

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN KURUM İÇİ
ALGILANAN ADALET VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

EKREM KORHAN KALYONCU
2501040520

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. GÜVEN ORDUN



İSTANBUL, 2019

ONAY

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI		

ÖĞRENCİNİN;		
Adı ve Soyadı	: EKREM KORHAN KALYONCU	Numarası : 2501040520
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	Danışmanı : DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN
Tez Savunma Tarihi	: 10.05.2019	Saati : 11.00
Tez Başlığı	KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN KURUM İÇİ ALGILANAN ADALET VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.	

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin <u>KABULÜNE OYBİRLİĞİ</u> ile <u>YETERLİ</u> karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN		KABUL
DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ		KABUL
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK		
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		

ÖZ

**KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN KURUM İÇİ ALGILANAN ADALET
VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YAZAR: EKREM KORHAN KALYONCU

Araştırmada, kişi örgüt uyumu kavramının kişilerin adalet algısına ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ölçekler Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden birinde bir çalışma grubuna uygulanmıştır. Araştırmada kişi örgüt uyumunu ölçümlemek için O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Profili anketi (OCP); adalet boyutunu ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen adalet ölçeği ve bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in kurumsal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtlarıyla ilgili bir ön tanıtımı yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temeli ele alınmıştır. Ölçümü yapılacak olan, kişi örgüt uyumu, kurumsal adalet ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yer alan teorik bilgiler anlatılarak, bu üç kavramın daha önce ilişkilendirildiği araştırmalara da yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yapılış yöntemiyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Ölçüm biçimi, ölçekler, ölçeklerle ilgili kısıtlılık ve önkabuller ile araştırmada kullanılan istatistik analiz yöntemleriyle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Araştırmanın son bölümü ise, yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bulgularla ilgilidir. Elde edilen bulgulara göre kişi örgüt uyumu ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz ($p=0,00<0,001$). Bununla birlikte kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ($p=0,00<0,01$).

Anahtar Kelimeler: Kişi örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel adalet.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF PERCEIVED JUSTICE IN AN ORGANIZATION AND EMPLOYEE COMMITMENT ON PERSON ORGANIZATION FIT AUTHOR: EKREM KORHAN KALYONCU

In this research, the effect of the components of organizational justice and organizational commitment on to personel organization fit. In the study, three seperate scales are applied on to the employee group of a company that is reputable in aviation sector in Türkiye. In the study organizational cultural profile inventory that is developed by O'Reilly and Chatman, is used to measure person organization fit. For measuring justice dimension, the scale is used that is developed by Niehoff and Moorman. For commitment, the organizational commitment scale of Meyer and Allen is used. The research consists of four chapters. In the first chapter, there is an introduction part explaining the aim, the scope, the importance and the limitations of the study. In the second chapter, the theoretical base of the study is involved. There are theoretical information about person organization fit, organizational justice and organizational commitment and researches that has correlated these three topics. In the third chapter of the study, there are explanations about the methodology of the making of the research. The information is given about the scales, scaling, limitations and assumptions and statistical analyze methods used in the study.

The final chapter of the research is about the findings of the application and analyzes. According to these findings, we can say that there is a positive and significant correlation between person organization fit and perceived organizational justice ($p=0,00<0,001$). Beside, we can also say there is a positive and significant correlation between person organization fit and organizational commitment ($p=0,00<0,001$).

Keywords: Person-organization fit, perceived organizational justice, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Tezimi hazırlama konusunda cesaretlendirme ve yönlendirmesinin yanı sıra gösterdiği sabır ve anlayış için danışman hocam Doç. Dr. Güven Ordun'a,

Desteği ve yardımları için araştırma görevlisi H. Talha Demirbaş'a,

Hayatımda verdiğim her kararda arkamda olan ve desteğini esirgemeyen aileme,

Verdiği destekten dolayı sevgili eşim Sümeyye Kalyoncu'ya,

Araştırmaya katılan mesai arkadaşlarıma ve değerlendirme merkezi müdürlüğünün değerli çalışanlarına,

Teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	2
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	3
C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	3

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

A. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU	4
1. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ	5
2. TANIMLAR VE YAKLAŞIMLAR	13
3. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÇIKTILARI	20
B. ÖRGÜTSEL ADALET	24
1. ADALET KAVRAMI	24
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE KAPSAMI	25
3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	27
4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLERİ	30
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	33
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	33
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	33
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	34
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	37
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	37
D. ÖRGÜTSEL ADALET - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK - KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A.	ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ.....	42
B.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	43
1.	TEMEL HİPOTEZ.....	43
2.	ALT HİPOTEZLER.....	43
3.	ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ.....	45
4.	ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI.....	45
5.	ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER.....	45
C.	UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

A.	GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ SONUÇLARI.....	48
B.	HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI.....	49
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		65
KAYNAKÇA.....		69
EKLER.....		82

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi.....	48
Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi	48
Tablo 3: Örgütsel Değerler Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi	49
Tablo 4: Bireysel Değerler Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi	49
Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 6: Yaş Dağılımı	49
Tablo 7: Eğitim Seviyesi	50
Tablo 8: Kıdem Dağılımı.....	50
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	50
Tablo 10: Örgütsel Adalet Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	51
Tablo 11: Kişi-Örgüt Uyumu Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	51
Tablo 12: Kişi-Örgüt Uyumu – Örgütsel Adalet Korelasyon Tablosu	52
Tablo 13: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)	53
Tablo 14: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)	53
Tablo 15: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	54
Tablo 16: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)	55
Tablo 17: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)	55
Tablo 18: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	56
Tablo 19: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)	57
Tablo 20: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)	57
Tablo 21: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	58
Tablo 22: Kişi-Örgüt Uyumu – Örgütsel Bağlılık Korelasyon Tablosu	59

Tablo 23: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Özet)	60
Tablo 24: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Anova)	60
Tablo 25: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	61
Tablo 26: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Özet)	61
Tablo 27: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Anova)	62
Tablo 28: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	62
Tablo 29: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Özet)	63
Tablo 30: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Anova)	63
Tablo 31: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültür Modeli:	9
Şekil 2: Kişi Çevre Uyumu	10
Şekil 3: Kişi Örgüt Uyumunun Bütünleyici Bir Modeli	14
Şekil 4: Kişi Örgüt Uyumunun Revize Edilmiş Modeli	14
Şekil 5: Kişi Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları	16
Şekil 6: Schneider'in Çekme, Seçim ve Ayrılma Yaklaşımı	17
Şekil 7: Kişi-Örgüt Uyumu	19
Şekil 8: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	34
Şekil 9: Araştırma Model Diagramı	42

GİRİŞ

Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumu bireyin performansını dolayısı ile de örgütün performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kişi örgüt uyumu ile ilgili örgütsel davranış alanında oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Son yıllardaki küreselleşme ve ticari anlamda sınırların kalkması, çalışanları ve örgütleri derinden etkilemekte ve uyum anlamında çatışmayı derinleştirmektedir. Ayrıca X kuşağıdan sonra çalışma hayatına giren Y kuşağı ve yeni yeni iş hayatına katılan Z kuşağının beklentilerinin ve çalışma biçimlerinin tamamen birbirlerinden farklı oluşu örgütleri bu alanda insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeye itmiştir. Değışen şartlara adapte olamayan örgütlerin varlıklarını devam ettirme konusunda zorlanacakları kesindir.

Kültürel olarak farklılıkları olan, kendini iyi yetiştiren, biraz daha bireysel ve faydacı düşünen çalışanlar, örgütler tarafından beklentileri karşılanmadığında önce mutsuz olacak, sonuç olarak eski jenerasyonun aksine sabır göstermeyecek ve bir an önce yeni arayışlara gireceklerdir. İşten ayrılmalar, örgütler için en önemli alternatif maliyetlerden biridir. Moral bozukluğunun yanı sıra zaman, verimlilik ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Tabii bu ayrılmalar çalışan açısından da yeni iş arama stresine neden olacağı için bu açıdan da istenmeyen bir durumdur.

Dolayısı ile günümüzde örgütlerin ve yöneticilerin en önemli önceliklerinden birisi çalışanların beklentileri ile örgüt amaçlarını uyumlaştırmak ve örgüt misyonuna ve vizyonuna uygun, örgütle kendini bütünleştiren, çalışanların mutlu bir şekilde çalışacağı örgütsel iklimleri oluşturmaktır. Bu iklimi oluştururken dikkat edilmesi gereken en önemli kavramlardan birisi ise örgütsel adalettir. Adalet kavramı hayatın her alanında olduğu gibi örgütlerde de çok önemlidir. Adaletli ve liyakat temelli yönetim örgütsel bağlılığı sağlayan temel unsurlardandır. Bu konu ile ilgili örgütsel davranış alanında yapılmış bir çok araştırma bulunmaktadır.

Çalışmamızda kişi örgüt uyumunun adalet ve bağlılık kavramları ile olan ilişkisini Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden birisinde inceleyeceğiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları davranış bilimlerinde sıklıkla işlenmiş ve birçok araştırmanın konusu olarak aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bununla birlikte adalet ve bağlılık kavramlarının kişi örgüt uyumu ile ilişkisi üzerine çok fazla araştırma yoktur. Bu araştırma kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ile olan ilişkisi üzerine kurgulanmıştır.

Araştırmada kişi örgüt uyumunun algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerinde durulacaktır. Alt hipotezlerde kavramlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Çalışanlar kendilerini en rahat şekilde ifade edebilecekleri, yetenekleri ile uyumlu, kendilerini huzurlu ve mutlu hissedecekleri şirketlerde çalışma eğilimindedirler. Çalışanın çalışacağı şirkete karar vermesinde, değerlerinin, hedeflerinin, kişilik özelliklerinin tercih edeceği şirketle benzer özellikler taşıması çalışma kararını vermesinde ve sonrasında ise uzun yıllar o şirkette kalma eğilimi göstermesinde son derece etkilidir. Çalışanların şirketlerde verimli bir şekilde çalışması sadece maddi sebeplerle açıklanamaz. Özellikle günümüzde farklı değerlere sahip kuşakların iş hayatına atılmasıyla bunun böyle olmadığını görüyoruz. Şirketlerin çalışanlarına karşı adil olması, çalışanlarına eşit imkanlar sunması, adil ücret ödül terfi sistemlerini hayata geçirmesi çalışanların bağlılıklarını ve şirkette kalıcılıklarını arttırmaktadır.

Çalışanların kişi örgüt uyumunu, adalet algılarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen unsurların anlaşılabilmesi amacıyla, kişi örgüt uyumunun algılanan örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunun belirlenmesi araştırmanın ana amacıdır. Yöneticiler ve insan kaynakları çalışanları tarafından, bu üç kavramı etkileyen unsurların iyi şekilde anlaşılması, performans, verimlilik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel

vatandaşlık gibi çeşitli çalışan davranışlarının daha iyi anlaşılmasını ve bu süreçlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Türkiye'nin önde gelen hava yolu şirketlerinden birinde bir çalışma grubu üzerinde yapılmıştır. Bu şirketin Türkiye'de bir çok araştırmaya konu olmuş bir şirket olması, çalışan çeşitliliği ve köklü bir şirket olması araştırmanın bu şirkette yapılmasındaki önemli kriterlerdendir.

Çalışmaya katılanlar ağırlıklı olarak şirketin İstanbul'da bulunan merkez ofis çalışanlarıdır. Yurt dışında çalışan personel ve uçuş personeli araştırmaya dahil edilmemiştir.

C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Türkiye'nin önde gelen bir havayolu şirketinde yapılmıştır. Araştırma yapılırken, şartlardan ve araştırma yapılan şirketin örgütsel kültüründen kaynaklı bir takım sınırlar ve kısıtlar da ortaya çıkmıştır. Zaman ve maliyet kısıtının yanı sıra şirket çalışanlarına anketler bir anket sitesi aracılığı ile online olarak ulaştırılmıştır. Anketlerde isim, çalışılan departman gibi bilgiler istenmese de yapılan araştırmada yer alan konuların hassasiyetinden ötürü bazı soruların yanıtlarının boş bırakıldığı gözlemlenmiştir. Bu da veri kaybına neden olmuştur. Yine çalışanların şahsi çekincelerinden dolayı da gönderilen anketlerin bir kısmına yanıt alınamamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

Araştırmanın anket uygulaması ve bulguları aşamasına geçmeden önce, kullanılan ölçekler, buna bağlı olan kavramlarla ilgili bilgi vermek doğru bir yaklaşım olacaktır. İlk önce kişi örgüt uyumu kavramının bileşenleri ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenecektir. Daha sonra adalet kavramının genel tanımı, ortaya çıkışı ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet kavramının öneminden ve tutum ve davranışlar üzerindeki neden sonuç ilişkisinden bahsedilecektir. Son olarak örgütsel bağlılığın çeşitlerini oluşturan faktörler incelenecek ve bu faktörlerin diğer kavramlarla olan ilişkileri üzerinde durulacaktır. Her üç konunun ilişkilendirildiği araştırmalar ve birbirleri ile olan ilişkileri de araştırmada bahsedilecek konular arasındadır.

A. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Kişi örgüt uyumu hem araştırmacıların hem de yöneticilerin yıllardır üzerinde durduğu, kişilerle organizasyonlar arasındaki uyumun araştırıldığı bir alandır. Kişi örgüt uyumu araştırmalarında, kişi örgüt uyumuyla iş tatmini, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi kavramlar büyük bir ilişki gözlenmiştir. Kişisel çıktılarla olan ilişkisinden dolayı kişi örgüt uyumunun örgütün seçim süreçlerinde büyük bir önemi vardır. Kişi örgüt uyumu yaklaşımı sadece iş için uygun çalışanın seçimi ile değil örgüt için uygun çalışanın seçimiyle ilgilenir (Chatman,1989).

Kişi örgüt uyumunun literatürde incelenmeye başlamasının dayanak noktası Lewin'in insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlamasıdır. Örgütsel açıdan kişi örgüt uyumu, çalışanların işle ilgili davranışlarını ve tutumlarını etkileyen bir süreçtir (Yahyağil,2005).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse kişi örgüt uyumu; çalışanın kişilik, değer, beklenti, hedef, inanç ve normlarının yaptıkları iş, çalıştıkları çevre ve içindeki buldukları organizasyonun değerleri ve beklentileri ile nasıl bir uyum

içerisinde olduğu ile ilgilidir. Zira, tanımdan da anlaşılacağı gibi başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli hususlardan biri , bu şirketlerin çalışanların içinde buldukları organizasyonun temel değer, inanç, norm ve beklentilerini paylaştığı güçlü kültürlere sahip olmalarıdır.

Örgütsel bağlamda kişi örgüt uyumu çalışanın işe yönelik tutumlarını ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir. Daha genel bir ifade ile kişilerin değerlerinin, inançlarının, normlarının ve beklentilerinin ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir (Polatçı ve Cindiloğlu,2013).

Çalışanlar ve örgüt arasındaki değerlerin ve hedeflerin benzerliği çalışanın şirkete güven duymasını ve örgütü anlamasını sağlar (Sekiguchi,2003).

1. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ

Araştırmalarda, organizasyonlar içerisinde kişi örgüt uyumunu oluşturmanın dört farklı yöntemi olduğu ifade edilmiştir. Birinci yöntem, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, becerilerin, işin gereklilikleri ile arasındaki uyumun gerçekleştirilmesidir. İkinci yöntem, örgütün genel yapısal sistemleri ve kişilerin beklentileri ve gereksinimleri arasındaki uyumun oluşmasıdır. Üçüncü yöntem, çalışanın değerleri ve inançlarının örgütün kültür, değer ve normları ile uyumunun sağlanmasıdır. Dördüncü yöntem ise, çalışanların kişiliği ve örgütün kişiliği başka bir deyişle örgütün iklimi arasındaki uyumun sağlanmasıdır (Bretz ve Judge,1992).

Örgütün yöneticileri ile örgüt misyonu ve vizyonu arasındaki uyum da beşinci bir yöntem olarak bu dört yöntemle eklenebilir (Yahyagil,2005).

Bir diğer tanıma göre uyum, kişilik, değerler, inançlar, hedefler ve bireysel yetenekler gibi içsel etkilerin, örgütsel değerler ya da yöneticinin kişiliği, değerleri, hedefleri ve işten beklentileri gibi dış çevre faktörleri ile kıyaslanması olarak tarif edilebilir (Astakhova,2016).

Kişî örgüt uyumunun örgütler açısından üzerinde durulmasının sebeplerinden birisi de işten ayrılma niyeti ile arasında büyük bir ilişki olmasıdır (Westerman ve Cyr,2004).

a. Değerlerin Uyumunu

Değerler ve inançlar kültürü oluşturan ana kavramlardan biridir (Schein,1990). Örgütsel değerler kişi örgüt uyumunun merkezini oluşturur.

Çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki yüksek uyum, çalışanın kendisini rahat hissedeceği kültürü ve değerleri oluşturacaktır. Yönetimin müşteriye ulaştırmak istediği marka değeri, örgütsel kültürü ve değerleri etkileyeceğinden, çalışanlar bu değerleri, kurum kültürüne uyumlu olarak algıladıklarında bu değerleri müşteriye yansıtmak için daha istekli olacaklardır (Farooqui v.d.,2014).

Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum akademik literatürde belki de en fazla dikkati çeken konulardandır. Değer uyumu kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki benzerlik olarak nitelenebilir (Kristof,1996). O'Reilly (1991), kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki çekimin kültürel uyumun en can alıcı noktası olduğunu iddia etmiştir (Mercurio,2016).

Kişisel kimlik teorisi, kişi örgüt uyumunun örgüt içerisinde neden kişisel davranışları biçimlendirdiğini açıklayabilir. Kişi örgüt uyumu, çalışanların kişisel karakterleriyle ilgili olan öznel inançlarının örgüt kültürüyle ne şekilde uyduğu ile alakalıdır. Diğer bir ifade ile kişi örgüt uyumu kişinin algıladığı iş çevresiyle uyumu gösterir. Kişi örgüt uyumunun yüksek olması durumu, bu kişinin değerlerinin örgütün çalışma atmosferine benzer olduğunu gösterir (Kristof,1996).

Birbiri ile tutarlı çeşitli araştırmalara göre, değerlerin uyumu çalışan çıktılarını tahmin etmede en tutarlı ve etkin yöntemdir. Değerlerin uyumu, çalışan tatmini, bağlılık ve örgüt içerisinde işte kalma eğilimini tahmin etmede en önemli ve en doğru değişkendir. Değerlerin uyumu sonuçlarındaki tutarlılık açısından kişi örgüt uyumunun diğer bileşenleri arasında en öne çıkan uyumdur (Verquer,2002).

Bilişsel iş değerleri kişinin uygun davranışları hakkındaki inanç sistemi ile ilgilidir ve kişinin ufkunu genişletmesine ve anlamlı bir iş çıktısı elde etmesine

işaret eder. Etkin iş değerleri hislerle ve duygularla ilgilidir ve iş yerinde mutluluğa, iyi insan ilişkilerine ve arkadaşlığa işaret eder (Sutarjo,2011).

