

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ BİREYİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Cem Harun MEYDAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. H.Nejat BASIM**

ANKARA - 2010

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 2010

TEZİN TİPİ: Doktora Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının, bireyin örgüte bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini, kurgulanan bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla ilköğretim okullarında çalışan 394 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda, örgüt kültürünün diğer örgütsel değişkenler üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel güç ve adalet algılamalarının hem iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, hem de örgüt kültürünün etkisine aracılık yaptığı görülmüştür. Çalışma örgüt kültürünün, kurgulanan modeldeki diğer örgütsel değişkenler üzerinde temel şekillendirici olduğunu ortaya koymuştur.

ANAHTAR KELİMELEER: Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Algısı, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık, İş tatmini, Yapısal Eşitlik modeli, Kamu

SAYFA SAYISI: 245

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ BİREYİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

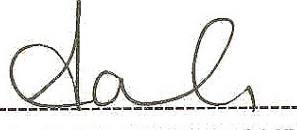
**Hazırlayan
Cem Harun MEYDAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. H.Nejat BASIM**

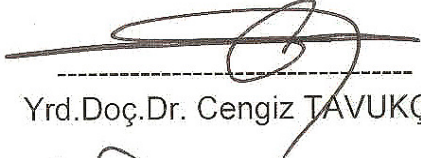
ANKARA - 2010

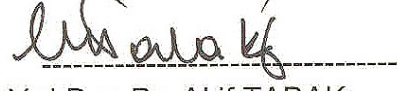
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cem Harun MEYDAN'ın, "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

Üye 
Doç.Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

Üye 
Yrd.Doç.Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU

Üye 
Yrd.Doç.Dr. Akif TABAK

Üye 
Doç.Dr. H.Nejat BASIM
(Danışman)

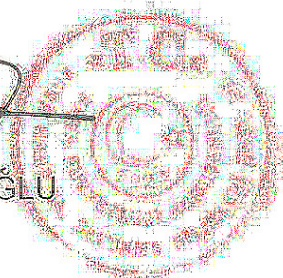
ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

15 / 01 / 2010



Cengiz TAVUKÇUOĞLU
Yrd.Doç.Dr.Mly.Alb.
Svn. Bil. Ens. Md.



TEŞEKKÜR

Bu çalışma da dâhil olmak üzere, doktora çalışmalarımın her safhasında desteğini hep yanımda hissettiğim, tez danışmanlığının ötesinde, kendisini referans aldığım değerli hocam Doç. Dr. H. Nejat BASIM'a,

Doktora çalışmalarımız sırasında bizlere aydınlıkları ile ışık tutan, bilimin ve bilimsel çalışmanın yolunu öğreten sayın hocalarım, Prof. Dr. Ahmet İNAM'a, Prof. Dr. Kadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. Eyüp BEDİR'e, Doç. Dr. Şükrü ÖZEN'e, Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e, Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK'e, Yrd. Doç. Dr. Cengiz TAVUKÇUOĞLU'na ve Dr. Çetin ÖNDER'e,

Tüm doktora çalışmalarım boyunca desteğini hep yanımda hissettiğim, sevgili eşim Zehra'ya teşekkür ederim.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2010

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ BİREYİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Cem Harun MEYDAN

ÖZET

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının, bireyin örgüte bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla Ankara ve İstanbul'da bulunan toplam 16 ilköğretim okulunda görev yapan 394 öğretmen üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Bulgulara ulaşmak için yapısal eşitlik modeli analizi ile birlikte, t-testi, tek yönlü varyans analizi, regresyon yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, örgüt kültürünün diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini yordadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algısının aracı değişkenler olduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra değişkenler arası ikili ilişkiler incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ortaya konan ilişkiler desteklenmiştir. Bireylerin demografik özelliklerinin, araştırmada incelenen örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün örgüt içinde önemli değişkenler olan örgütsel güç ve adalet algılarını etkilediği; bu

algıların da bireylerin örgüt içinde davranışlarını şekillendiren örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu durum, hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu bir örgütte, örgütsel güç algısının yüksek derecede hissedilmekte olduğunu; bu durumun adalet algısını olumsuz etkilemediği ve sonuçta örgütsel bağlılık ve iş tatmininin olumlu olarak etkilendiğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Algısı, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık, İş tatmini, Yapısal Eşitlik modeli, Kamu

Tez Yöneticisi : Doç.Dr. H.Nejat BASIM

Sayfa Sayısı : 245

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2010

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE,
ORGANIZATIONAL POWER AND ORGANIZATIONAL
JUSTICE PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: AN APPLIED
RESEARCH ON PUBLIC SECTOR**

Ph.D. DISSERTATION

Cem Harun MEYDAN

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the effects of organizational culture, organizational power and organizational justice perceptions of individuals on organizational commitment and job satisfaction, and to put forth the relationships among the foregoing organizational variables on a holistic approach. For this purpose, a survey was made on 394 teachers working in 16 primary schools in Ankara and Istanbul. Structural equation model analysis, t-test, one-way analysis of variance and regression were performed to achieve results. The findings showed that organizational culture had an effect on all other variables. Moreover, organizational power and organizational justice perceptions had an effect on organizational commitment and job satisfaction variables. In addition, it was revealed that organizational culture had an indirect effect on organizational commitment and job satisfaction and the organizational justice and organizational power perceptions were deemed to be the mediator variables. As the bilateral relations between variables were examined, the relationships of structural equation model were supported. The demographic characteristics of individuals were seen to be effective on the organizational variables.

Evaluating the findings as a whole, it was identified that the organizational culture had an effect on organizational justice and power perceptions, which were important organizational variables, and these perceptions had an effect on organizational commitment and job satisfaction which shape the individuals' behavior in an organization. This showed that in an organization which had an organizational culture dominated by a hierarchy orientation, individuals perceived high power. Since this situation does not create perception of injustice, the commitment and job satisfaction of the individuals had not been negatively affected.

Keywords : Organizational Culture, Organizational Power, Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Structural Equation Model, Public Sector

Advisor : ASSOC. PROF. H.NEJAT BASIM

Number of Pages : 245

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖN SÖZ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	4
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ETKİSİ	6
a. Örgüt Kültürünün Oluşumu	6
b. Örgüt Kültürünün Etkisi	7
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	7
a. Semboller ve Davranışlar	8
b. Değerler	10
c. Saygıtlar (Varsayımlar)	11
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMALARI VE KÜLTÜR BOYUTLARI	12
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ	16
a. Örgüt İklimi	16
b. Örgütsel İletişim	17
c. Sosyalleşme	18
ç. Değişim	19
6. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	19

İKİNCİ BÖLÜM GÜÇ, GÜÇ İLİŞKİLERİ VE ÖRGÜTSEL GÜÇ

1. GÜÇ ARAŞTIRMALARININ TEMELLERİ	24
a. Felsefi Temeller	24
b. Sosyal Gücün Dört Boyutu	29
2. GÜCÜN ŞEKİLLERİ	34
a. Olumlu–Olumsuz Güç	34
b. Süreçsel–Kurumsal–Örgütsel Güç	34
c. Resmi–Resmi Olmayan Güç	35
ç. Meşru güç	36
d. Doğrudan/Dolaylı güç (Gücün uygulama şekli açısından)	38

3. GÜCÜN KAYNAKLARI / BOYUTLARI	38
a. Bireyden Kaynaklanan Güç	39
b. Örgütten Kaynaklanan Güç	40
c. Sosyal Güç Kaynakları ve Kişilerarası Güç/Etkileme Modeli (Gücün Boyutları)	41
4. ÖRGÜTSEL GÜÇ	45
a. Örgütlerde Güç Araştırmalarının Temelleri	47
b. Örgütsel Gücün Kaynakları	49
5. GÜCÜN ETKİLERİ / SONUÇLARI	54
a. Güç Uygulamasında Birey Farkındalığı	55
6. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	56
a. İletişim	56
b. Etkileme	57
c. Utandırma	57
ç. Uyum ve Dışlanma.....	57
d. Statü	58
7. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1. ADALET ÇALIŞMALARININ TEMELLERİ	65
2. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI İLE İLGİLİ İLK ÇALIŞMALAR	68
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI	72
a. Dağıtım Adaleti	72
b. Süreç Adaleti	73
c. Etkileşim Adaleti	76
ç. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet	78
4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARINI AÇIKLAYAN MODELLER	79
5. ADALET ALGISININ DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	81
a. Adalet Algılamalarını Etkileyen Değişkenler	81
b. Adalet Algılamalarının Etkileri	83
6. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	91
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	92
a. Etzioni'nin Sınıflandırması	92
b. Kanter'in Sınıflandırması	92
c. Salancik' in Sınıflandırması	92
ç. Katz ve Kahn' in Sınıflandırması	93
d. Wiener' in Sınıflandırması	93
e. O'Reilly ve Chatman' in Sınıflandırması	93
f. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması	94
g. Penley ve Gould' in Sınıflandırması	94
ğ. Cohen' in Sınıflandırması	94
h. Allen ve Meyer Sınıflandırması	95
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	95
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	98
a. Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler	99
b. Örgütsel bağlılığın etkileri	103
5. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	106

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	108
a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	109
b. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	109
c. Alderfer'in ERG (VAG) Kuramı.....	110
ç. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	110
d. Adams'ın Eşitlik Kuramı	111
e. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı	111
f. Beklenti Kuramları	111
g. Locke'nin Amaç Kuramı.....	112
ğ. İş Özellikleri Modeli	112
h. Cornell Modeli.....	113

2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİ BOYUTLARI.....	113
3. İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ	116
a. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri	116
b. İş Tatmininin Bireysel Etkileri.....	117
4. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	118

ALTINCI BÖLÜM

BÜTÜNCÜL BİR YAKLAŞIMLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜÇ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	120
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	120
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE SORULARI	121
a. Araştırma Modeli.....	121
b. Modele İlişkin Kuramsal Gerekçeler	121
c. Araştırma Soruları / Hipotezler.....	128
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	130
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	131
a. Evren ve Örneklem	131
b. Veri Toplama Aracı	132
c. Veri Analiz Yöntemi.....	143

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	148
2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	150
3. BOYUTLAR ARASI KORELÂSYONLAR	151
4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ	156
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	169
a. Örgütsel Güç Algısını Yordayan Değişkenler.....	170
b. Adalet Algısını Yordayan Değişkenler	172
c. Örgütsel Bağlılığı Yordayan Değişkenler	175

ç. İş tatminini Yordayan Değişkenler.....	179
6. YOL ANALİZİ	183

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER.....	195
a. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Değerlendirmeler	196
b. İş tatminini ile İlgili Değerlendirmeler	199
c. Adalet ve Güç algıları ile İlgili Değerlendirmeler.....	201
2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	204
3. ARAŞTIRMA SORULARINA YÖNELİK SONUÇLAR	205
4.ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER.....	206
5. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER	207
KAYNAKLAR	207
EKLER.....	244

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 Örgüt Kültürü Öğelerinin Sınıflandırılması.....	8
Tablo 2.1 Güç Kaynakları.....	44
Tablo 2.2 Güç kullanımının farkındalığı.....	55
Tablo 3.1 Eşitlik kararı alırken bireylerin kullandığı referans standartları	65
Tablo 3.2 Adalet Kuramları.....	70
Tablo 3.3 Adalet Kuramlarına Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi	80
Tablo 4.1 Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	90
Tablo 4.2 Dört Bileşenli Bağlılık Modeli	95
Tablo 4.3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	102
Tablo 4.4 Bağlılık Düzeylerinin Olası Etkileri	103
Tablo 6.1 Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları.....	132
Tablo 6.2 İş Tatmini Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	133
Tablo 6.3 Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 6.4 Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	135
Tablo 6.5 Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 6.6 Adalet Algısı ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	137
Tablo 6.7 Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 6.8 Güç Algısı ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	139
Tablo 6.9 Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 6.10 Örgüt Kültürü ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	142
Tablo 6.11 Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 6.12 Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	146
Tablo 7.1 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri.....	149
Tablo 7.2 Örgütsel Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	150
Tablo 7.3 Değişkenler arası korelasyonlar.....	152
Tablo 7.4 Boyutlar arası korelasyonlar.....	153
Tablo 7.5 Eğitime Göre t-testi Sonuçları.....	156
Tablo 7.6 Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	157

Tablo 7.7 Yaşa Göre ANOVA Sonuçları.....	159
Tablo 7.8 Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	161
Tablo 7.9 Halen Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	163
Tablo 7.10 Statüye Göre ANOVA Sonuçları.....	164
Tablo 7.11 Amir ile Görüşme Sıklığına Göre ANOVA Sonuçları.....	166
Tablo 7.12 Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre ANOVA Sonuçları.....	168
Tablo 7.13 Örgütsel Güç Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	171
Tablo 7.14 Adalet Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	173
Tablo 7.15 Adalet Algısını Yordayan Örgütsel Güç ve Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	174
Tablo 7.16 Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	176
Tablo 7.17 Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgütsel Güç ve Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	177
Tablo 7.18 Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgütsel Güç, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgüt Kültürü Eğilimleri Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	178
Tablo 7.19 İş Tatminini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	179
Tablo 7.20 İş Tatminini Yordayan Örgütsel Güç ve Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	180
Tablo 7.21 İş Tatminini Yordayan Örgütsel Bağlılık Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	181
Tablo 7.22 İş Tatminini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	182
Tablo 7.23 Regresyon Ağırlıkları.....	186
Tablo 7.24 Regresyon Ağırlıkları (anlamli ilişkiler).....	188
Tablo 7.25 Model uyum değeri.....	189
Tablo 7.26 Değişkenler Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler.....	190
Tablo 7.27 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	193

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 Örgüt kültürü modeli.....	9
Şekil 1.2 Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	14
Şekil 2.1 Gücün dört boyutu.....	33
Şekil 3.1 Adalet tecrübelerinin dağılımı.....	63
Şekil 3.2 Adalet tecrübelerinin önemi.....	64
Şekil 4.1 Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	97
Şekil 4.2 Örgütsel Bağlılık Öncülleri ve Ardılları.....	105
Şekil 5.1 İş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin etkileri.....	118
Şekil 6.1 Araştırma modeli.....	122
Şekil 6.2 Araştırma modeli üzerinde hipotezler.....	130
Şekil 7.1 Yapısal Eşitlik Modeli.....	183
Şekil 7.2 Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli.....	184
Şekil 7.3 Değişkenler arası ilişkiler.....	185
Şekil 7.4 Değişkenler arası anlamlı ilişkiler.....	187

ÖN SÖZ

İnsanoğlu sürekli dünyanın düzenini keşfetme merakı içinde olmuştur. İnsanın kendini anlama çabası da bu merakı içinde önemli bir yer tutar. Bilim, insanoğlunun bu merakını gidermede önemli bir araç olmaktadır. Bu çerçevede, sosyal bir varlık olan insanın toplum içindeki davranışı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği örgüt içindeki tutum ve davranışları bilimsel yöntemlerle araştırılmıştır.

İnsanların örgüt içindeki davranışı örgüt, grup ya da birey düzeylerinde incelenebilmektedir. Bu çalışma da insanların bireysel düzeyde davranışının anlaşılmasına ve açıklanmaya çalışılmasına yöneliktir. Bu amaçla, birkaç örgütsel değişken bir arada incelenmiş ve aralarındaki etkileşimler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu tür etkileşimlerin ortaya konmasının, bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyon modellerinin keşfedilmesini sağlayacağını, diğer yandan yerli yazını zenginleştirebileceğini değerlendirmekteyiz.

Bu bağlamda çalışmamızın yönetim ve organizasyon alanındaki taraflara katkıda bulunmasını dileriz.

GİRİŞ

Bireyler, içinde bulundukları örgütten etkilenecek, değişik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin algılarındaki farklılıklar, tutum ve davranışların farklılaşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde bireylerin davranışlarını anlayabilmek, bireylerin kişiliklerini ve dış dünyayı nasıl algıladıklarını anlayabilmek ile mümkün olabilmektedir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

Bu çerçevede, bireylerin farklı örgütsel faktörlere karşı algılarının değişebilmesi, bireylerin davranışlarının farklılaşmasının temel nedenlerden birisi olarak ifade edilebilir. Söz konusu algı birçok farklı faktörden etkilenmekte olup, bu faktörlerden birisi örgüt kültürüdür. Bireylerin algılarını şekillendirici sosyal etkisi nedeniyle, örgüt kültürü, örgütte bir gözlenen davranış düzenleyicisi olarak ifade edilmektedir (Deal ve Kennedy, 1982).

