırsatı verildiğinde daha etkili sonuçlar elde edilebileceği söylenmektedir. Sözlü iletişimin öneminin vurgulandığı üçüncü ve son başlıkta, çalışanlarla kurulan iletişimde dürüst, güvenilir, itibarlı ve ilgili bir tutum benimsemenin yöneticinin çalışanlar üzerindeki etki kapasitesini artırdığından söz edilmektedir.

2.2. Golem Etkisi

Kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin olumsuz etkilerine odaklanan Golem etkisi, yönetim alanında düşük beklentilerin performans üzerindeki zayıflatıcı etkisini tasvir etmektedir. Babad ve arkadaşları (1982) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin bazı öğrencilerin performansına ilişkin düşük beklentilerinin, ilgili öğrencilerin performansını, orta veya yüksek

beklentiye sahip olan öğrencilerden önemli ölçüde düşürdüğünü göstermiştir. Golem etkisi, yönetici veya öğretmen gibi bir otorite figürünün başlangıçta düşük beklentiler içinde olmasıyla kendini göstermeye başlamaktadır. Düşük beklentiler, yöneticinin astlarına karşı düşük beklentiler doğrultusunda bir tutum edinmesine, dolayısıyla daha düşük olumlu liderlik profili oluşturmaya neden olmaktadır.

Golem etkisi kurum içerisinde kendini gösterdiğinde, çalışanlar kendilerinden daha düşük beklenti içerisinde olmakta, bu doğrultuda daha düşük düzeyde motivasyon, performans ve başarı ortaya koymaktadır. Düşen başarı seviyesi hem çalışanın hem de yöneticinin düşük performans beklentilerini pekiştirerek Golem etkisini oluşturmaktadır.

Eden (1990), Golem etkisini kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak “self-fulfilling prophecy” ve kendi kendini sürdüren kehanet olarak “self-sustaining prophecy” arasındaki ayrımına dikkat çekmektedir. Kendi kendini gerçekleştiren kehanet, bir çalışanın performansını yöneticinin beklentisine uyacak şekilde değiştiren bir beklentinin meydana gelmesindeki süreci ifade etmektedir. Kendi kendini sürdüren kehanet ise çalışanların gerçek yetenek düzeylerine rağmen, yöneticilerin geçmiş performans düzeyinin korunmasına yönelik beklentilerinin yarattığı etkiyi ifade etmektedir.

Rowe ve O’Brien (2002) tarafından ele alınan makalede yönetim alanında eğitim veren öğretmenlerin farkında olmadan öğrencilerin yalan söyleme, hile yapma, yanıltma gibi fırsatçı davranışlarda bulunma olasılığını artıran bir durum yaratıp yaratmadıklarını Galatea, Golem ve Pygmalion etkisi üzerinden ele almaktadır. Rowe ve O’Brien Pygmalion, Galatea ve Golem etkileri konusunda eğitim vermenin, Golem etkisinin kurbanı olacak kişilerin bu etkiye karşı korunmasına yardımcı olabileceğine işaret etmektedir.

2.3. Dört Faktör Teorisi

Rosenthal (1968), Oak School deneyinden sonra Pygmalion etkisi üzerinde tekrar çalışmış ve tüm sürecin arkasındaki mekanizmayı tanımlamayı amaçlayarak dört bileşenden oluşan bir teori ortaya koymuştur (1973). Bu dört faktör teorisi, öğretmenin sözlü veya sözsüz iletişimi, öğrencilerle sıcak bir ilişki kurma çabası, motivasyon geliştirmeye ve yüksek beklenti göstermeye yönelik sunum teknikleri, sınıfta rahat, konforlu ve coşkulu bir ortam yaratma gibi tüm çabalarını içermektedir. Bu faktörler İklim, Geri Bildirim, Girdi ve Çıktı olarak isimlendirilmektedir.

Pygmalion etkisi, başkalarından belirli davranışlar beklendiğinde, beklenen davranışın gerçekleşme olasılığını artıracak şekilde davranma olasılığının yüksek olduğunu esas almaktadır. Bu beklentiye kişilerin önünde etkili bir şekilde sunmak için coşkulu ve olumlu bir

iklim oluşturmak gerekmektedir. Sözel ve sözel olmayan iletilerden oluşan iklim faktörü ile daha sıcak bir ortam yaratılması hedeflenmekte, fiziksel ifadeleri de sürece dâhil ederek pozitif bir mesaj iletme kaygısı gütmektedir. Deney göz önüne alındığında olumlu bir iklim oluştururken öğretmen baş sallama, gülümseme, fiziksel yakınlık, öğretmen-öğrenci arasındaki sık göz teması, çeşitli jestler, olumlu yüz ifadeleri gibi bazı sözsüz iletişimler kullanma eğiliminde olmaktadır. Yüksek yönetici beklentileri söz konusu olduğuunda iklim faktörü, astlara mevcut görevi yerine getirmelerinde gösterdikleri yetenek ve çabaya olan güveni temsil etmektedir (McNatt, 2001).

Rosenthal tarafından sınıfta uygulanan deneyde öğretmenlerin yüksek başarısı beklentisi içerisinde olduğu öğrencilerine karşı daha fazla ve çeşitli eğitim materyalleri sunması, daha açık bilgi sağlamaya istekli olması ve yol gösterici bir rol üstlenmesi girdi faktörüne örnek olarak gösterilebilir (Rosenthal, 1994). Yönetim düzeyinde girdi faktörü, yöneticinin çalışanlarına sunduğu kaynakların tümünü temsil etmektedir. Çalışanın performansına pozitif anlamda katkı sağlamak için fikir veren, rehberlik eden, ekstra zaman tanıyan yöneticinin olumlu girdiler sunduğu söylenebilmektedir (Serin, 2022).

Öğrenciler bu sözel olmayan beklenti ipuçlarını kabul ettiklerinde, öğretmen kısa bir süre sonra pozitif geri bildirim gücü oluşturmaya başlamaktadır; teşvik ifadeleri, çeşitli sıfatları, iyelik zamirleri, öğrencinin ilk adının kullanılması gibi telkinler sözlü iletişimi güçlendirerek kişiyi başarıya yöneltmektedir. Kişinin performansı hakkında bilgi sahibi olmaya yönelik veriler (Kluger ve DeNisi, 1996) ortaya koyan geri bildirim faktörü yöneticinin, astın performans hakkında bilgilendirme mekanizmasını ifade etmektedir. Geri bildirim, pozitif ve negatif olarak iki türde iletilebilmekte, çalışanın iş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu nedenle pozitif geri bildirim, Pygmalion etkisini yaratabilmektedir (Reynolds, 2006). Yapılan deneyde öğretmen tarafından öğrencilere açılan iletişim kanalları ve geri bildirimler doğrultusunda öğrenciler, verilen görevleri tamamlamak, bazı hayal gücü ve varsayımsal soruları çözmek için yardım istemektedir. Bu durum öğrencilerde analitik ve eleştirel bir problem çözmeye yaklaşımı geliştirmektedir. (Mourya, 2019). Yüksek beklentilere sahip bir yöneticinin çalışanlarına gelişebilmeleri ve mevcut işlerinde en iyisi olabilmeleri için faydalı örnekler vererek ortaya koydukları pozitif geri bildirimler, beklenen ve kurum tarafından desteklenen davranışları pekiştirmek için çeşitli ödöl mekanizmaları, kurumsal düzeyde gösterilen olumlu davranışlar doğrultusunda değerlendirilmektedir (Yücel, 2013).

Öğretmenlerin enerjilerini ve diğer birçoğ kaynağı “özel” olarak değerlendirdiği çıktı faktörü, öğrencilerin ulaşılması güç ve fazla miktarda materyal ile eğitilmek istenmesi ile sonucu ortaya çıkmıştır (Rosenthal, 1994). Öğretmenlerin yüksek başarı beklentisi içerisinde

olduğu öğrencilerine karşı mevcut soruyu yanıtlamaları için daha uzun bir süre aralığı vermesi çıktı faktörüne bir örnektir (Rosenthal, 1994). Çıktı faktörü öğrencinin performansı, motivasyonu, başarılı olmak için kendisiyle ilgili bir benlik kavramı geliştirmesi gibi psikolojik eğilimlerle ilgili tüm sonuçları içermektedir. Bu faktör aynı zamanda öğretmenlerin çabaları için geri bildirim vermekte, devam etmeleri için onları motive eden bir unsur konumuna gelmektedir. Öğretmenin yüksek beklentisiyle başlayan bu süreç tüm müdahalelerden sonra öğrencilerin yüksek başarısı ve motivasyonu ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde çalışanlara performans ve öğrenmeye yönelik yönetim tarafından tanınan avantajlar çıktı faktörünü temsil etmektedir. Organizasyon içerisinde düşüncelerin ifade edilmesi, eğitim ve proje gibi destekleyici çalışmalara imkân tanınması çıktı faktörünü temsil eden, yöneticiler tarafından astlarına karşı gösterilen olumlu davranışları temsil etmektedir. Döngü şeklinde devam eden bu dört faktör öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini ortaklaşa etkilemektedir (Feldman ve Andrew, 1980).

2.4. Pygmalion Etkisinin Kavramsal İlişkileri

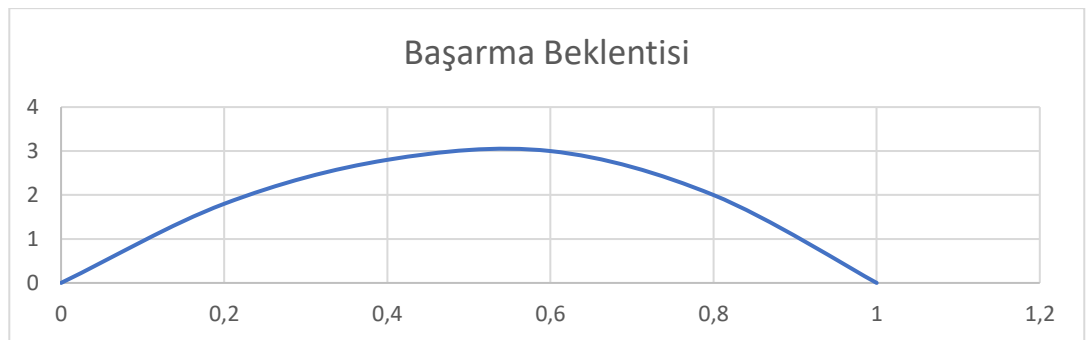
Bu bölümde Pygmalion etkisinin literatürde yer alan motivasyon, öz beklenti, performans, yaratıcılık ve bağlılık kavramlar ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

2.4.1. Motivasyon

David C. McClelland ve John W. Atkinson tarafından yapılan bilimsel araştırmalar, motivasyon ve beklenti arasındaki ilişkinin çan şeklinde bir eğri grafiği ortaya koyduğunu göstermiştir.

Şekil 8

Motivasyon ve Başarma Beklentisi Arasındaki İlişki



Kaynak: J. Sterling Livingston, “Pygmalion in Management: A manager’s expectations are the key to a subordinate’s performance and development”, Harvard Business Review, (July-August 1969), s. 85.

Şekil 8’de yer alan eğriye göre motivasyon ve çaba derecesi, başarı beklentisi %50’ye ulaşana kadar yükselmeye devam etmekte, daha sonra başarı beklentisi artmaya devam etse de eğri düşüşe geçmektedir. Yani hedefe ulaşmak kesin ya da imkânsız olarak algılandığında hiçbir motivasyon ya da tepki ortaya çıkmamaktadır (Livingston, 2003). Berlew ve Hall’ın (1996) yorumuna göre astlar kendi istek düzeylerine yakın performans beklentilerini karşılayamazlarsa, kişisel performans hedeflerini ve standartlarını düşürmekte, bu doğrultuda düşen performans ise işe karşı olumsuz bir tutumun gelişmesine neden olmaktadır. Atkinson (1957) başarıma ve başarısızlıktan kaçınma güdüsünün, performansın bazı standartlarına göre değerlendirildiği durumlarda davranışı nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla bir motivasyon formülü öne sürmüştür. Bu formül aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Motivasyon} = (\text{Güdü} \times \text{Beklenti} \times \text{Teşvik})$$

Formüle göre bir dizi alternatif arasından gerçekleştirilen eylemin büyüklüğü ve davranışın sürekliliği, motivasyonun gücüyle doğru orantılı olarak eylemi gerçekleştirmeye iten gücün bir sonuç doğurmaktadır. Atkinson (1957) bu çalışmada motivasyon gücünün güdü, beklenti ve teşvikin ortak çarpımsal fonksiyonu olduğu göstermiştir. Bu işlevsel motivasyon anlayışında, motivasyon seviyesi farklı olan iş alternatifleri arasından ideal görevin seçilmesi veya görev belirliyse performans seviyesinin hesaplanabilmesi için işlevsel bir formül önermektedir.

Brophy (1985) Pygmalion etkisinin olumsuz yönünü ele aldığı çalışmada, olumsuz beklentilerin, ayrımcılığın ve yanlış değerlendirmenin motivasyona zarar vereceğini göstermektedir. Brophy, dezavantajlı öğrenme koşulları yaratan sekiz olumsuz beklenti biçimini düşük beklenti doğrultusunda kolayca vazgeçmek, başarısızlıkların sık eleştirilmesi, başarıların daha az övülmesi, övgünün uygun olmayan şekilde dile getirilmesi, geri bildirim vermenin ihmal edilmesi, yeterli ilginin gösterilmemesi, daha az etkileşime geçilmesi, ilginin düşürülmesi olarak ifade etmektedir (Dornyei, 2001).

Chang (2011) çalışmada motivasyonun, beklenti dâhil birçok faktörden etkilenebileceğini göstermektedir. Chang, “Anti-Pygmalion Effect” olgusuna dikkat çekerek eğitim alanında beklentinin yüksek olsa dahi özerkliğe dair yanlış yargıların, çeşitli gerekliliklerin dayatılmasının, uygulama materyallerinin uygunsuz tasarıma sahip olmasının, zayıf kazanım algısının motivasyonu etkileyebileceğini bildirmektedir. Yönetim alanında üst kendi işine inanmadığında veya aktarmaya çalıştığı görevden keyif almadığında ast bunu hissedebilmekte ve söz konusu işin kendi iyiliği için öğrenilmeye değer olmadığı gibi rasyonel

bir sonuca varabilmektedir. Buradan hareketle öz beklentinin ast ve üst üzerinde çift yönlü bir ilişkisi ortaya çıkmakta, bu ilişkinin motivasyon, performans ve Pygmalion kavramlarına olan etkisi dikkat çekmektedir. Sezgin (2018) araştırmasında sağlık çalışanlarının motivasyonunun, Pygmalion algılarını %10,8 oranında açıklayabileceğini göstermiş, sağlık çalışanlarına ait Pygmalion algısının motivasyon üzerinde bir etkisi olduğunu saptamıştır. Sağlık çalışanlarının liderlik davranışlarına yönelik algılarının, Pygmalion algısının %09,4 oranında açıklayabildiğini göstermiş, sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının liderlik davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu saptamıştır. Sağlık çalışanlarına ait motivasyonunun, liderlik davranışlarına ilişkin algı seviyesinin %07,5 oranında açıklayabildiğini göstermiş, liderlik davranışlarına ilişkin algının motivasyon üzerinde bir etkisi olduğunu saptamıştır.

2.4.2. Öz Beklenti

İyi performans gösteren çalışanlarla kötü performans gösterenler arasındaki farkı, aldıkları ödül veya ücret değil kendilerine karşı gösterilen tutum ve davranış mekanizmaları belirlemektedir (Harper ve Row, 1985). Yöneticilerin yeteneklerine güven duyma ve yeterlilik duygularını çalışanlarına aktarma biçimleri ödüllendirme mekanizmasından çok daha önemli ve somut çıktılar veren etkiler yaratmaktadır. Livingston (2009), astların performansının yöneticilerin beklentilerini karşılayacak şekilde yükselmesine ya da düşmesine neden olan bir yasa benzetmesini yaparken Pygmalion etkisinin performans ve kariyer gelişimi üzerindeki sonuçlarına dikkat çekmektedir. Bu sonuçları yaratma becerisi, yöneticinin başarısını temsil etmektedir.