Kişi örgüt uyumunda değerlerin uyumu, kişilerle ilgili çıktılarda en önemli ve etkili tahmin aracıdır. Değerler, kişilerin davranışlarında ve tutumlarında en önemli etkidir ve kişilerin değiştirmesi zor davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmede anahtar role sahiptir. Değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden örgüt kültürünün en önemli bileşenleridir (Schein,1992).

Değerler, hem çalışan hem örgüt açısından ortak olduğu ve kişi örgüt uyumunun ölçümünde kişisel ölçüm aracı olarak kullanıldıkları için çok önemlidir (Chatman,1991).

b. Hedeflerin Uyum

Hedeflerin uyumu, kişisel hedefler ile örgüt liderlerinin hedeflerinin uyum içerisinde olmasıdır (Kristof,1996). Schneider'in (1987) ortaya attığı çekilim, seçim, tutma teorisine göre örgütler çalışanların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım ettiklerinde, çalışanlar o örgütü seçmeye daha eğilimli olmaktadır.

Vizyon uzun vadede şirketin kendisini görmek istediği noktadır, misyon ise şirket bu hedefe ulaşmaya çalışırken ne şekilde hareket edeceğini tanımlar. Çalışan, kendisini örgütün vizyonu ve misyonu ile uyum içerisinde gördüğünde, örgütün hedeflerini kendi hedefleri ile örtüştürdüğünde kişi örgüt uyumu daha yüksek olacak, daha motive çalışacak ve daha uzun yıllar o şirkette kalma eğilimi gösterecektir.

c. Çevre Ve Kültür İle Uyum

Hofstede tarafından uzun yıllar boyunca birçok örneklem üzerinde yapılan araştırmalara göre; kültürün; belirsizlikten kaçınma, feminen/maskülen, bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi, şeklinde dört boyuttan oluştuğunu belirlemiştir (Hofstede,1980). Hofstede, daha sonraki yıllarda yaptığı araştırmalar sonucu bu boyutlara beşinci boyut olarak, zaman

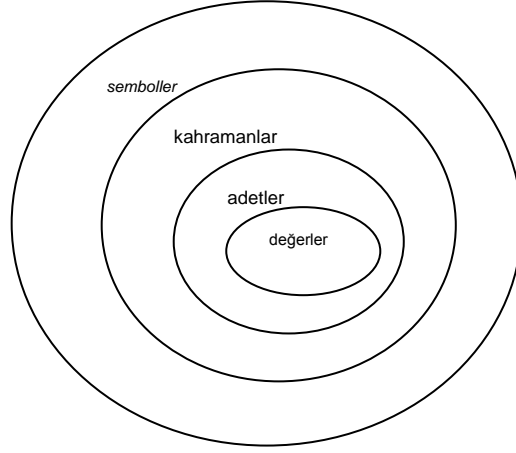
oryantasyonunu, altıncı boyut olarak da serbestliğe karşı sınırlanma boyutunu eklemiştir (Hofstede,1994).

Belirsizlikten kaçınma boyutu; verilerin yetersiz olduğu, değişimin hızının ve kapsamının tahmin edilemediği durumlarda hissedilen endişeyi ifade eder. *Güç mesafesi*, statü, makam, aile vb. den dolayı farklı güç seviyelerinde ki kişilerin bu farklılıkları ne derecede kabullendikleriyle ilgilidir. Güç seviyeleri arasındaki fark fazla ise çalışanlar yöneticilerine karşı çıkmazlar ve genellikle işle ilgili her zaman bir yönlendirme beklerler. Maskülen boyutunda çalışanın motivasyonu rekabet ve başarı ile sağlanır. Genel olarak materyalist değerler ön plandadır. Feminen boyutunda daha ziyade kibarlık, nezaket, iyi ilişkiler kurma gibi olgular ön plana çıkar. *Bireycilik / toplulukçuluk* boyutunda kişilerin kararlarını tek başlarına mı yoksa toplu olarak mı aldıkları sorusu öne çıkar. İnsanların bireysel ihtiyaçlarına mı yoksa içinde buldukları topluluğun ihtiyaçlarına mı önem verdiği dikkate alınır ve örgütte grup uyumu ve yardımlaşmanın ne derecede değerli olduğu önemsenir (Hofstede,1980). Zaman oryantasyonu boyutu, kişilerin kararlarını alırken kısa vadeli mi yoksa uzun vadeli mi düşündüğü sorusu ile ilgilenir (Hofstede,1994). Serbestliğe karşı sınırlanma boyutu ise daha ziyade mutluluk ve yaşam kontrolü ile ilgilidir (Hofstede,2010).

Hofstede'e göre (1980), toplum içerisinde kültürler çeşitli seviyelere ayrılır. Bunlar; toplumun üst kültürü, etnik köken, din, dilden oluşan grup kültürü, meslek ve sınıf farklılığından doğan kültür ve örgütlerin farklılığından doğan örgüt kültürüdür. Bu sınıflamada yer alan grup, meslek, sosyal sınıf, örgüt gibi alt kültürler toplumun üst kültürünün birer parçasıdır. Alt kültürler, çalışanları farklı inanç, değer ve varsayımlara, sahip olduğu için farklı bir örgütsel kültür anlayışı geliştirebilirler (Giffen,2015).

Schein'in (1990) kültür tanımına göre kültür, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli sistematik içerisinde oluşan temel varsayımlardır.

Kültür sosyal bir oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşur. Kültür, zihnin bir grubun ya da topluluğun bir üyesini diğerlerinden ayırdığı bütünsel programlanmadır (Hofstede,Geert H.,2005).



Şekil 1: Kültür Modeli: Farklı derinliklerde kültürün ortaya çıkması (Hofstede,2005).

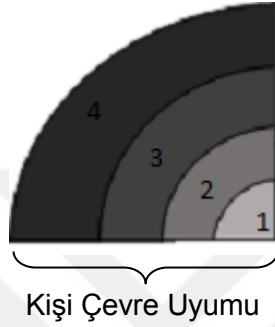
Örgüt kültürü; örgütsel yaşamı düzenleyerek, örgütü yönlendiren, örgütün üyeleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip değerler, normlar, davranışlar ve tutumların toplamıdır (Bakan,2008).

Örgütsel kültür, değerler, inançlar, normlardan oluştuğu için organizasyon içindeki iletişimi ve etkileşimi de etkilemektedir. Örgütün içerisindeki kültürü oluşturan bu özellikleri benimseyen, örgütün kurallarına uyum sağlayan çalışanlar, organizasyona pozitif katkı sağlayacaklardır (Tutar,2007).

Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulunduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeline örgüt kültürü denir (Schein,1992). Schein'in (1992), kültürel öğeleri açıklamak için kullandığı buzdağı metaforuna göre örgüt kültürünün görünen yüzünde çalışanlar tarafından fiziksel olarak üretilen törenler, geleneksel uygulamalar, hikâyeler, örgüte özgü kullanılan dil ve mimari yapılar, ofis düzenlemeleri ve giyim tarzı gibi semboller bulunmaktadır. Görünmeyen yüzünde ise çalışanlara rehberlik eden değerler, inançlar ve normlar bulunmaktadır.

Örgüt kültürü Schein'e (1990) göre 3 seviyede görülür, bunlar eserler, kabullenilmiş değerler ve inançlar, temel varsayımlardır. Eserler işletmeyi tanımayan biri tarafından dahi gözlenebilecek fiziki çevre, dil, teknoloji, tarz,

üniforma, örgüt hakkındaki mitler, hikayeler, gözlenenebilir ritüeller ve törenlerdir. İkinci olarak, kabullenilmiş değerler ve inançlar örgütün üyelerine bir anlam ve rahatlık sağlar. Örgütün değerleri, çalışanın öz inanç ve değerlerini örgütün istediği tarzda etkiler. Son olarak, temel varsayımların altında yatan nedenleri öğrenmek örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasında oldukça kritik bir öneme sahiptir.



Şekil 2: Kişi Çevre Uyumu (1.Kişi iş uyumu, 2.Kişi grup uyumu 3.Kişi örgüt uyumu, 4.Kişi meslek uyumu) (Makraiova v.d,2013).

Kişi meslek uyumu: Bu teoriye göre kişinin doğuştan gelen ve sonradan öğrenilmiş karakteristik özellikleri bazı spesifik meslekler için uygundur. Bu kavram, kişisel kariyer planlamasında yararlı olacaktır. Ancak aynı durum kişinin işiyle ilgili tatmin olacağı, örgütsel bağlılığı gibi konularda geçerli olmayabilir. Schein'e (2010) göre kültürler meslekler nezdinde bir organizasyondan başka bir organizasyona değişkenlik gösterdiğinden dolayı kişi meslek uyumunu personel seçim süreçlerine uygulamak uyumu tanımlamak için sağlıklı olmayacaktır.

Kişi iş uyumu: İşe alım süreçlerinde özellikle A.B.D şirketlerinde en fazla kullanılan kavramdır (Sekiguchi,2004). Kişi çevre uyumunu oluşturan alt boyulardan biri olan kişi iş uyumu çalışanların yaptıkları iş ile ne derece uyumlu olduklarını ifade etmektedir (Aktaş,2011).

Farklı bir ifade ile kişi iş uyumu, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri ile görev tanımında belirtilen bilgi, beceri, kişilik özelliklerinin örtüşmesidir (O,Reilly v.d.,1991).

Personel seçiminde bu yaklaşımı kullanırken bazı önemli kısıtlar bulunmaktadır. Birincisi, eğer iş spesifik görevler olarak tanımlandı ise, uyum, örgütün bütününden ziyade sadece işle alakalı olacaktır. İkincisi işin tanımı

değişen çevre ve şartlara göre değişkenlik gösterebilir ve ayrıca çoğu çalışan kariyerleri boyunca şirket içerisinde birden fazla işte görev alabilir. Bu nedenle seçim süreçlerinde tek başına kişi iş uyumunu kullanmak iş tatminini, bağlılığı kişi örgüt uyumunda olduğu gibi etkilemeyecektir (Westerman ve Cyr,2004). Kişi iş uyumu sadece işe ve işin önemine odaklanırken, kişi-örgüt uyumu değerler, kültür gibi daha kapsamlı konuları da inceler (Polatçı v.d.,2013).

Kişi grup uyumu: Kişi grup uyumu kişinin belirli bir gruba ya da takıma uyum sağlaması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım son yıllarda çalışma gruplarının artması ile birlikte çokça uygulanmakta ve araştırılmaktadır. Bununla birlikte bu iş gruplarının ve takımlarının tanımlanmasında yaygın bir anlaşmazlık bulunmaktadır. Ek olarak, gruplar neredeyse her zaman daha büyük organizasyonların içerisinde bulunurlar, bu teori çalışma gruplarını etkileyen kültürel değişkenleri dikkate almama eğilimindedir (Mercurio,2016).

Kristof'un (1996) yaklaşımına göre davranışsal ve tutumsal uyum açısından kişi örgüt uyumuna odaklanmak en geçerli yöntem olacaktır.

Kişi iş uyumu esasen kişinin belirli bir işte başarılı performans göstermesi için yapması gereken göreve uygunluğuna odaklanırken, kişi örgüt uyumu kişinin ve örgütün değerlerine ve kültürel uyumuna odaklanır. Diğer iki kavram; kişi grup uyumu ve kişi meslek uyumu, bütünü tamamlayan parçalar olarak düşünülebilir. Kişi grup uyumu, kişinin etkin bir takım çalışması ortaya koyması için grubun diğer üyeleriyle olan uyumu ifade eder. Kişi örgüt uyumunun ölçülmesi nispeten daha zor olduğu için, işle ilgili çıktıları değerler ve kültürle eşleştirmenin zorluğundan ve çıktıların kişi iş uyumuna göre daha az objektif sonuçlar içermesinden dolayı işe alım süreçlerinde kişi iş uyumuna göre daha az kullanılmaktadır (Makraiova v.d.,2013).

Araştırmalar kültürün işletmelerde 4 önemli rol oynadığını belirtmektedir. İlk olarak, kültür çalışanların kendilerini örgütün misyonuyla, süreçleriyle bütünleştirmesini sağlar ve çalışanlar bu sayede kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederler (Hofstede,1998). İkinci olarak, örgütsel kültür kabul edilebilir ve kabul edilemez normları ortaya koyar ve çalışanların bu gibi durumlarda ne şekilde davranması gerektiğini açıklığa kavuşturur (Schein,1990). Üçüncü

olarak, bu normlar çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarına ve dışsal baskılara cevap vermeleri için beraber çalışmalarına yardımcı olur (Schneider ve Bowen,1995). Dördüncü olarak, kültür, motivasyonu ve yaratıcılığı artırıcı güvenilir bir yönetim stili için alt yapı ve kontrol sağlar (O'Reilly ve Chatman,1991).

Birbirleri ile aynı değer oryantasyonunu paylaşmayan gruplarda problem oluşması ihtimali yüksektir. Bu nedenle çalışılan işyerinde aynı kültürel standardı sağlamak çok önemlidir (Makraiova v.d,2013).

Özet olarak, kültür, örgüt içinde çalışanlarını o örgütün amaçları hedefleri ve değerleri doğrultusunda birbirine bağlar. Kültür, bu anlamda birleştiricilik görevini yapabiliyorsa güçlüdür yapamıyorsa zayıftır. Çalışanlar örgüt kültürü güçlü olduğunda güçlü grup oluştururlar ve sadakatle bağlı olurlar. Güçlü kültür oluşan kurumlarda çalışanlar da uyum, güven ve yüksek performans ile çalışırlar. Örgüt kültürü zayıf olduğunda ise uyum, bağlılık ve verim azalacaktır.

d. Kişiliğin Uyumu

Kişi örgüt uyumunun, birbirleri ile arasındaki uyumu tanımladığı kavramlardan birisi de çalışanın kişiliğinin, organizasyonun kültürüne ve çevresine uyumudur. Bu kavramda uyum, çalışanın kişilik özelliklerinin tam manasıyla şirketin hedefleri ile örtüşmesi halinde oluşur (Westerman ve Cyr,2004).

Yahyagil (2005), kişi örgüt uyumunu; örgütsel davranış etrafında, çalışanların kişisel değer yargılarıyla, şirketlerin örgütsel kültür fonksiyonu arasındaki bağlantı olarak tanımlamıştır.

Kişilik kalıtsal olduğundan, genetik faktörleri ve mizacı içerdiğinden dolayı değerlerin ölçümüne göre daha sabit ölçümler içerir. Değerler öğrenilen ve yaşanan olaylardan kolaylıkla etkilenebilir. Kişilik temelli kişi örgüt uyumu da en az değer temelli kişi örgüt uyumu kadar çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyecektir (Westerman ve Cyr,2004).

2. TANIMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Uyum ya da ahenk terimi aslen psikolji tabanlı terimlerdir. Sosyal ve örgütsel araştırmalarda bir çok modellemeye konu olmuştur. Kişi örgüt uyumu araştırmacılar tarafından dört şekilde tanımlanmakta ve kavramsallaştırılmaktadır. Bunlar Kristof'a (1996) göre değer uyumu, Chatman'e (1991) göre hedef uyumu, Vancouver ve Schmitt'e (1991) göre çalışanların ihtiyaçları ve tercihleri ile iş yerindeki teşvikler arasındaki uyum ve Cable ve Judge'a göre (1995) çalışanın kişiliği ve örgütsel kültür arasındaki uyumdur. Araştırmacılar kişi örgüt uyumunda kavramsal olarak değer uyumunu kullanmaktadırlar çünkü değerler hem kişinin hem de örgütün ana karakteristiklerini yansıtır (Chatman,1991). Ayrıca değerler, iş tatmini, davranışsal eğilimler gibi çeşitli kişisel çıktılar tahminlemede de kullanılabilir (Tepeci,2001).

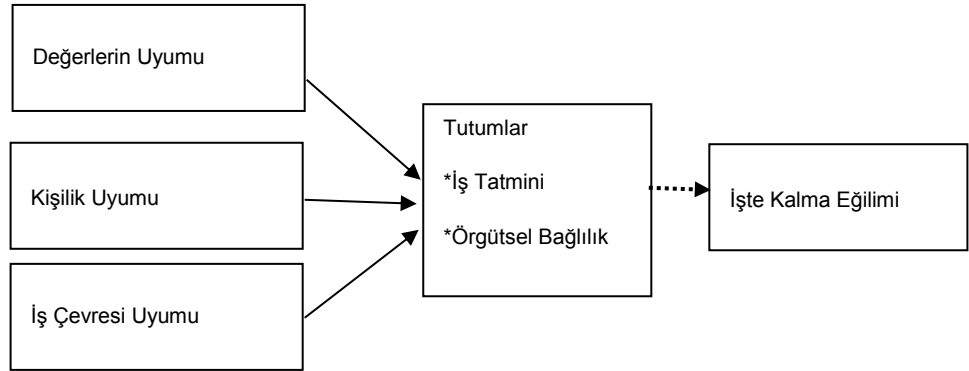
a. Kristof'un Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof'a (1996) göre; çoğu araştırma, kişi örgüt uyumunu, örgüt ile kişi arasındaki uyum şeklinde incelese de bu uyum birden farklı şekilde açıklanabilir.

Kristof (1996), kişi ve örgüt arasında, asgari bir taraf diğer tarafın beklentilerini karşıladığında ya da temel değerleri paylaştığında kişi örgüt uyumundan söz edilebileceğini belirtmektedir.

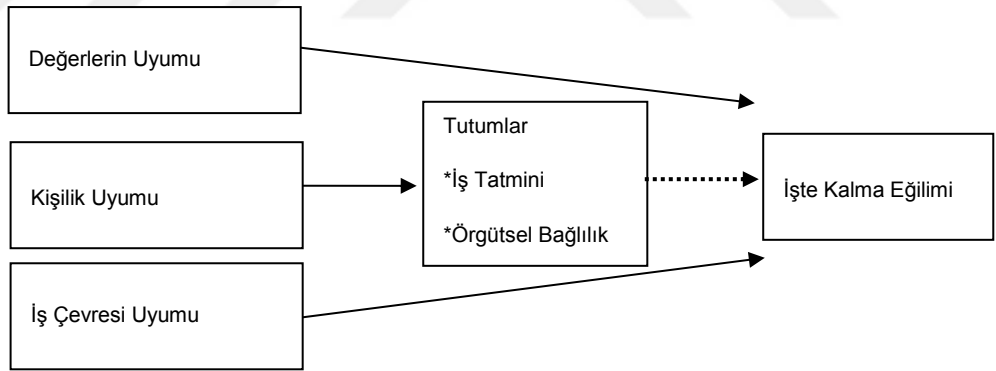
Kristof-Brown'nın, kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-iş, kişi-yönetici uyumluluğu türlerine ilişkin meta analiz çalışmasında, uyumluluğun; işe başvuranın, işverenin ve çalışanların kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilediği belirtilmektedir (Kristof ve Brown,2005).

Kişi örgüt uyumu, çalışanlar ile çalışılan organizasyon arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Kristof,1996). Kişi örgüt uyumu sık sık örgüt ile çalışanın hedefler, bilgi, yetkinlik arz talep gibi konularda uyumu olarak tanımlanmaktadır. Örneğin görev odaklı organizasyonlar performans odaklı bireyleri tercih eder (Wu v.d.,2017).