Bu durum, birey davranışlarının bireysel tutum ve ortamsal faktörlerden etkilenmekte olduğu (Kağıtçıbaşı, 1977) ile açıklanabilir. Bireylerin davranışları genellikle iki önemli belirleyiciye bağlı olmaktadır. Bunlar bireysel etki ve sosyal etkidir. Bireysel etki, bireyin bir davranışta bulunmadan önce davranışının olumlu ya da olumsuz yönde bir değerlendirmesini yapmasıdır. Sosyal etki ise, davranışta bulunduğu ya da bulunmadığı takdirde karşılaşacağı sosyal baskı algılaması olarak tanımlanabilir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008). Bu noktada örgüt kültürü bir sosyal etki olarak ifade edilebilir.

Her örgütte, o örgütün kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır (Lund, 2003). Bu değişkenleri içeren örgüt kültürü, bireylerin algıları üzerinde etkili olmakla, onların örgüt içinde davranışlarına yön veren temel değişkenler olan, örgütsel güç algılamaları (Clegg vd., 2006) ve örgütsel adalet algılamalarını (Cohen-Charash ve Spector, 2001) etkileyebilmektedir.

Örgüt kültürünün etkilediği güç ve adalet algıları ise bireylerin örgütsel davranışlarına şekil veren örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışma örgüt içinde birbiri ile etkileşim içinde olan farklı örgütsel değişkenleri bütüncül bir çerçevede ele alarak aralarındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemektedir.

Buraya kadar bahsedilen örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili yazın taraması yapılmış, değişkenlerin birbirleri ile ikili ilişkilerini ele alan çalışmalara rastlanmakla beraber, tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini bütüncül bir çerçevede konu eden çalışmalara rastlanmamıştır. Bu maksatla tüm değişkenleri aynı anda ele alan bir araştırma modeli oluşturulması ve değişkenler arası doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bir model üzerinde incelenmesi bu çalışmanın esasını oluşturmaktadır.

İfade edildiği üzere, çalışmanın temel yöntemini yapısal eşitlik modeli analizi oluşturmaktadır. Bununla beraber, çalışmada ikili ilişkilerin ve gruplar arası farklılıkların belirlenmesi maksatlarıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerinin doğrulanması için, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon kullanılmıştır.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgüt kültürü ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu, öğeleri ve boyutları ortaya konmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü ve diğer örgütsel değişkenler arası ilişkiler ifade edilmektedir.

İkinci bölümde örgütlerde güç ve güç ilişkileri ele alınmaktadır. Güç olgusu felsefi ve tarihsel olarak ele alınmakta, sosyal güç ve örgüt içi güç ilişkilerine değinilmekte, kişilerarası güç/etkileme modeli ortaya konmakta ve gücün örgüt içinde ilişkili olduğu diğer değişkenler belirtilmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel adalet algısı incelenmektedir. Adalet algısı da tarihsel olarak ele alınmakta, örgüt içi adalet çalışmalarına değinilmekte ve adalet algı boyutları ortaya konmaktadır. Ayrıca, adalet algısının diğer örgütsel değişkenler ile ilişkiler ortaya konmaktadır.

Dördüncü ve beşinci bölümlerde çalışmanın odaklandığı örgütsel çıktılar olan, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları incelenmektedir. Anılan örgütsel değişkenler ile ilgili yaklaşımlar, boyutlandırmalar ele alınmakta, diğer örgütsel değişkenler ile ilişkileri ortaya konmaktadır.

Altıncı bölümde araştırma yöntemi üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi ifade edilmektedir. Ardından araştırma modeli, araştırma soruları ve hipotezler ortaya konmakta ve hipotezlerin dayandırıldığı kuramsal gerekçeler detaylı olarak irdelenmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları, örnekleme, veri toplama aracı ve veri toplama aracının doğrulanmasına yönelik analizler de bu bölümde ifade edilmektedir. Ayrıca araştırmanın yöntemsel olarak dayandırıldığı yapısal eşitlik modeline ait açıklamalar yapılmaktadır.

Yedinci bölüm araştırmanın bulgularının açıklandığı bölümdür. Bu çerçevede, örnekleme ilişkin istatistikler, değişkenleri betimleyici istatistikler, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler ve çalışmanın temelini oluşturan yapısal eşitlik modeli analizi bulguları sunulmaktadır.

Sekizinci ve son bölümde, araştırma bulguları değerlendirilmekte, yorumlanmakta ve genellemeler yapılmaktadır. Ayrıca gelecekte yapılacak olası çalışmalar için öneriler ifade edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Her örgüt, bünyesinde kendine özgü özellikleri barındırır. Bir örgütü oluşturan bireyler, belli amaçları gerçekleştirmek için örgütlenmekte ve örgütlenme işini, paylaştıkları ortak bir takım anlamlar sayesinde yapabilmektedirler (Louis, 1985). Örgütlenme, sosyalizasyon süreçlerini, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemleri içermektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Dolayısıyla, her örgütlenme kendine has bir birlikteliği beraberinde getirmekte ve kendine has duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları içermektedir. Söz konusu unsurlar zaman içinde oluşur ancak bunların değişimleri de söz konusudur. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların paylaşılmasıyla örgüt kültürü meydana gelmektedir.

Bu bağlamda örgüt kültürü, bir dizi işlevi yerine getirir, örgütün diğer örgütlerden farklı yönlerini belirtir, örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır, üyelerinin bir şeye bireysel çıkarlardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır, sistemin dengesini güçlendirir ve yapıştırıcı rolü oynar. Örgüt kültürü, üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirir ve yönlendirir. Aynı zamanda anlam yaratır ve denetim mekanizması niteliğindedir. Örgüt kültürü her örgütte bir şekilde varlık bulur ve hayati önem taşır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değerler ve saygıtlardan oluşur (Pettigrew, 1979). Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü basitçe “işleri yapma şekli” olarak tanımlamışlardır (Deal ve Kennedy, 1982). Örgüt kültürü kavramı, yönetim yazınında 1980’lerin başından itibaren ilgi çeken ve üzerine odaklanılan bir konu olmuştur. Bu yönelişin en önemli nedeni, yazında “bir örgütün mükemmelliğinin, üyelerinin aynı şekilde düşünmeyi, hissetmeyi ve hareket etmeyi öğrenmelerine bağlı olduğu” ana düşüncesinin ortaya atılmış olmasıdır.

Örgüt kültürüne ilişkin pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar birlikte incelendiğinde, şu esaslar ve ortak yönler göze çarpmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü, asıl güç olması itibarıyla, bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerlerdir.
- Örgüt kültürü, zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenir.
- Örgüt kültürü, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi unsurları içermektedir.

Tüm bunların dikkate alındığında örgüt kültürü, örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) ve bunların taşıyıcılarının bir bütünü (Terzi, 2000) olarak tanımlanabilir.

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenirler (Sengupta ve Sinha, 2005). Bununla beraber özel çevrelerine, farklı girdilerine ve yaptıkları işlere dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Örgüt kültürüne ilişkin ortak varsayımları aşağıdaki biçimde ifade etmek mümkündür (Ott, 1989: 52):

- Örgüt kültürü her örgütte vardır.
- Her örgüt kültürü diğerlerine göre tek ve benzersizdir.
- Örgüt kültürü sosyal olarak inşa edilir.

- Örgüt kültürü örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlar.
- Örgüt kültürü örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007). Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturur; örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösterir ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlar. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir (Schein, 1991).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ETKİSİ

a. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda ve değişiminde örgüt dışı ve örgüt içi çevre faktörleri olmak üzere değişik faktörler etkili olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000: 98-99). Dış çevre faktörleri, daha önce de belirtildiği gibi, toplum yapısı ve toplumun kültürel değerleri, örgütün içinde bulunduğu sektörel yapı, yasalar, tüketiciler ve rakip örgütler olarak sıralanabilir. Bireyler makro kültürel çevreden edindikleri özellikleri, içinde bulundukları örgüte taşırlar (Sargut, 2001).

İç çevre faktörleri ise örgütün faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefleriyle ilgilidir. Örgüt kurucularının inanç, değer, kişilik ve tecrübeleri, örgüt yapısı ve biçimselliği, yönetimin astlarına sağladığı destek, bireylerin örgüt içindeki sorumluluk derecesi, bireylerin riske girmesinin sınırları bu çerçevede sayılabilir. Ayrıca, örgüt içi koordinasyon, davranışları kontrol eden kural ve düzenler, bireylerin kendilerini örgütle bütünleştirmeleri, ödüllerin adil dağılımı ve örgüt içi iletişim düzeni de bu tür faktörlerdendir.

b. Örgüt Kültürünün Etkisi

Örgüt kültürünün, örgüt içinde bağlılık yaratmak ve örgüt dışı çevreye uyum sağlamak olarak sıralanabilecek iki temel etkisinden bahsedilebilir (Doğan, 2007). İç bağlılığın sağlanması için kültür; örgüt üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar, bireylerin ve grupların örgütteki yerlerini belirler, güç ve statünün dağılımını, üyeler arası ilişkileri ve ödül-ceza sistemini belirler. Bu çerçevede örgüt kültürü, tüm örgütsel olaylara bir anlam kazandıran örgüt ideolojisini kapsayabilir. Dış uyumun sağlanması için ise kültür, örgüt misyonu ve stratejisi ile örgüt amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayabilir.

Örgüt kültürü, bu işlevleriyle, bir örgütsel ve bireysel biçimlendirme aracıdır. Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Örgüt içi rasyonelliği ve standartlaşmayı sağlayarak, çatışmaları azaltıp huzur ve verimliliği artırır. Örgüt içi bütünleşme ve dayanışmayı sağlar. Bir kontrol mekanizması işlevi görür ve bu şekilde yönetici-çalışan uyumunu sağlar. Ayrıca, koordinasyon, yenilik ve yaratıcılık sağlama yoluyla örgütsel değişimi kolaylaştırır ve sosyal tatmin duygusu yaratarak bireyleri motive eder (Bakan vd., 2004).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Örgüt kültürünün ögeleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Araştırmacıların ortaya koydukları ögeler Tablo 1.1'de görülmektedir. Örgüt kültürünün birçok şekilde sınıflandırılabilmesi görülmektedir. Bu çerçevede, maddi ögeler-manevi ögeler, nesnel ögeler-öznel ögeler, görünür ögeler-görünmez ögeler (Buono vd., 1985; Schein, 1992; Smircich, 1983) sınıflamalarından söz edilebilir. Ancak yazında daha yaygın olan ve kabul gören sınıflama, örgüt kültürünün ögelerini *semboller ve davranışlar*, *değerler* ve *sayılılar* olarak üç başlık altında ele almaktadır (Schein, 1984). Bu sınıflandırma diğer sınıflandırmalara göre daha az detaylı ve daha kapsayıcıdır. Bununla birlikte Tablo 1.1 incelendiğinde diğer örgüt kültürü sınıflandırmalarının farklı isimler altında her üç ögeye de değinmekte olduğu görülmektedir.

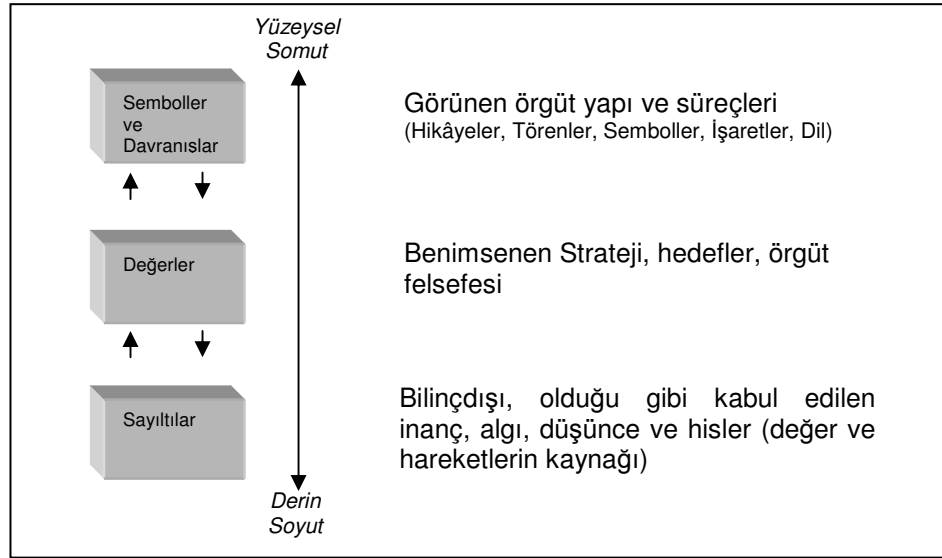
Tablo 1.1- Örgüt Kültürü Öğelerinin Sınıflandırılması

	Louis 1985	Lundberg ve Dyer 1988	Duncan 1989	Trice ve Beyer 1984	Petrigrew 1979	Meek 1988	Gordon 1991	Kono 1992	Steinhoff ve Owens 1989	Schein 1984	Wilkins ve Patterson 1988	Martin ve Siehl 1983	Kozlu 1986	Meek 1988	Stoner 1989
Semboller ve Davranışlar	x	x								x		x			x
Törenler (Ritüeller)			x		x	x	x		x				x	x	
Semboller	x		x	x	x	x								x	
Hikâyeler				x			x		x				x		
Kahramanlar			x				x		x				x		
Mitler					x	x	x		x				x		
Dil				x	x										
Uygulamalar				x				x							
Fiziksel düzenlemeler							x								
Karar alma yöntemleri								x							
Örgüt Tarihi									x						
Değerler		x	x				x	x	x	x	x	x	x		x
Düşünce sistemleri						x		x							
Paylaşılan anlamlar	x		x												
Perspektifler		x													
Gelenekler									x						
Adetler									x						
Sayıtlar (Varsayımlar)		x	x	x						x	x	x			x
İnançlar			x		x		x		x				x		
Normlar									x						
Yargılar											x				
İdeoloji														x	

Anılan öğelerden oluşan örgüt kültürü modeli Şekil 1.1 de gösterilmekte ve aşağıda açıklanmaktadır.

a. Semboller ve Davranışlar

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci seviyesini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Bu unsurlar, semboller, adetler, sanatlar, mitler, efsaneler, törenler, kahramanlar gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır.



Şekil 1.1- Örgüt kültürü modeli (Schein, 1992)

Örgüt kültürünün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2002). Sözel-davranışsal semboller olarak; örgüt içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen örgüt dili, örgütün geçmişi ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler, geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlar (Slack, 1997). Geçmişe ait zor dönemlerin hikâyeleri örgüt içinde problemlerin kolayca aşılmasına yardımcı olur. Ayrıca törenler de örgütler için öneme sahiptir.

Fiziksel semboller ise gözle görülen, örgüt üyeleri için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesneleri ifade etmektedir.

Örgüt içinde kullanılan dil, işaretler, semboller ve sloganlar da görünen örgüt kültürü unsurlarındandır. Aynı kelimeler ya da işaretler farklı örgütlerde farklı anlamlar ifade edebilir.

Bir örgütün sahip olduğu kültür ile ilgili yalnızca sembollere odaklanarak karar vermek yanlış sonuçlar çıkarılmasına da neden olabilir. Bunun birinci nedeni, görünen öğelerin geçmişe ait ve artık geçerliliğini

korumayan ögeler olabileceğidir. İkinci nedeni ise daha önce de ifade edildiği gibi, farklı örgütlerde bulunan aynı görünüme sahip olan ögelerin farklı örgütlerde farklı anlamlarının olabileceğidir (Sackman, 1991).

Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, altlarında yatan değerler ve sayılıtlarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, bunlardan yanlış sonuçlar çıkarılabilir (Schein, 1991). Dolayısıyla örgüt kültürünü anlamak için yalnızca görünen ögelere odaklanmak yeterli olmayacaktır. Bu noktada, görünen ögelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır.

b. Değerler

Değer bireylerin yaşantısında önemli yer tutan (Şişman, 2002), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, iyi, kötü, onaylanmış, onaylanmamış olacak şekilde bireylere yön veren (Bakan vd., 2004), kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan (Hofstede, 1980) kavram ve inançlar olarak tanımlanabilir.

Örgütsel değerler örgüt içinde grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlarla oluşur (Schein, 1984) ve örgüt içinde başarıyı tanımlayarak, standartlar koyarak birey davranışlarını şekillendirir.