Pygmalion etkisinin ast-üst ilişkilerine genellenebilirliğini gösteren çalışmalarında Eden ve Ravid (1982) öz beklentinin, beklentinin performans üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermiştir. Çalışmada, belirli kursiyerlere yönelik eğitim beklentilerinin yükseltilmesiyle elde edilen performansın, kursiyerlerin kendilerinde doğrudan yüksek öz beklenti yaratılmasıyla elde edilebileceği öne sürülmüştür. Geleneksel Pygmalion etkisinin aksine üst farkında olmadan astlarına beklentileri doğrultusunda davranmaktadır; öz beklentiyi yükseltmek, kursiyerin daha iyi performans göstermek için kendi kaynaklarını harekete geçirme kapasitesine bağlıdır (Eden ve Ravid, 1982). Üstler tarafından gösterilen yüksek beklentiler, astın öz yeterliliğini ve yeteneklerine olan güvenini artıran olumlu bir geri bildirim döngüsü yaratmaktadır. Artan güven ile birlikte performans da artmakta, başlangıçtaki yüksek beklentileri pekiştiren bu durum daha fazla başarı sağlayabilmektedir.

2.4.3. Performans

Çalışanlar belirli bir olayın gerçekleşmesini isteyecek şekilde davrandıklarında oluşan yüksek gerçekleşme beklentisi, performansın istekli şekilde yükseltilmesine veya iyileştirilmesine aracı olmaktadır (Tierney ve Farmer, 2004). Yöneticilerin yüksek beklentileri, çalışanların kimliklerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Likert, 1967). Yüksek beklentiler oluşturan yöneticiler, yüksek hedefler koymakta ve çalışanlarını daha yüksek verimlilik seviyeleri oluşturmaya teşvik etmektedir. Bu doğrultuda sunulan takdir ve teşvikler, çalışanların performanslarını yükselterek organizasyonu veya kurumu yüksek kaliteli hizmet sunmaya itmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüksek çalışma standartlarının şekillendirilmesinde ve iş gücü performansının artırılmasında beklentilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bireysel görevler, bilgi ve kaynak desteği çalışanlara başarılı bir şekilde aktarılabilirdiğinde motivasyon ve performans gelişimi ortaya çıkmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Khan ve arkadaşları (2022), lider beklentileri olarak tanımladıkları Pygmalion etkisinin, çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada performans artışı için ast-üst ilişkilerinde güven, teşvik, güçlendirme ve saygıya dayalı bir temel oluşturulmasının performans üzerinde etkili olabileceğini öne sürmüştür.

Kurumsal alanda ve iş yönetiminde performansın ölçülmesini sağlayan performans değerlendirmesi, Pygmalion etkisinin nasıl işlediği hakkında öngörü sağlayacak bilgiler içermektedir. Performans değerlendirmeleri geçmiş performans hakkında olduğu kadar gelecekteki performans hakkında da ipuçları taşımaktadır. Çalışanların performans ve güven algıları üzerinde etkili olan performans değerlendirmeleri sırasında gösterilen sözlü olmayan jestler, çalışanın başarısı üzerinde büyük rol oynamaktadır. Yüz ifadeleri, göz teması, duruş ve el hareketleri gibi sözel olmayan jestler performans değerlendirmeleri sırasında çalışanda güven ve onaylanma duygusu oluşturabilmektedir. Açık ve ilgili bir duruş sergileyen, aktif bir şekilde dinleyen ve teşvik edici jestler yapan bir yönetici, çalışanın performansının tarafsız şekilde değerlendirildiğini hissettiren bir adalet atmosferi yaratabilmektedir. Bu nedenle yönetici övgü, eleştiri, geri bildirim gibi yollarla bir çalışanın başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol üstlenmektedir. Pygmalion etkisi performans üzerindeki hâkimiyetini, ekibin performansının yöneticiye olduğundan daha az seviyede kendilerine bağlı olduğuyula göstermektedir. Çalışan performansı, beklentilerden daha az ya da daha fazlasını ifade etmek yerine çalışanlardan her zaman en iyisini beklemek gerektiği anlamına gelmektedir (Chirayath vd., 2009).

Chirayath ve arkadaşları (2009) üstler tarafından verilen olumlu davranışları performans, sözlü ve sözsüz mesajlar, olumlu teşvik, yapıcı geri bildirim, zorlu görevler,

gelişim fırsatları, görüş bildirme, sorumluluk, duygusal destek, bilgilendirme mekanizması üzerinden değerlendirmiştir. Bu boyutlar doğrultusunda çalışanların çoğunluğunun kurumdaki performanslarına yönelik olumlu bir tutuma sahip oldukları ve genel performans düzeylerinin de iyi olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Eden ve Ravid (1982) askeri alanda gerçekleştirdikleri araştırmada belirli öğrencilere yönelik beklentilerin performans üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Sonuçlar yüksek beklentilerin öz beklenti paradigmasını etkileyerek performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu kanıtlamaktadır.

2.4.4. Yaratıcılık

Kişilerarası beklentilere, ortaya çıkan davranışlara ve performansa yaptığı vurguyla Pygmalion etkisi, üst-çalışan etkileşimleriyle ilgili süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan çıktıları incelemek için kullanılmaktadır. Etkileşim ve çıktıların kalitesini belirleyen bir faktör olarak yaratıcılık, bireylerin yeni fikirler ve yenilikçi çözümler üretme derecesini etkilemektedir. Yaratıcılık ve Pygmalion arasındaki ilişki yaratıcı görevin niteliği ve beklentilerin derecesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çalışanlar tarafından algılanan yüksek beklentiler, öz yeterlilik duygularını ve motivasyonu artırmakta, bu durum daha fazla yaratıcı çıktı ortaya koyma olasılığını doğurmaktadır (Tierney ve Farmer, 2004).

Öz yeterliliği yüksek olan ve yeteneklerine güvenen çalışanların risk alma, yeni yaklaşımlar deneme ve yeni fikirler üretme potansiyeli bulunmaktadır. Bununla birlikte bireyler kendilerinden beklenenler doğrultusunda çalışmalarını destekleyici ve yapıcı geri bildirimlere daha açık olma eğilimine girmektedir. Pygmalion ve yaratıcı eylem arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada Tierney ve Farmer (2004), yüksek yaratıcılık beklentilerine sahip olan çalışanların, amirlerinin yaratıcı çabalarını ödüllendirdiğini ve takdir ettiğini, daha fazla kaynak sağladığını, bilgi paylaşımını, işbirliğini ve hedef belirlemeyi yaratıcı model çerçevesinde desteklediğini bildirmektedir. Bununla birlikte öz yeterlilik ve performans arasındaki ilişki yaratıcılık yönünden ele alındığında kendilerini en güçlü yaratıcı kapasiteye sahip hisseden çalışanlarda, yöneticileri tarafından bildirildiği üzere mevcut görevlerinde yaratıcılık özelliklerini daha yoğun kullandıkları tespit edilmiştir. Serin (2022) Pygmalion algısının oluşumunu ve sağlık çalışanlarının öz yeterliliği ve bireysel yaratıcılığı üzerindeki etkilerini ortaya koyduğu çalışmada, Pygmalion algısını performans ve potansiyel faktörleri ile değerlendirmiştir. Araştırmaya göre öz yeterlilik bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki göstermiştir. Bu sonuç, çalışanların öz yeterlilik algı düzeyi arttıkça yaratıcı düşünce ve performanslarının da arttığını açıklamaktadır.

2.4.5. Öz Yeterlilik

Sosyal öğrenme teorisinin önemli unsurlarından biri olan öz yeterlilik kavramı, kişinin belirli bir görevi yerine getirebileceğine dair inancını ifade etmektedir (Bandura, 1977). Öz yeterlilik, deneyim yoluyla karmaşık bilişsel, sosyal, dilsel ve fiziksel becerilerin kademeli olarak edinilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Bandura, 1982). Öz yeterliliğin örgütsel davranış ve yönetim alanlarındaki pratik anlamlarını tartışan Gist (1987) önem, güç ve genellik olmak üzere öz yeterliliğin üç boyutuna işaret etmektedir. Büyüklük, kişinin başarabileceğine inandığı görevin zorluk seviyesi için geçerliyen güç, büyüklüğe ilişkin inancın güçlü mü yoksa zayıf mı olduğunu ifade etmektedir. Genellik boyutu ise beklentinin durumlar arasında ne derece genelleştirilebildiğini göstermektedir. Bandura (1982) öz yeterliliği etkileyen dört bileşen tanımlamıştır. Uсталık, dolaylı deneyim, ikna ve duygusal uyarılma olarak belirlenen bu bileşenler, bilişsel olarak değerlendirildiği ve bütünleştirildiği düzeyde öz yeterliliği belirleyebilmektedir. Yeterlik ve sonuç beklentisi arasındaki farka dikkat çeken Bandura (1978) yeterlik beklentisini, kişinin belirli bir davranış kalıbını yerine getirme becerisine ilişkin bir yargı olarak, sonuç beklentisini ise bu davranışın doğuracağı muhtemel sonuçlara ilişkin bir yargı olarak tanımlamaktadır. Yeterlik beklentileri kişinin davranış ve eylemleri üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelmektedir (Bandura, 1984). Bu doğrultuda öz yeterlilik, beklenti teorisindeki çaba-performans ilişkisi ile daha belirgin bir ilişkiye sahip gibi görünmektedir (Gist, 1987). Locke ve arkadaşları (1984), yeterlilik ölçümleri orta ila zor performans seviyelerini içeren çalışmada öz yeterliliğin, sonraki iş performansının geçmiş performansından daha iyi bir yordayıcısı olduğunu gözlemlemiştir.

Pygmalion etkisine dayalı öz yeterlilik seviyesini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada Jahan ve Mehrafzoon (2019), öğretmenlerin öğrenci yetenekleri ve becerileri hakkındaki ön tutumlarını yumuşatarak değişimi başlatabileceklerini öne sürmektedir. Çalışma, öğretmenin öğrencinin performansına ilişkin beklentisinin, öğrencinin inancını ve yeteneğini kademeli olarak etkilediğini ve yaratılan bu beklentinin öğrencinin yeteneğini nihayetinde değişebileceğini göstermektedir. Eden (1992) tarafından yayınlanan çalışmada tanımlanan Pygmalion Liderlik Tarzı da yöneticilerin tüm astlarının gelişimini teşvik etme konusundaki yeteneklerine güven duymaları için eğitilmeleri gerektiğini öngörmektedir. Astlarının öz yeterliliklerini geliştirmeleri konusunda eğitilen yöneticiler Eden (1990) tarafından belirtilen “küçük kazanımlar” ile bireylerin uzun vadede zorlu hedefleri başarmalarını sağlamaktadır. Bayram (2014) yönetici ve çalışanları arasındaki Pygmalion etkisine ilişkin yaptığı çalışmada, çalışanların beklentilerinin artmasının öz yeterliliklerine, performans

algılarına ve yöneticileri ile ilgili algılarına etkisini ortaya koymuştur. Araştırmada Pygmalion eğitimi alan deney grubu ile Pygmalion eğitimi almayan kontrol grubu otel yöneticilerinin Pygmalion tutumları ön test ve son test ortalamaları ile karşılaştırma yapılmıştır. Deney ve kontrol gruplarının deney öncesi ve deney sonrasında toplam Pygmalion tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Araştırma Pygmalion eğitimi almadan önce ve sonra genel öz yeterlilik, performans ve lider standartları ölçeklerine ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark ortaya koymuştur.

2.4.6. Pygmalion Etkisi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanın belirli bir örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgüte dâhil olmasını (Mowday vd., 1982) ifade eden bağlılık kavramı, çoğunlukla örgüte karşı geliştirilen sadakat duygularını ifade etmektedir. Örgüt ile güçlü bir bağ oluşturan çalışan örgütün değerlerine, kurallarına ve kendisinden beklenenlere kolaylıkla uyum sağlayarak örgütte kalmada kararlı bir duruş sergilemektedir (Balay, 2000). Özellikle duygusal bağlılık, hesapçı bir bağlılık türü olan devam bağlılığından farklı tanımlanmaktadır (Meyer, 1997). Çalışanlar, çalıştıkları örgütle özdeşleşmedikleri bir durumda ayrılma maliyeti nedeniyle örgütte kalmaya devam ettiklerinde yüksek devam bağlılığına sahip olmaktadır. Bu nedenle kurumsal anlamda bağlılık, yüksek iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık ve yüksek iş performansı sağladığından rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir. Örgütsel bağlılık adalet, değerler, güven, çalışan katılımı, örgütsel kavrayış parametreleri doğrultusunda çalışanın kurumla ilişkili sosyal kimliğini güçlendirmektedir (McShane ve Von Glinow, 2010). Çalışanın sosyal kimliğini şekillendiren çalışma ortamı ve kimliğin gerektirdiği rollere ilişkin algılar, örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemektedir. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerinden yüksek beklentileri olduğunu algıladığında bu durum öz yeterlilik duygularını ve motivasyonlarını artırabilir. Artan öz yeterlilik ve motivasyon duyguları çalışanın kuruma daha fazla bağlılık duymasını sağlarken üstleri tarafından desteklendiğini ve değer verildiğini hisseden kişinin aynı zamanda kuruma sadakat duygusu da yükselmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden beklentileri olduğunu fark ettiğinde kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olacak yapıcı geri bildirim ve destek alma olasılıkları yükselmektedir.

Yöneticiler çalışanlarından yüksek beklentilere sahip olduğunda daha fazla destek, kaynak ve büyüme fırsatı sunma eğiliminde olmakta, bu durum çalışanların öz yeterliliklerinin ve performanslarının artmasıyla sonuçlanmaktadır. Tersine, düşük beklentiler çalışanların motivasyonunu azaltarak potansiyellerini sınırlamakta ve kuruma bağlılıklarını engelleyebilmektedir. Bu etki, örgüt içi de dâhil olmak üzere çeşitli bağlamlarda incelenmiştir.

Araştırmalar, yöneticilerin çalışanları hakkındaki beklentilerinin, bu çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik beklentileri yüksek olduğunda, bu çalışanların yüksek düzeyde performans gösterme olasılığı da artmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüyle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma derecesini ifade etmektedir. Örgütlerde bağlılık kavramı, bireylerin kendilerini örgütleriyle ne ölçüde özdeşleştirdiklerini ve örgütlerine ne ölçüde adanmışlık gösterdiklerini ifade etmektedir. Örgüte bağlı çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini, bağlılık ve sadakat sergileme olasılığı yükselmektedir. Bu durum verimliliğin ve performansın artmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışanların hedeflerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getiren, birlik duygusunu ve ortak amacı teşvik eden bağlayıcı bir güç olarak işlev görmektedir. Örgütlerinin adil olduğunu algılayan çalışanların, yüksek düzeyde iş stresi yaşıyor olsalar dahi işten ayrılma olasılıkları düşmektedir.

Literatürde yönetici beklentileri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların çoğunda Pygmalion etkisi kapsamında değerlendirilen yönetici beklentilerinin “performans” ve “potansiyel” alt boyutlarıyla ele alınması dikkat çekmektedir. Yücel (2013) çalışmasında yönetici beklentisi ve astın algısı değişkenlerinin, ortalama performans üzerindeki etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olduğunu göstermiştir. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olarak belirlenen yönetici beklentilerine ilişkin katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Performans, potansiyel, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için çalışmada Manav (2018), katılımcıların cinsiyet, medeni durum, işletmede çalışma süresi, pozisyon, daha önce çalışılan sektör faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte Pygmalion etkisi ile “performans” ve “potansiyel” alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Manav (2018) Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında zayıf yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiş, Pygmalion ile performans değişkeni arasında ise zayıf yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Performans faktörü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında ise anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre çalışanların Pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarını %43 oranında etkilemektedir. Bu sonuç çalışanların Pygmalion algıları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Çalışanların Pygmalion algıları ve performansları arasında bulunan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ise Pygmalion algısının arttıkça performansın da arttığını göstermektedir. Araştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarının performansları %58 oranında etkilediğine işaret etmiştir. Bu sonuç çalışanların örgütsel bağlılığı ile performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır.