Şekil 3: Kişi Örgüt Uyumunun Bütünleyici Bir Modeli (Kristof, 1996)

Şekil 3 kişi örgüt uyumu yaklaşımının dolaylı ve dolaysız ilişkisini ve örgütsel çıktılarını göstermektedir (Westerman ve Cyr, 2004). Kristof'un (1996) kavramsallaştırmasına ve çok boyutlu kişi örgüt uyumu kuramına aittir. Kişi örgüt uyumu araştırmacılar tarafından çoğunlukla kişi ve organizasyon arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte Kristof (1996) bu uyumun bir çok farklı şekilde oluşabileceğini ileri sürmüştür.



Şekil 4: Kişi Örgüt Uyumunun Revize Edilmiş Modeli (Kristof, 1996)

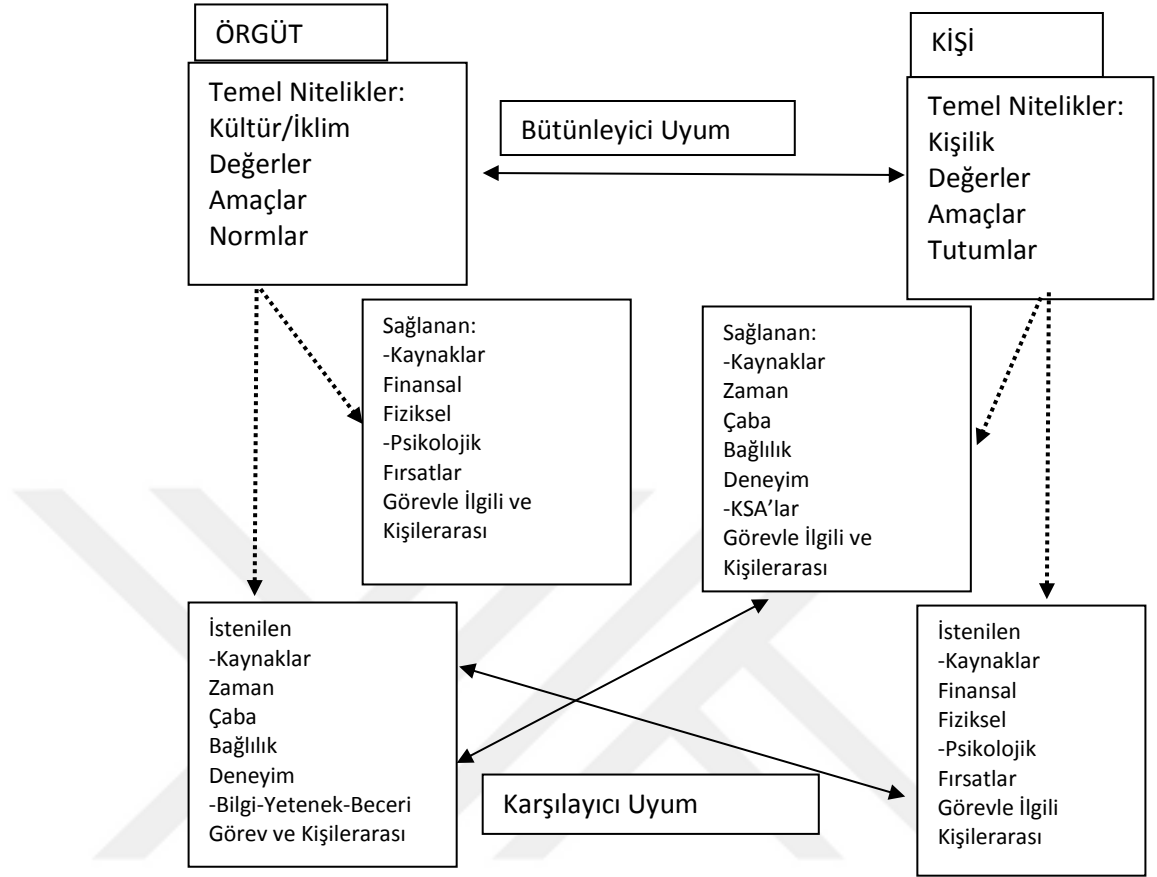
Bütünleyici uyum: Bütünleyici uyum; kişi iş çevresindeki diğer çalışanların benzer karakteristik özelliklerini tamamladığında, daha iyi hale getirdiğinde, tam anlamıyla bildiğinde oluşur. Kristof (1996) bütünleyici uyumu örgütün ve kişinin ana karakteristikleri arasındaki ilişki olarak belirtmiştir. Bütünleyici uyumu ölçmek için sırasıyla örgütsel kültürü, iklimi, hedefleri, değerleri ve normları ve kişinin değerlerini, hedeflerini, kişiliğini, tutumlarını incelemek

gerekir. Bütünleyici uyum, örgüt ve kişi bu özelliklerde benzerlik gösterdiğinde oluşur (Westerman ve Cyr,2004).

Karşılıyıcı uyum: Uyum kişinin karakteristik özelliklerinin ya da yeteneklerinin çevreye aktarılması ya da çevrede gerekli olan bir ihtiyacın doldurulması ile oluşur. İhtiyaçlar-tedarik ve talepler-yetenekler olmak üzere iki bakış açısına ayrılır.

İhtiyaçlar-tedarik bakış açısından , uyum örgütün çalışanın ihtiyaçlarını, isteklerini ya da tercihlerini giderdiğinde gerçekleşir. Bunun sonucunda örgüt çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşıladığında uyum gerçekleşir. Bu ihtiyaçlar, maaş, sosyal yardım, gelişim ihtiyacı ve başarı ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır. Bu uyum gerçekleştiğinde çalışan, iş yerinde büyük bir iş tatmini yaşar (Westerman ve Cyr,2004). Talepler-yetenekler bakış açısından uyum, örgütün beklediği karakteristik özelliklerin yeteneklerin ve becerilerin çalışan tarafından karşılandığında gerçekleşir. Bilhassa, kişisel kaynaklar, zaman, bağlılık, deneyim ve bilgi, yetenek, beceri gibi uygun talepler örgütsel seviyede karşılanır. Talepler, zaman, performans, deneyim ve görev gibi tanımlanabilir (Kristof,1996).

Yukarıdaki tanımlarla farklı kişi örgüt uyumu yaklaşımları birleşmiş ve genişletilmiş bir tanıma kavuşmuştur. Bütünleyici uyum ve karşılıyıcı uyum kavramları tek bir tanımda birleşmiştir.



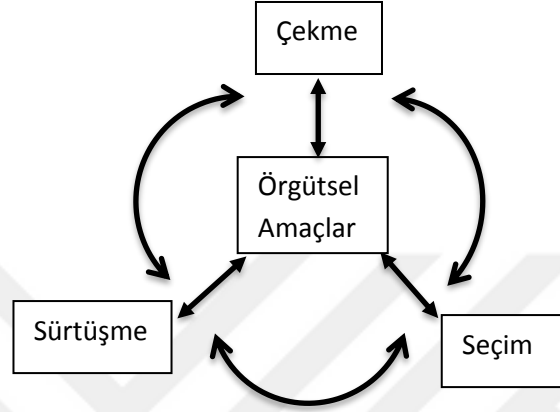
Şekil 5: Kişi Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları (Kristof, 1996)

b. Schneider'in Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kişi örgüt uyumu yaklaşımlarından biri de Schneider'in (1987) geliştirmiş olduğu çekme-seçim-ayrılma (attraction–selection–attrition) teorisidir. Bu teoride kişi, örgüt ikliminin, değerlerinin ve normlarının, kişiliğine ve değerlerine uyması durumunda örgütü ilgi çekici bulmaktadır. İşe alma aşamasında ise örgüt, kişiyi, örgütün kültürüne, değerlerine ve normlarına uygun bulmaktadır. Ayrılma ise kişi örgüt uyumunun algılanmaması durumunda, bireyin örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranış geliştirmesidir (Köksal, 2017).

Schneider'in kişi-örgüt uyumu modeline göre, kişilerin örgütlere katılımlarında ve örgütlerinin üyesi olarak kalmalarında; kendi değerleri ile örgütün değerleri,

kendi hedefleri ile örgütün hedefleri, kendi kültürüyle örgüt kültürü arasında, kendi algılamaları doğrultusunda bir uyumun varlığı belirleyici bir işleve sahiptir. Schneider, bu işlevi kuramsal modelinde çekme, seçim ve sürtüşme ya da ayrılma döngüsü ile açıklamaktadır (Schneider,1987).



Şekil 6: Schneider'in Çekme, Seçim ve Ayrılma Yaklaşımı (Schneider, 1987)

Kurt Lewin'in alan teorisine göre davranış , kişi ve çevreyle doğrudan bağlantılıdır. $D = F (K, Ç)$

Çevre ise kişinin davranışlarını gerçekleştirdiği fonksiyondur. $Ç = f (K, D)$ (Schneider,1987).

Bu yaklaşım çalışanların örgüte çekilmesinde ve örgütsel bakış açısına uyumlu bir şekilde çalışmasının altını çizer. Bu yaklaşım örgütün dinamiklerini ve çalışanların davranışlarını ve kişilik özelliklerini anlamada hayati bir rol oynar. Kavram örgütler açısından kişiler örgüte uyum sağlarsa daha mutlu olacaklarını, daha fazla örgüt içinde kalacaklarını ve olumlu tutum ve davranışlar geliştirecekleri döngüsel bir modeldir (Schneider,1987).

Model ayrıca kişi örgüt uyumu ile iş tutumları arasında bağlantı olduğunu savunmaktadır. Bu şekilde iş tatmininin ve çalışan bağlılığının daha fazla olacağı belirtilmektedir. Tüm bu önermeler yüksek kişi örgüt uyumuna sahip kişileri istihdam etmenin önemini ortaya koymaktadır (Chen v.d.,2011).

c. Chatman'ın Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı

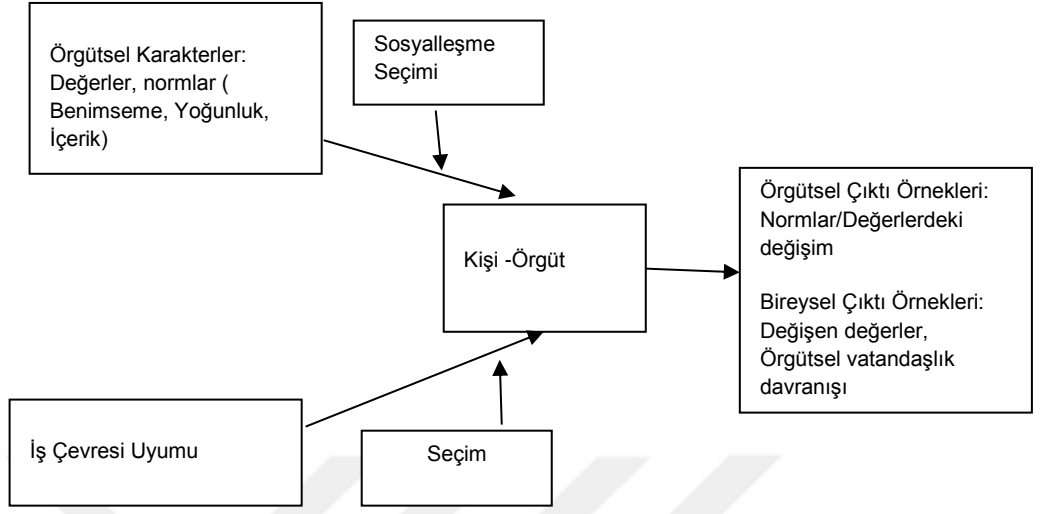
Chatman, kişi örgüt uyumunu; örgütlerin norm ve değerleri ile bireylerin değerleri arasındaki örtüşme olarak tanımlamaktadır (Chatman,1989).

Chatman'a göre kişi örgüt uyumunun örgütsel çıktıları kişinin örgütün norm ve değerlerine uyumu, bireysel çıktıları ise bireyin değerlerinde ortaya çıkan değişimler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işte kalma süresinin ve eğiliminin yüksek olmasıdır.

Chatman (1989) tarafından yapılan bir diğer tanıma göre; kişi örgüt uyumu kişinin norm ve değerlerinin örgütün norm ve değerlerine uymasındır.

Kavramsal olarak kişi örgüt uyumunun değerlendirmesi davranışsal çıktıları, örgütsel değişimlerdeki kişisel değerlere, ilgilere, ihtiyaçlara ve normlara bakılarak yapılır.

Chatman (1989) kişi örgüt uyumunu ölçülemek için Örgüt Kültürü Profili envanterini geliştirdi. Araç, ipsitatif ve q-sort yöntemini kullanmakta ve kişisel değerler ile örgütsel değerlerin eşleştirmesini yapmaktadır. Örgüt Kültürü Profili envanteri 54 ifadeden oluşmakta ve her bir ifade bir karakteristiği içermektedir. Cevaplayan kendi değerlerini ve örgütsel değerleri nasıl algıladığını aynı sorular üzerinden ifade eder. Sonuç olarak kişinin kendi değerleri ile örgütsel değerler arasındaki farka bakılarak envanter yorumlanır. Chatman'a göre kişi örgüt uyumu, örgütün değerleri ve normları ile kişinin değerleri arasındaki uyuşma ya da örtüşmedir (Chatman,1989).



Şekil 7: Kişi-Örgüt Uyumu (Chatman,1989)

d. Cable Ve Judge'nin Kişi Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Cable ve Judge (1995), kişi örgüt uyumu ile alakalı olan çalışmalara dayanarak kişiler ile örgütlerin değerlerinin uygunluğunu kişi örgüt uyumu olarak tanımlamıştır.

Robbins ve Judge (2009) örgütlerin dinamik ve değişken çevre koşullarına sahip olduklarından her türlü değişen koşula, göreve kolaylıkla adapte olabilecek, çalışma takımları arasında kolaylıkla değişiklik yapabilecek çalışanlara ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle çalışanın kişiliğinin genel örgüt kültürüne uymasının işin karakteristiklerine uymasından daha önemli olduğunu savunur.

Kişi örgüt uyumu esas itibari ile kişilerin kendi değerleri ile uygun olan şirketlere çekildiğini ve değerlerine uyan bu şirketler tarafından seçildiğini savunur. Yine çalışanlar, kendi kişiliklerine uygun olmadıklarını düşündüklerinde örgütlerden ayrılırlar (Robbins ve Judge,2009).

Kişi örgüt uyumu çalışanların işten ayrılma davranışını etkiler (Cable ve Judge,1995).

İş arayanlar, yeni çalışanların davranışları, tutumları, eğilimleri ve işe alım aktiviteleri üzerine yapılan araştırmalarda kişi örgüt uyumunun ödeme koşullarıyla pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya koymuştur (Cable ve Judge,1995).

3. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÇIKTILARI

Kişi örgüt uyumu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğuna göre çalışanlar genellikle kendi karakteristik özelliklerinin örtüştüğü şirketlerde çalışma eğilimindedirler ve bu şirketlerde çalışırken kendilerini daha rahat hissederler. Chatman (1989), örgütün değerleriyle benzer değerler taşıyan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ve iş yerinde kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Her ne kadar araştırmacılar kişisel ve durumsal değişkenlerin davranışlar ve tutumlar üzerinde etkileri olacağını kabul etse de, kişi örgüt uyumunun tutumları ve davranışları anlamada büyük bir etkisi olduğunu ileri sürmektedirler. Uyumun ya da eşleşmenin bu kuramı örgüt içerisindeki özellikle güçlü kurumsal kültür ya da derin köklü inançlar gibi davranışların ve tutumların açıklanmasında önemli bir etkisi olmaktadır.

Kişi örgüt uyumu ile ilgili yapılan araştırmalarda O'Reilly (1991), kişi örgüt uyumu ile iş tatmini ve bağlılık konusunda pozitif , işten ayrılma ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili de negatif bir ilgi olduğunu belirtmiştir. Yine yapılan araştırmalarda işe alım sürecinde kişisel değer profili örgütsel değer profiline yakın olan adayların işte kalma sürelerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Kristof'un (1996) araştırmalarına göre kişi örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, farklı rollere uyum, iş performansı, stres, işten ayrılma eğilimi gibi faktörlerle pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Tüm bu araştırmalara ilave olarak sadece Chatman (1991) kişi örgüt uyumu çıktılarına ek değişkenlerin etki

ettiğini ileri sürmüştür. Kişi örgüt uyumunun tatmin, bağlılık, işten ayrılma eğilimi, işte kalma süresi gibi faktörleri öngörmeye, kişisel ve durumsal özelliklerden daha iyi bir tahmin yöntemi olduğunu ileri sürmüştür.

Kişi örgüt uyumunun çıktıları genelde örgütler için olumlu olarak değerlendirilse de; çok yüksek derecede kişi örgüt uyumunun örgütlerde homojenlik açısından problem oluşturabileceği, miyopik bir bakış açısına sebep olabileceği hususu Schneider (1995) tarafından dile getirilmiştir. Çok yüksek derecede kişi örgüt uyumu tatmini ve bağlılığı artırırken çatışmayı azaltacak, çalışanların uysallığını arttıracak bu da inavosyonu azaltacaktır. Homojenlik örgütlerin kurulum aşamasında koordinasyonu ve iletişimi arttıracığı için organizasyon açısından fayda sağlayacaktır ancak ilerleyen zamanlarda esnekliği azaltacak ve ve değişime direnci arttıracaktır. Çok hızlı değişen iş çevrelerinde yüksek kişi örgüt uyumu bu nedenle kötü bir fikir olabilir. Kişi örgüt uyumunun uzun dönem çıktıları ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Tepeci,2001).

Sutarjo'ya (2011) göre kişi örgüt uyumunu işten ayrılma, verimlilik, sürdürülebilirlik, pazar liderliği, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı, kariyer, iyi hissetme, iyi insan ilişkileri, bağlı hissetme gibi örgütsel ve kişisel hedeflere etkin bir şekilde uyarlamak için 10 yöntem vardır.

1. *İşe alım süreci:* Örgütler kişi örgüt uyumunun önemini ve gerekliliğini anlamalı ve işe bağlılığı yüksek, iyi performans gösterecek çalışanları işe almalıdır. İnsan kaynakları departmanları adayların kişilik özelliklerine ve örgütsel değerler uyumuna bakarak kişi örgüt uyumundaki çekme, seçim, ayrılma modelini uygun adayların seçiminde yol gösterici olarak kullanabilir. Örgütler verimli çıktılar alabilmek için kişi örgüt uyumunu arttırmaya ihtiyaç duyarlar (Westerman ve Cyr,2004).
2. *İşe alım sürecinde iletişimi sağlama:* İşe alım süreçlerinde başarıyı sağlamak ve uzun süreli bir işe alım için iletişimin iyi yönetilmesine ihtiyaç vardır. İşe alınacak kişilere, şirketin sağladığı eğitim imkanları, görevin tanımı ve sorumlulukları, şirketin değerleri, misyonu, vizyonu, prosedürleri ve kültürü ile ilgili bilgi verilmelidir.