Değerler taşıdıkları vurgu ve yönelimlere göre, kurumsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve kutsal değerler olmak üzere sınıflandırılabilir (Robbins, 1993).

Semboller ve davranışların gerisinde bulunan katman olarak değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, hayati bir önem ve fonksiyona sahiptir.

c. Sayılılar (Varsayımlar)

Sayıltı (varsayım), doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder (Schein, 1992). Bunlar, değerlerin de gerisinde yer alarak, bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturur (Schein, 1992).

Temel sayılılar ile ilgili bazı sınıflandırmalar yapılmıştır. Buna göre sayılılar; insan doğası, insan ilişkileri, insan-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri olmak üzere sınıflandırılmış ve aşağıda kısaca açıklanmıştır (Şişman, 2002):

İnsan doğasına ilişkin sayılılar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapış şekilleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade eder. İdeal bir insanın hangi özelliklerinin olduğu ya da bireylerin kendiliklerinden iş yapma-yapmama konusundaki eğilimlerini yorumlayan inançlar buna örnek olarak verilebilir.

İnsan ilişkileri ile ilgili sayılılar, bir örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. Bu sayılılar, bireyler arasındaki güç, yetki ilişkileri, hiyerarşiye dayanan yöntemler ile ilgili kabulleri içerir.

İnsan-çevre ilişkilerine yönelik olan sayılılar bir örgütte yer alan bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayılılarıdır (Şişman, 2002). Bireylerin iç ya da dış kontrol odaklı olmaları yani elde ettikleri sonuçların, ödüllerin sebeplerini kendilerine ya da şans, güçlü tanındıklar, kader ve benzeri faktörlere bağlama konusundaki inançları, bu türden sayılılara örnek olarak verilebilir.

Bireylerin sahip olduğu *gerçeğin doğasına* ilişkin sayılılar, fiziksel, bireysel ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınmakta (Schein, 1992); fiziksel gerçek diğer adıyla nesnel gerçek, bireylerin içinde bulundukları

kültürden kaynaklı olarak, gerçeği farklı yorumlayabileceklerini, bireysel gerçek bireylerin kendilerine özgü olarak, kişisel deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak kabul ettiği doğruları, sosyal gerçek ise grup üyelerinin çeşitli konularda kabul ettikleri gerçekleri ifade etmektedir (Bakan vd., 2004).

İnsan eylemlerine ilişkin sayıtlılar ise bir insanın çevresine yönelik tutumlarında nasıl hareket ettiği ile ilgili olan sayıtlılardır ve bireylerin etkenlik-edilgenlik konusundaki kabullerini ifade etmektedir (Şişman, 2002: 92). Yukarda belirtildiği gibi davranışlarda çevreyi etkileme ya da çevreden etkilenme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bazı kişiler çevreyi, bulundukları koşulları değiştirebileceklerine yönelik sayıtlılar içinde olurken; bazıları ise anılan konularda çevreye ancak tabi olabilecekleri yönünde sayıtlılar geliştirebilmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMALARI VE KÜLTÜR BOYUTLARI

Örgütler birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşurken, örgüt kültürü de benzer biçimde, alt kültürlerden oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008). Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültür *egemen kültür* olarak, örgütün alt ünitelerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültür ise *alt kültür* olarak ifade edilmektedir (Terzi, 2000).

Buna benzer bir diğer sınıflandırma da *güçlü kültür-zayıf kültür* şeklinde yapılmaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurlarının bireyleri birbirine güçlü bir şekilde bağladığı; herkesin örgütün amacını bilerek ve bu amaca yönelik olarak çalıştığı, motivasyon seviyesinin ve dolayısıyla performansın yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın, zayıf örgüt kültüründe ise değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış olması ve alt kültürler arası ilişkilerin yetersiz olması nedenleriyle, ortak bakış açısının olmadığı, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı sosyal iklim görüldüğü ifade edilmektedir (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili en bilinen sınıflamalardan birini Hofstede (1980) yapmıştır. Hofstede (1980), kültürü, güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erilik olmak üzere analiz etmiştir. *Güç mesafesi*, bireyler tarafından gücün dağılım biçiminin kabullenilme derecesini; *bireycilik*, bireylerin birey olarak ya da topluluk olarak gösterdikleri davranışları; *belirsizlikten kaçınma*, bireylerin kesin olmayan durumlara yaklaşımını ve *erililik*, bireylerin şefkatli, merhametli, nazik, sevgi dolu yaklaşım ile yarışmacı, hırslı, egemen, baskıcı yaklaşımlar arasındaki tercih ve özelliklerini belirtmektedir. Ulusal kültür bağlamında tanımlanabilecek olan bu boyutlar, örgüt kültürlerinde de etkisini göstermektedir.

Harrison (1972) da örgüt kültürünün bir analizini yapmış, bu analiz daha sonra Handy (1985) tarafından benzer biçimde ele alınmıştır. Buna göre, örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırılmaktadır. *Güç kültürü*, gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipini; *rol kültürü*, gücün kaynağının uzmanlık ve örgütsel işlevler tarafından oluştuğu ve rollerin kişilerden daha önemli olduğu kültür tipini; *görev kültürü*, temel ilgi noktasının örgütsel amaçlar olduğu, işin ya da görevin merkezde olduğu kültür tipini, *birey kültürü* ise örgütlerin bireyleri için oluşturulduğu anlayışıyla hareket eden ve önceliğin bireysel amaç ve çıkarlara verildiği kültür tipini ifade etmektedir (Şişman, 2002; Bakan vd., 2004).

Örgüt kültürünün sıkça anılan boyutlandırmalarından biri de Cameron ve Quinn (1999) tarafından, rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde, klan, pazar, adhokrazi ve hiyerarşi kültürleri olarak yapılmıştır (Şekil 1.2). Buna göre *klan kültürü*, akıl hocası ya da kılavuz olarak adlandırılan, çevresindekilerin işini kolaylaştıran ve anne/baba rolü üstlenen bir liderin öncülüğünde işlemektedir. Bireyleri birbirine bağlayan temel faktörler sadakat ve geleneklerdir. Stratejik odak noktası insan kaynağıdır. *Pazar kültürü*, genel olarak amaç odaklı teşebbüsleri temsil eder. Bu kültürde lider zorluklardan kaçmaz ve üretkendir. Bireyler arasındaki bağların sağlanmasında esas olan, görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılmasıdır. Başarı kazanma önemlidir.

İÇSEL KORUMA (faaliyetlerin engellere takılmasını önleme, bütünleşme)	ORGANİK SÜREÇLER (esneklik, kendiliğindenlik)		DİŞSEL KONUMLANDIRMA (rekabet, farklılaşma)
	KLAN/TAKIM Baskın nitelikler: Birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, “biz bir aileyiz” hissi Liderlik tarzı: Akıl hocası, çevresindekilerin ilerlemesini kolaylaştırıcı, aile büyüğü figürü Değerler: Sadakat, gelenekler, kişiler arası bağlılık Stratejik vurgular: İnsan kaynağını geliştirmeye, bağlılığa ve maneviyata yönelik stratejiler	ADHOKRASİ Baskın nitelikler: Girişimcilik, yaratıcılık, uyum yeteneği Liderlik tarzı: Girişimci, yenilikçi, risk üstlenici Değerler: Girişimcilik, esneklik, risk Stratejik vurgular: Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik stratejiler	
	HİYERARŞİ Baskın nitelikler: Emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tekbîçimlilik Liderlik tarzı: Koordinatör, yönetici Değerler: Kurallar, politikalar, prosedürler Stratejik vurgular: Durağanlığa, tahmine ve engellere takılmayacak işlemlere yönelik stratejiler	PAZAR Baskın nitelikler: Rekabetçilik, amaçlara ulaşma Liderlik tarzı: Kararlı, amaçlara odaklanmış Değerler: Aynı amaçlar doğrultusunda çalışmak ve yeni gelenlerin de çalışmasını sağlamak, üretmek, rekabet etmek Stratejik vurgular: Rekabetçi üstünlüğe ve pazar üstünlüğüne yönelik stratejiler	
	MEKANİSTİK SÜREÇLER (kontrol, emir-komuta zinciri, durağanlık)		

Şekil 1.2- Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri
(Lund, 2003: 221)

Adhokrasi kültürü dinamizmi ve girişimciliği destekler. Liderlerin girişimci ve yenilikçi olması, yeniliğe ve gelişmeye açık çalışanlar arasındaki bağları kuvvetlendirir. Bu tür kültürde büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verilir. Sonuncu kültür tipi *hiyerarşi kültürüdür*. Resmî ve katı örgüt kültürünü ifade eder ve bu kültürde lider bir koordinatör ya da organizatör olarak tanımlanabilir. Bireyler resmi kural ve politikalar ile bir arada tutulur. Durağanlık ve değişmezlik bu tip örgütlerde ön plândadır (Lund, 2003).

Yönetim yazınında, buraya kadar belirttiğimiz örgütsel kültür boyutlandırmalarının haricinde birçok farklı boyutlandırma da yer almaktadır. Yukarıda bahsedilmiş olan güçlü kültür-zayıf kültür, baskın kültür-alt kültür ayırımında olduğu gibi, örgüt kültürü, birleştirici-parçalanmış, işlevsel-işlevsel olmayan, homojen-heterojen, iyi-kötü gibi ayrımlara da tabi tutulabilmektedir (Bakan vd., 2004). Ayrıca, örgüt kültürü; Schneider (1994, 1997) tarafından

kontrol, işbirliği, yetenek, gelişme kültürleri olarak; Deal ve Kennedy (1982) tarafından yüksek risk-hızlı geribildirim, düşük risk-hızlı geribildirim, yüksek risk-yavaş geribildirim ve düşük risk-yavaş geribildirim kültürleri olarak; Kets de Vries ve Miller (1986) tarafından karizmatik, paranoid, çekingen, ihtiyatlı ve bürokratik kültürler olarak boyutlandırılmıştır. Ayrıca, Sethia ve Von Glinow (1988)'un çalışmasında ilgisiz, dikkatli, titiz tamamlayıcı kültürler; Quinn ve McGrath (1985)'in çalışmasında ise rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler ayrımı göze çarpmaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan boyutlandırmalar bir arada ele alındığında, bunların bazı başlıklar altında toplandığı görülmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Buna göre, örgüt kültürü boyutlandırmalarını dokuz eğilim altında sınıflandırmak mümkündür. Bu eğilimler ve anlamları aşağıda açıklanmıştır:

- Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi: Bu boyut, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.
- Sonuç ya da süreç eğilimi: Sonuçların ya da işin yapılış şeklinin, yani süreçlerin, önemsenme derecesi olarak ifade edilmektedir.
- Klan, aile ve ilişki eğilimi: Yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi: Görevlerin tam olarak yapılmasına, görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına, çalışanların inisiyatif kullanabilmelerine ve bilgi paylaşımına ne derece önem verildiğini ifade etmektedir.
- Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi: Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi: Çalışmalarda ortaklaşa davranışçılık ya da bireyciliği benimseme eğilimini yansıtmaktadır.

- Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi: Genellikle gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemslenme derecesini ifade etmektedir.
- Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi: Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansla dayalı istihdam ve terfi ile açık rol tanımlarının önemslenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi: Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ

a. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2002). Örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Aydın, 1988; Terzi, 2000).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbirlerinden farklı olmasına karşın, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Schein, 2000; Glisson ve James, 2002). Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki başlıca farklılıklar şunlardır (Çelik, 2008):

- Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken, örgüt kültürü genellikle uzun dönemli, stratejik bir özellik taşır.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar; fakat iklim kültürün bütün yönlerini içermez.
- Örgüt kültürü, işgörenlerin örgütleri hakkında hissettiklerinin yanı sıra, örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar,

değerler ve varsayımları kapsarken; örgüt iklimi, işgörenlerin çalışma birimleri ve örgütleri ile ilgili olarak paylaştıkları algıları kapsamaktadır.

- Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından farklılık göstermektedir. Örgüt kültürünün yönetim yazınına girmesi ve kavramlaşması nispeten yenidir.
- Örgüt kültürü yavaş, örgüt iklimi ise daha hızlı değişir.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir.
- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.
- Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.

Önceleri bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgüt kültürü daha sonra bireyleri şekillendirici olmakta, kendisine uymayanları bir şekilde uymaya zorlamaktadır.

b. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda, işleyişini sağlamak amacıyla, örgütü meydana getiren çeşitli bölüm, gruplar ya da örgüt ile çevresi arasında bilgi ve düşünce alışverişini gerçekleştirir (Gürgen, 1997). Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları içerir (Sarıkamış, 2006).

Örgüt kültürüne ait temel değerlerin örgüt üyeleri tarafından bilinmesi ve paylaşılması iletişim ile olabilir. Dolayısıyla iletişim, örgüt kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir rol üstlenmektedir. İletişimin temel işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özeti olup, kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003).

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün güçlendirilmesini, örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmeleri ve sosyalleşmeleriyle sağlamaktadır. İletişimle sağlanan bilgi akışı, örgütte kültür öğelerini taşıyan ortak bir dilin oluşmasını ve bu dil ile kültürün aktarılmasını sağlar. Zira örgütsel kültürün sahip olduğu değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler gibi öğeler iletişim yoluyla aktarılabilir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim ve örgütsel kültür arasında çok yakın bir ilişki vardır (Bakan vd., 2004; Sarıkamış, 2006).

Örgütsel iletişim sürecinin başarısı, insanların birbirini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemelerine bağlıdır (Vural, 2003). Örgüt kültürü ortak anlamlar sağlayarak iletişime kaynak olmakta, iletişim de bu ortak anlamları kullanarak, örgüt kültürünün yaygınlaşmasını ve güçlenmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü iletilmeden var olamaz; fakat örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişeceği düşünülemez (Durğun, 2006).

c. Sosyalleşme

Sosyalleşme, bireyin içinde yer alacağı toplum ve grup yaşamına hazırlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bireyin neyi, nasıl yapacağını yani bir anlamda oyunun kurallarını öğrenmesi, sosyalleşme sürecini oluşturmaktadır (Şişman, 2002). Örgütsel sosyalleşme ise bireylerin örgüt kültürünü öğrenmesi ve ona uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir (Bakan vd., 2004). Bireylerin örgütsel değerleri paylaşması ve normlara uyum sağlaması, sonuçta da örgütün etkin bir elemanı haline gelmesi, sosyalleşme süreci ile olabilmektedir (Can, 1997).

. Değişim

Örgüt kültürünü etkileyen değişkenler kültürün değişimine de neden olabilir. Ancak kültürel değişim kısa zamanda gerçekleşemez (Matsumura, 2009). Değişim bilinçli ya da bilinçsiz şekilde gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda içsel ve dışsal etkilerden söz edilebilir. Dış etkiler kriz, fırsat, sektörel değişiklikler gibi faktörler olabilirken; iç etkiler, yönetim ve yönetimden kaynaklanan değişiklikler biçiminde ifade edilebilir (Bakan vd., 2004).

Örgüt kültüründe ve kültürün değişiminde örgütün kurucularının ve liderlerin inanç ve değerleri de önemlidir (Schein, 1992). Örgüt kültürünün değişmesi ya da değiştirilmesi mümkün olmakla birlikte, bu zor bir süreçtir (Burke, 2002; Cameron ve Quinn, 1999; Schein, 2004). Anılan süreçte değişime olan direnç ve yeniliklerin örgüte uyumunun değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

6. BÖLÜMÜN GENEL DEğERLENDİRMESİ

Örgüt kültürü örgütler ve yönetim açısından üzerinde çalışılmış bir konudur. Birleştirici etkisi ile kültür bireylerin bir arada bulunmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü bir örgütsel değişken olmasının yanı sıra örgüt içi diğer değişkenlere şekil veren bir faktör olarak örgütsel davranış ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ott, 1989; Scholl, 1981). Temellerini toplumsal kültürden almakla birlikte, bir örgüte kültürünün o örgüte has bir yapısı bulunmaktadır.