Pygmalion literatürü, yöneticilerin çalışanlarına ilişkin yüksek beklentilerinin, zorlu hedefler belirleme, olumlu beklentiler iletilme, çalışan kapasitelerini destekleme gibi lider davranışlarını tetiklediğini göstermektedir (Eden, 1992; Kierein ve Gold, 2000). Çalışanlarına yüksek beklentiler gösterecek şekilde davrandığında çalışanlar da kendileri için yüksek beklentiler geliştirmekte ve yetenekleri hakkında olumlu inançlar inşa etmektedir (Livingston, 1988, Rosenthal, 1973). Yüksek ve olumlu öz beklentiler; içsel motivasyonu, bağlılığı ve Pygmalion etkisini doğrulamaktadır (Shuck ve Herd, 2012; Zhu vd. 2009). Veestraeten ve arkadaşları (2021), yöneticilerin çalışanlarından yüksek beklentilerinin neden olduğu olumlu kendini gerçekleştiren kehanet teorisinden yararlanarak çalışan bağlılığını ve bağlılığı güçlendirme potansiyelini incelemiştir. Çalışma, örtük takipçi teorisini Pygmalion etkileri için bir sınır koşulu olarak ele almakta, İş'te Pygmalion teorisine uygun olarak yöneticilerin çalışanlarından beklentilerinin çalışanların kendi beklentileri ile bağlantılı olduğunu, bu doğrultuda yönetici beklentilerinin işe bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki rollerine ilişkin olumlu veya olumsuz bir durum yaşaması örgüte karşı farklı duygular beslemesine neden olmaktadır. Bu duygu durumlarından biri olan bağlılık, çalışana yöneltilen beklentilerle ilişki içerisindedir. Öztürk ve Şeremet (2021), çalışanın örgütte sahip olduğu pozisyona bağlı olarak kendisinden beklenenin net olmaması ve belirsizlik içermesi halinde ortaya çıkan rol belirsizliğinden yola çıkmışlardır. Netlik veya eksik bilgi içeren yönetici beklentileri rol belirsizliğine rol açmakta, bu belirsizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Şeremet, 2021). Soruçoğlu ve Öztürk (2021), dönüşümcü liderlik boyutları arasında yüksek başarı beklentisini de ekleyerek örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki anlamlı ilişkiye dikkat çekmiştir. Çalışmaya göre yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. 2022 yılında Naveed Ahmad Khan, Silke Michalk, Kirill Sarachuk ve Hafız Ali Javed tarafından yapılan çalışma Pygmalion etkisinin ve lider-üye değişiminin örgütsel bağlılık yoluyla çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermiştir.

Uzun (2020) Pygmalion, Golem ve Galatea etkileri ile örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmasında, katılımcıların örgüt yaşamlarını etkileyen 5 tür beklenti olduğuna işaret etmiştir. Yönetici beklentisi, kişisel beklentiler, iş arkadaşlarının beklentisi, rakiplerin beklentisi ve aile beklentisi arasından en yüksek oran %70 ile yönetici beklentilerini göstermektedir. Araştırmaya katılan 21 çalışanda %100 Pygmalion, %0 Golem etkisi tespit edilmiştir. Bu oran çalışanların hiçbirinin yöneticilerinin kendilerinden olumsuz beklentisi olmadığını açıklamakta, çalışanların kendilerini özel ve iyi birer çalışan olarak gördüğünü temsil etmektedir. Örgütsel

ıktılar ile ilgili bulgular incelendiğinde ise performansa etkinin %60, motivasyona etkinin %30, örgütsel bağılılığa etkinin %6,7 ve diğ er etkilerin %26,7 olduğu görülmektedir. Rosetnh l'ın 4 Faktör Teorisi (1982) kapsamında girdi, çıktı, geri bildirim ve iklim olarak belirlenen Pygmalion etkisinin araştırmada sırasıyla %23,3, %60, %56,7 ve %60 olarak oranlanmıştır. Nitel yöntemin izlendiği araştırmanın sonucunda çoğunluğu duygusal bağılılık düzeyinden yüksek puan alan katılımcıların yer aldığı bağılılık düzeyi ile beklentiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.



BÖLÜM 3: ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde toplanan verilerin kapsamlı bir analizi sunulmuş, Pygmalion etkisi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmanın temel bulguları ele alınmıştır. Uygulanan anket yöntemi ile çalışanlardan oluşan örneklemden toplanan bilgiler, yönetsel beklentiler, örgütsel adalet ve örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin algıların ve deneyimlerin incelenmesine olanak sağlamıştır. Bu değişkenler arasındaki etkileşime ışık tutan çalışmanın örgütsel adaletin düzenleyici rolünü doğrultusunda yönetim alanına katkı sağlaması amaçlanmıştır. Son olarak bulguların mevcut literatürle ne ölçüde uyumlu olduğu tartışılmış, çalışan bağlılığını artırmak ve adil bir çalışma ortamı oluşturmak isteyen kurumlar için pratik çıkarımlar sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolünün etkilerini incelemektir. Bu çerçevede, yöneticilerin beklentilerinin kendilerine bağlı astların potansiyel ve performansı üzerinde yarattığı etkide, örgütsel adaletin düzenleyici rolünü araştırmaya yönelik anket uygulanmış, araştırmaya katılan kişilerdeki örgütsel bağlılık ve Pygmalion etkisine ait seviyelerde örgütsel adaletin düzenleyici rolü uygulanan ölçekler kapsamında tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu “Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü nedir?” olarak belirlenmiştir. Temel araştırma sorusuna bağlı olarak araştırmanın temel amaçları şunları içerir:

- Çalışanları arasında Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yönetsel bakış açısıyla ele almak,
- Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide potansiyel bir düzenleyici olarak örgütsel adaletin rolünü incelemek,
- Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet dâhil olmak üzere örgütsel adaletin boyutlarını ve bunların Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini araştırmak,
- Örgütsel adaletin, Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici olarak işlediği mekanizmaları ve süreçleri belirlemek,
- Pygmalion etkisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin özellikle yönetim alanında kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak,

- Yöneticiler ve liderler için destekleyici çalışma ortamları yaratma, çalışan bağlılığını artırma ve Pygmalion etkisinden olumlu bir şekilde yararlanma açısından çıkarımlar sunmak,
- Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolüne ilişkin literatürde yer alan boşluğu doldurarak yönetim bilimleri alanındaki bilgi birikimine katkıda bulunmak,
- Yönetim bilimleri bağlamında çalışan davranışı, motivasyon ve örgütsel sonuçların anlamını genişleterek gelecekteki araştırmalar için iç görü ve öneriler oluşturmak.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Pygmalion etkisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki dinamiklerin araştırmaya rehberlik etmesi, davranış ve yönetim bilimleri alanında hem teoriye hem de uygulamaya değerli katkılar sağlaması hedeflenmektedir.

Örgütsel adaletin düzenleyici rolünün, örgütsel bağlılık ve Pygmalion etkisi arasındaki ilişki aracılığıyla literatüre çeşitli teorik katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma, üç önemli yapı olan Pygmalion etkisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı ilişkileri bütünleştirerek örgütlerdeki çalışan tutum ve davranışlarının bütüncül bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel adaletin düzenleyici rolünün ele alınması, örgütsel adalet literatürünün genişletilmesine ve farklı açılardan ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık üzerindeki bu düzenleyici etki, adalet algısının kurum çıktılarını şekillendirmedeki baskın rolünü öne çıkarmaktadır. Araştırma, Pygmalion etkisini örgütsel bağlılık bağlamında inceleyerek, yöneticilerin beklenti ve davranışları ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye dair iç görüler sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar destekleyici bir çalışma ortamı yaratma, çalışan bağlılığını artırma ve Pygmalion etkisinden olumlu bir şekilde yararlanma açısından yönetici ve liderler için pratik çıkarımlar sunmaktadır. Yöneticilerin adil muamele ve etkili liderlik uygulamaları yoluyla örgütsel bağlılığı nasıl teşvik edebilecekleri konusunda rehberlik etmektedir. Bununla birlikte Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasında kurulan çift yönlü ilişki, örgütsel adaletin rol aldığı potansiyel aracı mekanizmaların ortaya çıkarılmasında yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca araştırmanın sonunda ortaya çıkan bulguların, Pygmalion etkisinin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasında gelecekteki araştırmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

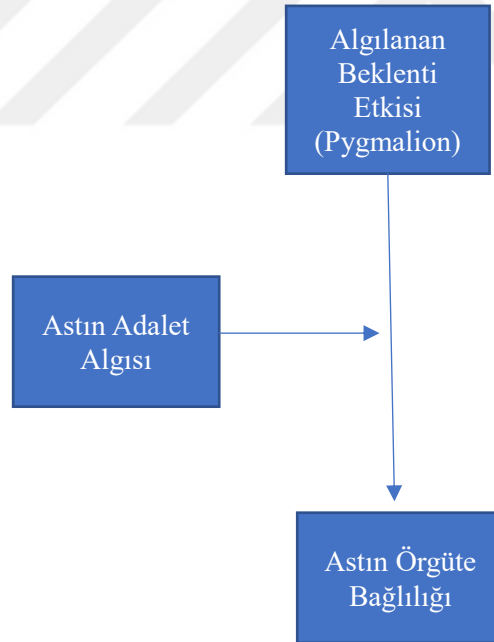
Bu araştırmada, sağlık kurumlarında Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolüne odaklanılmış ve bulgular, kurumdaki adalet

algılarının, yöneticilerin beklentileri (Pygmalion etkisi) ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü nasıl etkilediği hakkında bir anlayış ortaya koymuştur. Bu doğrultuda modelde öncelikle bağımsız değişkenin “Pygmalion etkisi” bağımlı değişkenin “örgütsel bağlılık” olduğu, sonrasında bağımsız değişkenin “Pygmalion etkisi” ve “örgütsel adalet”, bağımlı değişkenin ise “örgütsel adalet” olduğu, son olarak da bağımsız değişkenin “örgütsel bağlılık” ve bağımlı değişkenin “Pygmalion etkisi” ve “örgütsel adalet” olduğu yapılar incelenmiştir.

Literatürde yer alan araştırmalar doğrultusunda, belirtilen kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan araştırma modeli Şekil 9’da ifade edilmiştir. Model, Pygmalion etkisini ifade eden ve astlar tarafından algılanan beklentilerin, yine astların algısına bağlı olarak belirlenen örgütsel bağlılık ile ilişkisinde, astın adalet algısının düzenleyici rolünü göstermektedir.

Şekil 9

Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amacı doğrultusunda test edilmek üzere iki hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Yönetici beklentileri, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkiler.

H2: Yönetici beklentilerinin çalışanların örgütsel bağlılığı ile olan ilişkisinde örgütsel adalet algısı düzenleyici rol üstlenir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde öncelikle araştırmanın kapsamı ele alınmış, devamında veri toplama tekniği açıklanmış, örneklem tanımlanmış, ölçme araçları ve araştırmada kullanılan istatistik analizleri ifade edilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İstanbul ilinde sağlık hizmeti veren kurumlarda, farklı departmanlarda ve pozisyonlarda görev alan çalışanları kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları insan kaynakları, liderlik, örgüt kültürü, değişim yönetimi, çalışan bağlılığı ve devir hızı gibi konuları ele alan farklı disiplinlere uygulanmıştır. Pygmalion etkisi liderlik ve yönetim, kişisel gelişim ve öz yeterlilik gibi konuları ele alan psikoloji, eğitim ve örgütsel davranış disiplinlerine uygulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık hizmeti sunan kurumlarda Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolünü, diğer bir ifade ile yönetici beklentileri ve çalışanların kuruma karşı geliştirdiği bağlılık düzeyi arasındaki etkileşimde çalışanların kuruma karşı geliştirdiği adalet algısının güçlendirici, zayıflatıcı veya dönüştürücü bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma kapsamı, sağlık sektöründeki hizmet sunan kurumlarda yoğunluğu lisans derecesi ve 20 yıldan fazla toplam kıdeme sahip, birden fazla yöneticiye bağlı olan çalışanlardan meydana gelmektedir.

Araştırma, genel tarama modeline uygun olarak sağlık hizmeti veren kurumlarda görev alanların oluşturduğu bir grup üzerinden yapılmıştır. Üç değişken arasındaki korelasyon sonucu bulgular, bu değişkenlerin değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlamasından dolayı ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış nicel bir araştırmadır.

3.4.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış, belirlenen anket soruları Google Forms aracılığıyla iletilmiştir. Anket formu en az bir yönetici ve yöneticilere bağlı en az 2 çalışanın olduğu çalışma gruplarına uygulanmıştır. Anket içeriği, çalışmanın ana hatları ve amacı, anket ile birlikte iletilen Bilgilendirilmiş Onam Formu aracılığıyla ifade edilmiştir. Anket uygulaması Mart-Nisan 2023 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Toplamda 404 kişiye ulaşılmıştır.

3.4.3. Evren ve Örneklemen Tanımlanması

Araştırmaya dâhil olan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, istihdam süresi, toplam görev süresi ve bağlı olunan yönetici sayısı bakımından dağılımları incelenmiştir. Bu inceleme sonucu elde edilen bulgular Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5
Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımları

		Count	Column N %
Yaş	18-20 Yaş	37	9,16
	21-29 Yaş	91	22,52
	30-39 Yaş	84	20,79
	40-49 Yaş	100	24,75
	50 Yaş ve Üzeri	92	22,77
Cinsiyet	Kadın	204	50,50
	Erkek	200	49,50
Medeni Durum	Evli	161	39,85
	Bekâr	243	60,15
Eğitim Düzeyi	Lise ya da Eş Değer	73	18,07
	Ön lisans Derecesi	49	12,13
	Lisans Derecesi	145	35,89
	Yüksek Lisans	84	20,79
	Doktora ve Üzeri	53	13,12
Kurumdaki Pozisyon	Üst Kademe Yönetici	14	3,47
	Orta Kademe Yönetici	17	4,21
	Alt Kademe Yönetici	21	5,20
	Direktör	36	8,91
	Müdür	3	0,74
	Müdür Yardımcısı	0	0,00
	Memur	38	9,41
	Çalışan	246	60,89
	Kurum Personeli	29	7,18
Kurumdaki İstihdam Süresi	1 yıldan az	35	8,66
	1-5 yıl	97	24,01
	5-10 yıl	106	26,24
	10-20 yıl	94	23,27
	20 yıldan fazla	72	17,82
Toplam Görev Süresi	1 yıldan az	12	2,97
	1-5 yıl	77	19,06
	5-10 yıl	87	21,53
	10-20 yıl	96	23,76
	20 yıldan fazla	132	32,67

Tablo 5

Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımları (devamı)

Kurumda Bağlı Bulunan Üst/Yönetici Sayısı	0-1 Yönetici	88	21,78
	1-2 Yönetici	184	45,54
	2 ve üzeri Yönetici	132	32,67

Tablo 5'te yer alan ve katılımcılara ait demografik özellikleri gösteren bulgular incelendiğinde, %24,75'sinin 40-49 yaş , %22,77'sinin 50 yaş ve üzeri olduğu, %50,5'sinin kadın olduğu, %60,15'sinin bekâr olduğu, %35,89'sinin lisans derecesi eğitim düzeyine sahip olduğu, %60,89'unun pozisyonunun çalışan düzeyinde olduğu, %26,24'sinin 5-10 yıl aralığında aynı kurumda çalıştığı, %32,67'sinin 20 yıldan fazla toplam kıdeme sahip olduğu, %45,54'ünün 1-2 yöneticiye bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde sağlık hizmeti veren kurumlarda muhafaza edilen ve farklı departmanlarda görev alan bireylerden oluşmaktadır. Evreni oluşturan sağlık kurumlarının her birinde çalışan sayıları birbirinden farklı olup, çeşitli branşlarda görev yapan çalışanlar ankete katılım göstermiştir. Evreni oluşturan birimler, tabakalı rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Örneklem için 350 katılımcı yeterli olmasına rağmen evreni güçlü temsil edebilmesi amacı ile araştırmada 404 kişiye ulaşılmıştır.

3.4.4. Ölçme Araçları

Araştırmada yer alan modeller için her bir değişkenin ölçümünü gerçekleştirmek üzere dört bölümden meydana gelen bir anket oluşturulmuştur. Katılımcılarla birebir görüşülmemiş, anket uygulaması tamamen gönüllülük esasına dayalı uygulanmıştır. Katılımcıların araştırmacı ile olası bağımlılık ilişkisini önlemek amacıyla ankette anonimlik esas alınmıştır. Aynı zamanda veriler toplanırken analizdeki olası önyargıları ortadan kaldırmak ve bağımlılık ilişkisini önlemek adına katılımcılardan herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemiştir.