3. *Sosyalleştirme*: Yeni işe alınan çalışan şirket kültürüne yabancıdır. Örgütler çalışanlarını kendi kültürlerine adapte etmelidirler. Robbins ve Judge'a (2009) göre Bu uyumlaştırma sürecine sosyalleştirme denmektedir. Bu süreçte, değerler, normlar, tutumlar eski çalışanlardan yeni çalışana transfer edilir. Sosyalleştirme sonrası örgüte aidiyet hisseden yeni çalışanların iş tatminleri, bağlılıkları, verimlilikleri ve kişi örgüt uyumları daha yüksek olacaktır (Tepeci,2001).
4. *Kültüre müdahil olmak*: Çoğu araştırmacı örgüt kültürünün değişiminin çalışanların değerlerinin ve inançlarının değişimiyle mümkün olduğunu düşünmektedir (O'Reilly,1991). Çalışanlar örgütsel değerleri farklı bir davranış tarzıyla ve yöneticilerinin desteğiyle anlayabilirler. Çalışanlar kendilerinden ne yapmalarının beklendiği dürtüsüyle hareket ederler. İletişim yeni davranış biçimlerini ortaya çıkarmada önemlidir. Yine sosyalleştirme bir başka müdahil olma yöntemidir. Kültüre uyum sağlayamayanların ayrılması da bir başka yöntemdir.
5. *Kapsamlı eğitim*: Eğitim çalışanlara işi nasıl yapacaklarının öğretildiği bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda çalışanların bilgisini ve yeteneklerini geliştirerek onların performanslarını ve verimliliklerini artırır. Örgütler çalışanların uyumunu artırıcı ve şirketin stratejik hedeflerine yönelik eğitim programlarına ihtiyaç duyarlar.
6. *İdeal ve mevcut örgüt kültürünün ve değerlerinin ölçümü*: Kişi örgüt uyumu ile ilgili çalışan araştırmacılar, ideal ve mevcut kurum kültürü arasındaki uyumsuzluğun şirketin hedeflerine ulaşmada ciddi bir etkisi olacağını söylemektedirler (Chatman,1991).
7. *Kariyer planlama ve gelişiminin yönetilmesi süreci*: Kariyer iş tecrübelerinin zaman içerisindeki gelişmesidir. Örgütlerin çalışanlarına iyi organize edilmiş bir kariyer ve gelişim programı sunması çok önemlidir. Yine örgütler kişi örgüt uyumunu tamamlamak için seçim süreçlerinde, sosyalleştirme süreçlerinde kariyer gelişiminde bazı insan kaynakları araçları kullanabilirler.

8. *Organizasyonda çeşitliliği sağlama:* Örgütler çalışanlarını işle ilgili ya da işle ilgili olmayan bir çok alt gruplara ayırırlar. Kişi örgüt uyumu sadece işle ilgili tutumları içermez aynı zamanda kişisel, örgütsel ve gruplarla ilgili çıktılardan da beslenir. Benzerlikler grubun iş performansını artırır. Farklılıklar, eğer çok fazla ise, fikir ayrılıklarına yol açarak grubun karar verme performansını etkiler. Esneklik örgütün devamlılığı açısından yaşamsaldır (Verquer,2002).
9. *Liderin rolü:* Liderin davranışları ve liderlik stili çalışanların motivasyonlarında, bağlılıklarında, kendilerini iyi hissetmelerinde, lidere güven duymalarında doğrudan etkilidir. Başkalarının işine karışmama gibi düşük etkileşimsel liderlik kişi örgüt uyumunu düşürecektir. Etkileşimsel ve takım odaklı liderlik davranışları ise kişi örgüt uyumunu arttıracaktır. Liderler sadece çalışanları değil onların örgüte uyumlarını da yönetmelidir.
10. *Kişisel ve örgütsel kültüre odaklanma:* Değişim süreci, kişinin örgüt kültüründeki yaratıcılığını ve desteğini doğrudan etkiler. Bu süreçte oluşan sinerji ve birbirine bağlılık örgütün ve kişinin başarılı olmasına yardımcı olur.

B.ÖRGÜTSEL ADALET

1. ADALET KAVRAMI

Tarih boyunca insanlığın gelişiminde, insanoğlunun her faaliyetinde, toplumsal yaşamın düzenlenmesinde, devletlerin kurulumunda ve devamında adalet yaşamın önemli bir parçası olmuştur. Adaletin doğru bir şekilde sağlanması ve algılanması insanoğlunun en önemli hedeflerinden birisi olmuştur. Kişilerin toplum içerisinde kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilmelerinin olmazsa olmaz unsurlarından birisi adalet duygusudur. Adalet duygusu toplumlar için ne derece önemli ise aynı şekilde örgütler için de o kadar önemlidir.

Adalet kelimesi arapça kökenli olup iyilik, doğruluk, yerine getirme, eşitlik, hak ve hukuka uygunluk herkese kendine düşeni verme olarak tanımlanmıştır (TDK,25.12.2018). Adalet sözcüğünün latince karşılığı olan "justia", "justum" hak ve hakkaniyete uygun olan, adil olanın karakteri anlamındadır.

Adalet, eylemin dürüst olmasının düşünüldüğü algısal bir olgudur çünkü kişiler adil bir dünyada dürüst bireyler olmak isterler (Nakra,2014).

Adalet, kavramsal açıdan doğruluk, haklılık, hakka ve hukuka uygunluk, dürüstlük, eşitlik, tarafsızlık, güvenilirlik ve ahlaki standartlara rehberlik eden bir kavramdır (Yıldırım,2002).

Adalet ilk olarak eski yunanda toplum felsefesinin henüz gelişmediği dönemde adaletsizlik olmasaydı insanlar adaletin ne olduğunu bilemeyeceklerdi düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Gündoğan,2003). Yunan medeniyetlerinde themis, dikē ve nomos terimleri ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Themis doğal olan şey, usul, yol, yordam anlamını taşıırken, Dikē adalet kavramının ahlaki boyutunu anlatmaktadır, Nomos ise önceleri gelenek ve kural anlamına gelirken daha sonra yazılı kanunlar için kullanılmaya başlanmıştır (Orhan,2012).

Adalet kavramını ilk kez ele alarak yorumlayan Aristotle, sonrasında ise Plato olmuştur. Aristotle, adaleti adaletsizlikten ve adil olmayan kişilerden yola çıkarak açıklamaya çalışmıştır. Adaleti erdemın bir bütünü olarak ele amış

fakat bunun yanında, erdemin parçası olarak birden fazla adalet çeşidi olduğunu söylemiştir (Gündoğan,2003). Bunlar; dağıtıcı ve denkleştirici adalet olarak iki başlık altında toplanır. Dağıtıcı adalet herkesin payına düşeni alması, denkleştirici adalet ise tarafların hukuki olarak eşit muamele görmesidir. Plato ise adaleti bir erdem olarak ele almış ve toplumsal düzenin sağlanması için bir araç olarak yorumlamıştır.

Farklı düşünürlerin adalet tanımlarına bakacak olursak, Ulpian'a göre adalet, herkese kendi payına düşeni vermek için sonsuz ve sürekli çaba harcanmasıdır. Grotius söze bağlılık şeklinde tanımlamıştır. Alman filozof Kant ise, adaleti şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver olarak açıklamıştır (Güriz,1994). Rawls, sosyal adalet kavramını geliştirerek adaleti sosyal kurumların bir erdemi olarak ele almış ve adaletin doğruluğu gerektirdiğini savunmuştur. Rawls'a göre; adaletin iki ilkesi özgürlükler eşitliği ve fırsat eşitliğidir. Hume'a göre ise adalet bir erdemdir ve kaynağı faydadır (Kaya,2008).

Genel olarak tanımlara baktığımızdan adaletin soyut anlayışından farklı olarak toplumsal gerçekçilik yönü ön plana çıkmaktadır. Literatürde, eşit haklar ve eşit bölüşüm olarak tanımlanan sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanmış ve örgüt içerisindeki hakların, kazanımların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtımını ifade eden örgütsel adalet kavramını geliştirmiştir (İşbaşı,2001).

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel adaletin sosyal bilimler alanındaki tanımı kişilerin algıları temeline dayanır. Örgütsel adalet tanımı ilk defa Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır.

Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içerisindeki kaynakların adil olarak dağıtım algısıdır (Greenberg,1987). Örgüt içerisindeki adalet, teşvikler, primler, promosyonlar gibi finansal ve finansal olmayan ödüllerle ilgilidir. Bununla birlikte örgütsel adalet yöneticilerin verdikleri kararların ve davranışların

çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak da tanımlanabilir. Bu algı çalışanın yönetime karşı tutumunu etkiler.

Birçok çalışan yöneticilerinden günlük olarak talimatlar alırlar ve bu talimatlara göre hareket ederler. Çalışanların, bu talimat ve kararların adil olduğunu düşünmesi çok önemlidir çünkü bu algı onların istifa eğilimi, iş tatmini, bağlılık gibi onları işin tamamlanmasında başarıya götüren bir sonraki davranışını etkileyecektir. Esas itibari ile örgütsel adalet algısı organizasyonlar için çok önemlidir. Çalışanların adalet algısının örgütün performansı üzerinde büyük bir etkisi olacak ve bununla birlikte çalışan ve iş veren arasında güven ortamı oluşacak, takım çalışması artacak, örgütsel vatandaşlık davranışları çoğalacak ve çatışmalar azalacaktır (Yean ve Yusof,2015).

Örgütsel adalet kavramı, kazançların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ile, bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar neticesinde, bireylerin örgütlerinde algıladıkları adalet olarak ifade edilebilir (Folger ve Cropanzano,1998). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, bireylerin örgütlerinin kendilerine karşı davranışlarındaki tarafsızlık algısı ve bu algılara karşı verdikleri davranışsal tepkileridir.

Örgütsel adaletin prensiplerini uygulamak çok zor değildir. Bununla birlikte bazı yöneticilerin etik olmayan ve kasıtlı hareketleri bu prensiplerin uygulanmasını negatif olarak etkileyebilir. Eğer bu prensipler iyi uygulanabilirse çalışanların terfisine, tatminine, bağlılığına, farklılıkların ve sağ duyunun gelişmesine büyük katkısı olacaktır.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın eşitlik teorisi ile başlamaktadır. Adams' a göre birey, kendi katkısı ve kazanımlarının oranı ile, örgüt içerisinde veya dışında, referans olan diğerlerinin katkısı ve kazanımlarının oranında bir eşitsizlik gördüğünde, bunu örgüt içerisindeki adaletsizlik olarak algılamakta ve bu eşitsizliği gidermek adına çeşitli davranışlarda bulunmaya yönelmektedir (Adams,1965).

Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla,

başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır ve bu karşılaştırmalar sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması öne çıkmaktadır (Cihangiroğlu,2011).

Eşitlik teorisi kişilerin belirli miktardaki çıktıların doğru bir şekilde nasıl dağıtılması gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Cropanzano v.d.,2001).

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki her türlü paylaşımın adil olmasının yanı sıra, yönetimin izlediği politikaların da adil olmasını ifade eder ve bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörür (Cremer,2005).

Adil olmak kişilerin ve organizasyonların beklenen hedefleridir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olması beraberinde bir çok örgüt için yararlı çıktıyı getirir. Örneğin olumlu bir örgütsel adalet algısı iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi davranışları da olumlu olarak etkiler (Totowar v.d.,2014).

Boyutlandırma konusunda yapılan çalışmalarda çeşitli farklılıklar görülsede, araştırmacılar genellikle eşitliğin; çıktıların eşitliği veya dağıtım eşitliği, çıktıların belirlendiği süreçlerin eşitliği veya süreçsel eşitlik ve üstlerin çalışanlara davranışlarının eşitliği veya etkileşimsel eşitlik olmak üzere üç boyutunu araştırmışlardır (Adams,1965). Colquitt, tarafından dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

a. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütün maaş, ödül, ceza ve yükselme gibi uygulamalarının ve kaynakların çalışanlarca adil olarak algılanmasını ifade eder (İşcan ve Naktiyok,2004). Bu kaynaklar maaş, prim vb. gibi maddi olabildiği gibi maddi olmayan övgü teşekkür vb. gibi davranışlar da olabilir.

Kazanımların paylaşılması ve bireylerin yapmış olduğu çalışmalar karşılığında işyerinden almış oldukları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılamalarıdır. Dağıtım adaleti cezalar ödüller, ücretler, statüler ve terfiler gibi

sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını içerir. Örgütsel paylaşımların dağıtılması üzerine odaklandığı için dağıtımsal adalet esas olarak, belirli örgütsel çıktılara karşı geliştirilen bilişsel, davranışsal tepkilerle ilgilidir (Greenberg,1990).

Bu adalet algısı, benzer olan kişilere benzer davranılmasını, farklı olan kişilere, aralarındaki farklara göre, farklı davranılmasını ifade eder (Fortin,2008). Dağıtım adaleti çalışanlar performanslarına göre adil davranıldıklarını düşündüklerinde oluşur ve bu şekilde algılanır.

Çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortama ilişkin algıları arttıkça, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya performansları artarken; adalet algısı azaldıkça güvensizlik, çatışma, tatminsizlik, tükenmişlik gibi çeşitli performans ve verimlilik düşürücü davranışlar benimsenebilmektedir.

b. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti; karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili etkileşime dayalı boyutunu ele alır (Greenberg,1990).

İşlem adaleti, adil olabilmek için yönetimin uyguladığı süreçler üzerine odaklanır. Terfilerde eşit imkanların sağlanması, disiplin süreçleri, ödül süreçleri, karar verme süreçlerindeki güven duygusu prosedür adaletinin çalışanlar tarafından pozitif olarak algılanmasını sağlar. Yönetim süreçleri ve prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması çalışanların yönetim tarafından alınan kararlara güven duymasına, kararlara karşı olumlu tutum geliştirmesine ve çalışanlar arasında çatışmaların azalmasına sebep olur.

İşgörenleri etkilemesi bakımından sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar, sonuçların kendisi kadar önemlidir (Greenberg,1987). Kazanımların eşit olup olmamasına ilişkin algı, dağıtım adaletini yansıtırken, bunların nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara yönelik algı ve bireylerin, sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi prosedür adaletini ifade etmektedir (Colquitt ve Chertkoff,2002).

Dağıtım adaleti bireysel, prosedür adaleti ise örgütsel sonuçlarla ilgilidir (Colquitt,2001). İşlem adaleti, çalışanların performansını, motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı önemli bir güdüleyicidir.

c. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti; kişilerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra bu işlemler uygulanırken sergilenen davranışların kalitesiyle ilgilidir (Greenberg,1990).

Etkileşim adaleti yönetimin aldığı kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak tanımlanabilir (Colquitt,2001). Etkileşim adaleti, çalışanın otorite ile yüz yüze geldiği bir süreçtir. Etkileşim adaleti yönetim tarafından alınan kararlar öncesi gerekli bilgi ve açıklama akışının sağlanması ile oluşur. Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler, edinimlerin dağıtılmasına ilişkin nihai karar ve bu dağıtımın nasıl olacağına ilişkin karar verme süreci ile sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön vermektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği, örgütsel adalet algısı üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun, etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturur (Folger ve Cropanzano, 1998).

Colquitt (2001), etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olarak iki boyuta ayırmıştır. Kişiler arası adalet çalışanların birbirlerine saygılı ve kibar davranması ile ilgili iken bilgi adaleti, çalışanın bilgiyi uygun bir şekilde ve zamanında iletmesi ile ilgilidir.

Etkileşim adaletinin yüksek olması, örgüt içindeki olumlu duyguları ve çalışanların örgüte verdiği desteği artırmakta, çalışanların örgüt menfaatlerine uygun düşen tutumlar geliştirmelerine, istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine zemin hazırlamaktadır (Ambrose ve Schminke, 2003).

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLERİ

Örgütsel Vatandaşlık: Organ'a (1997) göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin ödül sistemlerinden etkilenmeyen gönüllü davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar mevcut rollerinin yanı sıra işiyle ilgili ya da değil, daha fazla sorumluluk almaya istekli çalışanlardır. Bu davranışlar iş çevresini düzenli tertipli tutma, şirketin kaynaklarını koruma, israf etmeme, iş arkadaşlarının problemlerini çözmesine yardımcı olma, iş dışında çalışma arkadaşlarına destek olma gibi davranışlardır. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını yönetim tarafından kendilerine adil davranıldıklarını düşündüklerinde gerçekleştirirler. Başka bir deyişle çalışanlar dağıtım, prosedür, etkileşim adaletini pozitif olarak algıladıklarında bunun karşılığını örgütsel vatandaşlık davranışları ile geri öderler.

İş Tatmini: Çalışanın tecrübeleri neticesinde işine karşı duyduğu pozitif duygulardır. Bu pozitif duygular çalışanın iş performansını artırır ve kişinin başarılı olmasını sağlar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar işe ve çalışma arkadaşlarına karşı pozitif tutum ve davranış sergileyeceklerdir, tersi durumda ise olumsuz tutum ve davranış sergileyeceklerdir.

İş tatmini bir başka tanıma göre de çalışanın iş yerinden beklentisi ile mevcutta yaşadığı arasındaki fark olarak da tanımlanabilir (Farooqui v.d.,2014).

İş tatminini etkileyen üç önemli etken vardır. Bu etkenler, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişki ve çalışan ve iş arkadaşları arasındaki ilişkidir. Çalışan örgüt arasındaki ilişki, örgüt stratejilerinin ve örgüt hedeflerinin çalışanları desteklemesi ile ve iş özel hayat dengesi ile ilgilidir. Çalışan yönetici uyumu iş tatmininde anahtar bir role sahiptir. Yöneticinin yönetim tarzı, otorite kurma, görevleri dağıtırken adaletli oluşu çalışanın iş tatmininde önemli bir yer tutar. Çalışanların iş tatminleri düşük olduğunda işten ayrılma eğilimleri, devamsızlıkları, hoşnutsuzluk, şikayet azalacak ve dedikodu ve çatışmalar artacaktır. Dağıtım adaleti iş tatmini konusunda prosedür adaletine göre daha güçlü bir tahminleyicidir (Demir,2016).

İşten Ayrılma Eğilimi: İşten ayrılma eğilimi, kişinin işten ayrılmak istemesidir. Bu süreçte kişi işten ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünür ve alternatifleri araştırmaya başlar. İşten ayrılma bu düşüncelerin neticesinde gerçekleşir. Yapılan araştırmalara göre dağıtım adaletinin olumsuz olarak algılanması işten ayrılma eğilimini artırır. İşlem adaletinin olumsuz etkisi işten ayrılma eğiliminde etkileşim adaletine göre daha fazladır (Colquitt,2001).

İşten ayrılma davranışı örgütler için dolaylı ve dolaysız maliyetleri arttıran, kontrol edilmesi gereken bir süreçtir. İşe alınan personelin seçim, eğitim maliyeti direkt maliyetleri oluştururken, işten ayrılmanın getirdiği moral bozukluğu, verimsizlik, satış kaybı, yeni birini alana kadar geçen süre, alınan kişinin adaptasyonu ise dolaylı maliyetlerdir. Çalışanların iş yerlerinden ayrılmaları, maaşlarının %70'i ile %300'ü arasında şirketlere yük getirmektedir (Griffeth v.d.,2000). Yapılan araştırmalar işten ayrılma eğilimi ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında büyük bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin azlığı, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluğa dayanmakta ve genellikle örgütten ayrılma eğilimi artırmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen birey; motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlanmışlığını ve psikolojik sözleşmesini kaybederek, orada çalışmaktan gurur duymamaya başlayacaktır. Herkese adil davranılmadığını düşünen birey, sonuç olarak o örgütün parçası olmamaya karar verecektir.