Araştırmacılar tarafından örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen öğeler içerdiğinden ortaya çıkarılması ve anlaşılabilmesi için nitel ya da nicel teknikler kullanıldığı görülmektedir (Danışman ve Özgen, 2003; Van Den Berg ve Wilderom, 2004). Nitel ya da nicel, iki tür tekniğin de kendine has zorluk ve problemleri bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış araştırmalarda örgüt kültürünü tanımlayabilmek için farklı boyutlandırmalar yapılmış, bu boyutlandırmaların ortak özelliklerinden yola çıkıldığında örgüt kültürünün dokuz alt boyutu olduğu ortaya konmuştur. Bu boyutlar hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi, sonuç ya da süreç eğilimi, klan, aile ve ilişki eğilimi, kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi, kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi, takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi, esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi, rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi, tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

Örgüt kültürü ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün, örgütsel güç algılamaları (Clegg vd., 2006) ve örgütsel adalet algılamalarını (Cohen-Charash ve Spector, 2001) etkileyebilmekte olduğu; bunların yanı sıra, örgüt kültürü, iş tatmini ve bağlılık birlikte değerlendirildiğinde bu değişkenler ile doğrudan ilişkisinin olduğu (Findler vd., 2007) ortaya konmuştur.

Konuya bu çalışmanın odaklandığı araştırmanın örnekleme açısından yaklaşıldığında da eğitim kurumlarının da birer örgüt olarak kendi kültürlerine sahip olduğu, okulların da kültürleri ve bunların alt kültürleri olabileceği (Balci vd., 2002), bu kültürün, okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan personel ve öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirme, öğrencilerin motivasyon ve başarılarını artırma (Fyans ve Maehr, 1990; Gümüşeli, 2006; Şişman, 2002; Thacker ve McInerney, 1992) gibi etkileri olabileceği ifade edilmektedir (Aslan vd., 2009). Sonuç olarak örgüt kültürü, bireylerin algıları üzerinde etkili olarak okul performansı, diğer bir deyişle eğitim ve öğretimin etkililiği üzerinde etkili olabilmektedir (Can, 2006).

İKİNCİ BÖLÜM

GÜÇ, GÜÇ İLİŞKİLERİ VE ÖRGÜTSEL GÜÇ

Toplumsal yaşam ve topluma odaklı kuramlar içerisinde kimin güçlü olacağı ve gücün nasıl kullanılacağı çoğunlukla araştırılan ana konulardan biri olmuştur (Cook vd., 2006). Bununla birlikte güç halen, ne anlama geldiği ile ilgili üzerinde tartışmalar olan bir konudur (Ball, 1995; Spicer, 2007). Toplumsal ve yönetsel bağlamda Türk Kültürünün güç ilişkilerini önemsiyor olması ve yüksek güç mesafesi ile davranışlar geliştirmesi, bunun yanı sıra yerli yazında konuya yönelik çalışmaların sınırlı olması nedenleriyle bu bölüm, çalışmanın diğer değişkenlerinin ele alındığı bölümlere nazaran daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Güç konusu üzerinde tartışmalar bulunmakla beraber yazında bazı ortak özelliklerine rastlamak mümkündür. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Astley ve Sachdeva, 1984; Deutsch ve Gerard, 1955; Spicer, 2007; Hawley, 1963: 422; Lasswell ve Kaplan, 1950):

- Gücün tanımı üzerinde mutabakat bulunmamaktadır.
- Güç, birlikte hareket eden insanlardan ortaya çıkan bir davranıştır. Yani, insanlar sosyal hareket, aile ya da örgüt gibi birlikte hareket etme durumunda olduğunda güç ilişkileri ortaya çıkmaktadır; her sosyal davranış bir güç uygulaması, her sosyal ilişki bir güç eşitliği ve her sosyal grup ya da sistem ise, bir güç organizasyonu olduğundan, her sosyal ilişki sistemini potansiyel ya da aktif güç olarak nitelemek mümkündür.
- Güç, yetkilendirilmiş birinde bulunur; yani liderler astları tarafından güçlü kabul edildiği için güçlüdür.
- Güç grup üyeleri arasındaki ilişkide yatar; başka bir deyişle bu ilişkiler içine gömülüdür.
- Güç çıkar için ya da ahlaksızca kullanılabilir.
- Güç sonuçsaldır, en azından etkileyicidir. Yani güç ilişkileri, olmakta olan bir şeyin sonucudur, aksi takdirde gerçekleşmeyecek bir etkinin

ürünüdür, aynı zamanda güç sosyal etkiler yaratarak insanların değişmesine neden olmaktadır.

- Güç kültürden kültüre ve her kültür içindeki bir güç yapısından diğerine değişmektedir.

Güç insan hayatını şekillendiren ve ona yön veren önemli bir belirleyicidir. Nasıl ki enerji fizikte temel kavram ise, sosyal bilimler için de güç o şekilde temel bir kavramdır (Russell, 2004: 10). Dolayısıyla, güç, insan yaşantısı içinde diğer birçok değişken ile karşılıklı olarak ilişki içindedir. İnsanlar tarafından genelde üzerinde çok da düşünülmeden kullanılan bir kavram olmasına karşın açıklanması pek de kolay olmayan bir kavramdır. Güç kavramını açıklama çabaları modern anlamda Makyavelli (Machiavelli), Hobbes ve Locke'dan beri olmak üzere, Platon'dan beri felsefeci ve bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Güç, örgütsel yaşamın ve yönetimin ana konularından birisidir (Pfeffer, 1992). Bu nedenle, örgüt içi güç ve güç ilişkileri de, sosyal güç araştırmaları içinde yerini alan ve Weber (1947; 1978) den beri üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur.

Güce odaklanmak ve güç ilişkilerini ortaya koymak; güce kimin sahip olduğu, gücün etkilerinin neler olduğu, güç ilişkilerini nelerin birbirinden ayırdığı, elde edilen gücün miktarı ve gücün nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğü ile ilgili çalışmaların yapılmasını beraberinde getirmiştir (Lukes, 2002).

Güç ile ilgili birbirinden kısmen farklı ancak birbirini tamamlayan tanımların oluşu görülmektedir. Güç, bir kişinin diğerine ya da diğerlerine istediklerini gerekirse zorla yaptırma yeteneği olarak (Weber, 1978) bir başka kişinin hareketlerini etkileyen hareketler olarak (Lasswell ve Kaplan, 1950), bir aktörün bir başkasına aksi takdirde yapmayacağı bir şeyi yaptırma yeteneği olarak (Dahl, 1958), bir kişinin olanaklarını, başka bir kişinin inanç, tutum ve davranışlarını etkileyecek şekilde kullanabilme imkânı olarak (Pierro vd. 2008), niyet edilen etkilerin üretimi olarak (Russell, 2004), olmaması halinde ortaya çıkmayacak bir davranışı doğuran kuvvet olarak (Mechanic, 1962), her yerden gelen ve her yerde olan sosyal ilişkilere gömülü, davranışı ve düşünceyi şekillendirici bir araç olarak (Foucault, 1980) tanımlanmaktadır.

Güç ilişkiseldir, maksatlıdır, zorlayıcıdır ve potansiyele sahiptir ayrıca bireylerarası ve sistemik kapasitesi vardır (Lehman, 1969). Güç ilişkilere gömülü bir kavram olduğundan bireysel ve örgütsel seviyelerdeki ilişkilerde görülmektedir. İlişkiler düşünüldüğünde, iki taraf da düşünülerek gücün taraflara göre göreliliği önem kazanmaktadır (Yukl, 1989). Bu çerçevede, örgütsel güç ise örgüt içi çeşitli kaynaklardan türeyen (Siriya ve Patel, 2005) ve bu kaynakların sağlanması ya da kullanımının engellenmesi yoluyla örgüt içindeki diğer bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlayan güç olarak (Keltner vd., 2003) tanımlanmaktadır.

Güç ile ilgili tanımlar gücü olanın güçsüz olana istediğini yaptırması temeline dayanmaktadır. Yani bu tanımların temelinde bir bireyin bir davranışı yapması için isteklendirilmesi yatmaktadır. Ancak gücü elde etmenin, elde bulundurmaya devam etmenin ve gücü olmayanlara istenileni yaptırmanın yolları olduğu gibi, güçsüz olanların da güç elde etme yöntemleri vardır. Bireylerin isteklendirmesi görünür ya da görünmez olabileceği gibi bireylerin gücün farkında olması ya da olmaması da söz konusu olabilmektedir. Tüm bunların temelinde açık ya da kapalı olabilecek çatışmadan bahsedilebilir. Bu durumda birey, kendisinden istenen davranışa karşı gelmesi durumunda bile, davranışı gerçekleştirme maliyetinden kaçınma güdüsü ile istenilen davranışı gerçekleştirebilmektedir.

Yukarda belirtildiği gibi, güç, sosyal ilişkiler içinde yer almaktadır. Bunun nedeni her sosyal hareketin bir güç uygulaması, her sosyal ilişkinin bir güç eşitliği ve her sosyal grup ya da sistemin bir güç örüntüsü olmasıdır (Astley ve Sachdeva, 1984). Örgütlerin de sosyal ilişkilerin yansımaları olması itibarıyla sosyal ilişkiler içinde görülen güç ilişkilerinin örgütlerde yansımaları görülmesi doğaldır. Ancak örgütlerin kendilerine has özellikleri vardır. Örgütler; hiyerarşik, ağsal, kaynak ilişkilerinin egemen olduğu, gücün daha açık görüldüğü ve kabul edildiği özel sosyal birlikteliklerdir.

Güç denildiğinde aynı zamanda iktidar anlamına da gelebilmekle beraber, bu iki kavram arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Örneğin, güç bir hedef gütmeyebilir, ama iktidarın bir hedefi vardır ve yönlendirir. Örgütlerde

yönetici ya da patron görüldüğü zaman güç hissedilebilir, ancak yönetici ya da patron çalışanları yönlendirdiği zaman, iktidar hissedilebilir. Yani iktidarın hissedilmesi için gücün alt seviyede bulunan çalışana bir şey yaptırması gerekmektedir. Nasıl ki güç insan yaşamında kaçınılmazsa, insan topluluklarının yönlendirilmesinde de iktidar kaçınılmazdır. Örgütler kendini yönlendiren topluluklardır ve amaçları incelendiğinde bir hedefleri bulunmaktadır, dolayısıyla örgütlerde bir iktidar sürecinden bahsedilebilir.

Bu bağlamda bu bölümde güç araştırmalarının temelleri, gücün felsefi temelleri, sosyal ilişkiler içindeki yeri, gücün diğer konularla ilişkisi, gücün kaynakları, örgütlenme ve örgütlenme süreci içinde gücün yeri ve örgütsel güç konuları üzerinde durulmaktadır.

1. GÜÇ ARAŞTIRMALARININ TEMELLERİ

a. Felsefi Temeller

İktidar ve güç konularının temelleri, günümüzdeki algılamalardan farklı olmakla birlikte, Platon'a kadar dayanmaktadır.

Platon gücü açık bir şekilde tartışmamakta, gücün nereden alındığı üzerinde durmamaktadır. Platon, Devlet adlı eserinde de devletin gücünü nereden aldığından ziyade güce sahip olan devletin hangi ilkeleri topluma kazandırması gerektiğinden bahsetmekte, insanların kendi kendine yaşamaya güç yetirememesinden, ihtiyaçlarını gidermek için başkalarının yardımına muhtaç olmasını, bireylerin devleti oluşturmasının temel nedeni olarak görmektedir (Platon, 1975) ve devletin topluma bilgelik, yiğitlik, ölçülülük ve doğruluk gibi değerleri kazandırması gerektiğini söylemektedir (Reeve, 2001). Ona göre devlet gücünü insanların mutlu olması için kullanılmalıdır ve mutluluğun yolu anılan ilkelerin kazanılmasıyla söz konusu olabilir. Böylece mükemmel toplumu oluşturmayı hedeflemektedir (Hacker, 1961). Bununla birlikte, devletin felsefe eğitimi almış tek bir kişi tarafından yönetilmesi gerektiğini söylemektedir. İnsanları mutlu etmek ancak felsefenin krala sağladığı bilgeliğin verdiği güç ile mümkün olabilir.

Aristo, Platon'un aksine mükemmel toplumu oluşturmak yerine mevcut toplumu geliştirmeyi hedeflemektedir. Aristo'nun üç temel kuramı vardır (Aristoteles, 1993): Birincisi devletin doğal bir varlık olduğudur, yani O'na göre toplumlar yaşayan varlıklardır ve kuralları değişmektedir. İkincisi, insanın doğal toplumsal ve politik bir hayvan olduğudur. Başka bir deyişle insanlar yaşamak için başka insanlara ihtiyaç duyarlar. Üçüncüsü, insanın doğasından dolayı devlet daha önce gelmektedir. Doğal varlık olan devlet parçalardan oluşur ve bu parçalar ayrılarak devlet çözümlenebilir. Devlet her doğal varlık gibi yaşar ve yaşayan bir varlık olarak iyi bir yaşam ve mutluluğu hedeflemekte, devleti oluşturan parçalardan bir tanesi devletin hedefini yerine getirmektedir. Bu parça yönetici sınıfı olduğu belirtilmektedir (Keyt, 2006). Yani, Aristo bir yönetici sınıfının olduğunu ve gücün bu sınıfa ait olduğunu söylemektedir. Aristo'ya göre gücün bir kaynağı da toplumda doğal olarak bulunan normlardır. Toplumsal normlardan kaynaklanan bu güç bir zorlama içermemekte, ancak, doğaya karşı gelen, yapay yapılanmalar, yani, zorlamalar gücü içermektedir.

Modern anlamda güç çalışmalarının başlaması Makyavelli ile olmuştur (Clegg, 1989). Makyavelli, insanın mutluluğundan ziyade devletin mutluluğunu ön planda tutmaktadır (Gökberk, 1994). Makyavelli gücün tanımı, meşrulaşması gibi konuların aksine gücün ele geçirilmesi ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Makyavelli'ye göre; güç, bir bireyin bir şeyi elde etmek için uyguladığı stratejilerin etkililiğidir. Güç ne bir şeydir, ne de bir kişiye ait olup, bireylerin strateji geliştirme yetenekleri ve yetkinlikleri tarafından tekrar tekrar üretilen bir etkidir (Clegg, 1989). Gücün elde edilmesi ve korunması için gerektiğinde ahlaksız yöntemlere başvurmak bile meşrudur (Ledeen, 2003). Makyavelli'nin bu yaklaşımı yazında Makyavelizm adı verilen bir davranış şekliyle de anılmaktadır. Bu kapsamda Makyavelizm, zorlama ve fırsatçılık ile diğer kişiler üzerinde kontrol sağlama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Hochwarter vd., 2000). Yüksek makyavelist kişiliğe sahip bireyler mantık odaklı, kontrollü ve manipülatif olarak ifade edilmektedir (Christie ve Geis, 1970). Ayrıca bu bireyler hedeflerini elde etmek için etki yaratmaya daha eğilimlidirler (Farmer vd., 1997). Makyavelli'nin katkısı gücü dinsel ve etik yaklaşım ile değil analitik ve görgül

yaklaşım ile incelemesi ve gücü elde edebilmenin stratejileri ile özdeşleştirmesidir. Ayrıca gücün stratejik kavramsallaştırılması, günümüz düşünürlerinin dâhil kabul ettiği modern bir duruş göstermektedir (Clegg, 1999).

Hobbes da Makıavelli gibi gücü dinden ve etikten ayırmış, analitik yaklaşımı benimsemiştir. Hobbes'un en önemli etkisi gücün modern anlamda kavramsallaşmasını sağlayan çalışmalarıdır. Kendinden öncekilerden farklı olarak Hobbes mantıksal çıkarımcıdır (Grcic, 2007). Hobbes güç ile ilgili açıklamaların netleştirilmesinde önemli katkıya sahiptir (Clegg, 1989: 23). Hobbes'un en önemli farklarından biri, ona kadar olan düşünürlerin toplumu doğal bir olgu olarak görmesine karşın, onun toplumu yapay bir oluşum olarak değerlendirmesidir (Ledeen, 2003). Toplumda bireylerin mutabakata vardığı bir sözleşmenin olduğundan bahsetmektedir. Toplumu oluşturan ve kurallarını koyan bireyler, kurdukları yapay gücün etkisi altına girmekte, yani sözleşmenin kuralları onu oluşturan bireylerin üzerine çıkmaktadır. Bu bireylerin bazı haklarından yani özgürlüklerinden vazgeçtikleri anlamına gelmektedir. İnsanın haklarını ve özgürlüğünü terk etmesinin amacı yaşamını koruma yollarının güvenliğini sağlamaktır (Tunçay, 1969: 127). Zira, Hobbes'a göre, insanlar birbirlerinin kurdudur ve insanların ancak bir güçle idare edilerek birbirlerine zarar vermeleri önlenabilir. Bu maksatla kurulan yapay güç sınırsızdır ve bireyler bu gücün korumasına gereksinim duymaktadır. Toplumda anlaşmazlıklar olduğunda kuralların kendisi değil nasıl uygulanacağı önemli olmaktadır. Hobbes burada gücün ne olması gerektiğini değil; bireylerin, gücün ne olduğunu nasıl bilebileceğini söylemektedir (Clegg, 1989:25).