Ankette çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuş, literatür taraması sonucu değişkenlere ait 3 farklı ölçeğe ait sorular kullanılmıştır. Anket formu toplamda 61 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünü demografik özellikleri belirleyici sorular, ikinci bölümünü Pygmalion Tutum İndeksi, üçüncü bölümünü Örgütsel Bağlılık Ölçeği, dördüncü ve son bölümünü Örgütsel Adalet ölçeği oluşturmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ait bilgiler talep edilmiştir.

İkinci bölümde Dov Eden (1992) tarafından geliştirilen ve Manav (2018) tarafından kullanılan toplam 10 maddeden oluşan Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 numaralı sorular performans faktörünü, 1, 2 ve 6 numaralı sorular ise potansiyel faktörünü ölçmektedir.

Üçüncü bölümde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Sağlam (2019) tarafından kullanılan toplam 23 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-8 aralığında yer alan sorular duygusal bağlılığı, 9-15 aralığındaki sorular devamlılık bağlılığını, 16-23 aralığındaki sorular ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

Dördüncü bölümde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlayan, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından gerçekleştirilen toplamda 20 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-5 aralığında yer alan sorular dağıtımsal adaleti, 6-11 aralığındaki sorular işlemsel (prosedürel) adaleti, 12-20 aralığında yer alan sorular etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Araştırmada ele alınan ölçekler, geliştirici araştırmacılar ve ölçeklerin ifade sayıları Tablo 6'de gösterilmektedir.

Tablo 6
Araştırmada Temel Alınan Ölçekler

Ölçek Adı	Geliştiren Araştırmacı	İfade Sayısı
Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği	Dov Eden	10 madde
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Allen ve Meyer	23 madde
Örgütsel Adalet Ölçeği	Brian P. Niehoff ve Robert H. Moorman	20 madde

Ölçeklerin değerlendirilmesinde 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmış, çalışanlar Pygmalion Etkisi, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ile ilgili ifadelerle 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yer alan ifadelerden yalnızca bir tanesini seçerek yanıtlamışlardır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve araştırma modelinin test edilmesi sürecinde tüm analizler SPSS 23 ve AMOS 23 programları ile yapılmıştır. Tüm analizler 0,05 hata payında test edilmiştir. Tüm ölçeklere ilişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Örgütsel adaletin düzenleyici rolü için yol diyagramı oluşturulmuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek için güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha), değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi ve

regresyon analizi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır.

3.5. Bulgular ve Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde güvenilirlik analizleri ve sonuçları ile araştırma hipotezlerine ilişkin analizler ele alınmıştır.

3.5.1. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği

Araştırmada Dov Eden (2000) yılında geliştirilen ve Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği olarak adlandırılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yapısı Manav (2008) tarafından yapılan analizler dikkate alınarak 2 faktör temelinde incelenmiştir. Yücel (2013) tarafından bu faktörler performans ve potansiyel olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği potansiyel ve performans faktörlerini içermektedir.

Aşağıda yer alan tablolarda Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gösterilmiştir Tablo 7, Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ait Madde Toplam Korelasyonu Analizini açıklamaktadır. Madde Toplam Korelasyonu ölçek maddelerinden elde edilen değerler ile ölçeğin toplam değeri arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Pozitif veya yüksek değerler maddelerin benzer özellikleri örneklediğini göstermektedir. Madde Toplam Korelasyonu için belirlenen sınır değer 0,30'dur (Büyüköztürk, 2007). Tablo 7'de yer verilen veriler performans ve potansiyel arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ifade etmektedir. Madde Toplam Korelasyonu Analizine ait değerler incelendiğinde potansiyel alt boyutunun 1. Maddesine ait faktör katsayısı (r) 0,283 ile 0,3 altında kaldığı için madde bu aşamada elenmiştir. P değerleri için belirlenen sınır ise 0,05'tir ($p < 0,05$). Analiz sonucunda performans ve potansiyel faktörlerine ait p değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 7

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu Analizi

Performans			Potansiyel		
P1	r	0,711**	Po1	p	,283**
	p	0,000		r	0,000
P2	r	0,686**	Po2	p	,577**
	p	0,000		r	0,000
P3	r	0,622**	Po3	p	,451**

Tablo 7

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu Analizi (devamı)

	p	0,000		r	0,000
P4	r	0,464**			
	p	0,000			
P5	r	0,961**			
	p	0,000			

Tablo 8, Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ait madde analizini açıklamaktadır. Bulgular, ölçekte yer alan maddelerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlara işaret etmekte, ilgili maddelerin güvenilirliği hakkındaki oranları vermektedir.

Tablo 8

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Madde Analizi

	0,893	Cronbach's Alpha if Item Deleted	0,660	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1		0,862	Po2	0,602
P2		0,951	Po3	0,756
P3		0,867		
P4		0,859		
P5		0,873		
P6		0,872		
P7		0,860		
P8		0,862		

Tablo 8’de elde edilen sonuçlara göre ölçeğin alt boyutlarından herhangi birisinin çıkarılması Cronbach alfa değerini anlamı şekilde arttırmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Cronbach alfa aşağıdaki sınıflamaya göre değerlendirilmiştir:

Cronbach alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik sınırları aşağıdadır (Özdamar, 1999).

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği için KMO Bartlett Testi

Liderlik Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,924
	Approx. Chi-Square			4089,678
	Bartlett's Test of Sphericity			45
	Sig.			0,000

Tablo 9’da uygulama için seçilen örneklemin yeterliliğini analiz etmek üzere uygulanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy) testinin sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, değerin 0,50’den büyük olması (0,924) ve Bartlett testinin anlamlı olması nedeniyle veri setinin analize uygun olduğu anlamına gelmektedir.

KMO değeri aralıkları,
 Örneklem büyüklüğü için değer;
 0,59-0,60 arasında ise “kötü”
 0,60-0,70 arasında ise “zayıf”
 0,70-0,80 arasında ise “orta”
 0,80-0,90 arasında ise “iyi” ve
 0,90 üzerinde ise “mükemmel”

olduğu yorumu yapılmıştır. (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014 s:207)

KMO testi sonucunda ölçek 0,90 üzerinde bir orana (KMO=0,924) sahip olduğu için “mükemmel” seviyeye uygun olmaktadır.

Tablo 10

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Madde	Faktörler Yüğü	Öz değeri	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Duyguları n değeri rildi	P4	0,929	6,804	68,035	0,893
	P7	0,929			
	P3	0,891			
	P1	0,885			

Tablo 10

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi (devamı)

P6	0,863
P5	0,859
P2	0,528

Tablo 10’da madde sayısından daha az sayıda alt boyutlar ile çalışma olanağı tanıyan bir boyut indirgeme yöntemi olan Açımlayıcı Faktör Analizi’ne (AFA) ait sonuçlar yer almaktadır. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda, potansiyel alt boyutunda yer alan ikinci maddenin duyguların değerlendirilmesi alt boyutunda yüksek faktör yükü alması nedeniyle analiz dışı bırakılmış ve potansiyel alt boyutunda tek maddenin kalması nedeniyle bu alt boyut tamamen analiz dışı bırakılmıştır. Oluşan tek faktörlü yapının güvenilirlik katsayısının 0,893 olduğu ve toplam açıklanan varyansının %68,035 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11

Pygmalion Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	3,44*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,951*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,968*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,964*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,967*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,969*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,963*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,0023*

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

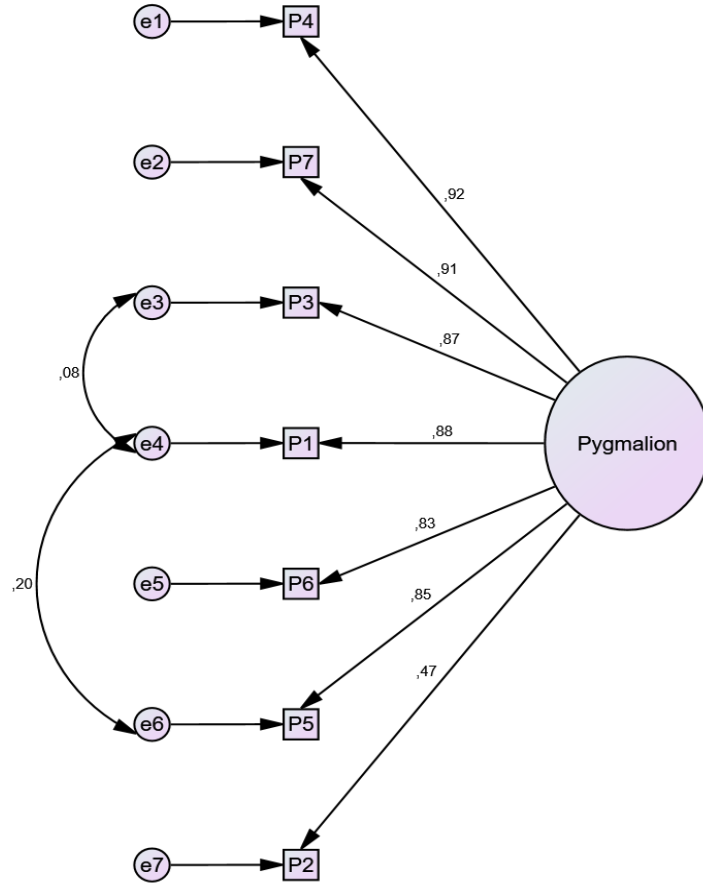
Tablo 11, Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen yapının geçerliliğini ölçmek için uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi’ne ait sonuçları göstermektedir. Analiz sonuçlarında belirtilen Uyum İndeksleri doğrultusunda, faktörlerin geçerliliğine ait bulgular elde edilmiştir.

Tablo 11’de gösterilen bulgulara göre χ^2/sd 3,44 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) 0,951 değeri ile mükemmel uyum

aralığına sahiptir. GFI (Uyum İyiliği İndeksi) 0,968 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0,964 değeri ile mükemmel uyum aralığına sahiptir. NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) 0,967 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. RFI (Görelî Uyum İndeksi) 0,969 değeri ile mükemmel uyum aralığına sahiptir. IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) 0,963 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü) 0,0023 değeri ile mükemmel uyum aralığına sahiptir. Tablo 11’de yer alan tüm bulguların mükemmel uyum aralığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle ölçek yapısı geçerli ve güvenilirlerdir.

Şekil 10

Pygmalion Ölçeği Path Diyagramı



Şekil 10’da Pygmalion Ölçeğine ait değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Path analizi ile gösterilmiştir. Şekilde P1, P2, P3, P4, P5, P6 ve P7 gözlenen değişkenler olarak yer almaktadır. Aralarında kovaryans kurulan terimler e3 ve e4, e4 ve e6 olarak gösterilmiştir. Kurulan kovaryans ile Uyum İyiliği İndeksine ait değerlerin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Path

analizinde yer alan terimler ve ilişkileri, Pygmalion etkisine ait faktörlerin birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Şekil 10’da yer alan bir dizi değişken arasındaki yönlendirilmiş bağımlılıkları tanımlayan Path analizi bulguları sonucunda, verilerin mevcut ölçeği anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. 23 sorudan oluşan ölçek soruları Sağlam (2019) tarafından yapılan çalışmadan örnek alınmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılmıştır.

Aşağıda yer alan tablolarda Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Tablo 12, Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait Madde Toplam Korelasyonu Analizini açıklamaktadır. İlgili veriler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ifade etmektedir.

Tablo 12
Örgütsel Bağlılık Madde Toplam Korelasyonu Analizi

Duygusal Bağlılık			Devam Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
D1	r	,622**	DEV1	r	,252**	N1	r	,107**
	p	0,000		p	0,000		p	0,003
D2	r	,685**	DEV2	r	0,171**	N2	r	,707**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
D3	r	,722**	DEV3	r	,777**	N3	r	,644**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
D4	r	,728**	DEV4	r	,714**	N4	r	,652**
	p	0,000		p	0,000		p	0,001
D5	r	,283**	DEV5	r	,852**	N5	r	,735**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
D6	r	,679**	DEV6	r	,755**	N6	r	,617**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
D7	r	,268**	DEV7	r	,648**	N7	r	,874**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
D8	r	,734**	DEV8	r	,812**			
	p	0,000		p	0,000			

Tablo 12’de yer alan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait Madde Toplam Korelasyonu Analizi sonucunda, duygusal bağlılık alt boyutunda, 5. madde ve 7. madde katsayısı 0,3 altında olduğu için çıkarılmıştır ($r < 0,3$). Devam bağlılığında, 1. ve 2. madde 0,3 altında olduğu için çıkarılmıştır. Normatif bağlılık alt boyutunda ise 1. madde 0,3 altında olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine ait p değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 13
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi

	0,858	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	0,872	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	0,703	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
	D1	0,820	DEV3	0,848	N2	0,754
Duygusal Bağlılık	D2	0,833	DEV4	0,834	N3	0,744
	D3	0,885	DEV5	0,744	N4	0,647
	D4	0,845	DEV6	0,764	N5	0,651
	D6	0,788	DEV7	0,642	N6	0,688
	D8	0,754	DEV8	0,867	N7	0,750

Tablo 13, Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait madde analizini açıklamaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ait değerler Cronbach Alpha sınır değerinin üzerinde bulunmuştur ($D > 0,7$, $DEV > 0,7$, $N > 0,7$). Alt boyutlara ilişkin Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde herhangi bir maddenin çıkartılmasının ait olduğu alt boyutun güvenilirlik katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada madde çıkartılmamıştır. Bu bilgilerden hareketle ölçek yapısı güvenilirlerdir.

Tablo 14
Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO Bartlett Testi

Örgütsel Bağlılık	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,889
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8714,2865

Tablo 14**Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO Bartlett Testi (devamı)**

df	253
Sig.	0,000

Tablo 14’de KMO değerinin 0,5 üstü olması ve Bartlett testinin anlamlı olması nedeniyle veri setinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Uygulama için seçilen örneklemin yeterliliğini analiz etmek üzere uygulanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy) testinin sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, değerin 0,50’den büyük olması (0,889) ve Bartlett testinin anlamlı olması nedeniyle veri setinin analize uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 14’de yer alan KMO testi sonucunda ölçek 0,80-0,90 arasında bir orana (KMO=0,889) sahip olduğu için “iyi” seviyeye uygun olmaktadır.

Tablo 15**Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi**

	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
N7	,825		
N5	,825		
N6	,815		
N4	,815		
N3	,636		
N2	,613		
D3		,863	
D2		,854	
D4		,845	
D1		,829	
DEV7			,712
DEV3			,617
DEV8			,568
DEV4			,562
Öz Değer	4,93	4,43	1,85
Açıklanan Varyans %	32,86	22,85	12,31
Toplam Açıklanan Varyans		% 68,022	

Tablo 15’de yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, duygusal bağlılık alt boyutunda 6. maddenin faktör yükünün düşük olması (0,3 altı), 8. maddenin devam bağlılığı alt boyutunda yüksek faktör yükü vermesi nedeniyle çıkartılmıştır. Devam bağlılığında ise 5. (duygusal bağlılık altında da yüksek faktör yük alması) ve 6. (normatif bağlılık altında da yüksek faktör yük alması) madde çıkartılmıştır. Açıklanan varyans yüzdeleri doğrultusunda normatif bağlılığın tüm veri setini %32,86, duygusal bağlılığın tüm veri setini %22,85 ve normatif bağlılığın tüm veri setini %12,51 oranında temsil ettiği görülmüştür. Toplam açıklanan varyans oranı doğrultusunda ise Örgütsel Bağlılığa ait alt boyutlar toplam ölçek maddelerini %68,022 oranında temsil etmektedir.

Tablo 16’da Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının geçerli olup olmadığını test etmek için uygulanan Doğrulamalı Faktör Analizi yer almaktadır. Analiz sonuçlarında belirtilen Uyum İndeksleri doğrultusunda, faktörlerin geçerliliğine ait bulgular elde edilmiştir.