Güven Oluşturma: Yapılan araştırmalar prosedür adaletinin ve etkileşim adaletinin çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının çalışanların iş yerine karşı güven duygusunun gelişmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Prosedürde yazanlar ve alınan kararlar yani uygulamalar adil ise çalışanlar adaletli bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünecekler ve olumlu davranışlar göstereceklerdir. Çalışanların güven duygusu yüksek olduğunda açık ve etkileşimci bir ortam oluşacak, sadakat gibi olumlu duygular artacaktır. Tam tersi durumda çalışanların örgüte karşı güven duyguları azaldığında yönetimin aldığı kararlara şüpheyle yaklaşacaklar, dedikodular artacak, sorumluluk almaktan kaçınacaklar ve örgütün hedeflerini desteklememeye başlayacaklardır (Yean ve Yusof,2015).

Performansı Geliştirme: Örgütsel adaletin sağlanması iş yerinde performansı da arttıracaktır. İş performansı iş çıktılarının kalite ve nicelik bakımından yönetimin beklentilerine uygun olmasıdır. Çoğu zaman performans çalışanların motivasyonu ve iş yapma isteği olarak değerlendirilir. Bu motivasyon çalışanın işveren tarafından ödüllendirilmesinden etkilenir. Adil ödüllendirmeler çalışanın performansını arttıracak gibi adil olmayan ödüllendirmeler de çalışanın motivasyonunu ve bağlılığını azaltacaktır (Yean ve Yusof,2015).

Tükenmişlik: Çalışanların ücret, prim, terfi gibi elde ettikleri kazanımlarının, örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya denk olmadığı şeklindeki değerlendirmeleri duygusal bir kırılmanın başlamasına neden olmaktadır. Bu kırılmaya yalnızca maddi beklentilerin yerine getirilmemesi değil, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda takip edilen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da sebep olmaktadır. Olumsuz örgütsel adalet algısına ilişkin eğilimlerin derecesine bağlı olarak ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerine etkiye bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına neden olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları sebebi ile psikolojik stres yaşamaları ve sağlıklarının bozulması, çalışanların daha sık ve daha uzun süreler devamsızlık yapması sonucu kurumun önemli miktarlarda işgücü kaybı yaşamasına yol açacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması ve dolayısı ile bu sebeplerle oluşacak devamsızlığın önlenmesi adına organizasyonlarda örgütsel adaletin sağlanması önem taşımaktadır (Şahin v.d.,2016).

C.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık kişiyi organizasyona bağlayan ve onun organizasyon için değerli davranışlar sergilemesine yol açan bir güç şeklinde tanımlanabilir (Allen ve Meyer,1990). Örgütsel bağlılık örgütsel adaletin bir çıktısı olarak da nitelenmiştir. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık çalışanla örgüt arasındaki birliğin derecesidir ve çalışanın örgütün aktif bir üyesi olarak kalma isteğini ifade eder.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Ancak her ne kadar işgörenler işlerini yapmak için çaba sarf etseler ve gerekli yeteneklere sahip olsalar da, bu durum tek başına örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyüebilmeleri, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bu nedenle, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenecektir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat,2008).

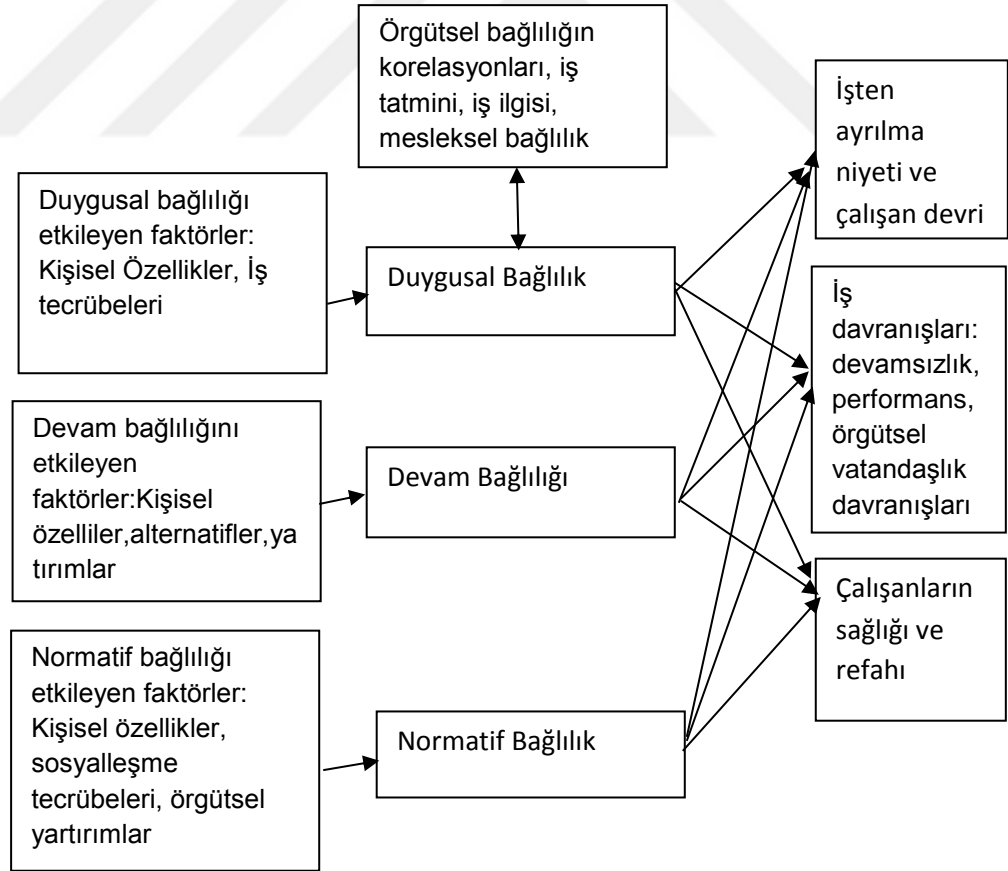
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre örgütsel bağlılık üç faktörü içerir. Bunlardan birincisi şirketin hedeflerine ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve kabullenme, ikincisi şirketin çıkarları için güçlü bir efor sergileme isteği, üçüncüsü de şirkette kalıcı olmak için güçlü bir arzudur. Birçok araştırma örgüte bağlı olan çalışanların işlerinden daha az ayrılmaya istekli olduklarını, işe devamlarının diğerlerine göre daha fazla olduğunu, iyi performans sergilediklerini ve iyi bir örgütsel vatandaş olduklarını göstermiştir. Bağlı çalışanlar görevleri dışında ekstra rol almaya istekli, şirketin daha rekabetçi olması adına daha yaratıcı, fikirlerini paylaşan çalışanlardır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok sınıflandırma yapılmış olmasına rağmen günümüzde halen geçerliliğini sürdüren sınıflandırma; Meyer ve Allen' in (1990) normatif, devam ve duygusal bağlılık olarak yaptığı sınıflandırmadır. Bu modelde, normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devam bağlılığı bir gereksinimi, duygusal bağlılık ise, bir isteği içermektedir. Yani Meyer ve Allen'e göre, bir çalışan aynı anda bir kaç nedenden dolayı örgüte bağlanabilmektedir (Brown,2003).

Bu üç boyutlu bağlılık modeli, bağlılık konusundaki pek çok çalışmaya temel oluşturmuştur (Polatçı v.d., 2013).



Şekil 8: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Allen ve Meyer,2002)

a. Duygusal Bağlılık

Literatürde en çok ele alınan bağlılık türü, duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta çalışan ile örgüt arasında duygusal bir ilişki vardır. Allen ve Meyer'e (1991) göre örgütler bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte ve amaçlarına olan bağlılığı, örgütsel objelere sarılması ve örgütüyle özdeşleşmesidir (Mowday v.d.,1982). Çalışanın, örgütüyle ve örgütünün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer v.d.,2002). Duygusal bağlılık çıktıları değerlendirildiğinde, örgütler tarafından en fazla istenen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, örgütün değer ve normları ile çalışanlar arasında bir uyum oluşmakta, bu da bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır (Çalışkan ve Hazır,2012). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar bunu istedikleri için örgütte kalırlar (Nakra,2014).

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığın ana tanımlayıcılarının organizasyonun karakteristikleri ve iş tecrübeleri olduğunu belirtmişlerdir. İş tecrübeleri iki tiptir. İlki organizasyon içinde çalışanları tatmin eden ve onları rahat hissettiren tecrübeler (ödüllendirmede eşitlik, rollerin açık ve anlaşılır olması, prosedür adaleti), ikincisi ise işinde kendini yetkin hissetme, işe katkı sağlama (kendini rahat ifade edebilme fırsatı ve kararlara katılım vb.) (Meyer ve Allen,1991).

b. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşuna ya da başka bir alternatif olmayışına bağlı olarak ortaya çıkan, çıkara, menfaate dayalı, zorunlu bir bağlılıktır (Meyer,2002). Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Bu tür bağlılıkta çalışan, örgüt için harcadığı emek zaman ve çabanın karşılığında,

edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanmakta ve bu inanç onun örgütte kalmasını sağlamaktadır (Allen ve Grisaffe,2001).

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmasının kendisi açısından çok daha maliyetli olacağı düşüncesine dayanır (Mendoza v.d.,2014).

Bu tip bağlılıkta çalışan örgütten ayrılmayı zorlaştıracı ya da maliyetini arttırıcı her hangi bir etkenden kolaylıkla etkilenebilir. Mevcut sebepler kesin olsa dahi, uygun alternatiflerin olmaması, örgütten ayrılmanın getireceği belirsizliğin fırsat maliyeti bu tip bağlılığın oluşumunu sağlar.

Devam bağlılığı kişi kendini değerli ve mutlu hisetmese dahi kendisini örgütte kalmak zorunda hisetmesine dayalı bir bağlılıktır (Nakra,2014).

c. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütte kalmak için bunun en doğru ve ahlaki davranış olduğu inancı ile algılanan zorunluluğu ifade eder. Normatif bağlı çalışanlar kendi sadakat ve adalet hislerine göre hareket ederler (Meyer ve Allen,1991).

Normatif bağlılık organizasyona karşı duyulan bir zorunluluk hissidir, kişiler örgütte kalmayı çok istediklerinde değil, doğru ve ahlaki buldukları için bağlıdırlar (Mendoza v.d.,2014).

Meyer ve Allen (1991), bağlılık tiplerindeki temel ayrışma sebeplerinin çalışan davranışlarındaki farklar olduğunu ileri sürmüştür. Duygusal bağlılık çıktıları açısından örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür. Normatif bağlılık etkisi bakımından duygusal bağlılıktan sonra gelmekte, devam bağlılığının ise bu çıktılarıyla negatif ilgisi bulunmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler üç grupta ele alınabilir. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, karakteristik özellikler)'dir. Örgütsel faktörler; çalışma hayatına ilişkin değişkenler ile iş ve role ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir. İşin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, ücret/maaş düzeyi, ödüller, gözetim/denetim, takım çalışması, rol çatışmaları/rol belirsizliği örgütsel adalet, örgüt kültürüdür. Örgüt dışı faktörler ise yeni iş bulma imkânı ve profesyonelliktir (Mete v.d.,2016).

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Günümüzde artan rekabet koşulları, örgütlerin maksimum verimle minimum sayıda personel çalıştırma eğilimleri nedeni ve nitelikli çalışanlar için artan alternatif iş olanakları, iyi personel seçiminin yanı sıra mutlu ve bağlı personel yaratmanın da önemini arttırmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçların incelenmesi davranış bilimcilerin en önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlara sahip örgütlerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda çalışanlar örgütün hedef, değer ve normlarını ne kadar çok benimserse bağlılık duyguları o kadar yüksek olur.

Çalışanlar, yöneticilerin davranışları doğrultusunda bir işlemi değerlendirmeden önce, bu davranışı algılar ve sonrasında bu algı doğrultusunda tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların bu işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, iş tatminleri, sadakat ve bağlılık duyguları artar. Ters durumda olumsuz algı, motivasyonun ve performansın düşmesine sebep olur (Tutar,2007).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının bir çok faydası olduğu gibi üzerinde düşünülmesi gereken olumsuz yanları da olabilir. Yüksek bağlılık, örgütün amaçları kabul edilebilir olmadığında kimse bu kararlara itiraz etmeyeceğinden örgütün dağılma sürecini hızlandırabilir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kariyer gelişimleri bundan olumsuz etkilenecek, tek bir örgütte çalışmak kişisel gelişimlerini olumsuz etkileyebilecektir. Yine yüksek örgütsel bağlılıkta zaman zaman alınan kararların sorgulanmaması yeni düşüncelere kapalı olmayı beraberinde getirecek ve bu durum yaratıcılığı engelleyecektir. Örgüt açısından bakıldığında yüksek bağlılıkta işten ayrılma oranları düşük kalacak ve yeni kişiler işe alınmadığı için yeni işe alınabilecek kişilerin farklı örgütlerden getirebilecekleri bilgi transferi ve farklı bakış açılarından yararlanma şansı azalacaktır. Tüm örgüt çalışanları aynı düzeyde bağlılık sergilemediğinde bu durumun örgüt çalışanları arasında çatışmaya dönmesi ihtimali de vardır. Yüksek bağlılık örgütün esnekliğini azaltabilir, değişiklik gerektiren fırsatların gözden kaçmasına neden olabilir. Bu açıdan bakıldığında özellikle örgütün politika ve stratejilerinin belirlendiği üst yönetim düzeyinde yüksek bağlılığın sonuçları örgüt açısından zararlı olabilir (Meyer ve Allen,1997)

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatminleri ve verimlilikleri de yüksek olacaktır. Yine bu bağlamda yüksek bağlılık olduğunda işten ayrılma niyeti, devamsızlık oranları azalacaktır (Şahin v.d,2016).

Yüksek düzeyde bağlılıkta, şirkete güven ve aidiyet duygusu artacak, çalışanlar kendilerini güvende hissedecek, çalışanlar şirket hedefleri doğrultusunda çalışma konusunda kendilerini motive edeceklerdir.

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar birbirleri ile tutarlı değildir. Bazı sonuçlar iki değişken arasında olumlu bir korelasyon olduğunu gösterirken (Wright ve Bonett,2002), bazı araştırmalar ise bu korelasyonun zayıf olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi, iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisinin basit ve doğrudan olmaması şeklinde açıklanmaktadır (Mathieu ve Zajac,1990). Cohen (1992), tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında kıdem ve kariyer basamağının bu ilişkiyi etkilediği sonucuna varılmıştır. Wright ve Bonett'de (2002) yaptıkları meta analiz çalışmasında kıdemın örgütsel bağlanma ile performans arasındaki ilişkiyi etkilediği sonucuna varmışlardır.

D. ÖRGÜTSEL ADALET - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK - KİŞİ ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlgili literatür incelendiğinde, kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırma olduğu fakat örgütsel adalet ve kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların az olduğu görülmektedir (Verquer,2002). Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilen ilişki modeline göre çalışanlar kendilerine adil davranıldığını gördüğünde, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler. Bu düşünce de kişi örgüt uyumunu artırabilmektedir (He v.d.,2014).

Kişi örgüt uyumu, çalışanların işe ve örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık (Chatman,1991) ve algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler olduğu göstermiştir (Tikanmaki,2001).

Kişi-örgüt uyumu sonucunda oluşan güçlü kültürler ortak bir amaç etrafında örgüt ve çevresi ile uyumu sağlamanın yanı sıra örgütsel bağlılığı özellikle duygusal bağlılığı yüksek bir işgücünün oluşmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına olanak sağlamaktadır (Arbak v.d.,2003).

Dağıtım adaleti algısı, bireylerin kişi örgüt uyumu algısını etkilemekte, oluşan kişi örgüt uyumu algısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bireylerin kişi örgüt uyumuna ilişkin algısı aracılığı ile gerçekleşmektedir (Köksal,2017).

Örgüt ile uyum içinde olan birey, daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe devam etme gibi olumlu iş tutumları sergilemektedir (Verquer,2002).

Verquer (2002), kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ile ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kristof (1996), davranışsal sonuçları bakımından kişi-örgüt uyumunun; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır (Hoffman v.d.,2006).

Meyer ve Allen'e (1991), göre örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğiyle, duygularıyla bir organizasyonun içinde yer almasıdır. Bu tanıma göre, bağlı bir çalışan örgütün hedeflerinin ve değerlerinin bilincindedir, buradan hareketle kişi örgüt uyumundaki değerler uyumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki

olduğunu söyleyebiliriz. Bu önerge sosyal özdeşleme teorisi ile de desteklenir. Bu teoriye göre insanlar kendilerini, yaşa, cinsiyete, ırka vb. göre sınıflarlar. Bu sosyal sınıflama sosyal özdeşleşmesinin oluşmasını mümkün kılar. Sosyal özdeşlemenin kişi örgüt uyumu ile ve örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Geçmiş araştırmalar (O'Reilly,1991), bütünsel çalışmalar (Kristof,1996), ve meta analizler (Kristof-Brown,2005; Verquer,2002) kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki tutarlı ilişkiyi desteklemektedir. Kişi örgüt uyumu örgütsel bağlılığa değerler perspektifinden bir bakış açısı olarak niteleneceğinden dolayı kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu söyleyebiliriz (Khaola v.d.,2015).

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması şeklinde tanımlanmıştır. Valentine ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları araştırmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre kişi örgüt uyumu örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın pozitif etkisinin duygusal bağlılığa da etki yapacağı söylenebilir. Meyer ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, kişi ile örgütün uyumu işgören duygularını etkileyen önemli bir konudur ve kişi örgüt uyumu ile duygusal bağlılık pozitif yönde ilişkilidir. Agarwal ve arkadaşları da (2012) kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada kişi örgüt uyumunu en iyi açıklayan değişkenin duygusal bağlılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Polatçı v.d.,2013).

Analizler araştırmanın tüm değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğunu göstermiştir. Buna göre kişi örgüt uyumu yüksek olanların, diğer bir deyişle kendilerini örgütleri ile yüksek düzeyde bağdaştırabilen çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Yine kişi örgüt uyumu yüksek olan çalışanlar, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Ayrıca yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip çalışanlar da, düşük olanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Elde edilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir (Valentine v.d.,2002; Agarwal v.d.,2012; Kristof,1996; Gürbüz v.d.,2009) (Polatçı v.d.,2013).