Hobbes, insanların iki tutkusu olduğunu ve bunların istek ve nefret olduğunu söyler (Hobbes, 2005: 7) ve güç isteği de insanlar için temel dürtülerden biri olarak belirtilmektedir. Güç mutluluk ve insanın istediğini elde etmesi için gereklidir. Sonuçta bir insan ne kadar güçlü olursa isteklerini elde etmesi o kadar mümkün olabilmektedir. İnsanın istekleri sonsuz olduğundan, güçlü olma isteği de ölene kadar devam etmektedir (Hobbes, 2005: 71). Hobbes'a göre iki çeşit güç vardır. Bunlar doğal ve yardımcı güçtür. Doğal

güç sağlıklı, kuvvetli vücudun ve zekânın gücüdür. Yardımcı güç ise belli bir toplumdan ve zenginlik, ün, arkadaşlar, irtibatlar ve bilgiyi içeren sosyal sınıftan kaynaklanmaktadır (Hobbes, 2005: 95). Yardımcı güç ya doğal güçle ya da şans eseri elde edilebilir. Dolayısıyla yardımcı güce sahip bir insan doğal güce sahip olmayabilir.

Hobbes gibi, toplumun oluşumunu insanların sözleşme ile bir araya gelmesine bağlayan düşünürlerden biri de Locke'dir. Locke'a göre bireyler mülkiyet haklarının korunması amacıyla siyasal gücün hükmü altına girerler (Goldstein, 2001). Siyasal gücün sürdürülebilmesi ise bireylerin rızasına sahip olması ile olabilmektedir. Yani Locke da bireylerin kendi rızalarıyla gücün etkisi altına girdiklerini belirtmektedir. Ancak burada, bireyler mülkiyet haklarının korunması amacıyla bunu kabul etmektedirler. Çünkü böylece mülkiyet hakkına yapılması muhtemel saldırılar ortadan kalkmaktadır. Locke'un Hobbes'tan farkı; Hobbes'un bireylerin haklarını koruyacak tek bir gücün olması düşüncesinden farklı olarak, bir işbölümü önererek, gücün bir parlamenterler sisteminde olmasını ve yasama, yürütme ve yargı erklerinin birbirlerinden ayrılmasını savunmasıdır. Locke işbölümünü, insanların barışçıl bir düzen kurabilmesinin güvencesi ve üretimi, dolayısıyla refahı artıran başlıca güç olarak görmektedir. Bunun nedeni iktidarın kontrol edilebilmesidir. Hobbes'da olduğu gibi mutlak egemenlik söz konusu değildir.

Rousseau da Hobbes ve Locke gibi insanların bir sözleşme oluşturduğunu belirtmektedir. Rousseau'ya göre, bireyler istekleri çerçevesinde bir araya gelmekte ve bir sözleşme ile toplumu oluşturmaktadırlar. Rousseau insanların, birbirlerinin yardımına ihtiyacı olduğundan, birbirlerinin tahakkümü altına girdiklerini belirtmektedir. Ancak, bunun mülkiyet eşitsizliklerine neden olduğunu ve çalışmanın bu nedenle zorunlu olduğunu da belirtmektedir. Çalışan insanların arasında bir işbölümü olduğuna ve iş bölümünün olumsuz yanlarına dikkat çekmekte, zira eşitsizliğin temel nedeninin iş bölümü olduğunu söylemektedir. Eşitsizliğin gelişmesi mülkiyet problemlerini ortaya çıkarmakta ve birilerini zengin yaparken birilerinin de fakirleşmesine neden olmaktadır (Rousseau, 2001). Bunun sonucunda aslında özgür doğmuş olan insan gitgide özgürlüğünü

kaybetmektedir. Ancak insanlar özgürlüklerinden vazgeçmez; bu nedenle, insanların özgürlüklerinin gerçekleştirilebileceği bir toplum düzenine ihtiyaç bulunmaktadır. Rousseau bu düzenin toplumsal sözleşme ile sağlanacağını belirtmektedir. Bu sözleşme, bütün bireylerin haklarının korunduğu ve ortaklık temeline dayalı, özgürlüğün tek kaynağı olan otonomi ilkesinin temele alındığı ve halkın iradesiyle oluşmuş yasalarla güvence altına alınmış bir toplum sözleşmesidir. Bu şekilde insanlar kendi istekleriyle bir gücün tahakkümü altına girmekte, kendi istekleriyle haklarından vazgeçerken diğer yandan da mevcut haklarının korunması garanti altına alınmış olmaktadır. Rousseau, bu şekilde sahip olduğu bütün hakları güvence altına alınmış olan bireylerin özgür olduğunu ifade etmektedir. Özgürlüğün garantisi insanların kendisinin koyduğu kurallara uymasındır. Bireyler arası eşitliğin bu şekilde sağlandığını ve bu eşitliğin de insanlara özgürlük getirdiğini belirtmektedir (Rousseau, 1993). Toplumsal sözleşme ile devleti meydana getiren bireyler, bütün doğal hak ve özgürlüklerinden topluluk çıkarları için feragat etmektedirler.

Rousseau'dan büyük ölçüde etkilenen Kant, düzenin kurallar gerektirdiğini ve insanların kurallara uymasının düzenin sürekliliği açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak düzeni oluşturan yasaları koyanlar kendilerini yasaların üzerinde görmeye eğilimlidirler (Kant, 1982). Kant'ın bu düşüncesini Pareto (1968) geliştirmiş ve bazı insanların yeteneklerinden dolayı diğerlerinden ayrıldığını belirterek bu insanları "elitler" olarak isimlendirmiştir. Pareto (1968)'ya göre elit, kendi çalışma alanlarında zirvede bulunan insanların oluşturduğu toplumsal sınıftır (Arslan, 2006). Elitler kurumsallaşmış gücü ellerinde tutan, sosyal kaynakları kontrol eden, karar süreçlerini ciddi şekilde etkileyen, muhalefet edilse bile isteklerini gerçekleştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2006). Diğer bir elit kuramcısı Mills (1956) ise, siyasi, askeri ve ekonomik elitler olmak üzere en etkili ve en kuvvetli üç elit grubunun olduğunu belirtmektedir. Ortaya konan bu elitist (seçkin) elit kuramı, çoğulcu elit kuramcıları tarafından eleştirilmiştir. Çoğulcu elit kuramcıları, elitistlerin "halkın fikirleri, yönetici grup tarafından kontrol edilip, yönlendirilebilir" tezinin tersine, "yöneticilerin gücü,

öteki elit grupları ve halk tarafından sınırlandırılıp, kontrol edilebilir” görüşünü savunmaktadırlar (Arslan, 2003).

b. Sosyal Gücün Dört Boyutu

Mills (1956)'in Amerikan toplumu üzerinde yaptığı inceleme Pareto'nun elit kuramını ve Kant'ın düşüncesini doğrulayan sonuçlara ulaşmıştır. Mills politika iş yaşantısı ve devlet kurumlarında etkili olan bir “güç eliti”nin Amerika'yı yönettiğini belirtmiştir. Bu elitler bilgi ve gücün merkezinde bir yer işgal etmekte ve sıradan bireyleri aldıkları kararlarla etkilemektedirler.

Mills (1956)'in yöneten elit modeli, bir çoğulcu elit kuramcısı olan Dahl (1958) tarafından eleştirilmiştir. Dahl (1958) gücün sadece elitlerin elinde olmasını eleştirmiş ve gücün özgür bireyler içinde yayılma eğilimi gösterdiğini aynı zamanda gücün bireysel kararlar içinde görülebileceğini belirtmiştir. Dahl (1958)'in güç düşüncesi, daha sonra Lukes (1974) tarafından üç, Digeser (1992) ve Hardy ve Leiba-O'Sullivan (1998) tarafından dört boyutlu olarak tanımlanan gücün, bir boyutlu görüşünü oluşturmuştur.

Dört boyutlu güç tanımlamasına göre, bireylere uygulanan dört farklı güçten bahsetmek mümkündür (Digeser 1992; Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998; Clegg vd., 2006:217).

Bunlardan birincisi, yukarıda kısaca ifade edildiği üzere, Dahl (1958) tarafından ortaya konan, açık çatışmayı getiren, güç uygulayanın da, üzerine güç uygulananın da farkında olduğu ve sonucunda güç uygulayan ve uygulananın arasında açık bir çatışmanın veya uzlaşmanın yaşandığı güç şeklidir (Dahl, 1958). Burada, oyunun kurallarının ne olacağı ortaya konmaya ve bunun için uzlaşmaya çalışılmaktadır. Güç karar verme alanında ortaya çıkmakta ve açıkça görülebilmektedir. Uygulanan gücün hedefi kararların onaylanması ve uygulanmaya konmasıdır ve bunun için herkes sürece dâhil olmaktadır. Sonuçta bir karar vardır ve o karar uygulanır. Gücü uygulayan da, güç uygulanan da bunun farkında olarak hareket etmektedirler. Bu güç

çoğulcu ve tek taraflı olarak tanımlanmaktadır (Lukes, 1974). Herkes kararı kendi çıkarı doğrultusunda etkilemeye çalışmaktadır.

Dahl (1958)'ın bu görüşü, görünür güce çok yer verdiği için eleştirmiştir (Bachrach ve Baratz, 1962). Bu eleştirinin temelinde gücün, yalnızca karar verme ile belirmediği, karar vermeme biçiminde de, yani iki boyutlu olarak ortaya çıktığı yatmaktadır (Bachrach ve Baratz, 1962). Burada bahsedilen ikinci boyut karar vermeme durumu olarak ifade edilmektedir. Karar vermeme, “karar verenlerin tercihlerini tehdit eden seçeneklerin tanımlanmasını ve gündeme girmesini engelleme ya da bastırma kararı”dır. Kararların hepsi görünür ve adil olmamakta, herkesin politikaya müdahalesi bulunmamaktadır. Birileri gündemi tayin etmekte, diğerleri bunun farkında olarak buna itiraz edememektedir. Çünkü başkaldırı maliyeti yüksek olabilir. Durumun farkında olmak söz konusudur; ancak bu, uygulanan güce rıza gösterildiği anlamına gelmemektedir. Bu güç karar yokluğu durumundaki güç olarak tanımlanmaktadır (Lukes, 1974; 2005). Burada tanımlanan güç çatışma çıkmasını ve istek oluşmasını engellemektedir.

Güç ile ilgili üçüncü görüş farklı bir boyutu da içermekte ve bu boyut, rızaya dayalı, hâkim, hegemonik gücü ifade etmektedir (Lukes, 1974, 2005). Bu bakış açısında, güç üstün olarak görünmemektedir. Sadece bireylere yoğunlaşmanın doğru olmadığı ve Bachrach ve Baratz'ın örtük çatışma üzerinde gereğinden fazla odaklandığı düşüncesinden yola çıkarak, bireylerin davranışlarının farklı etkilerle şekillendiği ortaya konmaya çalışılmıştır (Lukes, 1974; 2005). Çatışmanın örtük olması görünür olmasını engellememektedir. Bir ve iki boyutlu güç tanımlarında örtük ya da açık çatışma açıkça görünmektedir. Ancak, güç, bireylerin algılarını, düşünme şekillerini ve tercihlerini değiştirebilir. Bu, alternatifi olmadığı düşünülen bir şekilde ya da normal olduğu veya değişemez olduğu düşünülerek mevcut durumun ve rollerinin bireyler tarafından kabul edilmesine yol açabilmektedir. Herhangi bir çatışma durumu görünmemekte, yapılanlar bireylerin hareketleri ile değil, sosyal toplumun ve kurumların, yani normların gerektirdiği şekilde olmaktadır. Bireylerin uygulayabilecekleri güç de normlar ile sınırlıdır. Alınan kararlar aslında bilinçli olarak alınmış kararlar olmamaktadır. Çizilmiş bir karar

alabilme alanı içinde kararlar alınabilmektedir. Burada insanlar kaybettiklerinin farkında olmamakta, bireyler bunu bilişsel olarak görememekte ve görmeleri de mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bundan rahatsız olmaları söz konusu olmamaktadır. Bireylerin nasıl mutlu olacakları sosyalleşme süreci içinde tasarlanmıştır. Bireylerin istekleri, umutları ve düşünceleri bu hâkim güç tarafından şekillenmektedir. Çatışmanın olmaması bireylerin üzerlerindeki gücün farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bireyler kendi gerçek ihtiyaçlarını bilmedikçe ve bilinçli hale gelmedikçe çatışmanın olması da beklenmemektedir. Toplumda güç ve güçlü yine bulunmaktadır; bu bireyler tarafından kabul edilmektedir, ama toplum bunun kabul edilmesi yönünde normlar içermektedir.

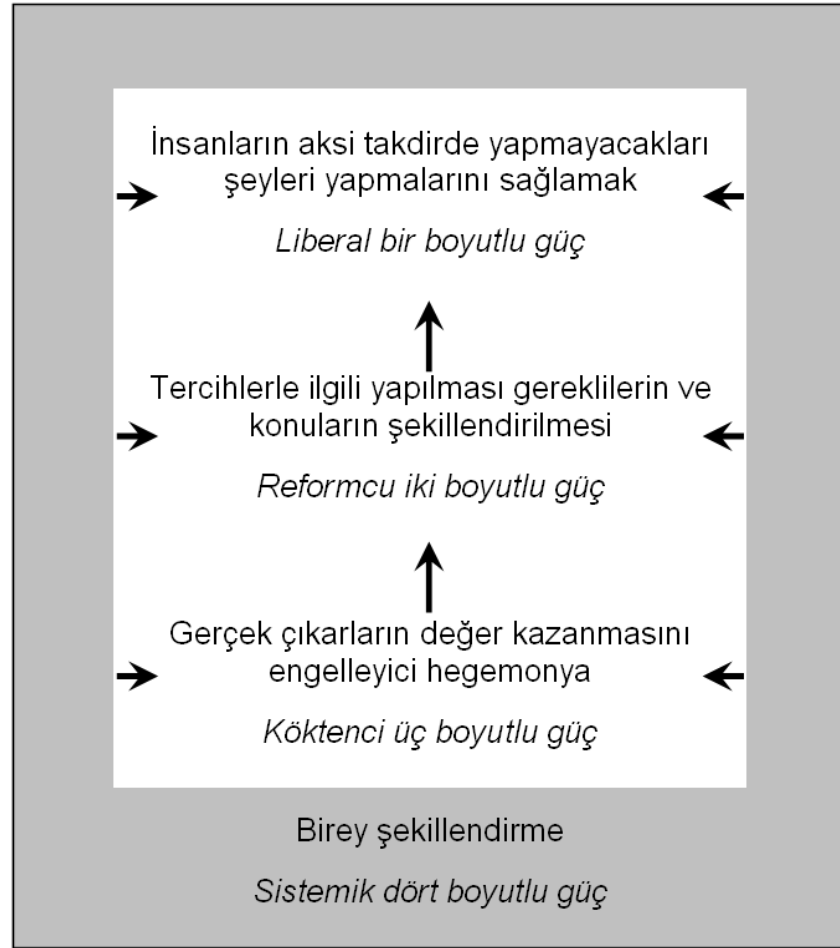
Gücü üç boyutlu olarak ele alan Lukes bu boyutlar ile ilgili görüşler arasındaki ayırt edici özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadır (Lukes, 2005: 29): Tek boyutlu görüş, *politik paylaşımlarla açığa çıkan, politika tercihlerinde görünen (öznel) çıkarlar* üzerindeki, gözlemlenebilen çatışmaları içeren konularla ilgili karar verilme davranışı üzerine odaklanmaktadır; iki boyutlu görüş, *politika tercihlerinde ya da haksızlık durumlarında görünen (öznel) çıkarlar* üzerindeki *açık ya da örtük* olarak gözlemlenebilen çatışmaları içeren potansiyel konularla ilgili karar verilmesi ve karar verilmesinin önlenmesi davranışı üzerine odaklanmaktadır; üç boyutlu görüş ilk iki görüşün davranış odaklı tam bir eleştirisini yapmaktadır. Bu eleştirinin ilk nedeni, ilk iki görüşün çok bireyci olmasıdır. Ayrıca, sosyal güç ve kurumsallaşmış uygulamalar ile bireysel kararlar, potansiyel konuların politika dışında bırakılmasının yollarını oluşturmaya izin vermektedir. Bu önlenilecek (potansiyel çatışma durumu az da olsa vardır), gerçek ve görülebilir çatışmanın olmadığı durumda gerçekleşebilir. Ancak, potansiyeli bulunan çatışma aslında hiç gerçekleşmemektedir. Burada yaşanan gizli çatışmadır. Özetle, üçüncü boyutta üzerinde durulan konular; karar verme (kararlar bilinçli alınan kararlar değildir) ve kontrol, açık ya da kapalı görünen, ayrıca, gizli çatışma ve öznel gerçek çıkarlardır. Lukes'un bu boyutlandırma şekli egemen güç temeline dayanmaktadır. Sonuçta güce hâkim, gücü taşıyan bir öge bulunmaktadır.