Tablo 16
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,57*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,865*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,947**
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,932**
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,977*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,928**
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,993*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,023*

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

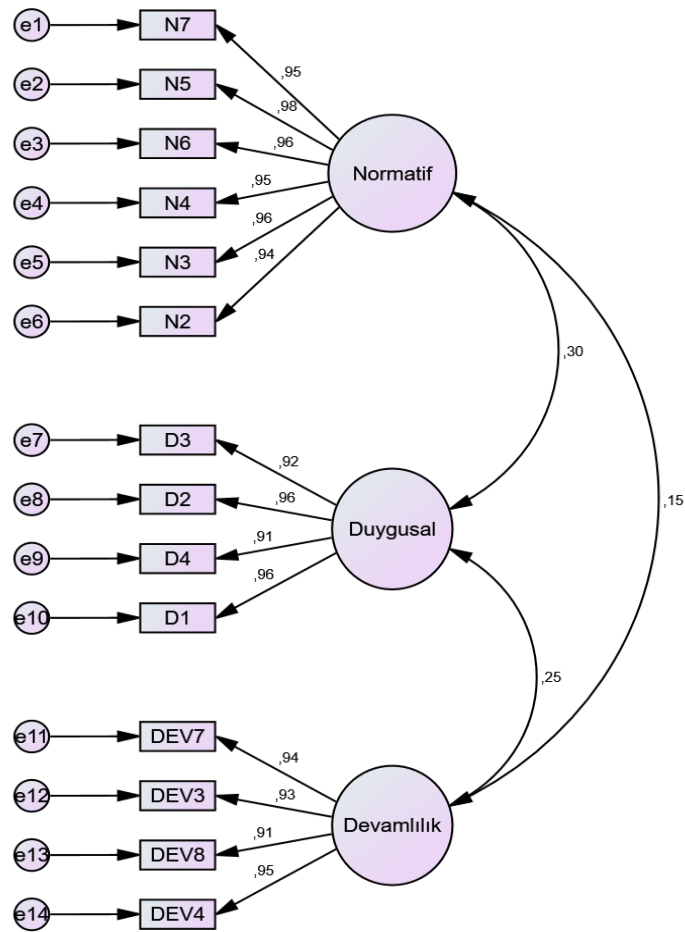
Tablo 16’da gösterilen bulgulara göre χ^2/sd 2,57 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) 0,865 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. GFI (Uyum İyiliği Endeksi) 0,947 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0,932 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) 0,977 değeri ile mükemmel uyum

aralığındadır. RFI (Görelî Uyum İndeksi) 0,928 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) 0,993 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü) 0,023 değeri ile mükemmel uyum aralığına sahiptir. Tablo 11’de yer alan tüm bulguların mükemmel uyum aralığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle ölçek yapısı geçerli ve güvenilirlerdir.

Şekil 11’de Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Path analizi ile gösterilmiştir.

Şekil 11

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı



Şekil 11’de yer alan Path analizi terimlerin, Örgütsel Bağlılığa ait faktörler ve alt boyutlarıyla olan sebep-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Şekilde normatif bağlılığa ait gözlenen değişkenler N2, N3, N4, N5, N6 ve N7, duygusal bağlılığa ait gözlenen değişkenler D1, D2, D3 ve D4, devamlılık bağlılığına ait gözlenen değişkenler ise DEV3, DEV4, DEV7 ve DEV8 olarak yer almaktadır. Uyum İyiliği İndeksine ait değerleri yükseltmesi bakımından normatif bağlılık ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında, duygusal bağlılık ile normatif

bağlılık ve devamlılık bağıllığı arasında, devamlılık bağıllığı ile duygusal ve normatif bağıllık arasında kovaryans kurulmuştur. Path analizinde yer alan terimler ve ilişkileri, Örgütsel Bağlılığa ait faktörlerin birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Şekil 11’de yer alan bir dizi değişken arasındaki yönlendirilmiş bağımlılıkları tanımlayan Path analizi bulguları sonucunda, verilerin mevcut ölçeği anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir.

3.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada Brian P. Niehoff ve Robert H. Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Yıldırım (2002) tarafından yapılmış olup ölçek soruları Sağlam (2019) tarafından yapılan çalışmadan örnek alınmıştır.

Aşağıda yer alan tablolarda Örgütsel Adaletle ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Tablo 17, Örgütsel Adalet Ölçeğine ait Madde Toplam Korelasyonu Analizini açıklamaktadır. İlgili veriler duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ifade etmektedir.

Tablo 17
Örgütsel Adalet Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

Dağıtım Adaleti			İşlemsel Adalet			Etkileşimsel Adalet		
DA1	r	,762**	İ1	r	,752**	E1	r	,607**
	p	0,000		p	0,000		p	0,003
DA2	r	,788**	İ2	r	0,771**	E2	r	,807**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DA3	r	,888**	İ3	r	,677**	E3	r	,544**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
DA4	r	,751**	İ4	r	,414**	E4	r	,552**
	p	0,000		p	0,000		p	0,001
DA5	r	,663**	İ5	r	,552**	E5	r	,535**
	p	0,000		p	0,000		p	0,000
			İ6	r	,355**	E6	r	,622**
				p	0,000		p	0,000
						E7	r	,838**
							p	0,000
						E8	r	,843**
							p	0,000
						E9	r	,751**
							p	0,000

Tablo 17’de yer alan Örgütsel Adalet Ölçeğine ait Madde Toplam Korelasyonu Analizi sonucunda, tüm alt boyutlar 0,3 değerinin üzerinde bulunmuştur. Bu değer dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına ait maddelerin benzer özellikleri örneklediğin göstermektedir ($r>0,3$). Tüm korelasyon katsayıları 0,3 üzerinde yer aldığı için bu aşamada madde çıkarılmamıştır. Analiz sonucunda dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet faktörlerine ait p değerleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 17’de yer alan değerlere göre madde toplam madde analizi sonucunda tüm korelasyon katsayılarının 0,3 olması nedeniyle bu aşamada madde çıkarılmamıştır.

Tablo 18
Örgütsel Adalet Ölçeği Madde Analizi

	0,974	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	0,973	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha	0,990	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Dağıtım Adaleti	DA1	0,973	İ1	0,972	E1	0,985
	DA2	0,967	İ2	0,964	E2	0,988
	DA3	0,967	İ3	0,967	E3	0,987
	DA4	0,967	İ4	0,965	E4	0,988
	DA5	0,968	İ5	0,966	E5	0,987
İşlemsel Adalet			İ6	0,969	E6	0,983
					E7	0,988
					E8	0,987
					E9	0,987

Tablo 18, Örgütsel Adalet Ölçeğine ait madde analizini açıklamaktadır. Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet için değerler Cronbach Alpha sınır değerinin üzerinde bulunmuştur ($DA>0,7$, $İ>0,7$, $E>0,7$). Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları incelendiğinde herhangi bir maddenin çıkartılmasının ait olduğu alt boyutun güvenilirlik katsayısını anlamlı düzeyde yükseltmediği tespit edilmiştir. Ölçek bu haliyle yeterli düzeyde iç

tutarlılığa sahiptir. Bu nedenle bu aşamada madde çıkartılmamıştır. Tablo 18’de yer alan verilerden hareketle ölçek yapısı güvenilirdir.

Tablo 19
Örgütsel Adalet Ölçeği İçin KMO Bartlett Testi

Örgütsel Adalet Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,961
	Approx. Chi-Square		16081,479
	Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.		0,000

Tablo 19’da seçilen örneklemin yeterliliğini analiz etmek üzere uygulanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy) testinin sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, değerin 0,50’den büyük olması (0,961) ve Bartlett testinin anlamlı olması nedeniyle veri setinin analize uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 19’da yer alan KMO testi sonucunda ölçek 0,90 üzerinde bir orana (KMO=0,961) sahip olduğu için “mükemmel” seviyeye uygun olmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeğine ait veri setinin anlamlı olması nedeniyle faktör analizleri uygulanabilir.

Tablo 20’de Örgütsel Adalet Ölçeğinin faktör yapısı tanımlanmış, elde edilen yapının benzer veri setlerinde, farklı örneklerde kendini gösterme oranı açıklanmıştır.

Tablo 20
Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtım Adaleti
E8	,823		
E5	,811		
E7	,807		
E6	,804		
E4	,787		
E9	,777		
E3	,759		
E2	,732		
E1	,716		
İ2		,813	

Tablo 20**Örgütsel Adalet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi (devamı)**

İ4			,791
İ3			,791
İ1			,741
İ5			,734
İ6			,607
DA4			,728
DA3			,707
DA5			,687
DA2			,623
DA1			,602
Öz Değer	6,80	2,9	1,513
Açıklanan Varyans %	40,001	14,692	12,564
Toplam Açıklanan varyans % 67, 257			

Tablo 20’de yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan yapının orijinal yapı ile aynı olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yüklerinin yüksek olması ve kendi alt boyutunda yer alması nedeniyle bu aşamada herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Açıklanan varyans yüzdeleri doğrultusunda etkileşimsel adaletin tüm veri setini %40,001, prosedürel adaletin tüm veri setini %14,692 ve etkileşimsel adaletin tüm veri setini %12,564 oranında temsil ettiği görülmüştür. Toplam açıklanan varyans oranı doğrultusunda Örgütsel Adalet ait alt boyutlar toplam ölçek maddelerini %67,257 oranında temsil etmektedir. Minimum %50 olması beklenen açıklanan varyans oranına göre Örgütsel Adalet Ölçeğine ait veri setinde yer alan alt boyutlar tüm değişkenleri yeterli düzeyde temsil etmektedir.

Tablo 21’de Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının geçerli olup olmadığını test etmek için uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi yer almaktadır. Analiz sonuçlarında belirtilen Uyum İndeksleri doğrultusunda, faktörlerin geçerliliğine ait bulgular elde edilmiştir.

Tablo 21**Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Uyum	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
İndeksleri	Ölçütleri	Ölçütleri

Tablo 21

Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (devamı)

χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,78*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,884**
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,972*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,959*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,961*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,917*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,922*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,023*

* Mükemmel Uyum

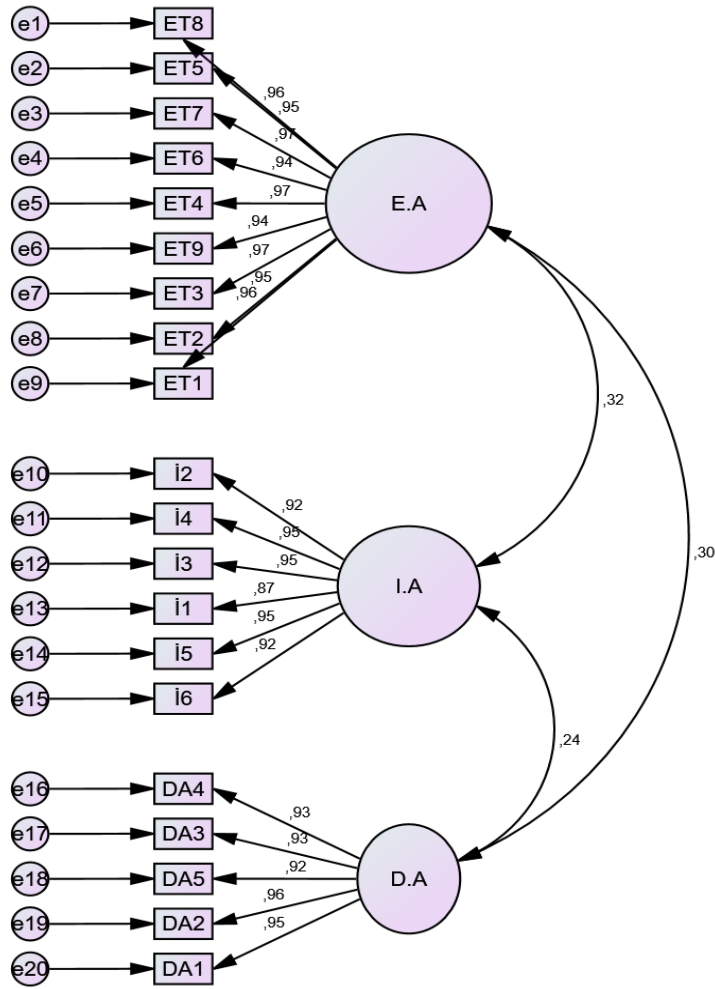
** Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 21’de gösterilen bulgulara göre χ^2/sd 2,78 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) 0,884 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. GFI (Uyum İyiliği Endeksi) 0,972 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. CFI (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) 0,959 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. NFI (Normlaştırılmış Uyum Endeksi) 0,961 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. RFI (Görelî Uyum Endeksi) 0,917 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığına sahiptir. IFI (Artırmalı Uyum Endeksi) 0,922 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü) 0,023 değeri ile mükemmel uyum aralığına sahiptir. Tablo 21’de yer alan bulgular doğrultusunda elde edilen yapının geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Şekil 12’de Örgütsel Adalet Ölçeğine ait değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Path analizi ile gösterilmiştir.

Şekil 12

Örgütsel Adalet Path Diyagramı



Şekil 12’de yer alan Path analizi terimlerin, Örgütsel Adaletle ait faktörler ve alt boyutlarıyla olan sebep-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Şekilde etkileşimsel adaletle ait gözlenen değişkenler ET1, ET2, ET3, ET4, ET5, ET6, ET7, ET8 ve ET9, prosedürel adaletle ait gözlenen değişkenler İ1, İ2, İ3, İ4, İ5 ve İ6, dağıtımsal adaletle ait gözlenen değişkenler ise DA1, DA2, DA3, DA4 ve DA5 olarak yer almaktadır. Uyum İyiliği İndeksine ait değerleri yükseltmesi bakımından etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet ve dağıtımsal bağıllığı arasında, prosedürel adalet ile etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında, dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet arasında kovaryans kurulmuştur. Path analizinde yer alan terimler ve ilişkileri, Örgütsel Adaletle ait faktörlerin birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Şekil 12’de yer alan bir dizi değişken arasındaki yönlendirilmiş bağımlılıkları tanımlayan Path analizi bulguları sonucunda, verilerin mevcut ölçeği anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir.

3.5.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ait yapılan analizler ele alınmış, analizler sonucu belirlenen modeller ve işaret ettikleri anlam düzeyleri açıklanmıştır. Elde edilen katsayılar doğrultusunda hipotez sonuçları açıklanmış, örgütsel adaletin düzenleyici rolü ifade edilmiştir.

Tablo 22’de araştırmada belirlenen modelin hipotez testine ait sonuçlar yer almaktadır. Bağımlı değişken olarak belirlenen Örgütsel Bağlılığa etki eden açıklayıcı değişkenler ve Beta katsayılarına ilişkin veriler, anlamlılık (sig.) sonuçları ve güven aralıkları ile birlikte verilmiştir. %95 güven aralığında yapılan test, alt ve üst sınır değerleri doğrultusunda Beta katsayıları belirlenmiş, tolerans değerleri almıştır.