Colquit ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan meta analitik bir çalışmada prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcısı olduğu, daha sonra dağıtım adaletinin geldiği, etkileşimsel adaletin yordama gücünün ise diğerlerinden daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet çalışanlarda, örgüt içi adalet dengesini kurmak adına yönlendirici bir mekanizma olarak işlev görmekte, çalışanları işletme içi şiddet içeren yıkıcı davranışlardan uzak tutmakta ve örgütsel bağlılık gibi yapıcı ve istenen davranışlara yöneltmektedir (Folger ve Cropanzano,1998). Yöneticilerin, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi, işlerini yapmaları için onlara inisiyatif kullanma şansı vermesi, adil davranması ve gerekli destek ve güveni vermesi, çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığını göstermiştir (Çalışkan,2015).

Kişî örgüt uyumu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde yüksek kişî örgüt uyumunun örgütsel bağlılık (Cable ve Judge,1995; Meyer v.d.,2010; Verquer, 2002), iş tatmini (Cable ve Judge,1995), performans (Sekiguchi,2004), motivasyon (Sekiguchi,2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhao,2009; Polatçı v.d.,2013) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti (Hoffman ve Woehr,2006) ve iş stresi (Bulut ve Torun,2007; Polatçı v.d.,2013) üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu görülmektedir (Polatçı v.d.,2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

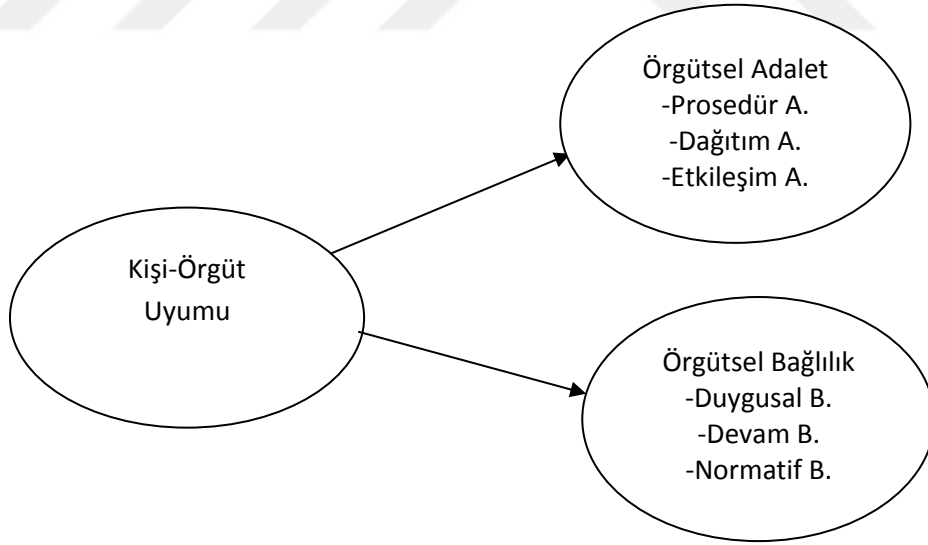
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Araştırma, çalışanların kişi örgüt uyumunun, algılanan adalet ve bağlılık üzerine etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Araştırmanın, doğrudan pratiğe dökülebilir bir amacı olmayıp, örgütsel davranış alanında mevcut kuramlara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmada veriler online bir anket sitesi üzerinden kişilerin e-postalarına link gönderilerek toplanmış ve nicel ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma, bir ana değişkenin diğer iki değişken ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik tasarlandığından dolayı, sonuç çıkartıcı bir araştırmadır.



Şekil 9: Araştırma Model Diagramı

B. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmada, kişi örgüt uyumunun algılanan adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Buna yönelik olarak, kişi örgüt uyumunun bağımsız bir değişken olacağı düşünülürken, onun etki etmesiyle değişeceğini iddia ettiğimiz adalet algısının ve örgütsel bağlılığın da bağımlı değişkenler olarak değerlendirilerek, bunun üzerinden temel hipotez ve alt hipotezler oluşturulacaktır.

1. TEMEL HİPOTEZ

Araştırmada incelenen değişken ve boyutlardan hareketle araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

2. ALT HİPOTEZLER

Kişi örgüt uyumu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki hipotezler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile dağıtım adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile dağıtım adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile etkileşim adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile etkileşim adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki hipotezler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Kişi örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kişi örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ

Araştırmada veri toplanırken ve araştırma tasarımı oluştururken, bazı faktörlerin etkileri göz ardı edilmiş (çalışanların kişilikleri, tutumları, çalıştıkları birimler, bağlı oldukları yöneticilerin yönetim tarzı vb.), standart olmayan bazı özellikler homojen olarak kabul edilerek analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yer personeli arasında yapılmış ve bunlar arasında her hangi bir statü ayrımı tanımlanmamıştır. Çalışanların kişilikleri, tutumları, çalıştıkları birimler, bağlı oldukları yöneticilerin yönetim tarzı değişiklik göstermektedir. Tüm bu faktörler eşit dağıtılmış gibi ele alınmıştır.

İkinci bir önkabul ise, firma kural ve prosedürlerinin herkese aynı şekilde aktararak, hepsinin birebir aynı uygulandığıdır.

4. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI

Araştırma, Türkiye'nin önde gelen bir hava yolu şirketinde uygulanmıştır. Araştırmaya şirketin İstanbul'da bulunan genel merkezinde görevli yer personeli dahil edilmiştir. Araştırmaya uçuşta görevli personel ve şirketin yurt dışı ofislerinde görevli olan personel dahil edilmemiştir. Yurt içi personel arasında basit tesadüfi örneklem metodu ile anketler dağıtılmıştır. Araştırma ölçekleri çalışanlara online bir anket sitesi vasıtası ile yönlendirilmiştir. Araştırmada 200 kişiye ulaşılmış, 105 kişiden veri alınmış, verileri tam ve sağlıklı olan 74 kişinin verisi araştırmaya dahil edilmiştir.

5. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve beş ana bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci kısmında örgütsel değerlerle ilgili katılımcılara sorular sorulmuştur. Anket formunun ikinci kısmında kişisel değerlerle ilgili katılımcılara sorular sorulmuştur. Kişisel ve örgütsel değerleri ölçümlmek için 54 maddeden oluşan Örgüt Kültürü Profili anketi (OCP); (O'Reilly, Chatman,1991) kullanılmıştır. Anket kişisel ve örgütsel değerleri ölçmeye yönelik 54 ifadeden oluşmuştur. Algılanan örgütsel kültürde 7 boyut, tercih edilen kültürel değerlerde ise 8 boyut bulunmaktadır.

Bu boyutlar; yenilikçilik, detay odaklılık, sonuç odaklılık, agresiflik, destekleyicilik, ödül odaklılık, takım odaklılık ve kararlılıktır.

Katılımcıların cevapları için "1- Hiç yansıtıyor" "5- Tamamen Yansıtıyor" şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel adaletle ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen adalet ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmaktadır. İlk 5 ifade dağıtım adaletini , sonra ki 6 ifade prosedür adaletini, son 9 ifade ise etkileşim adaletini ölçmek üzere kullanılan ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunun dördüncü kısmında Meyer ve Allen'ın geliştirdiği bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere 3 boyutta ölçümlenmiştir. Bu boyutları ölçümlmek için 9 ifade kullanılmıştır. Her boyut 3 ifade ile ölçülmüştür. İlk 3 ifade duygusal bağlılık, ikinci 3 ifade devam bağlılığı, ve son 3 ifade ise normatif bağlılığı ölçmek amacı ile kullanılmaktadır.

Anket formunun beşinci kısmında katılımcılara bazı demografik sorular sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

C. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Araştırma anketleri ile ilgili tüm istatistikler ve analizler, SPSS 21 programı ile hesaplanmıştır. Bu programa veriler istenen biçimde girilmiş, hipotezler yine SPSS 21 vasıtası ile çeşitli analizlerle test edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve ölçeklerin güvenilirliği bu şekilde ispatlanmıştır.

Kişî örgüt uyumu hesaplanırken; öncelikle bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki fark hesaplanmıştır. Bu fark bize kişinin örgütsel değerlerden ne kadar uzak olduğunu göstermektedir. Kişî örgüt uyumunu tespit edebilmek için hesaplanan bu fark, ölçeğimizin en yüksek değeri olan 5'ten çıkartılmıştır. Bu analize göre, hesaplanan rakam 5'e yaklaştıkça kişî örgüt uyumunun yüksek olduğunu, 1'e yaklaştıkça ise kişî örgüt uyumunun düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Örnekleme oluşturan personelin, demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile ilgili değişkenlere tanımlayıcı istatistikî yöntemler uygulanarak analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan personelin boyutlar bazında farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için Anova testi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonrasında değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin görülmesi amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırma ile ilgili istatistiksel analiz sonuçları açıklanacak ve yorumlanacaktır, ayrıca ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, regresyon korelasyon ve diğer tanımlayıcı istatistik bilgilerine yer verilmiştir.

A. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ SONUÇLARI

Ölçme değerlendirme araçlarının sahip olması gereken en önemli özelliklerinden biri güvenilirliktir. Güvenilirlik kullanılan ölçme aracının farklı ölçümlerde tutarlı ve benzer sonuçlar vermesidir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçümler için değişik yöntemler kullanılabilir. Sosyal bilimler alanında en fazla kullanılan metod Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiştir. Cronbach (1951), ölçekte bulunan soruların varyanslarının toplamının genel varyansa oranlama yolu ile bulunan bir ağırlıklı standart sapma ortalamasının, esas alınmasıyla ortaya çıkan sayıyı alfa katsayısı şeklinde açıklamıştır. Bu yüzden katsayı ölçek sorularının tutarlılığını anlamak ve ölçeğin belirli bir bütünlük içerisinde olup olmadığını anlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

Bir ölçeğin güvenilirlik durumu için; α katsayısı, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahip, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir diyebiliriz. Eğer ölçek $0,80 \leq \alpha < 0,100$ aralığında ise, ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin analizinde kullanılan Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach Alpha	N
.82	9

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach Alpha	N
.96	20

Tablo 3: Örgütsel Değerler Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach Alpha	N
.97	54

Tablo 4: Bireysel Değerler Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach Alpha	N
.98	54

B. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI

Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde
KADIN	45	60,8
ERKEK	29	39,2
Toplam	74	100,0

Araştırmaya toplam 74 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlardan %60,8'i bayan %39,2 si erkektir.

Tablo 6: Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde
21-30	36	48,6
31-40	35	47,3
41-50	2	2,7
60+	1	1,4
Toplam	74	100,0

Araştırmaya katılanlardan %48,6'sı 21-30 yaş aralığında, %47,3'ü 31-40 yaş aralığında, %2,7'si 41-50 yaş aralığında %1,4'ü ise 60 yaş üzeridir.

Tablo 7: Eğitim Seviyesi

	Frekans	Yüzde
Üniversite	48	64,9
Lisans üstü	26	35,1
Toplam	74	100,0

Araştırmaya katılanların %64,92'u üniversite, %35,1'i yüksek lisans mezunudur.

Tablo 8: Kıdem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-5	16	21,6
6-10	36	48,6
11-15	12	16,2
16+	10	13,5
Toplam	74	100,0

Araştırmaya katılanların %21,6'sı 1-5 yıl, %48,6'sı 6-10 yıl, %16,2'si 11-15 yıl, %13,5'i 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	N	Ortalama	Std. Sapma
DuyusalBag	74	3,89	,89
DevamBag	74	3,22	,87
NormatifBag	74	3,05	1,15
Geçerli N	74		

Örgütsel bağlılık analizinde duygusal bağlılığın ortalaması 3,89, devam bağlılığın ortalaması 3,22, normatif bağlılığın ortalaması 3,05'tir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	N	Ortalama	Std. Sapma
DağıtımAd	74	3,33	,98
ProsedürAd	74	2,66	,94
EtkileşimAd	74	3,35	,94
GenelOrgAd	74	3,14	,84
Geçerli N	74		

Örgütsel adalet analizinde dağıtım adaletinin ortalaması 3,33, prosedür adaletinin ortalaması 2,66, etkileşim adaletinin ortalaması 3,35, genel ortalama ise 3,14'tür.

Tablo 11: Kişi-Örgüt Uyumu Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	N	Ortalama	Std. Sapma
YenilikçilikUyumu	74	4,37	,59
DetayOdaklılıkUyumu	74	4,06	,88
SonucOdaklılıkUyumu	74	4,41	,60
AgresiflikUyumu	74	4,28	,63
DestekleyicilikUyumu	74	4,16	,79
ÖdülOdaklılıkUyumu	74	3,85	1,08
TakımOdaklılıkUyumu	74	4,25	,75
KararlılıkUyumu	74	4,14	,78
BireyOrgutUyumu	74	4,29	,65
Geçerli N	74		

Kişi örgüt uyumu analizinde yenilikçilik uyumunun ortalaması 4,37, detay odaklılık uyumunun ortalaması 4,06, sonuç odaklılık uyumunun ortalaması 4,41, agresiflik uyumunun ortalaması 4,28, destekleyicilik uyumunun ortalaması 4,16, ödül odaklılık uyumunun ortalaması 3,85, takım odaklılık uyumunun ortalaması 4,25, kararlılık uyumunun ortalaması 4,14, birey örgüt uyumunun genel ortalaması ise 4,29'dur.

Tablo 12: Kişi-Örgüt Uyumu – Örgütsel Adalet Korelasyon Tablosu

		Yenilikçilik Uyumu	Deta yOda klilik Uyumu	SonucOda klilikU yumu	Agresif likUyumu	DestekleyicilikUyumu	Odak Odak liliU yumu	Takim Odaklili kUyumu	Kararlili kUyumu	BireyOr gutUyumu
Dağıtım Ad	Pearson Korelasyonu	,16	,31**	,30**	,16	,26*	,02	,17	,10	,19
	Sig. (2-kuyruklu)	,16	,00	,00	,15	,02	,84	,14	,36	,08
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Prosedür Ad	Pearson Korelasyonu	,34**	,53**	,40**	,32**	,47**	,31**	,32**	,37**	,40**
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Etkileşim Ad	Pearson Korelasyonu	,32**	,50**	,45**	,26*	,45**	,24*	,38**	,28*	,42**
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,00	,00	,02	,00	,03	,00	,01	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Genel Ortalama	Pearson Korelasyonu	,32**	,52**	,45**	,28*	,46**	,23*	,35**	,29**	,40**
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,00	,00	,01	,00	,04	,00	,01	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.(p<0,05)

** Korelasyon 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Kişi-örgüt uyumu ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki yoktur (r=0.19, p=0,08).

Kişi-örgüt uyumu ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.40, p=0,00).

Kişi-örgüt uyumu ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.42, p=0,00).

Kişi-örgüt uyumu ile algılanan örgütsel adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.40, p=0,00).

Tablo 13: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,60 ^a	,36	,27	,83

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OduOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-13'e bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, dağıtım adaleti algısını tahmin etme gücü 0,36 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 14: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	26,11	9	2,90	4,11	,00 ^b
Fark	45,08	64	,704		
Toplam	71,19	73			

a. Bağımlı Değişken: DagitimAd

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OduOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,05	,93		,05	,95
YenilikcilikUyumu	,28	,38	,16	,72	,47
DetayOdaklılıkUyumu	,60	,19	,54	3,14	,00
SonucOdaklılıkUyumu	,49	,30	,30	1,66	,10
AgresiflikUyumu	,05	,32	,03	,15	,87
DestekleyicilikUyumu	,93	,31	,75	2,95	,00
ÖdulOdaklılıkUyumu	-,71	,21	-,78	-3,29	,00
TakimOdaklılıkUyumu	,18	,21	,13	,84	,40
KararlılıkUyumu	-,14	,20	-,11	-,71	,47

a. Bağımlı Değişken: DağıtımAd

Tablo 15'te yer alan bilgilere göre dağıtım adaletini aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

Dağıtım Adaleti = 0,05 + 0,60 Detay Odaklılık + 0,93 Destekleyicilik Uyumu - 0,71 Ödul Odaklılık Uyumu

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, dağıtım adaleti algısını etkileyen en önemlisinin destekleyicilik uyumu (0,93) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,60) takip ettiği belirlenmiştir. Ödul odaklılık uyumunun (-0,71) ise dağıtım adaleti algısı üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,66 ^a	,43	,35	,75

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OduOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-16'ya bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, prosedür adaleti algısını tahmin etme gücü 0,43 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 17: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	28,49	9	3,16	5,54	,00 ^b
Fark	36,56	64	,571		
Toplam	65,05	73			

a. Bağımlı Değişken: ProsedurAd

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OduOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Prosedür Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-1,00	,84		-1,19	,23
YenilikcilikUyumu	,63	,35	,39	1,80	,07
DetayOdaklılıkUyumu	,70	,17	,66	4,07	,00
SonucOdaklılıkUyumu	,40	,27	,25	1,49	,14
AgresiflikUyumu	,22	,28	,15	,78	,43
DestekleyicilikUyumu	1,02	,28	,86	3,57	,00
OdulOdaklılıkUyumu	-,20	,19	-,24	-1,06	,29
TakimOdaklılıkUyumu	,27	,19	,21	1,39	,16
KararlılıkUyumu	,15	,18	,12	,82	,41

a. Bağımlı Değişken: ProsedurAd

Tablo 18'de yer alan bilgilere göre prosedür adaletini aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

$$\text{Prosedür Adaleti} = - 1,00 + 0,70 \text{ Detay Odaklılık} + 1,02 \text{ Destekleyicilik Uyumu}$$

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, prosedür adaleti algısını etkileyen en önemlisinin destekleyicilik uyumu (1,02) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,70) takip ettiği belirlenmiştir.

Tablo 19: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,69	,48	,41	,72

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-19'a bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, etkileşim adaleti algısını tahmin etme gücü 0,48 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 20: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	31,30	9	3,47	6,63	,00 ^b
Fark	33,58	64	,525		
Toplam	64,88	73			

a. Bağımlı Değişken: EtkilesimAd

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata			
(Sabit)	-,49	,80		-,61	,54
YenilikcilikUyumu	-,00	,33	-,00	-,00	,99
DetayOdaklılıkUyumu	,54	,16	,51	3,29	,00
SonucOdaklılıkUyumu	,38	,25	,24	1,47	,14
AgresiflikUyumu	-,47	,27	-,31	-1,70	,09
DestekleyicilikUyumu	,64	,27	,54	2,35	,02
ÖdulOdaklılıkUyumu	-,68	,18	-,78	-3,61	,00
TakimOdaklılıkUyumu	,24	,18	,19	1,32	,19
KararlılıkUyumu	-,11	,18	-,09	-,64	,51

a. Bağımlı Değişken: EtkileşimAd

Tablo 21’de yer alan bilgilere göre etkileşim adaletini aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

$$\text{Etkileşim Adaleti} = - 0,49 + 0,54 \text{ Detay Odaklılık} + 0,64 \text{ Destekleyicilik Uyumu} - 0,68 \text{ Ödul Odaklılık Uyumu}$$

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, etkileşim adaleti algısını etkileyen en önemlisinin destekleyicilik uyumu (0,64) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,54) takip ettiği belirlenmiştir. Ödul odaklılık uyumunun (-0,68) ise etkileşim adaleti algısı üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22: Kişi-Örgüt Uyumu – Örgütsel Bağlılık Korelasyon Tablosu

		Yeniliklik Uyum	Detaylılık Uyum	Sonuçluluk Uyum	Agresiflik Uyum	Destekçilik Uyum	Odaklılık Uyum	Takim Odaklılık Uyum	Kararlılık Uyum	Bireysel Uyum
Duygusal Bağ	Pearson Korelasyonu	,39**	,36**	,35**	,20	,22	,23*	,20	,12	,31**
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,00	,00	,08	,05	,04	,08	,28	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Devam Bağ	Pearson Korelasyonu	,31**	,13	,18	,08	,24*	,24*	,30**	,18	,26*
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,25	,11	,50	,03	,03	,00	,11	,02
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Normatif Bağ	Pearson Korelasyonu	,21	,28*	,20	,15	,45**	,33**	,23*	,27*	,31**
	Sig. (2-kuyruklu)	,06	,01	,08	,18	,00	,00	,04	,01	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Genel Örgüt Bağ	Pearson Korelasyonu	,37**	,33**	,30**	,18	,40**	,34**	,30**	,25*	,37**
	Sig. (2-kuyruklu)	,00	,00	,00	,11	,00	,00	,00	,02	,00
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (p<0,05)

** Korelasyon 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.31, p=0,00).

Kişi-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.26, p=0,02).