Lukes (1974; 2005)'un ortaya koyduğu üçüncü güç şekline ek olarak bir dördüncü güç boyutu da eklenebilir (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998). Bu güç şekli postmodernist güç şekli olarak tanımlanmakta, Foucault'nun bakış açısıyla açıklanmaktadır. Hardy ve Leiba-O'Sullivan (1998)'a göre Foucault, üç boyutlu görüşü destekleyen egemen güç görüşüne karşı çıkmaktadır. Her şeyden bağımsız ve yalıtılmış aynı zamanda güç taşıyan ögeyi, başka bir deyişle gücün kaynağını, belli bir yapı ya da belli bir merkez, tepe noktasındaki kuruma yerleştiren bütün çözümlemeler reddedilmektedir. Onun yerine güç, avantajlıyı da dezavantajlıyı da içine alan söylemler (diskorlar) ve ilişkiler ağı olarak kavramsallaştırılmıştır. Ona göre güç her yerde bulunmakta, çünkü her yerden gelmektedir. Bireylerin bir takım hedefleri gerçekleştirmeye yönelik niyetleri, hareketleri ve güç kullanmaları beklenen ya da istenen çıktıları vermeyebilir. Etkileri oluşturan ve sonuçların alınmasını sağlayan söylemdir. Bu görüşe göre, her aktör hâkim bir güç ilişkileri ağına tâbidir. Bu ağ her algının, karar ve davranışın altında yatmaktadır. Aynı zamanda hem hükmedenlerin hem de astların ondan kaçması çok zordur. Zira Foucault'ya göre güç, dağılmış, belirsiz, şekilsiz, öznesiz bir olgudur ama bireylerin fiziksel gövdelerini ve toplumsal kimliklerini oluşturmaktadır. Foucault için güç her şeyi düzenlemektedir ama mutlak değildir, parçalanmıştır, çoğulcudur ve beraberinde direnmeyi ve mücadeleyi getirmektedir. Güç hiyerarşiden kaynaklanmamakta, sayısız ilişki örgüsü olan, önceden kestirilemeyen bir şebeke olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında belli kişilerin mülkiyetinde de bulunmamaktadır. Gücü oluşturan öyle bir ilişkiler şebekesi veya yumağıdır ki burada kişiler gücün hem ürünü hem uygulayıcıları hem de güçlendiricileri olarak bulunmaktadır.

Gücü içinde bulundurduğu boyutları dikkate alarak incelersek (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998); birinci boyutta güç nadir ve kritik kaynakların kullanımı ile; ikinci boyutta karar verme süreçlerinin kontrolü ile; biraz daha kapsamlı olan üçüncü boyutta ise başkalarının hayatlarını şekillendiren anlamları yöneterek uygulanabilir.

Daha da kapsamlı olan dördüncü boyutta ise, güç sistemin dokusu içine gömülüdür; güç, insanların nasıl gördüğünü, ne gördüğünü, nasıl

düşündüğünü insanların direnme kapasitesini etkileyecek şekilde sınırlandırmakta ve belirlemektedir (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 459). Gücün ilişki ve söylemler ağı olarak ele alındığı bu görüşe göre, özne (birey) kendisini çevreleyen güç sistemi tarafından sosyal olarak üretilmekte ve dolayısıyla güç, manipüle edici ve egemen bireyler tarafından belirleyici olmamaktadır. Çünkü tüm bireyler disipline edici gücün öznelere olarak belirtilmektedir (Clegg vd., 2006: 217-218; Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 460). Gücün dört boyutlu kavramsallaştırması aşağıdaki şekil ile (Şekil 2.1) açıklanmaya çalışılmaktadır. Burada (Şekil 2.1) dördüncü boyut diğer üç boyutu çevrelemekte ve bireylerin öznelliklerini şekillendirmektedir.



Şekil 2.1 – Gücün Dört Boyutu (Clegg vd., 2006: 219)

Şekildeki gri bölge bireylerin diğer boyutlardaki öznelliklerini de içeren yaygın gücü ifade etmektedir. Bu, en üst seviyede süper yapısalılık olarak ifade edilmektedir.

2. GÜCÜN ŞEKİLLERİ

Sosyal gücün farklı şekillerde çözümlenmeye ve ifade edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu çözümlenmeler aşağıda ortaya konmaya çalışılmıştır.

a. Olumlu–Olumsuz Güç

Parsons (1956) gücün iki şekli ve dolayısıyla iki işlevi olduğunu söylemektedir. Olumlu güç, olumlu hedeflerin yerine getirilmesi davranışı olduğunda, olumsuz güç ise, bir bireyi, grubu korumaya yönelik hareketler olduğunda ortaya çıkabilmektedir.

Gücün olumlu olması, güç kullanılarak yapılabilecek, yerine getirilebilecek, başarılabilecek şeyleri ifade etmeye çalışmaktadır. Olumlu güç, gücün yaratıcı, ilişki geliştirici, başarmaya yardımcı olucu yönlerini içermektedir. Öncelikleri, hakları, önemlilikleri içeren sosyal ilişkiler, yetenekleri, kararları ve değişimi şekillendirir. Olumlu güç ile ilişkilerin en etkili yolunun bulunması sağlanabilir. Olumsuz güç ise; gücün sınırlayıcı, zıt, ilişkileri bozucu, zarar verici yönünü ifade etmektedir (Clegg vd., 2006).

Olumlu güç genellikle kendini inisiyatif alan davranışlarda gösterirken, olumsuz güç ise kendini veto etme davranışında göstermektedir (Rus, 1980).

b. Süreçsel–Kurumsal–Örgütsel Güç

Süreçsel gücün analiz düzeyi sosyal ilişkilerdir. Bu gücün kaynağı, birlik oluşturma ve bilginin manipülasyonunu içeren güç stratejileri olup temellerini Makyavelizmden alır. Etkileşim sürecinden kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Karar verme, strateji oluşturma, sebep ve anlam oluşturma ve güç elde etme çabaları süreçsel gücü oluşturmaktadır (Fincham, 1992). Kurumsal güç örgütün kendi çevresi içinde gömülü olduğu ilişkileri ifade eden kurumsal çerçeveyi merkeze almaktadır. Güç, zorunlu otorite ve sınıf, durum, cinsiyet, meslek ve piyasayı da içeren sosyal yapı içine gömülüdür ve ilişkileri

bu şekilde şekillendirebilmektedir. Analiz düzeyi örgütün dış yapısıdır. Örgütsel güç, örgüt içi yapıyı analiz düzeyi olarak almaktadır. Güç, temeli seçim, kariyer, baskın grupları da içine alan hiyerarşi mekanizmalarını içermektedir (Fincham, 1992).

c. Resmi–Resmi Olmayan Güç

Resmi güç hiyerarşi ile ilişkilendirilmektedir (Mechanic, 1962). Hiyerarşi, oluşturulmuş ve karar verme sınırları belirlenmiş, sosyal olarak paylaşılan bir yapı olarak ifade edilir. Resmi güç statü olarak yukardan aşağıya olacak şekilde uygulanmaktadır. Normal olarak üstlerin astlara göre daha fazla gücü vardır ve üstler astlarına resmi güç uygulamaktadır. Bu güç ilişkileri asimetriktir (Peiró ve Meliá, 2003) ve astlar tarafından meşru kabul edilmektedir. Üstün ast üzerinde güç uygulaması ve astın bu gücü kabullenmesi normal olarak görülmektedir.

Resmi güç aynı zamanda yasal ve meşru güç olarak ifade edilmektedir (Brass ve Burkhardt, 1993). Yasal güç, normatif ya da kurumsallaşmış güç ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu güç şekli yasal (ya da normatif) sistem içinde, dolayısıyla, güç kullanımına izin veren normlar tarafından üretilen, yasal sistem üzerinde etkili olan ve dolayısıyla yasal sistemin değişmesinde etkili olan gücü ifade etmektedir (Zimmerling, 2005). Zira, iki taraf için de gücün ve kaynağının kabullenilmesi söz konusu olmaktadır (Brass ve Burkhardt, 1993).

Resmi olmayan güç, resmi yapı ile ilişkili değildir, her yönde kendini gösterebilmektedir. Bununla birlikte hiyerarşik yapının resmi olmayan gücün gelişmesinde etkisi bulunmaktadır (Peiró ve Meliá, 2003). Resmi ilişkinin aksine ilişkilerde bir güç karşılıklılığı söz konusudur (Lawler ve Yoon, 1998). Yani bireyler birbirlerine karşılıklı olarak güç uygulamaktadırlar. Ancak bu gücün birbirine üstünlüğü bireylerin karşılıklı olarak ellerinde bulunan kaynak ve olanakların değerine göre değişebilmektedir. Resmi olmayan güç, bir bireyin, başka bir birey tarafından kendi üzerine uyguladığı güce izin vermesi

ile gelişmektedir (Goldberg ve Campbell, 1997). Sosyal ilişkilerde görülen güç aynı zamanda resmi olmayan güç olmaktadır.

ç. Meşru güç

Meşruiyet, örgüt içindeki bireyleri kısıtlayan, yapılandıran ve yetkilendiren normatif ve bilişsel bir güçtür (Parsons, 1956). Sosyal sistemlerle yapılanan normlar, değerler, inançlar ve söylemler ile istenen, uygun ve kabul edilebilir hareketler meşru kabul edilmektedir (Suchman, 1995). Weber, gelenekler ve görenekler, ussal-yasal süreçler ve bireysel karizma olmak üzere, meşruiyetin üç kaynağı olduğunu belirtmektedir (Bunnin ve Yu, 2004). Meşru güç, kullanılması, uygulanması ve kabul edilmesi norm, değer ve inançlara uygun görülen, dolayısıyla hem uygulayan hem de uygulanan tarafından itiraz edilmeden kabul gören güç olarak tanımlanabilir.

Bu bağlamda normalleşme ve kurumlaşma gücün meşru sayılması için önemli konular olarak ifade edilebilir. Kurumlar, itiraz edilmeyen ve bireylerin kabul edilebilir ve normlaşmış davranışlarını sınırlayan inançlar olarak kabul edilmektedir (Elsbach, 2005). Örgütlerde kurumlar neyin yapılması gerektiğini dikte etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ile bireyler, örgüt içindeki kurumlara uyum sağlayabilmektedirler. Kurumlar kendini üç kategoride gösterir (Elsbach, 2005): (1) Standart çalışma süreçleri, (2) süreç kurumları, güç ve kontrol yapısı normları, bölümlene yapısı normları, (3) yapısal kurumlar, kaynakların kullanımında örgütsel idealler, hedefler ve öncelikler, bu kategorileri oluşturur. Örgütler eğitim faaliyetleri ile bireylere kurumları öğretebilmekte ve onları bilinçlendirmektedir (Akat ve Atılğan, 1992).

Normlar da kurumlar gibi bireylerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Normların oluşması kurumların oluşmasından daha karmaşık bir yol izlemektedir. Normalleşme (normların kabulü), kimin ne yapacağını söyleyen, gücün en büyük aracı olarak görülmektedir (Foucault, 1992). Güç, bireylerin hayatında ve toplumsal hayatta kendisini hissettirmekte ve baskı

oluşturmaktadır. Güç, bir yandan kendi varlığını sürdürürken diğer yandan normalleştirici teknikler kullanır. Güç, kendisini bireyde oluşturarak, ilkelerini uygulamakta güçlük çekmemektedir. Normalleştirme sürecinde bireyler üzerinde cezalandırma veya ödüllendirme yoluyla yaptırımlar uygulanmaktadır. Neyin normal neyin normal dışı olduğunu bireyin etrafında bulunan karar vericiler belirlemektedir. İktidar, aykırı davranan kişileri cezalandırmaya tabi tutmakta, verilen cezalar baskı amacıyla değil normalleştirme amacıyla verilmektedir. Normları güçlendirenlerin ise ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Ödüller verilerek birey yüceltilmekte ve bu sayede normalleştirme sağlanmaktadır (Foucault, 1992).

Meşrulaşma, kurumların oluşması ve normların oluşması sürecinde iletişimin etkisi büyüktür ve iletişim gücü bu süreçler üzerinde doğrudan etkilidir (Habermas, 1987). Güç ilişkileri sırasında iletişim, semboller kullanarak ya da sözlü şekilde olabilir (Dickoff ve James, 1968).

Bireylerin davranışlarının normlara, kurumlara uygun ve meşru olduğuna inanmaları, üzerlerindeki güçlerin farkında olsalar bile bir “zorlama” olmadığı düşüncesi yaratabilir. Durum böyle olduğunda eşitsizlikler de meşru olarak görülebilir. Meşrulaştırılmış mitler (Pratto, 1999) bunu besleyen bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır. Meşrulaştırılmış mitler ile ifade edilen, bireylerin, kendi aralarında doğal bir üstünlük olduğu ve bunun kaçınılmaz olduğu inancıyla, üzerlerindeki gücü olması gereken bir şey ve adaletsizlikleri doğal olarak görmeleri, yani bunları kendi zihinlerinde meşrulaştırmalarıdır (Levin, 2004).

Yukarıda bahsedildiği gibi, bireylerin etrafındakileri meşru olarak görmeleri çalışma yerinde problem olmadan ve verimli çalışmalarına, ayrıca üzerlerindeki güçlere karşı daha az direnç gösterme ve daha az çatışma içinde olmalarına neden olabilir. Dolayısıyla meşruluk ve meşrulaşmanın gerçekleşmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple meşrulaşmanın gerçekleşmesi için bazı taktikler uygulanmaktadır (Yukl, 2003). Bu taktiklerden biri, önceki yapılanların örnek olarak verilmesi ve bunların örgütün kural ve politikalarına uygun olduğunun gösterilmesi, rol beklentileri

ile yapılanların arasında uyumluluk olduğunun gösterilmesi olabilir. Diğer bir meşrulaştırma taktiği, istek ya da emirlerin daha yukarda ve daha fazla yetkisi olan bir amirden geldiğini belirtmek olabilir. Ya da bir istek ya da emrin yazılı olarak belgelenmesi (yazılı kurallar, planlar, iş tanımları gibi) bir meşrulaştırma taktiği olarak kullanılabilir (Yukl, 2003).

d. Doğrudan/Dolaylı güç (Gücün uygulama şekli açısından)

Güç doğrudan ya da dolaylı olmak üzere iki şekilde uygulanabilir (Dickoff ve James, 1968).

Doğrudan uygulanan güç, güç uygulayan ve güç uygulanan bireylerin doğrudan iletişim içinde olduklarında gerçekleşmektedir. Uygulanan gücün bireyler tarafından farkında olması ya da olmaması gücün doğrudan olmasını etkilememektedir. Güç farkında olunmadan da doğrudan uygulanıyor olabilir.

Dolaylı güç ise güce sahip olan kişinin, elindeki gücü kendisinin doğrudan kullanmamasını ifade etmektedir. Dolaylı güç uygulamasının üç şekli olabilir (Dickoff ve James, 1968): Dolaylı güç, yetki devri ile, köleleştirerek, bilginin varlığının kabulünü sağlayarak uygulanabilir. Yetki devri ile güç, üzerinde güç uygulanan kişinin yetki veren kişinin gücünün başkasına verildiğini kabul etmesiyle, köleleştirerek güç uygulaması, güce sahip olan (köleleştiren) bireyin fiziksel ya da diğer kısıtlamalarla diğer bireylere amacının yerine getirilmesini sağlamasıyla olabilmektedir. Gücün kabulü yolu ile güç uygulaması ise, gücün uygulanana birey tarafından tanınması ve üzerinde sınırlayıcı, destekleyen ya da teşvik edici güç olarak hissetmesi ile olabilmektedir.