Tablo 22

Araştırmanın Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Adalet	-1.87	0.251
Pygmalion Etkisi	-0.196	-1.45
ETKİLEŞİM	1.86	1.89
Örgütsel Bağlılık	-1.01	-1.02

Tablo 22’de regresyon analizi öncesi değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayıları hesaplanmıştır. Normal dağılıma sahip verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarının -1 ile 1 aralığında olması gerektiği, çarpıklık katsayısının -1 ile 1 aralığında olması durumunda ise basıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında olabileceği belirtilmiştir (George ve Mallery, 2001; Leech vd., 2005). Tablo 22’de gösterilen değerlerin ± 2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu aralığa göre çıkan değerler normal dağılım sergilemiştir

Tablo 23

Araştırmanın Hipotez Testi

Model	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar	t	Sig.	B katsayıları için %95 Güven Aralığı			R ²
	B	Std. Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır	Tolerance	
1 Pygmalion	0,659	0,045	0,590	14,654	0,000	0,571	0,747	1,000	0,348

Tablo 23**Araştırmanın Hipotez Testi (devamı)**

2	Pygmalion	0,683	0,046	0,612	14,770	0,000	0,592	0,774	0,937	0,355
	Örgütsel adalet	0,087	0,042	0,087	2,096	0,037	0,169	0,005	0,937	
3	Pygmalion	0,672	0,046	0,602	14,509	0,000	0,581	0,763	0,926	0,363
	Örgütsel Adalet	0,087	0,041	0,087	2,100	0,036	0,168	0,006	0,937	
	PygmalionXÖrgütsel adalet	0,076	0,034	0,091	2,255	0,025	0,142	0,010	0,987	

Tablo 23’de yer alan verilere göre örgütsel adaletin düzenleyici etkisine ait formül aşağıdaki gösterilmiştir:

$$\text{ÖB: } 0,602 \text{ Pygmalion} + 0,091 \text{ PygmalionXÖrgütsel Adalet}$$

Tablo 23’de açıklanan ve bağımlı değişken olarak belirlenen Örgütsel Bağlılık ile açıklayıcı değişkenler olarak belirlenen Pygmalion etkisi ve Örgütsel Adalet arasındaki niceleyici ilişki tahmin edilmiş ve istatistiki açıdan incelenmiştir. Belirsizliğin ölçüsü olarak bilinen standart hatanın bağımsız, ortalaması sıfır ve varyansı sabit olan normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Araştırma için oluşturulan modelde bu varsayımların kontrol edilmesi amacıyla Durbin-Watson değeri hesaplanmıştır. Değişkenler arası oto korelasyon saptanmaması için gerekli olan aralığın 1,5-2,5 olduğu bilinmektedir. Analizde Durbin Watson değeri 1,8 ile 2,2 aralığında kaldığı için oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon olması çoklu doğrusal bağlantı olduğunu göstermektedir. Birden fazla değişken içeren regresyon modellerinin çoğun ortaya çıkabilen bu durumun varlığı tolerans değeri ile belirlenmektedir. Tolerans değerinin 0.10 ya da daha düşük olması çoklu bağlantı göstergesidir. Tolerans değerinin 0’dan uzaklaştığı ölçüde değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantıyı azalttığı bildirilmektedir (Bahçecitapar ve Aktaş, 2017). Tablo 22’de çoklu doğrusal bağlantı için tolerans değerleri yer almaktadır. Pygmalion etkisine ait değer 1,000 olduğu, diğer tüm değerlerin 1’e yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç değişkenlerin çoklu doğrusal bağlantıya sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 23’de “sig.” olarak belirtilen anlamlılık (p) seviyeleri için kritik değer $p < 0,05$ olarak bilinmektedir. Bu değerden daha küçük bir p değeri istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 2’de yer alan Örgütsel Adalet değişkeni için anlamlılık değerinin 0,037 olarak bulunduğu, Model 3’te Örgütsel Adalet 0,036 ve Pygmalion X Örgütsel Adalet 0,025 değerini aldığı görülmektedir. Örgütsel Adalet ve Pygmalion etkisinin, Örgütsel Bağlılık değişkeniyle olan ilişkisini tanımlayan Beta katsayısına ait değerlerin anlamlılığı için t-testi uygulanmıştır. Beta katsayılarına ait anlamlılık değerini belirlemek için aynı zamanda güven aralıkları

kullanılmıştır. Güven aralıkları 0 değerini içerdiğinde Beta katsayıları istatistiksel olarak anlamsız kabul edilir. Tablo 23’de en yüksek güven aralığına Pygmalion değişkeninin sahip olduğu, Pygmalion X Örgütsel Adalet değişkeninin ise 0,091 değerine sahip olduğu görülmektedir. Beta katsayısının 1’den büyük olması duyarlılık derecesinin yüksek, 1’den küçük olması ise duyarlılık derecesinin düşük olduğunu göstermektedir. Bir risk ölçüsü olarak değerlendirilebilecek Standardize Beta Katsayıları (Standardized Coefficients Beta) Tablo 23’de 1’in altında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda model düşük duyarlılığa sahiptir.

Pygmalion etkisi ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü tespit edebilmek amacıyla örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu modeller oluşturulmuştur:

Pygmalion etkisinin tek başına bağımsız değişken olduğu Model 1’de regresyon analizi oluşturulmuş ve analiz sonucunda, Pygmalion etkisine ait düzeylerin örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Beta=0,59, p=0,0001). Model 1’in bağımlı değişkendeki değişimin %38,8’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak Pygmalion ve örgütsel adalet değişkenlerinin alındığı Model 2’de Pygmalion etkisi (Beta=0,612, p=0,0001) ve örgütsel adalet (Beta=0,087, p=0,037) düzeylerinin, örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Model 2’nin bağımlı değişkendeki değişimin %38,5’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet değişkeninin düzenleyicilik rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla Model 3 olarak Pygmalion X Örgütsel adalet değişkeni eklenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, Pygmalion (Beta=0,602, p=0,0001), örgütsel adalet (Beta=0,087, p=0,036) ve Pygmalion X Örgütsel Adalet (Beta=0,091, p=0,025) değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pygmalion ve Örgütsel adalet değişkenlerinin etkileşimini ifade eden Pygmalion X Örgütsel adalet değişkeninin anlamlı olması Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adalet değişkeninin düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Tablo 23’de gösterildiği üzere araştırma modelinin bağımsız değişkeni Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (Beta=0,59, p=0,0001). Model 3’ün bağımlı değişkendeki değişimin %36,3’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırma ile örtüşen çalışmalara bakıldığında; Bayram (2023) çalışmasında örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş performansları arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye işaret etmektedir (p=0,0236<0,05). Özdemir (2022) çalışmasında etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki (r=0,815, p<0,01), etik liderlik ile örgütsel bağlılık

arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,553$, $p<0,01$), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=0,582$, $p<0,01$) olduğunu tespit etmiştir. Gültekin (2022) çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, orta düzey bir ilişki tespit etmiştir. Yoldaş (2021) çalışmasında "H3. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini doğrulamıştır ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($0,00$, $p<0,05$). Koyuncu (2019), kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır ($r=0,471$). San (2017) çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmadan elde edilen katsayılar incelendiğinde örgütsel adalet düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.

Aşağıda Yücel (2013) tarafından Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı prosedüründen faydalanılarak oluşturulan model örnek alınarak hipotez analizleri Tablo 24'te yer almaktadır.

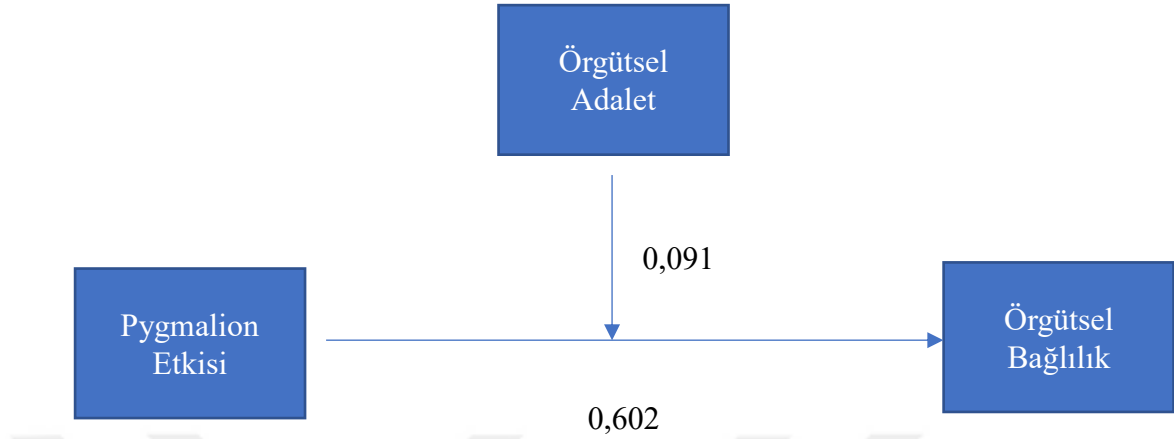
Tablo 24
Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Yönetici beklentileri, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkiler.	DOĞRULANDI
H2: Yönetici beklentileri ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı düzenleyici rol üstlenir.	DOĞRULANDI

Bu sonuç, Pygmalion etkisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırmada örgütsel adaletin düzenleyici rolü aşağıda yer alan Şekil 13'de gösterilmiştir.

Şekil 13

Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü



3.5.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışanlar üzerindeki Pygmalion etkisinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolüne yönelik yapılan araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu ile ankete katılanların demografik yapılarının tespiti, Pygmalion etkisine yönelik yönetici beklentilerine dair çalışan algıları, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri temelinde, değişkenlerin alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak dört farklı veri toplanmış, bu verilerin kendi içerisindeki etkileşimleri ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yanıtları doğrultusunda ortaya çıkan demografik bulgulara, araştırmaya katılanların %50,50'si kadın, %24,75'i 40-49 yaş aralığında, %60,15'i bekârdır. %35,89'u lisans derecesine sahipken %60,89'u kurumdaki pozisyonunu “çalışan” olarak belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %26,24'ü kurumdaki istihdam süresine 5-10 yıl aralığında yanıt vermiş, %32,67'si ise toplam görev süresinin 20 yıldan fazla olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %45,54'ünün kurumda 1-2 yöneticiye bağlı olarak çalıştığı görülmektedir.

Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ilişkin korelasyon analizi, madde analizi, KMO Bartlett Testi ve Faktör Analizleri olmak üzere 4 temel geçerlilik ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ait performans ve potansiyel alt boyutları arasındaki doğrusal ilişkiyi ele almıştır. Analiz sonucu “potansiyel” değişkenine ait “Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.” maddesi 0,283 (<0,3) değeri aldığından analize dâhil edilmemiştir. Yapılan madde analizi sonucu potansiyel ve performans alt boyutlarının herhangi birisinin

analizden çıkarılmasının testin iç tutarlılığını (Cronbach Alpha) anlamlı bir şekilde etkilemeyeceği sonucuna ulaşılmış, bu nedenle analiz değişkenlere ait tüm maddelere uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik sınırları dikkate alındığında performans değişkenine ait P1 maddesi 0,862, P2 maddesi 0,951, P3 maddesi 0,867, P4 maddesi 0,859, P5 maddesi 0,873, P6 maddesi 0,872, P7 maddesi 0,860 ve P8 maddesi 0,862 olarak ölçülmüştür. Madde analizleri 0.60 ile 1.00 aralığındadır ve bu sonuca göre “performans” değişkenine ait ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Potansiyel değişkenine ait Po2 maddesi 0,602, Po3 maddesi 0,756 olarak ölçülmüştür. Madde analizleri 0.60 ile 0.80 aralığındadır ve bu sonuca göre “potansiyel” değişkenine ait ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Verilerin faktör analizlerine uygunluğunu tespit eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ait değer 0,924 olarak ölçülmüştür ($>0,50$). KMO değer aralıkları dikkate alındığında mevcut değer 0,90 üzerinde olduğundan analiz için “mükemmel” seviyeye sahip olduğu söylenebilir. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda “potansiyel” alt boyutuna ait P2 maddesi (0,528) yüksek faktör yükü alması nedeniyle analize dâhil edilmemiş, bunun sonucunda meydana gelen tek faktörlü yapının Cronbach Alpha katsayısı 0,893 olarak ölçülmüştür. Güvenilirlik sınırları dikkate alındığında 0.80 ile 1.00 aralığında bulunan bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğine ilişkin Mükemmel Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri doğrultusunda Doğrulamalı Faktör analizi uygulanmış, sonuçlar uyum indekslerinin Mükemmel Uyum düzeyinde olduğunu doğrulamıştır (χ^2/sd : 3,44).

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin ilgilileşim analizi, madde analizi, KMO Bartlett Testi ve Faktör Analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 temel alt boyut arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Analiz sonucu duygusal bağlılık boyutunda bulunan “Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” maddesine ait örneklem korelasyon katsayısı 0,283 ana kütle korelasyon katsayısı 0,000 ($<0,3$) ve “Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum” maddesine ait örneklem korelasyon katsayısı 0,268 ana kütle korelasyon katsayısı 0,000 ($<0,3$) değeri aldığından analize dâhil edilmemiştir ($r<0,3$ ve $p<0,3$). Devamlılık bağlılığı boyutunda bulunan “Benim için şu anda bu şirkette kalmak bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.” maddesine ait örneklem korelasyon katsayısı 0,252 ana kütle korelasyon katsayısı 0,000 ($<0,3$) ve “İstesem bile şu anda bu şirketten ayrılmak benim için zor olurdu.” maddesine ait örneklem korelasyon katsayısı 0,171 ana kütle korelasyon katsayısı 0,000 ($<0,3$) değeri aldığından analize dâhil edilmemiştir ($r<0,3$ ve $p<0,3$). Normatif bağlılık boyutunda bulunan “Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum.” maddesine ait örneklem korelasyon katsayısı 0,107 ana

kütle korelasyon katsayısı 0,003 değeri aldığından analize dâhil edilmemiştir ($r < 0,3$ ve $p < 0,3$). Madde analizleri sonucu duygusal bağlılık boyutu 0,858 değerini, devamlılık bağlılığı 0,872 değerini, normatif bağlılık 0,703 değerini almıştır. Değerler 0.60 ile 1.00 aralığında bulunduğundan ölçeğe ait alt boyutların yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Verilerin faktör analizlerine uygunluğunu tespit eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeği 0,889 değerini almış ve ölçeğin faktör analizlerine uygun olduğu tespit edilmiştir ($> 0,50$). KMO değer aralıkları dikkate alındığında mevcut değer 0,80-0,90 aralığından bulunduğundan ölçeğin faktör analizi için “iyi” seviyede uygun olduğu söylenebilir. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda duygusal bağlılık boyutunda bulunan D6 maddesi düşük faktör yüküne ($< 0,3$) sahip olduğundan, D8 maddesi ise devam bağlılığında yüksek faktör yükü oluşturması nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Devamlılık bağlılığı boyutunda ise DE5 ve DE6 maddeleri dahil oldukları alt boyutlar altında yüksek faktör yükü alması nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin Mükemmel Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri doğrultusunda Doğrulamalı Faktör analizi uygulanmış, sonuçlar uyum indekslerinin Mükemmel Uyum düzeyinde olduğunu doğrulamıştır (χ^2/sd : 2,57).

Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin korelasyon analizi, madde analizi, KMO Bartlett Testi ve Faktör Analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi Örgütsel Adalet Ölçeğine ait dağıtım adaleti, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 temel alt boyut arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Analiz sonucunda alt boyutlara ait tüm örneklem ve ana kütle korelasyon katsayıları 0,3 değerinin üzerinde çıktığı için hiçbir madde analiz dışı bırakılmamıştır ($r > 0,3$). Madde analizleri sonucu dağıtım adaleti boyutu 0,974, işlemsel (prosedürel) adalet boyutu 0,973, etkileşimsel adalet boyutu 0,990 değerini almıştır. Değerler 0.80 ile 1.00 aralığında bulunduğundan ölçeğe ait alt boyutların yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Verilerin faktör analizlerine uygunluğunu tespit eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda Örgütsel Adalet Ölçeği 0,961 değerini almış ve ölçeğin faktör analizlerine uygun olduğu tespit edilmiştir ($> 0,50$). KMO değer aralıkları dikkate alındığında mevcut değer 0,90 üzerinde bulunduğundan ölçeğin faktör analizi için “mükemmel” seviyede uygun olduğu söylenebilir. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda Örgütsel Adalet Ölçeğine ait her bir maddenin faktör yükü yüksek bulunmuş, bu nedenle herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır ($> 0,3$). Toplam açıklayıcı varyans oranı %67,257 olarak bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin %40,001 değeri olarak veri setindeki diğer değişkenleri birincil olarak temsil ettiği görülürken işlemsel (prosedürel) adaletin %14,692 değeri ile ikincil ve dağıtım adaletinin %12,564 değeri olarak en düşük oranda tüm veri setini temsil ettiği

söylenabilir. Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin Mükemmel Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri doğrultusunda Doğrulamalı Faktör analizi uygulanmış, sonuçlar uyum indekslerinin Mükemmel Uyum düzeyinde olduğunu doğrulamıştır (χ^2/sd : 2,78).

Anket formu aracılığıyla toplanan veriler, katılımcıların demografik özellikleri, Pygmalion etkisini temsil eden beklentilere ilişkin çalışan algıları, alt boyutlarıyla birlikte örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini kapsamaktadır. Yapılan analizler bu verileri incelemeye odaklanmıştır. Demografik bulgulara bakıldığında katılımcıların hem kadın hem erkek çalışanlardan oluştuğu ve önemli bir kısmının 40-49 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Aynı zamanda toplam görev süresi 20 yıldan fazla olan çalışanlar ağırlıklı çıkmış, çoğunluğun kurumda 1-2 yöneticiye bağlı çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş aralığı katılımcıların kurum içinde önemli miktarda iş deneyimi ve görev süresine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar beklenti, adalet ve bağlılık algılarını etkileyebilecek olan örgüt kültürü, politikaları ve uygulamaları hakkında diğer yaş aralıklarına ve görev sürelerine göre daha derin bir bilgi ve tecrübeye sahiptir. Bununla birlikte birden fazla yönetici tecrübesi olan ve 20 yılını doldurmuş olan çalışanlar belirli beceri ve uzmanlığa sahip, çeşitli sorumlulukları deneyimledikleri bir kariyer aşamasındadır. Bu kariyer aşamasındaki bireyler çeşitli liderlik tarzları ile birlikte çalıştığından ve farklı örgütsel politikalar içerisinde bulunduğundan mevcut deneyimleri bağlılık, adalet ve beklentilere karşı tutumları ve algıları üzerinde etkili olabilmektedir.