Kişi-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.31, p=0,00).

Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=0.37, p=0,00).

Tablo 23: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,54 ^a	,29	,19	,80

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-23'e bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, duygusal bağlılığı tahmin etme gücü 0,29 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 24: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	16,96	9	1,88	2,94	,00 ^b
Fark	41,01	64	,641		
Toplam	57,98	73			

a. Bağımlı Değişken: DuygusalBag

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata			
(Sabit)	,82	,88		,93	,35
YenilikçilikUyumu	,86	,37	,57	2,33	,02
DetayOdaklılıkUyumu	,31	,18	,30	1,68	,09
SonucOdaklılıkUyumu	,59	,28	,40	2,06	,04
AgresiflikUyumu	-,24	,30	-,17	-,80	,42
DestekleyicilikUyumu	,04	,30	,03	,14	,88
OdulOdaklılıkUyumu	,02	,20	,02	,09	,92
TakimOdaklılıkUyumu	,01	,20	,01	,06	,94
KararlılıkUyumu	-,32	,19	-,28	-1,61	,11

a. Bağımlı Değişken: DuygusalBag

Tablo 25'te yer alan bilgilere göre duygusal bağlılığı aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

Duygusal Bağlılık = 0,82 + 0,86 Yenilikçilik Uyumu + 0,59 Sonuç Odaklılık Uyumu

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, duygusal bağlılığı etkileyen en önemlisinin yenilikçilik uyumu (0,86) olduğu, bunu sonuç odaklılık uyumunun (0,59) takip ettiği belirlenmiştir.

Tablo 26: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,48 ^a	,23	,13	,81

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklılıkUyumu, KararlılıkUyumu, DetayOdaklılıkUyumu, SonucOdaklılıkUyumu, YenilikçilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklılıkUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-26'ya bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, devam bağlılığını tahmin etme gücü 0,23 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 27: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	13,18	9	1,46	2,20	,03 ^b
Fark	42,43	64	,66		
Toplam	55,61	73			

a. Bağımlı Değişken: DevamBag

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenirlilik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std.	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,33	,90		1,47	,14
YenilikcilikUyumu	,74	,37	,50	1,96	,05
DetayOdaklilikUyumu	-,23	,18	-,24	-1,26	,20
SonucOdaklilikUyumu	,18	,29	,12	,61	,53
AgresiflikUyumu	-,69	,31	-,50	-2,24	,02
DestekleyicilikUyumu	,20	,30	,18	,67	,50
OdulOdaklilikUyumu	,12	,21	,15	,60	,54
TakimOdaklilikUyumu	,34	,20	,30	1,66	,10
KararlilikUyumu	-,00	,20	-,00	-,04	,96

a. Bağımlı Değişken: DevamBag

Tablo 28'de yer alan bilgilere göre devam bağlılığını aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

$$\text{Devam Bağlılığı} = 1,33 + 0,74 \text{ Yenilikçilik Uyumu} - 0,69 \text{ Agresiflik Uyumu}$$

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, devam bağlılığını etkileyen en önemlisinin yenilikçilik uyumu (0,74) olduğu tespit edilmiştir, agresiflik uyumunun (0,69) ise negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Özet)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,52 ^a	,27	,16	1,05

a. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Tablo-29'a bakıldığı zaman, kişi-örgüt uyumu faktörlerinin, normatif bağlılığı tahmin etme gücü 0,27 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 30: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Anova)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	26,21	9	2,91	2,63	,01 ^b
Fark	70,68	64	1,10		
Toplam	96,89	73			

a. Bağımlı Değişken: NormatifBag

b. Tahminleyiciler: (Sabit), BireyOrgutUyumu, TakimOdaklilikUyumu, KararlilikUyumu, DetayOdaklilikUyumu, SonucOdaklilikUyumu, YenilikcilikUyumu, AgresiflikUyumu, OdulOdaklilikUyumu, DestekleyicilikUyumu

Regresyon modelinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 31: Kişi-Örgüt Uyumu Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Katsayılar)

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata			
(Sabit)	1,68	1,16		1,44	,15
YenilikcilikUyumu	,12	,48	,06	,25	,80
DetayOdaklılıkUyumu	,05	,24	,04	,22	,81
SonucOdaklılıkUyumu	-,09	,37	-,05	-,25	,79
AgresiflikUyumu	-,51	,40	-,28	-1,29	,20
DestekleyicilikUyumu	1,18	,39	,81	2,97	,00
OdulOdaklılıkUyumu	,00	,27	,00	,02	,98
TakimOdaklılıkUyumu	-,04	,27	-,02	-,15	,87
KararlılıkUyumu	,02	,26	,01	,07	,93

a. Bağımlı Değişken: NormatifBag

Tablo 31’de yer alan bilgilere göre normatif bağıllığı aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

$$\text{Normatif Bağıllık} = 1,68 + 1,18 \text{ Destekleyicilik Uyumu}$$

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, normatif bağıllığını etkileyen en önemlisinin destekleyicilik uyumu (1,18) olduğu tespit edilmiştir.

Kişi örgüt uyumu, örgütsel bağıllık ve örgütsel adalet algısı boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği t-test ve ANOVA analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, ülkemizin önde gelen havayolu şirketlerinden birinde, çalışanların kişi örgüt uyumlarının algılanan adalet ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya 74 çalışan katılmıştır. Yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık analizinde duygusal bağlılığın ortalaması 3,89, devam bağlılığın ortalaması 3,22, normatif bağlılığın ortalaması 3,05'tir.

Örgütsel adalet analizinde dağıtım adaletinin ortalaması 3,33, prosedür adaletinin ortalaması 2,66, etkileşim adaletinin ortalaması 3,35 , genel ortalama ise 3,14'dir.

Kişi örgüt uyumu analizinde yenilikçilik uyumunun ortalaması 4,37 detay odaklılık uyumunun ortalaması 4,06, sonuç odaklılık uyumunun ortalaması 4,41, agresiflik uyumunun ortalaması 4,28, destekleyicilik uyumunun ortalaması 4,16, ödül odaklılık uyumunun ortalaması 3,85, takım odaklılık uyumunun ortalaması 4,25, kararlılık uyumunun ortalaması 4,14, kişi örgüt uyumunun genel ortalaması ise 3,29'dur.

Kişi örgüt uyumu ve örgütsel adalet ve alt boyutları ile ilgili korelasyon analizlerine baktığımızda kişi örgüt uyumu ile prosedür adaleti arasında ($p=0,00<0,001$) ve etkileşim adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ($p=0,00<0,001$). Kişi örgüt uyumu ile dağıtım adaleti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,08 >0,05$).

Genel olarak ise kişi örgüt uyumu ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz ($p=0,00<0,001$).

Kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilgili korelasyon analizlerine baktığımızda kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ($p=0,00<0,05$), devam bağlılığı ($p=0,02<0,05$) ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($p=0,00<0,05$).

Genel olarak kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ($p=0,00<0,01$).

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, dağıtım adaleti algısını etkileyen en önemli faktörün destekleyicilik uyumu (0,93) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,60) takip ettiği belirlenmiştir. Ödül odaklılık uyumunun (-0,71) ise dağıtım adaleti algısı üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, prosedür adaleti algısını etkileyen en önemli faktörün destekleyicilik uyumu (1,02) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,70) takip ettiği belirlenmiştir.

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, etkileşim adaleti algısını etkileyen en önemli faktörün destekleyicilik uyumu (0,64) olduğu, bunu detay odaklılık uyumunun (0,54) takip ettiği belirlenmiştir. Ödül odaklılık uyumunun (-0,68) ise etkileşim adaleti algısı üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlardan gördüğümüz üzere çalışanların adalet algısını ortak olarak en fazla etkileyen faktörlerin destekleyicilik uyumu ve detay odaklılık uyumu olduğunu görmekteyiz. Çalışanların, desteklendiklerini hissettiklerinde adalet algılarının da arttığını söyleyebiliriz. Bir başka deyişle çalışanların destekleyicilik uyumunu ve detay odaklılık uyumunu attırdığımızda algılanan adaletinde pozitif yönde artacağını söyleyebiliriz.

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, duygusal bağlılığı etkileyen en önemlisinin yenilikçilik uyumu (0,86) olduğu, bunu sonuç odaklılık uyumunun (0,59) takip ettiği belirlenmiştir. Şirket, çalışanların yenilikçilik uyumunu ve sonuç odaklılık uyumlarını arttırdığında duygusal bağlılıklarını da yükseltmiş olacaktır.

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, devam bağlılığını etkileyen en önemlisinin yenilikçilik uyumu (0,74) olduğu tespit edilmiştir, agresiflik uyumunun (0,69) ise negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kişi örgüt uyumu faktörlerinden, normatif bağlılığını etkileyen en önemlisinin destekleyicilik uyumu (1,18) olduğu tespit edilmiştir.

Kişi örgüt uyumu, çalışanların işe ve örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık (Chatman,1991) ve algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler olduğu göstermiştir (Tikanmaki, 2001). Geçmiş araştırmalar (O'Reilly,1991), bütünsel çalışmalar (Kristof,1996), ve meta analizler (Kristof-Brown,2005; Verquer,2002) kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki tutarlı ilişkiyi desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda, sonuçların genel olarak literatürde yapılan araştırmalar ile paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Sadece kişi örgüt uyumu ve dağıtım adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kişi örgüt uyumu ile dağıtım adaleti arasında ilişki bulunamamasının, kurum içerisindeki terfi, ödül, ceza gibi uygulamaların çalışanlar tarafından adil ve eşit olarak algılanmadığı ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmada genel olarak bağlılık ortalamalarının yüksek olduğunu, çalışanlar arasında en yüksek ortalamanın duygusal bağlılıkta (3,89) olduğunu görmekteyiz. Çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması dağıtım adaleti algılarına pozitif etki etmemiştir. Şirket kendilerine ödül, terfi gibi konularda adil davranmasa dahi çalışanlar şirket içinde gönüllü olarak kalmayı tercih etmektedirler. Şirket uygulamalarının bağlılık tercihlerine doğrudan bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonuçlarından da gördüğümüz üzere kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak yüksek bağlılığın yüksek kişi örgüt uyumuna sebep olacağını söyleyebiliriz.

Çalışanlar kendi kişisel değerlerinin örgütsel değerler ile uyumlu olduğu şirketlerde çalışmayı tercih ederler, şirketlerde aynı şekilde kendi değerleri ile uyumlu çalışanları işe almaya çalışırlar. Örgütsel değerlerle kişisel değerleri uyumlu çalışanların, şirkete daha çabuk uyum sağlayıp kısa zamanda yüksek performans gösterme olasılığı yüksek olacağı söylenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve çalışanlarının sistemlerini tasarlarken bu faktörleri düşünerek hareket etmesinin bu anlamda fayda sağlayacağı öngörülebilmektedir.

Örgütsel değerler ile kişisel değerler arasındaki farkı, doğru ve başarılı şekilde analiz edebilen ve aradaki boşluğa yönelik eylem planı geliştirebilen şirketlerin, diğer şirketlere nazaran daha başarılı ve muhtemelen daha uzun ömürlü olacağı söylenebilir. Bu anlamda adil ve açık bir kariyer gelişim

programı ve kariyer planmasının oluşturulmasının, çalışanlar arasında bağlılık ve adalet duygularını arttıracığı düşünülebilir. İşe alım politikalarının, şirket içi performans, ücret, ödül ve terfi sistemlerinin şeffaf ve adil olması, çalışanların karar süreçlerine aktif olarak katılabilmesi, çalışanlara eşit imkanlar sunulması vb. kurumsal insan kaynakları uygulamaları kişi örgüt uyumunun sağlanmasında, adalet ve güven duygusunun gelişmesinde, bunun sonucu olarak çalışan bağlılığının artmasında ve işten ayrılma oranlarının azalmasında son derece etkili olacağı söylenebilir.

Bu süreçte insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra yöneticilerin ve liderlerin rolleri de önemli ve kritiktir. Yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranması, çalışanların fikirlerine önem vermesi, gelişimlerine destek olması çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında ve örgüte güven duygularının gelişmesinde önem arz edecektir.

Ayrıca işe uyumu sağlamak için detaylı hazırlanmış ve genişletilmiş oryantasyon programlarının da çalışanların şirket kültürünü daha erken tanımalarını ve benimsemelerini sağlaması muhtemeldir.

Araştırmanın daha geniş bir örneklem ile yapılması konu ile ilgili daha sağlıklı analizlerin yapılmasına olanak sağlayabilir. Ayrıca araştırma yapılan şirketin özel yapısının da araştırma sonuçlarını etkilediği düşünülebilir. Bu anlamda araştırma insan kaynakları uygulamalarının bütünsel olarak uygulandığı özel sektör şirketlerinden birinde yapılmış olsaydı bazı sonuçların farklı olacağını söylemek olasıdır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçların, konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici bir nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S. :1965 **Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology**, Edt: L. Berkowitz, Academic Press, New York, Sayı 2, s.267-299.
- AGARWAL, P., JAMIA, M. I.,DELHI N.:2012, "The Impact Of Person-Organization Value Congruence On Organizational Commitment in a Public Sector Organization", **International Journal Of Research in Commerce & Management**, Sayı 3/9, s.151-156.
- AKTAŞ, M.:2011 "Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt – Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 26 s.14-21.
- ALLEN, N.J., GRISAFFE, D.B.:2001 "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages" **Human Resource Management Review**, Sayı 11, s.209-236.
- AMBROSE, M.L., SCHMINKE, M.:2003 "Organization Structure As A Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, Sayı 88, s.295-305.
- ARBAK, Y., YEŞİLADA, T:2003 "Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?" **İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi**, Sayı:3, s.23-37.

- ASTAKHOVA, M. N.:2016 "Explaining The Effects Of Perceived Person-Supervisor Fit And Person-Organization Fit On Organizational Commitment In The U.S. And Japan", **Journal Of Business Research**, Sayı:69. s.956-963.
- BAKAN, İ.:2008 "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, Sayı 10/14.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T.:2008 "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11/19, s.75-94.
- BRETZ, D.R., JUDGE, T.A.:1992 "**The Relationship Between Person-Organizational Fit and Career Success**" Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper.
- BROWN, B. B.:2003 **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**, Doktora Tezi, Virginia State Üniversitesi.
- CABLE, D. M., JUDGE, T. A.:1995 The Role Of Person-Organization Fit In Organizational Selection Decisions, Cahrs Working Paper #95-07). Ithaca, Ny: Cornell University, School Of Industrial And Labor Relations, Center For Advanced Human Resource Studies.

- CHATMAN, J.A., O'REILLY, C., CALDWEL D. F.:1991 "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **The Academy of Management Journal**, Sayı:34/3,s.487-516.
- CHATMAN, J. A.:1989 "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, Sayı14/3, s.333-349.
- CHEN, H.Y., TSAI, W.C., CHEN, C.C.:2011 "Incremental Validity of Person-Organization Fit Over the Big Five Personality Measures", **The Journal of Psychology**, Sayı 146/5, s.485-509.
- CİHANGİROĞLU, N.:2011 "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", **Gülhane Tıp Dergisi**, Sayı 53, s.9-16.
- COLQUITT, J. A.:2001 "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", **Journal of Applied Psychology**, Sayı 86, s.386-400.
- COLQUITT,J.A., CHERTKOFF J.M.:2002 "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation", **Journal Of Management**, Sayı 28/5, s.591-610.
- COHEN, A.:1992 "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı 13/6, s.539-558.

- CREMER, D.D.:2005 "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification", **Journal of Managerial Psychology**, Sayı 20/1, s.4-13.
- CRONBACH, L. J.:1951 "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", **Psychometrika**, Sayı 16/3, s.297/334.
- CROPANZANO, R., AMBROSE, M. L.:2001 "**Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, Advances In Organizational Justice**, Stanford University Press, California.
- ÇALIŞKAN, A., HAZIR, K.:2012 "Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 9/2, s.49-77.
- ÇALIŞKAN, A.:2015 "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü", **Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 1/2, s.115-141.
- DEMİR, K.:2016 "Relations Between Teachers' Organizational Justice Perceptions And Organizational Commitment and Job Satisfaction in the School: A Meta-Analysis", **International Journal of Human Sciences**, Sayı 13/1 s.1409-1417.
- FAROOQUI, S. NAGENDRAB, A.:2014 "The Impact of Person Organization Fit On Job Satisfaction and Performance of the Employees" (Çevrimiçi) <http://www.sciencedirect.com>, 25 Ocak 2019.

- FOLGER, R., CROPANZANO, R.:1998 Organizational Justice And Human Resource Management, Thousand Oaks, CA: Sage, (Çevrimiçi) <https://books.google.com.tr>, 29 Ekim 2018.
- FORTIN, M.:2008 "Perspectives On Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time And Links With Morality." **International Journal Of Management Reviews**, Sayı 10/2, s.93–126.
- GIFFEN, R.:2015 "**Organizational Culture And Personality Type:Relationship With Person-Organization Fit And Turnover Intention**", Doktora Tezi, Iowa State Üniversitesi.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P., GAERTNER, S. A.:2000 "Meta-Analysis Of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications For The Next Millennium", **Journal Of Management**, Sayı 26/3, s.463-488.
- GREENBERG, J.:1987 "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories", **Academy Of Management Review**, Sayı 12/1, s.9–22.
- GREENBERG, J.:1990 "Employee Theft As a Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost Of Paycuts", **Journal Of Applied Psychology**, Sayı 75, s.561-568.
- GÜNDOĞAN, A.O.:2003 Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi'nde düzenlenen "**Adalet**" konulu sempozyumda sunulan bildiridir, s.1-5, (Çevrimiçi) <https://docplayer.biz.tr/48069542-Hak-ve-adalet-ali-osman-gundogan.html>.,25 Ocak 2019.