3. GÜCÜN KAYNAKLARI / BOYUTLARI

Gücün kaynakları bireysel ve bireylerarası olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır (Brass, 1984). Bununla birlikte, bireyler arası gücün yazında, örgütsel ve sosyal olarak ikiye ayrıldığı ve gücün kaynaklarının üç grup altında toplandığı görülmektedir. Sonuç olarak güç kaynakları, bireyin

kendisinden kaynaklanan, örgütün bireye kazandırdığı ve sosyal kaynaklardan kazanılan güç olarak belirtilebilir.

a. Bireyden Kaynaklanan Güç

Bireyden kaynaklanan güç, bireyin görünüşle ilgili, ilham verici ve sembolik yönlerini de içine alan davranışları ile bilgililik ve uzmanlığını içermektedir. Bu gücün görünüşle ilgili olan kısmını karizma ve davranışlardan kaynaklanan güç olarak iki şekilde incelemek mümkündür.

Karizma: Karizma sözlük anlamıyla büyüleyici özellik, bir kişinin davranışları, inançları ve kişisel örnek olması ile diğer kişilerin inanç, değer, davranış ve performansı üzerinde etkili olabilmesi olarak tanımlanmaktadır (House vd., 1991). Karizmanın, kişilik olarak karizma, ast üst arasındaki ilişki olarak karizma ve sosyal yapı olarak karizma olmak üzere üç şekli bulunmaktadır (Bradley, 1987). Ayrıca karizma astlar üzerinde üstün istediği şekilde davranma yönünde davranış, istek, değer değişimine neden olmaktadır (Bass, 1985).

Karizma, güç istenci (McClelland ve Burnham, 1976) ile ilişkilidir (House vd., 1991). Karizmatik liderlerde daha ikna edici ve yönlendirici yeteneklere sahip olmak için yüksek güce sahip olma isteği bulunmaktadır. Ayrıca güç, yönetsel performans, başarı ve aidiyet ile ilişkilidir (House vd., 1991).

Karizmaya sahip bireyler bunu bir güç olarak bireyler üzerinde kullanmakta ve bireyleri karizmalarını kullanarak istedikleri yöne doğru hareket ettirmektedir. Bununla birlikte karizma kendisini açıkça gösterebileceği gibi, bireylerin farkında olmadan da onların hareketlerinin şekillenmesine neden olabilir. Weber, bürokrasinin yasal otoriteyi ussallaştırdığını ve burada bulunan kişilerin karizmasının bir kurum (institution) olarak olduğunu, karizmanın bir akla uydurma ya da meşrulaşma sürecine sahip olduğunu belirtmektedir (Gordon, 2007). Gerek pozisyon

kaynaklı gerekse bireysel, her iki durumda da karizma bireyleri etkileyen bir güç şekli olarak görülmektedir.

Davranışlardan kaynaklanan güç: Birey kaynaklı gücün bir diğeri bireyin davranışlarıdır. Bu davranışlar bireylerin güç kazanma ve etkileme için bir takım stiller geliştirmesini ve bunlara göre davranmasını içermektedir. Bu davranışsal stiller, ortalama miktarda güç kullanan *taktikçi*, sert ve fazla güç kullanan *zorlayıcı* ve neredeyse hiç güç kullanmayan *seyirci kalan* stillerdir. Bireylerin güç uygulama davranışları ile ilgili bir başka ayırım da birden fazla ekileme aracı kullananlar, uzmanlık gücü kullananlar ve güç kullanmayanlar olarak yapılabilir (Kipnis ve Schmidt, 1988).

Bir örgüt içinde yönetici/lider/amir pozisyonundaki bireylerin sahip olabileceği bireysel güç şekilleri, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü olarak belirtilmektedir (French ve Raven, 1959). Bunlar, gücün sosyal kaynakları bölümünde (Bölüm 2.3.3) detaylı olarak ortaya konmuş ve anılan güç çeşitleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

b. Örgütten Kaynaklanan Güç

Örgütten kaynaklanan güç, örgütsel güç bölümünde daha detaylı ele alınmakla birlikte, sosyal güç kaynaklarına temel teşkil etmesi bakımından, burada kısaca ele alınmaktadır. Örgütten kaynaklanan güç, bir bireyin bulunduğu örgütten aldığı gücü ifade etmekte ve temellerini örgüt içi dinamiklerden almaktadır. Bir bireyin sahip olabileceği örgüt kaynaklı güç, bireyin örgüt içinde bulunduğu yer, ilişkileri ya da kaynaklara yakınlığı ile ilişkilidir. Hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağsal merkezilik örgütsel güç kaynakları olarak ifade edilebilir (Astley ve Sachdeva, 1984). Hiyerarşik otorite, resmi, yasal ve meşru güç ile, kaynak kontrolü, bağımlılık kuramı (Emerson, 1962) ile ve ağsal merkezilik ise, haberleşme ve örgütsel resmi ya da resmi olmayan bağlar ile ilişkilendirilebilir. Örgüt yapısı ve bu yapı içindeki hiyerarşik seviye resmi gücü oluştururken, bu yapı içindeki bireyin yeri, gayri resmi güce temel oluşturmaktadır.

Örgüt içinde amirin/liderin, astların resmi ya da resmi olmayan güçleri vardır. Bununla birlikte bireylerin daha güçlü olabilmek için uyguladıkları taktikler de bulunmaktadır (Yukl ve Guinan, 1995).

Bir örgüt içinde yönetici/lider/amir pozisyonundaki bireylerin sahip olabileceği örgüt kaynaklı güç şekilleri, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç olarak belirtilmektedir (French ve Raven, 1959). Bunlar da birey kaynaklı güç ile birlikte, gücün sosyal kaynakları bölümünde (Bölüm 2.3.3) detaylı olarak ortaya konmuştur.

c. Sosyal Güç Kaynakları ve Kişilerarası Güç/Etkileme Modeli (Gücün Boyutları)

Güç olgusunun, kaynakları (Bacharach ve Lawler, 1980; Pfeffer, 1981), temelleri (French ve Raven, 1959; Peabody, 1962) ve şekilleri (Etzioni, 1961) gibi birçok şekilde ayrılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bununla beraber bu ayrımlarda ortaya konan yaklaşımların birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir.

Sosyal güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve French ve Raven (1959) tarafından ortaya konan çerçevedir (Mintzberg, 1983; Erchul ve Martens, 2006). Gücün sosyal kaynakları, bir bireyin diğerlerinin davranışını kendi istediği şekilde değiştirme kapasitesini ifade etmektedir (Lasswell ve Kaplan, 1950). Sosyal güç, örgütlerdeki üst ve ast arası ilişkilerini olduğu kadar gücün söz konusu olduğu diğer sosyal ilişkileri de anlamak için önemli bir kavramdır (Pierro vd., 2008). Sosyal güç kaynakları, yukarıda da ifade edildiği üzere, ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından ortaya konmuştur. Bunlar; meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve karizmatik güç (referent power) olarak belirtilmektedir. Daha sonra, Raven (1965) bu güç kaynaklarına bilgiye dayalı (informational) güç kaynağını altıncı bir güç kaynağı olarak eklemiştir. Bilgiye dayalı güç, farklı çalışmalarda inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilmiştir (Raven vd., 1998). Bu güç kaynaklarından;

- Meşru güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile;
- Ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile;
- Zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile;
- Uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde;
- Karizmatik güç, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile;
- Bilgiye dayalı güç, bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıkmaktadır.

Uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güç birbirlerine yakın görülmekte olduğundan kolaylıkla karıştırılabilmektedir. İki güç kaynağında da bir bireyin bir konuda en iyiyi bilmesi söz konusudur. Aralarındaki ince ayrım şu örnekle ifade edilebilir: Uzmanlık gücünde gücü algılayan bireyler “Neden olduğunu bilmiyorum ama o diyorsa doğrudur” şeklinde, güçlü kişinin zaten bir konuyu bileceğini düşünmektedirler. Bilgi gücünde ise, güç algılayanlar, “Konuyu o kadar güzel anlattı ki, gerçekten bu konuda bilgili olduğunu gördüm.” şeklinde, güçlü kişinin bir konuyu bildiğini bizzat görmekteyiz.

Güç kaynakları ile ilgili yapılan bu ayrım, kaynakları ve sosyal içeriği karmaşıktığı gerekçesiyle eleştirilmekle beraber (Tjosvold, 1990), güç araştırmalarında çok kullanılan bir kavramsal çerçeve olmuştur (Elias ve Cropanzano, 2004: 117; Littlepage vd., 1993; Raven, 1993).

Daha sonra Raven (1993) tarafından bu altı güç kaynağının daha detaylı ayrılması ile kişilerarası güç/etkileme modeli ortaya konmuştur.

Bu modelde zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü değiştirilerek, *kişisel olmayan* cezalandırma tehdidi (işten atılma tehdidi gibi) ve ödüllendirme vaadi (görevde yükselme gibi) ve *kişisel* zorlayıcı güç ve ödüllendirme

gücünden ayrılmıştır. Kişisel zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü, bireyin itaatsizlikten dolayı sevilmemesi yada hareketinin uygun bulunmaması durumunu ya da itaatinden dolayı sevilmesi ya da onaylanması durumunu ifade etmektedir (Raven vd., 1998, Pierro vd., 2008). Kişisel olmayan güç ise bireyin amirin pozisyonundan kaynaklanan ödül ya da ceza vermesi ile ilgilidir.

Ayrıca, modelde meşru güç de dört ayrı kategoriye ayrılmıştır (Raven vd., 1998). Orijinalinde meşru güç bir bireyin, amirinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesini ve bireyin de bunlara uyma zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu gücün aslında pozisyon kaynaklı meşru gücü (legitimate power of position) tanımladığı, ancak zorunluluk hissinden kaynaklanan başka güçlerin de olduğu ifade edilmektedir (Raven vd., 1998). Meşru güç ile ilgili yapılan diğer üç kategori aşağıda açıklanmaktadır: Meşru karşılık gücü (legitimate power of reciprocity) güce sahip kişinin, bir bireye olumlu bir şey yapmasından sonra bireyin güçlü kişinin isteklerine uyma zorunluluğunu ifade eder ve karşılık verme normundan kaynaklanır. Meşru eşitlik gücü (legitimate power of equity) eşitlik normu üzerine temellenmekte, bir kişinin ya kendisinin bir bireyden çok çalışmasını, ya bireye göz yummasını telafi etmesi, ya da birey tarafından neden olunan zararı telafi etmesi için bireyden itaat etmesini talep etmesi olarak tanımlanmaktadır. Meşru bağımlılık gücü (legitimate power of dependence) bir kişinin yardıma ihtiyacı olan başka bir kişiye yardım etmesini zorunlu kılan sosyal sorumluluk normuna dayanmaktadır. Aynı zamanda güçsüzün gücü olarak da isimlendirilmektedir.

Yukarıda açıklanan ayırım farklı çalışmaların bulgularıyla da desteklenmiş olarak Raven vd. (1998) tarafından ortaya konmuştur. Ayrıca böyle bir ayırımın gerekliliği cinsiyet, kişilik ve durumsal farklılıklardan ötürü vurgulanmıştır (Raven vd., 1998).

Yukarıda ifade edilen 11 güç kaynağı iki farklı grup altında toplanmış ve sert veya pozisyonel (harsh/strong/positional) ve yumuşak veya kişisel (soft/weak/personal) olmak üzere ifade edilmiştir (Raven vd. 1998; Pierro vd.

2008). Bu ayırmada pozisyon kaynaklı meşru gücün hem sert hem de yumuşak güç sayılabileceği belirtilmiş, daha sonra yapılan çalışmalarda (Erchul vd., 2001; Erchul vd., 2004) yumuşak güç olarak tespit edilmiştir. Tablo 2.1 güç kaynakları ile ilgili yukarıda ortaya konan açıklamaları özetlemektedir.

Tablo 2.1- Güç Kaynakları / Boyutları

6 güç Kaynağı	11 Güç Kaynağı	Sert (Güçlü) / Yumuşak (Zayıf)	Pozisyon / Birey Kaynaklı
Ödüllendirme gücü	Kişisel ödüllendirme gücü	Yumuşak	Pozisyon
	Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Sert	
Zorlayıcı güç	Kişisel zorlayıcı güç	Sert	
	Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert	
Meşru güç	Pozisyon kaynaklı meşru güç	Yumuşak	
	Meşru karşılık gücü	Sert	
	Meşru eşitlik gücü	Sert	
	Meşru bağımlılık gücü	Yumuşak	
Uzmanlık gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak	Birey
Karizmatik güç	Karizmatik güç	Yumuşak	
Bilgiye dayalı güç	Bilgiye dayalı güç	Yumuşak	

Raven vd. (1998) tarafından Kişilerarası Güç Ölçeği (Interpersonal Power Inventory-IPI) olarak adlandırılan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek yukarıda sıralanan güç kaynaklarını 11, 6 ya da 2 boyutlu olarak ölçümleyebilmektedir. Ölçek çeşitli araştırmalarda kullanılmış ve hem güvenilir olduğu hem de sert ve yumuşak güç çeşitlerini ortaya çıkarabildiği tespit edilmiştir (Schwarzwald vd., 2004).

Kişilerarası güç/etkileme modeli güç tercihinin öncüllerinin anlaşılabilmesini sağlayan kuramsal çerçeve sunmaktadır (Pierro vd., 2008).

Gücün kaynakları ile ilgili diğer bir sınıflandırma da Etzioni (1968) tarafından yapılmıştır. Buna göre gücün üç kaynağı vardır ve bunlar; zorlayıcı, ödüllendirici ve normatif güçtür. Zorlayıcı güç bir bireyi itaat etmeye

zorlamayı ifade etmektedir. Faydacı güç ceza ve ödüllendirme sistemi üzerine kuruludur. Normatif güç, bir örgütün, davranışlarını yönettiği bireylerin inançları üzerine kuruludur. Bu sınıflandırmada, faydacı güç en az baskıcı, diğer yandan zorlayıcı güç ise en sıkıntı verici güçtür (Beckert vd., 2007:24-25).

4. ÖRGÜTSEL GÜÇ

Örgüt çalışmalarının temelinde, örgütlerin toplumdaki yeri ve etkileri, örgüt içi gücün ortaya konması ve örgütleri kimin kontrol ettiği ve yönettiği bulunmaktadır (Hinnings ve Greenwood, 2002). Politik ve kültürel etkilerin örgüt içinde oluşturduğu norm, değer ve inançlar, bireylerin gücünün ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin yapılanmasının yollarını şekillendirmektedir (Elazar, 1972; Hackman, 1993; Scott, 1992; Weick, 1995).

Bu çerçevede ortaya çıkan örgütsel güç, örgüt içindeki tüm güç şekillerini içermektedir. Ancak, bu konudaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel güç ifadesinin, sıklıkla, liderin/üstün/yöneticinin sahip olduğu güç anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada da, örgütsel güç, sosyal güç kaynakları (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) çerçevesinde ele alınmakta ve örgütleri kontrol eden ve yöneten bireylerin sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışmanın bu kısmında örgütsel gücün tüm yönlerine değinilmektedir.

Örgütsel güç kavramı, toplumsal düzeyden örgüt içi bireysel düzeye kadar farklı analiz düzeylerinde değerlendirilmeye alınabilmektedir. Toplumsal düzeyde değerlendirildiğinde örgütün gücünden bahsedilebileceği gibi örgütsel düzeyde bireylerin gücünden bahsetmek mümkündür.

Örgütlerde güç çalışmaları Weber'e kadar dayanmaktadır (Clegg vd., 2006). Örgüt çalışmalarında güç ve güç ilişkilerinin daima incelenmiş olduğu görülmektedir. Örgüt çalışmaları yalnızca gücün ve güç ilişkilerinin kendisini incelememiş olmakla beraber, açık ya da örtük biçimde güç ilişkilerini de

ortaya koymaktadır. Zira güç, örgütsel hayat içinde ilişkilerin önemli bir parçasıdır (Ward, 1998).