Pygmalion etkisine ait performans ve potansiyel olarak iki boyutta değerlendirilen sonuçlar aralarındaki yüksek korelasyona işaret etmektedir. Bu boyutlara ait veriler çalışanlar tarafından potansiyellerine ve performanslarına ilişkin beklenti algısını göstermektedir. Çalışanların potansiyellerine olan inancı, yöneticilerin zorlu hedefler koyma, destek sağlama, büyüme ve gelişme fırsatları sunma olasılığına dair algıları temsil etmektedir. Bu olumlu beklenti algısı, çalışanları daha yüksek performans seviyeleri için çaba göstermeye motive eden bir ortam yaratabileceği söylenebilir. Sonuçlar aynı zamanda çalışanın potansiyel ve performansına yönelik algılanan beklenti sonucu ortaya çıkan inancın ve güvenin de bir yordayıcısıdır. Çabaları ve yetenekleri kurum tarafından kabul edilen ve önemsenen çalışanın örgüte bağlılığının artacağı ve kurumun hedeflerine katkıda bulunmak adına daha fazla motive olacağı söylenebilir. Güven ve şeffaflığı temsil eden bir kavram olarak örgütsel adalet, çalışanın risk alma, görüşlerini dile getirme, işbirliğine dayalı çabalara katılma konusunda kendini güçlü hissedeceği bir çalışma ortamına katkıda bulunmaktadır. Pygmalion etkisi boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim üzerinde güçlendirici etkiye sahip örgütsel adalet algısının,

Çalışanların potansiyellerinin ve performanslarının fark edileceğine olan inançlarını arttırarak bağlılıklarını güçlendirdiği söylenebilir.

alışan gelişimi ve eğitimine yönelik yatırım yapan örgütlerde, çalışan yatırımı önemli bir kavram haline gelmektedir. Çalışanlar becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmek için fırsata sahip olduğuunda kurumun kariyer hedefleriyle uyumlu olduğunu hissedebilmektedir. Bu bağlamda çalışan tarafından algılanan beklentilerin normatif bağlılık seviyelerini artırması, kurumda mesleki gelişim fırsatları için daha çok çaba göstermesi ve buna yönelik motive olması beklenebilir. Adil ve liyakate dayalı fırsatlar ve gelişim avantajları sunan eşitlikçi bir örgüt yapısı, çalışanın kuruma karşı geliştirdiği adalet algısını etkilediği söylenebilir. Benzer şekilde kurumun mesleki gelişimlerine yatırım yaptığını ve eşit bir iş alanına sahip olduğunu algılayan çalışan, potansiyelini aşma ve performansını iyileştirmek için daha fazla çaba gösterebilmektedir. Bu çaba sonucunda çalışanın kendini güçlü ve kuruma daha bağlı hissedeceği söylenebilir.

Yöneticiler tarafından çalışanlarına verilen geri bildirim ve destek, işe ve örgüte bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlar kendilerini değerli, saygın ve üstleri tarafından desteklenmiş hissettiğinde olumlu bir örgüt ortamına katkıda bulunmakta, duygusal ve normatif bağlılıkları bu doğrultuda artmaktadır. Kişilerarası etkileşimlerde ve çatışma zm süreçlerinde adalet, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkileri iyileştirici görev üstlenmektedir. Çalışanların bu destekleyici tutuma sahip ortamda çalışması yüksek iş tatmini, refah seviyesi ve bağlılık ile sonuçlanmaktadır. abalarının adil bir şekilde takdir edildiğini ve ödüllendirildiğini bilen çalışanın, zamanını ve enerjisini kurumun başarısına katkıda bulunmak için kullanmayı tercih edeceği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yapılan birçok araştırma, kamu ya da özel, küçük ya da büyük, ulusal ya da çok uluslu, kar amacı güden ya da gütmeyen her tür örgütsel ortamda örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının yönetim, psikoloji ve diğer davranış bilimlerini kapsayan alanlarda tartışma konusu olduğunu göstermiştir. Örgüte bağlı bir çalışan, her kuruluş için başarının anahtarıdır (Rahman vd., 2016). Benzer şekilde örgütün adil ve hakkaniyetli bir yönetim sistemine bağlı olduğunu düşünen çalışanlar da başarının olduğu kadar sürdürülebilir bir verimliliğin başat sağlayıcısıdır. Yöneticiler ve araştırmacılar, çalışanları arasında bağlılık düzeyi ve adalet algısını artırmanın yollarını ve araçlarını bulmaya yoğunlaşmakta, bu doğrultuda genişleyen ve yenilenen literatür bilgisini somut eylemlere dönüştürerek kurumlarını başarıya oluşturmaya odaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını etkili bir şekilde yönetmek için diğer birçok değişkenle birlikte incelenen çalışan tutumlarından birini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıktan etkilenen örgütsel adalet ise bir kurumda kararların alınma biçimlerine ilişkin algıları temsil ederek çalışanların aldıkları ödüllere verdikleri tepkiler ve bu sonuçların elde edildiği araçları kapsamaktadır. Örgütsel adaletle ilişkin çalışmalar kurum içerisinde alınan kararların ve uygulanan politikaların çalışanlara örgüt içerisinde saygı ve kabul görme algısı yarattığından örgütsel bağlılık ile çift yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalette olduğu kadar çalışanı birçok yönden motive eden, potansiyelini kullanmasını veya üzerine çıkmasını sağlayan belirleyicilerden biri olarak beklentiler, örgüt içerisinde bir dizi değişikliğe yol açabilecek güce sahiptir. Merton (1948) tarafından Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet olarak bildirilen, Rosenthal ve Jacobson (1968) tarafından Pygmalion etkisi olarak literatürde yer alan beklentilere dair oluşan algı, çalışan yaratıcılığında örgüt içi süreçlerin etkililiğine dair birden çok bileşeni kapsayan çıktılarla kendini göstermektedir. Bununla birlikte Pygmalion etkisi üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların yöneticilerinin davranışlarını kendi öz yeterliklerini etkileyecek düzeyde kabul ettiklerini göstermiştir. Bu doğrultuda çalışanların beklenti algısı, örgüte olan bağlılık düzeyleri ve kurum içerisinde alınan kararların adilliğine yönelik algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Araştırma, yönetim alanı başta olmak üzere diğer uygulamalı bilimlere katkı sağlaması amacıyla Pygmalion etkisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık etkileşimi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları, Pygmalion etkisi ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir etki olarak güçlendirici rol üstlenen örgütsel

adaletin belirleyici rolüne ışık tutmaktadır. İlgili literatürün kapsamlı şekilde gözden geçirilmesi ve ampirik analizler yoluyla elde edilen verilerin araştırmada değerlendirilmesi sonucu yönetim bilimine örgütsel düzeyde temel bir kavrayış ve katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmada öncelikle örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ele alınmış, literatür bilgisi doğrultusunda temel araştırmalar yorumlanarak kavramların ilişkili olduğu boyutlar ve bileşenler araştırma çerçevesi dâhilinde değerlendirilerek aktarılmıştır. Devamında Pygmalion etkisi ile ilişkide olduğu teoriler ele alınmış, literatür taraması sonucunda kavram üzerinde etkili olan temel boyutlar araştırma amaçları doğrultusunda incelenmiştir. Son olarak örgütsel bağlılık ve Pygmalion etkisi arasındaki ilişkide örgütsel adaletin gösterdiği etki düzenleyici rolü dikkate alınarak araştırılmış, bu doğrultuda uygulanan veri toplama yöntemi, ölçekler, analiz sonuçları ve bulgular kapsamlı şekilde sunulmuştur.

Araştırmada, yönetici beklentilerinin çalışanların performans ve potansiyelini etkilemesiyle karakterize edilen Pygmalion etkisinin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin yüksek beklentileri, çalışanları çaba, sadakat, motivasyon gibi bileşenlerle birlikte örgütlerine güçlü bir bağlılık duygusu geliştirmeye yardımcı olan bir güç olarak hizmet etmektedir. Bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlenen örgütsel adalet kavramı, çalışanlar tarafından deneyimlenen dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve Pygmalion etkisinin gücünü ve yönünü desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanların kaynakların dağıtımı, karar alma süreçleri ve kişilerarası adalet sonucu oluşan algıları doğrultusunda Pygmalion etkisi ile bağlılık arasındaki olumlu ilişki desteklenmektedir.

Bulgular, Pygmalion etkisinin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak için adil ve hakkaniyetli bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Örgütler, çalışanların adalet algılarını geliştirmek için şeffaf karar alma süreçleri, adil kaynak tahsisi ve saygılı kişilerarası etkileşimler oluşturmayı amaçlamalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarına destek ve rehberlik sağlarken yüksek beklentilerini doğru şekilde aktarma yöntemleri geliştirirken adalet ve kapsayıcılık ilkeleriyle uyumlu ve dengeli bir yaklaşım sağlamalıdır. Çalışma bulgularının, kurumların çalışan performansını ve memnuniyetini artırmasına yardımcı olmak için kullanılabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda kurumlar, karar alma süreçlerinde açık ve şeffaf yönergeleri uygulayarak ve her çalışana eşit fırsatlar sunarak adil ve hakkaniyetli bir örgüt kültürü oluşturabilir. Çalışan başarısını ortaya çıkarmada geribildirim ve şeffaf iletişim kanalları oluşturmak, güveni sağlayarak daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip bireylerden oluşan bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Etkili performans yönetim sistemlerinin oluşturulması,

hedef belirleme süreçlerini ve çalışan gelişimini güçlendirerek yüksek motivasyona sahip bireylerin oluşmasını sağlayabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılım ve kurumsal politikaların geliştirilmesine katkıda bulunmaları, örgüte karşı sahiplenme duygusunu artırarak tatmin, bağlılık, güven, sadakat duygularını pozitif yönde etkileyebilir.

Araştırma Pygmalion etkisi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık ilişkilere dair anlayışı derinleştirerek yönetim alanına katkıda bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen iç görüler insan kaynakları, liderlik gelişimi, örgüt kültürü, değişim yönetimi ve çalışan bağlılığı stratejileri için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda bu araştırmanın, bağlılığı teşvik etme, adil ve destekleyici bir kurum kültürü yaratma arayışındaki yöneticiler ve şirketler için uygulanabilir yöntemlerin belirlenmesine rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

Araştırma için geçerli olabilecek bazı potansiyel kısıtlamalar aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırmanın İstanbul ilinde sağlık hizmeti veren kurumlarla sınırlandırılması, bulguların diğer coğrafi bölgelere veya kurum türlerine genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.
- Araştırmanın İstanbul ilinde yürütülmesi sosyo-ekonomik koşullar, kültürel normlar ve sağlık politikaları gibi faktörlerin farklılığına dair bazı bağlamsal nüansların değerlendirme kapsamına alınmamasına neden olmaktadır.
- İstanbul ilinde bulunan sağlık kurumları, ortak yönetmelikler nedeniyle benzer uygulamaları ve politikaları paylaşabilir. Bu homojenlik, bağımsız değişkenlerdeki potansiyel ilişkileri gözlemleme ve tespit etme kabiliyetini sınırlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Achim, N. A., Ismail, N. ve Mohsin, F. H. (2020). Employee commitment: through training opportunities and organization compensation system. *Advance in Business Research International Journal*, 6(2), 81-91.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436 (<https://doi.org/10.1037/h0040968>).
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299 ([http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)).
- Addow, A., Haghani, M. ve Yeşiltaş, M. (2022). The role of human resources management practices in employee job satisfaction in salaam bank: The moderating role of organizational justice. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1824-1840.
- Aksoy, A. ve Yilmaz, O. (2016). Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: işgörenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Values Studies*, 73(6), 73-83.
- Ali, S. H. (2020). Organizational justice as a moderating factor between job enrichment and work motivation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(4), 143-153.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (1. Baskı, 285-314). Springer.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alrowwad A., Masa'deh R., Obeidat, B. ve Aqqad, N. (2019, Nisan, 10-11). The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness, 33rd IBIMA Conference. Granada, İspanya.
- Andrews, M.C. ve Kacmar, K.M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Ari, A. ve Çağlayan, H. S. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. *Journal of education and training studies*, 5(4), 240-251
- Aryee, S. ve Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288–305.

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6), 359-372.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/ born* (1. Baskı). Psychology Press.
- Babad, E. Y., Inbar, J. ve Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of educational psychology*, 74(4), 459.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barksy, A. ve Kaplan, S.A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286-295.
- Barsky, A., Kaplan, S.A. ve Beal, D.J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational justice judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143.
- Bayrak Kök, S., (2006). Üç tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *  ktisadi ve   dari Bilimler Dergisi*, 20(1), 292-310.
- Bayram,   . (2014). Turizm sektörü yönetici ve işgörenleri arasında pygmalion etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Bayram, V. (2023). Çalışma yaşamında yönetici tarzlarının çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin d  zenliyi  ci rolü: vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personele yönelik bir araştırma [Yayınlanmamış doktora tezi].   stanbul Aydın Üniversitesi.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bed  k, A. ve Kılın  , S. (2015). The Relationship of organizational justice and organizational commitment: An example of milk and dairy product company. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(4), 1-13.
- Bell-Ellis, R.S., Jones, L., Longstreth, M. ve Neal, J. (2015). Spirit at work in faculty and staff organizational commitment. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(2), 156-177.

- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Brinkerhoff, R. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not* (1. Baskı). Berrett-Koehler Publishers.
- Brockner, J., Tyler, T. R. ve Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546 (<https://doi.org/10.2307/2391809>).
- Çağlıyan, V., Attar, M. ve Derra, M. E. N. (2017). The relationship between organizational justice perception and organizational commitment: A study on Doğu Otomotiv authorized dealers in Konya. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 599-612.
- Çelikezen, M. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine İlişkin Yönetici Görüşleri: Bursa İli Örneği [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88 (<https://doi.org/10.1108/eb028911>).
- Chang, C. S. (2014). Moderating effects of nurses' organizational justice between organizational support and organizational citizenship behaviors for evidence-based practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(5), 332-340.
- Chirayath, S., Lalgem, E. M. ve George, S. B. (2009). Expectations come true: A study of Pygmalione effect on the performance of employees. *Management and Labour Studies*, 34(1), 125-144.
- Cho, V. ve Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement. *Information Technology & People*, 25 (1), 31-54 (<https://doi.org/10.1108/09593841211204335>).
- Chory, R. M. ve Kingsley Westerman, C. Y. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western journal of communication*, 73(2), 157-181.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. ve Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Demir, M., Guney, S., Akyurek, S., Ugural, M. Ve Aslan, I. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 58, 146.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G. ve Demissie, Y. (2022). The relationship between organizational commitment and organizational justice among health care workers in Ethiopian Jimma Zone public health facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 5-16.
- Dewantoro, N. K. P., Eliyana, A., Gunawan, D. R. ve Pratama, A. S. (2022). Organizational justice: A literature. *International Journal of Science and Management Studies*, 5(2), 66-73.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Elazığ İli Örneği [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744 (<https://doi.org/10.2307/3069307>).
- Eden, D. (1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to boost productivity. *Academy of Management Review*, 13(4), 639-652.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy* (1. Baskı). Lexington Books/DC Heath and Com.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self Fulfilling Propinhecies Organizations, *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden, D. ve Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor-and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351-364.