- GÜRBÜZ, S. MERT İ. S.: 2009 “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 42/33, s.117-139.
- GÜRİZ, A.:1994 “Adalet Kavramının Belirsizliği”, **Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara** s.13-20.
- HE, H., ZHU, W., ZHENG, X.:2014 “Procedural Justice And Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality”, **J Bus Ethics**, Sayı 122/681 s.695.
- HOFFMAN, B. J., WOEHR, D. J.:2006 “A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 68, , s.389-399.
- HOFSTEDE, G.:1980 “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broad?”, **Organizational Dynamics**, Surfimer, AMACOM, A Division of American Management Associations.
- HOFSTEDE, G.:1983 “National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations [J]”. **International Studies of Management and Organization**, Sayı 13/1-2, s.46-74.
- HOFSTEDE, G.:1994 “Management Scientists are Human”, **Management Science**, Sayı: 40/1.
- HOFSTEDE, G.:2005 **Cultures And Organizations: Software Of The Mind**. (Rev. 2 nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- HOFSTEDE,G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV,M.:2010 **Cultures and Organizations: Software of the Mind** (Rev. 3 rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- İŞBAŞI, J. Ö.:2001 “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1/1, s.51-73.
- İŞCAN, Ö. F., NAKTİYOK A.:2004 “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı 59/1 s.181-201.
- KAYA, H.:2008 “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, s.155.
- KHAOLA, P.P., SEBOTSA, T.:2015 “Person-Organisation Fit, Organisational Commitment And Organisational Citizenship Behaviour”, **Danish Journal of Management and Business Sciences** s. 67-74.
- KÖKSAL, K.:2017 “Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Aracılık Rolü”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Sayı 16/2 s.37-58.
- KRISTOF, A. L.:1996 "Person – Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications", **Personnel Psychology**, Sayı 49, s.1-49.

KRISTOF BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D.,JOHNSON, E. C.:2005
Consequences Of Individual's Fit At Work: A
Meta-Analysis Of Person-Job, Person-
Organization, and Person-Supervisor Fit,
Personnel Psychology, Sayı 58/2 s.281–342.

LIND, E. A., TYLER, T. R.:1988 **The Social Psychology Of Procedural
Justice. New York**, Plenum Press, (Çevrimiçi)
<https://books.google.com.tr/books>, 19.01.2019.

MAKRAIOVA, J., POKORNA, Erika ve WOOLLISCROFT: 2013 "Person
Organisation Fit in the Context of Cultural
Learning", (Çevrimiçi)
<http://www.sciencedirect.com>. 25.01.2019.

MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M.:1990 "A Review and Meta-Analysis of the
Antecedents, Correlates, and Consequences of
Organizational Commitment", **Psychological
Bulletin**, Sayı 108/2, s.171-194.

MENDOZA, C., LANGEVIN, P.:2014 "The Impact Of Results Control On
Affective Organizational Commitment: The
Mediating Effects Of Perceived Procedural
Justice", **Association Francophone de
Comptabilite**, Sayı 20/1, s.13-42.

MERCURIO, Z.:2016 "Person-Organization Fit İn The Employee
Selection Process: An Instructive Framework
For Practitioners And Implications For Human
Resource Development", (Çevrimiçi)
<https://www.researchgate.net/publication/>,12
Aralık 2018.

METE, S., SÖKMEN, A., BIYIK, Y.:2016 "The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit And Job Satisfaction: A Research On IT Employees", **International Review of Management and Business Research**, Sayı 5/3, s.870-901.

MEYER, J.P. "Commitment in the Workplace", (Çevrimiçi) <http://www.findarticles.com/p/articles>, 20 Ocak 2019.

MEYER, J. P., ALLEN, N.J.:1991 "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **The Journal Of Occupational Psychology**, Sayı 63, s.1-18.

MEYER, J. P., V.D.:2002 "Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", **Journal Of Vocational Behavior**, Sayı 61/1, s.20-52.

MEYER, J.P., ELYSE R. M.:2010 "Employee Commitment And Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework And Research Agenda", **Journal Of Vocational Behavior**, Sayı 77/2, s.323-337,

MOWDAY, R. T., PORTER, L.W., STEERS, R.:1982 **Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press Inc., New York.

NAKRA, R.:2014 "Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India" **Vision**, Sayı 18/3, s.185-194.

- NIEHOFF, B.P., MOORMON, R.H.:1993 "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior" **Academy of Management Journal**, Sayı 36, s.527-556.
- ORGAN, D.W.:1997 "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Sayı 10/2, s.85-97.
- ORHAN, Ö.:2012 "Homeros ve Hediidos'da Adalet Kavramının Kökenleri ve Platon'a Yansımaları", **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 13.
- POLATÇI, S., CİNDİLOĞLU M.:2013 "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 18/3, s.299-318.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A.:2009 **Organizational Behavior**, 13th Ed. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- SCHEIN, E. H.:1990 "Organizational Culture", **American Psychologist**, Sayı 45 s.109-119.
- SCHEIN, E.H.:1992 **Organizational Culture and Leadership**, 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.
- SCHEIN, E.:1993 "Legitimizing Clinical Research in the Study of Organization Culture", **Journal of Counseling and Development**, s.71.
- SCHEIN, E. H.:2010 **Organizational Culture And Leadership**, San Francisco: John Wiley & Sons.

- SCHNEIDER, B.,GOLDSTEIN, H.W.,SMITH, D.B.:1995 "The ASA Framework: An Update." **Personnel Psychology**, Sayı 48, s.747-773.
- SCHNEIDER, B.:1987 "E= f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person Environment Fit", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 31/1, s.353-361.
- SEKIGUCHI, T.:2004 "Person-Organization and Person Job Fit In Employee Selection: A Review of Literature", **Osaka Keidai Ronshu**, Sayı 54/6, s.179-196.
- SEKIGUCHI, T.:2003 "The Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Managers' Hiring Decisions: The Effects of Work Status and Occupational Characteristics of Job Openings", Doktora Tezi, Washington Üniversitesi.
- SUTARJO:2011 "Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study", **International Journal of Business and Social Science**, Sayı 2/21, s.227-233.
- ŞAHİN, R., KAVAS, E.:2016 "Örgütsel Adalet İle Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sayı 7/14, s.119-140.
- TEPECİ, M.:2001 "The Effect Of Personal Values, Organizational Culture And Personorganization Fit On Individual Outcomes in the Restaurant Industry", Doktora Tezi, Pennsylvania State University.

- TIKANMAKI, A. K.:2001 **“The Impact Of Person-Organization Fit And Perceptions Of Justice On Employee Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Trust Towards Management After An Acquisition”**, Doktora Tezi, Simon Fraser Üniversitesi.
- TOTOWAR, A.K., NAMBUDIRI, R.:2014 “How does Organizational Justice influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital”, **Vikalpa**, Sayı 39/2, s.83-97.
- TUTAR, H.:2007 “Erzurum”da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 12/3, s.97-120.
- TÜRK DİL KURUMU www.tdk.gov.tr , (Çevrimiçi) 25 Aralık 2018.
- VERQUER, M. L.:2002 **"Fitting in at Work: A Comparison of the Relationships between Person-Organization Fit and Person-Group Fit with Work Attitudes"**, Doktora Tezi, Central Michigan Üniversitesi.
- WESTERMAN W. J., CYR, A. L.:2004 "An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories", **International Journal of Selection and Assessment**, Sayı 12/3, s.252-262.
- WRIGHT, BONET.:2002 “The Moderating Effects of Employees Tenure on the Relation between Organisational Commitment and Job Performance: A meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, s.1183-1190.

- WU, C., WU,G.,2017 "Person-Organization Fit Relationship With Innovative Performance Of Employees: A Literature Review" **Advances in Social Science**, **Education and Humanities Research (ASSEHR)**, Sayı 80, s.185-189.
- VALENTINE, S. GODKIN, L.,LUCERO, M.:2002 "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", **Journal of Business Ethics**, Sayı 41/4, s.349–360.
- VANCOUVER, J. B.,SCHMITT, N. W.:1991 "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", **Personnel Psychology**, Sayı 44/2 , s.333.
- YAHYAGİL, M. Y.:2005 "Birey Ve Organizasyon Uyumu Ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", **Öneri Dergisi**, Sayı 6/24, s.137-149.
- YILDIRIM, F.:2002 **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YEAN, T. F., YUSOF A. A.:2015 "Organizational Justice: A Conceptual Discussion", **Procedia-School and Behavioral Sciences**, Sayı 219, s.798-803.

EKLER

ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Davranış Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi E.Korhan Kalyoncu tarafından Doç. Dr. Güven Ordun'un danışmanlığında yürütülen tez çalışması kapsamında yapılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların ve kurumun değerleri ile algıladıkları adalet ve işe bağlılıkları hakkında bilgi edinmek ve elde edilen verileri bilimsel yöntemlerle analiz etmektir.

Bu anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sonuçlarında araştırmanın yapıldığı kurumun adı ile anketi dolduran çalışanların isimleri kullanılmayacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmenize gerek yoktur. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır.

Ekte bulunan Kişisel Değerler Ölçeği, Örgütsel Değerler Ölçeği, Bağlılık Ölçeği ve Adalet Ölçeği adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz. Soruları cevaplarken göstereceğiniz dikkat ve içten cevaplar vermeniz araştırmanın sağlıklı ve güvenilir olabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Soruları yanıtlamak için ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz çaba ile araştırmaya sağladığınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Güven Ordun (Tez Danışmanı)

E.Korhan Kalyoncu

Aşağıda 54 tane değer sıralanmıştır. Sizden istenen, her bir değer için **çalışmakta olduğunuz kurumun kültürünü** yansıtırma derecesini değerlendirmenizdir.

Kurum kültürünü oluşturan değerler neyin önemli olduğu, çalışanlarca ne tür davranışlar gösterilmesi gerektiği, çalışanların ne tür tutumlara sahip olması gerektiği konularında kurum çalışanlarını yönlendiren normlar veya beklentiler olarak nitelendirilebilir. Bu doğrultuda, her değer için aşağıda yer verilen soruyu kendinize sorunuz ve cevaplarınızı uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

“ Bu değer, çalışmakta olduğum kurumun kültürünü ne ölçüde yansıtıyor? ”

Hiç yansıtıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtıyor
1-----2-----3-----4-----5

1. Esneklik	1	2	3	4	5
2. Şartlara ve çevreye uyum sağlama yeteneği	1	2	3	4	5
3. İstikrar	1	2	3	4	5
4. Belirsizliğin minimum düzeyde olması	1	2	3	4	5
5. Yenilikçi olmak	1	2	3	4	5
6. Fırsatlardan yararlanmak konusunda hızlı olmak	1	2	3	4	5
7. Yeni tecrübeler edinme konusunda isteklilik	1	2	3	4	5
8. Risk almak	1	2	3	4	5
9. Dikkatli olmak	1	2	3	4	5
10. Yöneticinin yakın gözetimi olmaksızın iş ile ilgili kararlar alabilmek	1	2	3	4	5
11. Kuralcı olmak	1	2	3	4	5
12. Analitik olmak	1	2	3	4	5
13. Detaya önem vermek	1	2	3	4	5
14. Kesin ve net olmak	1	2	3	4	5
15. Takım odaklı olmak	1	2	3	4	5
16. Bilgiyi serbestçe paylaşmak	1	2	3	4	5
17. Kurumun bütününe hakim olan bir kurum kültürünün oluşmasına önem verilmesi	1	2	3	4	5
18. İnsan odaklı olmak	1	2	3	4	5
19. Hakkaniyet	1	2	3	4	5
20. Kişi haklarına saygı	1	2	3	4	5
21. Hoşgörü	1	2	3	4	5
22. Resmiyete önem vermemek	1	2	3	4	5
23. Uyumlu olmak	1	2	3	4	5
24. Soğukkanlı olmak	1	2	3	4	5

“Bu değer, çalışmakta olduğum kurumun kültürünü ne ölçüde yansıtıyor?”

Hiç yansıtıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtıyor
1-----2-----3-----4-----5

25. Destekleyici olmak	1	2	3	4	5
26. Mücadeleci olmak	1	2	3	4	5
27. Kararlılık	1	2	3	4	5
28. Eylem odaklı olmak	1	2	3	4	5
29. İnisiyatif almak	1	2	3	4	5
30. Özeleştirici yapmak	1	2	3	4	5
31. Başarı odaklı olmak	1	2	3	4	5
32. Talepkar olmak	1	2	3	4	5
33. Bireysel sorumluluk almak	1	2	3	4	5
34. Performans konusundaki beklentilerin yüksek olması	1	2	3	4	5
35. Profesyonel gelişim için fırsatların olması	1	2	3	4	5
36. İyi performans için yüksek ücret verilmesi	1	2	3	4	5
37. İş güvenliği	1	2	3	4	5
38. İş performansının takdir edilmesi	1	2	3	4	5
39. Fikir ayrılıklarının düşük düzeyde olması	1	2	3	4	5
40. Anlaşmazlıklarla doğrudan yüzleşmek	1	2	3	4	5
41. İş yerinde arkadaşlıklar kurmak	1	2	3	4	5
42. Kişi ile yaptığı iş ve bulunduğu çalışma ortamı arasında uyum olması	1	2	3	4	5
43. Başkaları ile işbirliği içinde çalışmak	1	2	3	4	5
44. Yapılan işe karşı heves duymak	1	2	3	4	5
45. Uzun saatler çalışmak	1	2	3	4	5
46. Çok fazla kural ile kısıtlanmamak	1	2	3	4	5
47. Kaliteye önem verilmesi	1	2	3	4	5
48. Farklılık yaratabilmek	1	2	3	4	5
49. Kurumun ve çalışanların itibarına önem verilmesi	1	2	3	4	5
50. Toplumsal sorumluluk sahibi olmak	1	2	3	4	5
51. Sonuç odaklı olmak	1	2	3	4	5
52. Kurumun yol gösterici net bir felsefesinin olması	1	2	3	4	5
53. Rekabetçi olmak	1	2	3	4	5
54. Çok düzenli ve planlı olmak	1	2	3	4	5

KİŞİSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

Aşağıda 54 tane değer sıralanmıştır. Sizden istenen, her değer için **sizin için ideal olan kurum kültürünü** yansıtırma derecesini değerlendirmenizdir.

Kurum kültürünü oluşturan değerler neyin önemli olduğu, çalışanlarca ne tür davranışlar gösterilmesi gerektiği, çalışanların ne tür tutumlara sahip olması gerektiği konularında kurum çalışanlarını yönlendiren normlar veya beklentiler olarak nitelendirilebilir. Bu doğrultuda, her değer için aşağıda yer verilen soruyu kendinize sorunuz ve cevaplarınızı uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

“ Bu değer, benim için ideal olan kurum kültürünü ne ölçüde yansıtıyor?”

Hiç yansıtıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtıyor
1-----2-----3-----4-----5

1. Esneklik	1	2	3	4	5
2. Şartlara ve çevreye uyum sağlama yeteneği	1	2	3	4	5
3. İstikrar	1	2	3	4	5
4. Belirsizliğin minimum düzeyde olması	1	2	3	4	5
5. Yenilikçi olmak	1	2	3	4	5
6. Fırsatlardan yararlanmak konusunda hızlı olmak	1	2	3	4	5
7. Yeni tecrübeler edinme konusunda isteklilik	1	2	3	4	5
8. Risk almak	1	2	3	4	5
9. Dikkatli olmak	1	2	3	4	5
10. Yöneticinin yakın gözetimi olmaksızın iş ile ilgili kararlar alabilmek	1	2	3	4	5
11. Kuralcı olmak	1	2	3	4	5
12. Analitik olmak	1	2	3	4	5
13. Detaya önem vermek	1	2	3	4	5
14. Kesin ve net olmak	1	2	3	4	5
15. Takım odaklı olmak	1	2	3	4	5
16. Bilgiyi serbestçe paylaşmak	1	2	3	4	5
17. Kurumun bütününe hakim olan bir kurum kültürünün oluşmasına önem verilmesi	1	2	3	4	5
18. İnsan odaklı olmak	1	2	3	4	5
19. Hakkaniyet	1	2	3	4	5
20. Kişi haklarına saygı	1	2	3	4	5
21. Hoşgörü	1	2	3	4	5
22. Resmiyete önem vermemek	1	2	3	4	5
23. Uyumlu olmak	1	2	3	4	5
24. Soğukkanlı olmak	1	2	3	4	5

25. Destekleyici olmak	1	2	3	4	5
26. Mücadeleci olmak	1	2	3	4	5
27. Kararlılık	1	2	3	4	5
28. Eylem odaklı olmak	1	2	3	4	5
29. İnisiyatif almak	1	2	3	4	5
30. Özeleştiri yapmak	1	2	3	4	5
31. Başarı odaklı olmak	1	2	3	4	5
32. Talepkar olmak	1	2	3	4	5
33. Bireysel sorumluluk almak	1	2	3	4	5
34. Performans konusundaki beklentilerin yüksek olması	1	2	3	4	5
35. Profesyonel gelişim için fırsatların olması	1	2	3	4	5
36. İyi performans için yüksek ücret verilmesi	1	2	3	4	5
37. İş güvenliği	1	2	3	4	5
38. İş performansının takdir edilmesi	1	2	3	4	5
39. Fikir ayrılıklarının düşük düzeyde olması	1	2	3	4	5
40. Anlaşmazlıklarla doğrudan yüzleşmek	1	2	3	4	5
41. İş yerinde arkadaşlıklar kurmak	1	2	3	4	5
42. Kişi ile yaptığı iş ve bulunduğu çalışma ortamı arasında uyum olması	1	2	3	4	5
43. Başkaları ile işbirliği içinde çalışmak	1	2	3	4	5
44. Yapılan işe karşı heves duymak	1	2	3	4	5
45. Uzun saatler çalışmak	1	2	3	4	5
46. Çok fazla kural ile kısıtlanmamak	1	2	3	4	5
47. Kaliteye önem verilmesi	1	2	3	4	5
48. Farklılık yaratabilmek	1	2	3	4	5
49. Kurumun ve çalışanların itibarına önem verilmesi	1	2	3	4	5
50. Toplumsal sorumluluk sahibi olmak	1	2	3	4	5
51. Sonuç odaklı olmak	1	2	3	4	5
52. Kurumun yol gösterici net bir felsefesinin olması	1	2	3	4	5
53. Rekabetçi olmak	1	2	3	4	5
54. Çok düzenli ve planlı olmak	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler, kişilerin çalıştıkları kurumlar hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan 9 ifadeye şu anda çalıştığınız kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçek üzerinde uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Hiç yansıtmıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtmıyor
1-----2-----3-----4-----5

1. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.	1	2	3	4	5
2. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Şu anda bu kurumdan ayrılacak olsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	1	2	3	4	5
5. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
6. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağına garantisiz, burayı hiç olmazsa biliyorum.	1	2	3	4	5
7. Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
8. Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

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

Hiç yansıtmıyor Az yansıtıyor Orta derecede yansıtıyor Büyük ölçüde yansıtıyor Yansıtmıyor
1-----2-----3-----4-----5

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

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgileri doldurunuz.

1. Cinsiyet: K E

2. Yaş:

20 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

61 +

3. Eğitim durumunuz:

İlköğretim

Lise

Üniversite

Lisans üstü

Doktora

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1 – 5

5 – 10

10 – 15

15 +

Katkılarınız için teşekkür ederiz.