- Eden, D. ve Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194-199.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., Salomon-Segev, I. ve Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion leadership style through workshop training: Seven field experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171- 210 ([https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00042-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00042-4)).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59 (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>).
- El Haddad, R., Karkoulia, S. ve Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728.
- Ergin, Z. (2019). The Impacts of Perceived Manager Acceptance-Rejection and Control on Employees' Attitudinal and Psychosocial Outcomes of Organizational Commitment, Job Strain and Self-esteem [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates* (1. Baskı). Free Press of Glencoe.
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S. ve Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018-1041.
- Frenkel, S. J. ve Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16-32.
- Gabay-Mariani, L. (2020). Why are they committed? Examining the entrepreneurial process with Side-Bet Theory. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 16635 (<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16635abstract>).
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- 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.
- Griffin, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611-625.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gültekin, Z. (2022). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Hakan, K. O. (2019). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Handayani, A., Aiyub, A., Matriadi, F. ve Yusniar, Y. (2022). The effect of organizational justice on organizational commitment: A case study at PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. *Management Research and Behavior Journal*, 2(2), 51-61.
- Herachwati, N. ve Rachma, A. (2018). Organizational commitment versus career commitment, *KnE Social Sciences*, 371–383 (<https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3388>).
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573 (<https://doi.org/10.2307/2393833>).
- Hülagu, S. ve Güçlü, A. (2022). Sağlık kuruluşlarında örgütsel bağlılığın iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Aydın Sağlık Dergisi*, 8(3), 189-211.
- Hur, W. M., IL Park, S. ve Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206.
- İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. [Yayınlanmış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1), 106-124.
- Jahan, F. ve Mehrafzoon, D. (2019). Effectiveness of pygmalion effect-based education of teachers on the students 'self-efficacy and academic engagement. *Iranian Journal of Learning & Memory*, 1(4), 17-22.

- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A. ve Tabassum, T. M. (2012). Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39-45.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. ve Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Robert, D. ve Bretz, JR. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519 (<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724 (<https://doi.org/10.5465/256287>).
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations, *American Sociological Review*, 33(4) 449-517.
- Kayaokay, M. (2022). Yönetici Desteğinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve İş Performanslarına Etkileri [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Kell, H.J. ve Motowidlo, S.J. (2013). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (1), 213-251.
- Khan, N. A., Michalk, S., Sarachuk, K. ve Javed, H. A. (2022). If you aim higher than you expect, you could reach higher than you dream: Leadership and employee performance. *Economies*, 10(6), 123.
- Khan, S. K. ve Rashid, M. Z. A. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83-91.
- Kluger, A. N. ve DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Koyuncu, İ. (2019). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53(2010), 183-198.
- Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. ve Bradley Snow, D. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39-76.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226 (<https://doi.org/10.2307/255308>).
- Lee, T.W. ve Mitchell, T.R. (1991). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. *Motivation and Emotion*, 15(1), 99–12 (<https://doi.org/10.1007/BF00991478>).
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values* (1. Baskı). McGraw-Hil.
- Liu, J., He, X. ve Yu, J. (2017). The relationship between career growth and job engagement among young employees: The mediating role of normative commitment and the moderating role of organizational justice. *Open Journal of Business and Management*, 5(01), 83-94.
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 81(1), 97-106.
- Manav, S. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Manav, S. ve Köroğlu, Ö. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde Pygmalion ve Golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumu açısından değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 3-24.
- McGee, G.W. ve Ford, R.C. (1987). Two (or more?) Dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McNatt, D. B. ve Judge, T. A. (2004). Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication. *Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- McNatt, D.B. (2001). The Pygmalion Effect Managing The Power of Expectations: Leader's Guide. CRM Learning.

- Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J. ve Walker, R. M. (2013). Investing in People: Training, Turnover, and Organizational Performance.
- Mersinlioğlu Serin, G. (2022). Pygmalion Algısının Sağlık Çalışanlarının Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri: Bir Kamu Kurumu Örneği [Yayınlanmış doktora tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Mersinlioğlu Serin, G. ve Öztürk, Z. (2022). Pygmalion algısının sağlık çalışanlarının özyeterlilik ve bireysel yaratıcılıkları üzerine etkileri: Bir kamu kurumu örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(3), 565-590.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Merton, R. K. (1995). The Thomas theorem and the Matthews effect. *Social Forces*, 74(2), 379-422.
- Mete, E. S. ve Sökmen, A. (2019). The mediating role of organizational commitment in the organizational justice's effect on job satisfaction and turnover intention: A research on academic staff. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(3), 193-205.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mohammed, M. A. (2022). Sağlık Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kent Üniversitesi.
- Montañez-Juan, M. I., García-Buades, M. E., Sora-Miana, B., Ortiz-Bonnín, S. ve Caballer-Hernández, A. (2019). Work Design and job satisfaction: the moderating role of organizational justice. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 853-858.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mourya, D. (2019). Rosenthal's Pygmalion effect: An historical overview. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 16(10), 150-154.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage. The psychology of commitment absenteeism, and turn over* (1. Baskı). Academic Press Inc.
- Mowday, R.T. (1998). Reflection on the study and relevance of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401 ([https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)).
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Müftüler, G. H. (2011). Toplulukçuluk, Dini Gruplar ve Amitai Etzioni'nin Yaklaşımları [Yayınlanmış yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi.
- Mustofa, A. (2022). A critical review study on the effect of distributive justice and procedural justice on organizational commitment and satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1).
- Muthuveloo, R. ve Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nakamura, S., Somemura, H., Sasaki, N., Yamamoto, M., Tanaka, M. ve Tanaka, K. (2016). Effect of management training in organizational justice: a randomized controlled trial. *Industrial health*, 54(3), 263-271.
- Naquin, S. S. ve Holton III, E. F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Niehoff, B. ve Moorman, (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Northcraft, G. B. ve Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 42-64.
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313-331.

- Okpara, J.O. (2004), Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Önday, Ö., Ertop, D. ve Yilmaz, E. (2015). The relationship between concepts of organizational climate, job satisfaction and organizational commitment: Moderating effect of procedural justice. *Weber Business Management*, 3(1).
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499 (<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>).
- Özen, J. (2002). *Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*. Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, 5, 107-117.
- Özsoy, Z. ve Ekici, D. (2017). Perception of nurses regarding organizational justice and ethical behavior: Organizational culture in hospitals. *Hospital practices and research*, 2(2), 41-46.
- Palalar Alkan, D. (2019). Çalışan motivasyonuna yeni bir bakış açısı: Pygmalion etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1) , 1-10 (<https://doi.org/10.25203/idd.476845>).
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59 (<https://doi.org/10.1002/job.4030090105>).
- Peprah, E. O. (2020). The impact of high-performance work systems on employee engagement: The moderating role of organizational justice. *Business Excellence and Management*, 10(4), 5-22.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. ve Smith, F. J. (1973). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98 ([https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.

- Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S. ve Yektayar, M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 696-700.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. ve Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201-218 (<https://doi.org/10.1108/15365430480000510>).
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176–179 (<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770698>).
- Rosenthal, R. ve Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16–20 (<https://doi.org/10.1007/BF0232221>).
- Rosenthal, R. ve Rubin, D. B. (1978). Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies. *Behavioral and Brain Sciences*, 1(3), 377-386.
- Rowe, W. G. ve O'Brien, J. (2002). The role of Golem, Pygmalion, and Galatea effects on opportunistic behavior in the classroom. *Journal of Management Education*, 26(6), 612-628.
- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Sağbaşı, M. (2022). The impact of leader support and life satisfaction on business performance: The case of the banking industry. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(3), 537-546.
- Sağbaşı, M. ve Sürücü, L. (2020). Differences of perception of job stress according to the demographic characteristics of hotel employees. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(2), 805-815.
- Sağbaşı, M., Karabal, C. ve Sürücü, L. (2021). The effect of authentic leadership on job stress. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1328-1340.

- Sağlam, T. (2019). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma [Yayınlanmış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Şahin Özdemir, H. (2022). Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Araştırılması [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi.
- San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Schmiesing, R.J., Safrit, R.D. ve Gliem, J.A. (2003). Factors affecting OSU extension agents ' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25–35.
- Schminke, M., Cropanzano, R. ve Rupp, D.E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sezgin, E. E. (2018). Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Özyeterlilik ve Liderliğin Aracı Rolü: TRB1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması [Yayınlanmış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Shabbir, T., Naz, K. ve Trivedi, S. D. (2021). Perceived organizational support and employee performance. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 35-44.
- Shah, N. (2011). Investigating employee career commitment factors in a public sector organisation of a developing country. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(6), 534–546.
- Shahid, A., Nisar, Q. A., Azeem, M., Hameed, W. U. ve Hussain, M. S. (2018). Moderating role of organizational justice between emotional exhaustion and job-related outcomes. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 205-220.
- Sheldon, M.E. (1971) Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150 (<https://doi.org/10.2307/2391824>).
- Shen Y. (2022). Differences in the moderating role of supervisors' and subordinates' cognition on distributive justice in the relationship between psychological contract and

- organizational identification. *Front Psychol.* (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054940). PMID: 36532993; PMCID: PMC 9751368.
- Shuck, B. ve Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review, 11*(2), 156–181 (https://doi.org/10.1177/1534484312438211).
- Sibel, G. Ö. K., Karatuna, I. ve Özkılıçcı, G. (2013). Relationship between organizational communication satisfaction and organizational justice: An empirical study. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 3*(2), 73-79.
- Sosik, J. J. (2006). *Leading with character: Stories of valor and virtue and the principles they teach* (2. Baskı). Information Age Publishing.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma [Yayınlanmış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration, 34* (6), 376-388.
- Steele, C. M. ve Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(5), 797–811 (https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46-56 (https://doi.org/10.2307/2391745).
- Sutton, C. D. ve Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology, 74*(6), 943-950.
- Tepper, B.J. ve Taylor, E.C. (2003), Relationships among supervisors and subordinates procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviours. *Academy of Management Journal, 46*(1), 97-105.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of management, 30*(3), 413-432.
- Tor, A. (2021). Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Türkkan, G. (2021). Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri Ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* (1. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191 ([https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)).
- Tyler, T., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. ve Huo, Y. J. (2019). *Social justice in a diverse society* (2. Baskı). Routledge.
- Ünkaracalar, S. (2022). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları İle Çalışanların Performansı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Örneği [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Veestraeten, M., Johnson, S., Leroy, H., Sy, T. ve Sels, L. (2021). Exploring the bounds of Pygmalion effects: Congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and follower work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 137-153 (<http://dx.doi.org/10.1177/1548051820980428>).
- Wang, H. J., Lu, C. Q. ve Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1249.
- White, S. S. ve Locke, E. A. (2000). Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.
- Wineburg, S. S. (1987). The self-fulfillment of the self-fulfilling prophecy. *Educational Researcher*, 16(9), 28-37.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695.
- Yoldaş, H. (2021). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Yücel, D. (2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma [Yayınlanmış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.

EKLER

Ek 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli katılımcı,

Pygmalion etkisi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünün sağlık çalışanları olası etkilerini tespit etmek için yürütülen bu araştırmaya katılmadan önce aşağıdaki onam formunu okuyunuz. Araştırma hakkında herhangi bir sorunuz var ise sorumlu araştırmacıya sorunuz.

Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Aşağıdaki ölçekleri cevaplandırırken sizden kimlik bilgilerinizi belirleyen herhangi bir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamen gizli tutularak sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilip; elde edilen veri, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bilimsel çalışmanın objektifliği ve güvenilirliği bakımından cevaplarınızı içtenlikle ve eksiksiz olarak vermeniz son derece önemlidir.

Cevaplandırmanız gereken anket, dört kısa bölümden oluşmaktadır. Anketin cevaplandırılma süresi, ortalama 6-8 dakikadır. Araştırmaya sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Doç. Dr. Murat Sağbaş (Sorumlu araştırmacı)

Sağlık Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Efsun Aksin (Araştırmacı)

Ek 2: Anket Formu

Pygmalion Etkisi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü Üzerine
Bir Araştırma

1. Demografik Değişkenler

Hangi yaş aralığındasınız?

☐ 18-20

☐ 21-29

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın

☐ Erkek

☐ Diğer: _____

3. Medeni durumunuz nedir?

☐ Evli

☐ Bekar

☐ İlişkisi var

☐ İlişkisi yok

☐ Boşanmış

4. Eğitim düzeyiniz nedir?

☐ Lise ya da eş değeri

☐ Önlisans derecesi

☐ Lisans derecesi

☐ Yüksek lisans derecesi

☐ Doktora ve üzeri

5. Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

☐ Üst kademe yönetim

☐ Orta kademe yönetim

☐ Alt kademe yönetim

☐ Direktör

☐ Müdür

☐ Müdür yardımcısı

☐ Memur

☐ Çalışan

☐ Kurum personeli

6. Kurumdaki istihdam süreniz nedir?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-5 yıl

☐ 5-10 yıl

☐ 10-20 yıl

☐ 20 yıldan fazla

7. Toplam görev süreniz nedir?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-5 yıl

☐ 5-10 yıl

☐ 10-20 yıl

☐ 20 yıldan fazla

8. Kurumda bağlı bulunduğunuz üst/yönetici sayısı nedir?

☐ 0-1

☐ 1-2

☐ 2 ve üzeri

2. Pygmalion Tutum İndeksi

Bu bölümün amacı, Pygmalion etkisini ölçmektir. Bölüm, yöneticinin/amirin çalışanın performansına yönelik oluşturduğu beklentilerin çalışan tarafından nasıl algılandığını değerlendirmek amacıyla bir dizi soru içermektedir. Anketin sonuçları, yöneticinin/amirin beklentileri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve işyerinde performansı iyileştirmeye yönelik stratejileri belirlemek için kullanılacaktır.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

		1	2	3	4	5
1	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.					
2	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.					
3	Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.					
4	Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.					
5	Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.					
6	Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.					
7	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.					

8	Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.					
9	Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığını düşünür.					
10	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkum olmadığını düşünür.					

3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu bölümün amacı, örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışanların örgütlerine duygusal ve davranışsal olarak ne ölçüde bağlı olduklarını ölçmektir. Anket, kuruma olan sadakat ve bağlılık duygularını değerlendirmek için tasarlanmış bir dizi sorudan oluşmaktadır. Anketin sonuçları, örgütsel bağlılığa katkıda bulunan faktörler tespit etmek ve çalışanlar arasında bağlılığı artırmaya yönelik stratejileri belirlemek için kullanılacaktır.

		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.					
2	Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3	Duygusal olarak kendimi bu şirkete ait hissediyorum.					
4	Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
5	Bu şirkete kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
6	Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.					
7	Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum.					

8	Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceği mi sanmıyorum.					
9	Benim için şu anda bu şirkette kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.					
10	İstesem bile şu anda bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
11	Şu anda bu şirketten ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.					
12	Şu anda bu şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
13	Bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir şirkete çalışmayı düşünebilirdim.					
14	Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.					
15	Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.					
16	Sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum.					
17	Benim için avantajlı olsa bile, bu şirketi terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.					
18	Şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
19	Bu şirkete çok şey borçluyum.					
20	Bu şirketten şimdi ayrılısam, kendimi suçlu hissedirdim.					
21	Daha iyi bir teklif alsam da bu şirketten ayrılamam.					
22	Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim.					

23	Şirkette kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.					
----	---	--	--	--	--	--

4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu bölümün amacı, örgütsel adaleti ve çalışanların örgütlerini ne ölçüde adil ve eşitlikçi olarak algıladıklarını ölçmektir. Anket, kurumdaki adalet ve adalet algılarını değerlendirmek için tasarlanmış bir dizi sorudan oluşmaktadır. Anketin sonuçları, örgütsel adalete ve kurum içinde adalet ve eşitliği geliştirmeye yönelik stratejileri belirlemek için kullanılacaktır.

		1	2	3	4	5
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

ÖZ GEÇMİŞ

EFSUN AKSEN, 2009-2013 yılları arasında Fethiye Melsa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde eğitim aldı. 2013-2017 yılları arasında Kırklareli Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. Lisans eğitimini tamamlayana kadar yarı zamanlı olarak üniversiteye ait basın-yayın faaliyetleri, kütüphane ve dökümantasyon hizmetlerinde görev aldı. Mart 2021 tarihine kadar çeşitli dijital platformlarda ve süreli yayınlarda editör ve yazar pozisyonlarında görev aldı. Mart 2021 tarihinden itibaren ise MiaClinics'te Yönetici Asistanı olarak çalışmaya devam etmektedir. Birçok kişisel gelişim, yaratıcı yazarlık, yabancı dil vb. sertifika programına katılmıştır. Hobileri arasında kitap okumak, seramik ve heykel, çağdaş dans sanatları bulunmaktadır. İyi seviyede İngilizce konuşabilmekte, ileri seviyede İngilizce yazabilmektedir.