Güç ilişkilerinin adeta örgütlerin varlık sebebi olduğuna vurgu yapılmaktadır (Kahn, 1964). Bu ilişkiler örgüt yapısı içinde açık ya da gizli şekilde mevcut olup örgüt kültürünü oluşturan değerler tarafından etkilenmektedir (Feather, 2002). Güç için kültür önemlidir çünkü örgüt kültürü örgüte özel norm ve kuralları içermektedir (Fincham, 1992). Örgüt içinde, bireyler üzerinde uygulanan, bireylerin farkında oldukları ve üzerinde uzlaşmaya varmaya çalıştıkları açık bir güç bulunabilmesinin yanında bir de bireylerin farkında bile olmadıkları kendilerine bir şekilde dayatılan örtük güç de bulunabilmektedir (Lukes, 1974). Örgütler açık ya da örtük güçleri kontrol altında tutarak bireylerin örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bir örgütte işleri görünür güç kullanarak yapmak, bireylerin örgüt içinde güçsel duruşlarını değerlendirerek, kendilerinin ve başkalarının yerlerinin farkında olmalarına dayanabilir. Eğer bir birey kendisini iş yaptırılan pozisyonunda kabullenmişse iş yapması için kendisine güç uygulanmasına izin vermesi söz konusu olabilir.

Bununla birlikte, gücün dört boyutu (Clegg vd., 2006) değerlendirildiğinde, örgüt içinde tüm güç şekillerinin olduğu söylenebilir. Zira örgüt içinde verilen kararlar her zaman tam bir itaatle karşılanmamakta ve açık çatışmalar yaşanabilmektedir. Başkaldırı maliyetinin yüksek olduğu durumlarda, bireyler işten atılmaya varabilecek olan bir takım zorlayıcı hareketlerle itaat etmek zorunda kalmakta, üzerlerindeki gücü içselleştirmiş olmakla birlikte normal olarak itaat etme davranışı göstermekte ya da zaten kendilerinin de gücün bir parçası olduğu kararları uygularken bunun zaten yapılması gerekli olduğunu düşünerek davranmaktadırlar (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 461).

Güç, örgütlerin merkezinde durmakta olan ve örgütsel birçok sürecin, kararın, çatışmanın, liderliğin ve örgütsel değişimin anlaşılmasını sağlayabilecek bir kavramdır. Örgüt içinde yapılan birçok şeyin

açıklanmasına yardımcı olduğu gibi yapılmayan birçok şeyin de açıklanmasına yardımcı olabilmektedir (Kramer ve Gavrielli, 2008).

a. Örgütlerde Güç Araştırmalarının Temelleri

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütlerde güç araştırmalarının Weber ile birlikte başladığı ifade edilmektedir (Clegg vd., 2006; Hardy ve Clegg, 2006). Weber (1986) örgütü toplumun ihtiyaçları tarafından ortaya konan ve doğal olarak güce sahip yapılar olarak görmektedir. Weber aynı zamanda örgütleri ussal ve yasal yapılar olarak görmüş ve temelde modern batı toplumlarındaki bürokrasi ile ilgilenmiştir (Drysdale, 2007). Weber (1947), örgüt içindeki güç ile ilgili yaptığı analizde, gücün resmi yanlarına deyinmiş, hiyerarşik otorite ilişkilerini ortaya koymaya çalışmış ve örgüt içinde güç uygulamalarının meşrulaşması ve kurumsallaşması üzerinde durmuştur (Reyes ve McCarty, 1986). Sonuçta da farklılaşma, entegrasyon, sınırlar ve teşviklerin bürokratik örgütleri hem daha güçlü hem de daha sorumlu hale getirdiğini ve bürokrasilerin gücünün eşgüdümlü hareketin kapasitesinden kaynaklandığını ortaya koymuştur (Meyer, 2009). Benzer şekilde Marx da örgütsel yapılar içinde gücün kurumsallaşması ve meşrulaşması üzerinde durmuştur.

Taylor, Fayol ve Barnard gibi bilim adamları, örgütlerin daha verimli çalışması ve daha etkili kontrol mekanizmaları ile yönetilmesi sorularını esas alarak, yönetsel faaliyetlere odaklanmıştır (Barley ve Kunda, 1992; Starbuck, 2003). Taylor gücü analitik şekilde ortaya koymamış, ancak iş standartları koyarak çalışmanın en iyi yolunun belirtilen işlerin belirtilen standartlarda yapılmasının olduğunu belirtmiştir. Taylor gücü yapılması gereken standartlar içine gizlemiştir. Foucault (1977) bu şekilde uslu bedenlerin (docile bodies) yaratılmasını gücün önemli tekniklerinden birisi olarak görmektedir (Clegg vd., 2006). Bununla birlikte, örgüt içindeki yöneticinin, gerektiğinde örgütteki uygulamaları değiştirebilecek güce sahip olduğu bu dönemde ifade edilmeye başlanmıştır (Perrow, 1986).

Yapısal koşul bağımlılık kuramı ile modern anlamda başlayan (Clegg vd., 2006) yakın dönem örgüt çalışmaları ise, hepsinde açıkça gücün kendisine değinilmemekle beraber, güç kullanımının kaynak ve etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir (Pfeffer, 1981). Bu çerçevede, aşağıda, örgüt çalışmalarını şekillendiren örgüt kuramlarında, gücün yerine değinilmektedir.

Yapısal koşul bağımlılık kuramı güce direk değinmemekle beraber, örgütün çevresine uyum sağlaması için yapısında değişikliğe gitmesini belirterek, gücü koşul bağımlılıklara yüklemektedir. Güç, stratejik seçim kuramı (Child, 1972) ile merkezileşmiş (Clegg vd., 2006), gücün yöneticinin elinde olduğu ve yöneticinin kendi algısal penceresi çerçevesinde yapacağı seçimlere göre örgüt yapısını değiştireceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda stratejik seçim, güç sahiplerinin stratejik hareket için karar verme süreci olarak tanımlanmıştır (Child, 1972: 2). Stratejik seçim kuramında üzerinde durulan güç yöneticinin gücü, üzerinde açıkça durulmayan güç ise yöneticinin algısal penceresini şekillendiren sosyal güçtür. Temellerini kaynak bağımlılığı (Emerson, 1962) çerçevesinden alan kaynak bağımlılığı kuramı güce en açık vurguyu yapan kuramdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak bağımlılığı kuramı gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde kaynaklara sahip olmanın verdiği gücü belirtir. Dolayısıyla, kuram, karşı taraftaki birey ya da örgütün davranışlarının eldeki kaynakların verdiği güçle doğru orantılı olarak şekillendirildiğini ortaya koymaktadır. Güç çalışmaları, kurumsal kuramla, meşrulaşmaya, örgüt içi kurumların oluşmasına ve bu kurumlara göre bireylerin davranışlarının şekillenmesine odaklanmaktadır. Bu çalışmalar (Meyer ve Rowan, 1977) örgütlerin otorite oluşturma yolları ve standart çalışma kuralları geliştirdiğini ve bunların daha sonra sosyal gerçekler haline dönüştüğünü göstermektedir. Dolayısıyla örgüt içi güç yapılanmasının değişmesinin de mümkün olmaması ve bu güç yapılanmasının zaman içinde kurumlaşarak ve meşrulaşarak norm haline gelmesi söz konusudur (Salancik ve Pfeffer, 1977). Bireylerin de bundan dolayı güç dağılımını sorgulamayarak ve üzerlerindeki gücü kabul ederek kararları uyguladıkları ortaya konmuştur (Boeker, 1989). Ağ yapıları ve ağ üzerinde bulunan yerin de güç elde etme açısından etkisi bulunmakta, bu etki ağ kuramı çalışmalarından çıkarılmaktadır (Škerlavaj ve Dimovski, 2007). Ayrıca bireyin merkeziliğinin,

elde bulundurduğu güç ile ilişkili olduğu (Tichy, Tushman ve Fombrun, 1979), bu ilişkinin ise kısmen kaynak, kısmen bilgi akışının kontrolü, kısmen de ilişkilerin fazlalığı ile doğru orantılı olduğu ortaya konmuştur. Tüm bunlarla beraber gücü elinde bulunduranların bunu kendi faydalarına kullanabileceğinin görülmesi güce sahip olanların güç kullanımının da başka bir güç tarafından kontrol edilmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Vekil kuramcılarına göre bu kontrol bir sözleşme ile yapılmaktadır (Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976).

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan çalışmalar örgüt içi güç ve güç ilişkisi çalışmalarının şekillenmesini sağlamıştır. Örgüt içi güç dinamikleri hiyerarşi, yetki, otorite, güçlendirme, baskın (dominant) gruplar gibi örgütsel faktörlerle ilişkilidir.

b. Örgütsel Gücün Kaynakları

Örgütsel güç kaynakları daha ziyade örgüt yapısından kaynaklanan güç ile birlikte, örgüt içinde çalışan bireylerin bireysel ya da soysal güçlerini ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel güç, hem örgütten kaynaklanan hem de bireyden kaynaklanan güçlerin bir bileşkesi olmaktadır. Güç seviyeleri ile ilgili ayrımlar yapılmaya çalışılsa da bir paranın iki yüzü gibi olan faktörleri birbirinden ayırmak pek de olanaklı görünmemektedir.

Örgütsel güç, örgüt içinde gücün dağılımı ve merkeziliği resmileşmenin derecesi ile ilgilidir (Hage ve Aiken, 1967). Örgüt içinde güç kullanımının belirleyicileri ise yöneticinin, çalışanın ve durumun karakteristikleri olmak üzere üç karakteristik ile belirlenebilmektedir (Abdalla, 1987). Ayrıca, yönetici ile astlarının aralarındaki ilişkinin kalitesi de aralarındaki gücün belirleyicilerinden olabilmektedir (Bindu ve Sharma, 2008).

Örgütsel gücün nereden kaynaklandığı ile ilgili farklı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarla ortaya konmuş olan (Astley ve Sachdeva, 1984; Hickson vd., 1971; Salancik ve Pfeffer, 1977) kaynak kontrolü, hiyerarşik otorite, ikame edilmezlik, belirsizlikle baş edebilme ve

merkezilik güç ile ilgili önemli değişkenler olarak ifade edilmektedir (Wilson, 1999). Hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağsal merkezilik olarak belirtilen güç kaynakları (Astley ve Sachdeva, 1984) örgüt içinde, resmi ya da resmi olmayan şekilde bulunabilmektedir. Hiyerarşik otorite gücü meşru yapıdan ve yasalardan alırken, ast üst ilişkilerinin ve kimin kim üzerinde güç uygulayacağını da belirleyicisidir. Bu güç, örgüt içindeki bireyler tarafından meşru sayılarak kabul edilmekte ve bireyler bilinçli olarak başka bireylerin gücü altında çalışabilmektedir. Aynı zamanda bu güç, genel anlamıyla üstlerin gücü olarak tanımlanabilir ve resmidir. Örgüt içinde kaynak ve olanakları elinde bulunduran bireylerin de, ellerinde bulundurdukları kaynakların gücü orantısında güçleri bulunmaktadır. Örgüt içindeki kaynaklar fiziksel malzemeler olabileceği gibi, bilgi ya da kuvvetli sosyal ilişkilerden de doğabilir. Bu noktada ağsal merkezilik de ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Merkezde bulunan bir birey bilgi kaynağı ve sosyal ilişkiler güçlerine doğrudan sahip olabilmektedir. Bu noktada, örgüt içinde tüm güçlerin birbirini dengelediği söylenebilir. Dolayısıyla, hiyerarşik otoriteye sahip bir üst ya da yöneticinin kıymetli kaynakları elinde bulunduran astına karşı ancak bir oranda güç uygulayabileceği ifade edilebilir. Bunun iki tarafın da birbirine belli bir oranda bağımlı olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Kotter, 1978).

Bu noktaya kadar açıklanan örgütsel güç kaynaklarının örgüt içinde farklı şekillerde uygulanması söz konusudur. Gücünü örgütsel kaynaklardan alan bireyler bu gücü davranışları ile uygulayabilirler. Örgüt içinde güç uygulamaya yönelik davranışlar pasif, saldırgan ve iddiacı olmak üzere üç şekilde ortaya çıkabilmektedir (Levi, 2002).

Bireyler örgütlerde birbirlerine göre üst ya da ast olacak şekilde pozisyona sahip olmaktadır. Bir örgüt içinde üst pozisyonun da olanların da ast pozisyonunda olanların da gücünden bahsedilebilmektedir. Ayrıca bireyler güç elde edebilmek için bazı taktikler de kullanabilmektedir.

Üstlerin Gücü: Örgütte liderlerin/üstlerin kullandığı güç kaynakları French ve Raven (1959) ve Raven (1965) tarafından geliştirilmiş, aynı

zamanda sosyal güç kaynakları olarak ifade edilmiştir. Örgüt içinde bireyler hem birey hem de örgüt kaynaklı güce sahip olabilirler. Burada, araştırmacılar (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) altı güç kaynağı ifade etmektedir. Bu kaynaklar daha önce de ifade edildiği üzere, meşru güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olarak ifade edilmektedir. Bu kaynaklar temel olmakla birlikte daha sonra yapılan çalışmalarda bu kaynaklardan farklı olarak dört kaynağından daha bahsedebileceği görülmektedir. Bunlar, Hersey, Blanchard ve Natemeyer (2001) tarafından ortaya konan iki, Yukl (1989) ve Bass (1998) tarafından ortaya konan birer güç kaynağıdır (Wong, 2003). Farklı olarak belirtilen bu dört güç kaynağı aşağıda açıklanmaktadır:

Yöneticinin örgüt içinde önemli ve güçlü kişilerle olan ilişkilerinin temelinde yatan *ilişki gücü*, yöneticinin bürokratik kontrol ve politik manevralarla güç kazanması ve muhalefet edenleri zayıflatması temeline dayanan *politik güç*, yöneticinin çalışanların yüksek amaçlar ve paylaşılan vizyonu kabullenmeleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamak için ilham verme yeteneği temeline dayanan *ilham verici güç*, yöneticinin kendi cesareti, karakteri, karizması ve dürüstlüğü ile örgütün kültürü, iklimi ve yönünü değiştirmesi temeline dayanan *dönüştürücü güç*, bu güçleri oluşturmaktadır.

Üstlerin gücü olarak tanımlanabilecek bir ayrım da Etzioni (1968) tarafından yapılmıştır. Etzioni bu güçleri zorlayıcı, ödüllendirici ve normatif güçten oluşan üç güç kaynağı olarak tanımlamaktadır.

Astların Gücü: Örgüt içinde gücün bağımlılıkla da ilgisi bulunmaktadır (Emerson, 1962). Örgüt içinde bir birey bazı konularda başka bir bireye bağımlıdır. Bu bağımlılıklar astların da güç sahibi olabileceğini göstermektedir. Astların gücü ile ilgili yapılmış farklı çalışmalarla ortaya konmuş olan güç kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

Örgüt içi bağımlılık, bilgiye, diğer kişilere veya teçhizata ulaşmak istemekten kaynaklanarak olarak ortaya çıkabilir. Örgüt içi bağımlılığı

etkileyen bu faktörler bilgi (örgüt, bireyler, normlar, süreçler, teknikler hakkındaki bilgi), bireyler (örgütün bir şekilde bağımlı olduğu örgüt içi ve dışı bireyler), teçhizat (örgütün içindeki makine, alet, edevat, para gibi kaynakları) şeklinde açıklanabilir (Mechanic, 1962).

Çalışanların yukarıda sıralanan faktörlerden birine veya birkaçına sahip olması onlara güç verebilmektedir. Bu faktörlerin sahip olduğu önem derecesine göre bireyleri güçlendirme derecesinin de artması ya da azalması söz konusu olabilir. Örgüt içi bağımlılıklar haricinde, bireylere örgüt içinde güç sağlayabilecek ya da bireylerin sahip oldukları gücü etkileyebilecek faktörlerden de bahsedilmektedir (Mechanic, 1962). Bu faktörler aşağıda belirtilmektedir:

- **Uzmanlık:** İşlerin artması ile birlikte bireyler daha özel uzmanlık gerektiren işler yapmaktadır. Bu uzman ve kurmay personeli önemli hale getirmektedir. Uzmanlaşma bireyler güç vermektedir. Çünkü yüksek mevkideki kişiler uzmanların sahip olduğu özel yeteneklerden ve özel bazı bilgilerden dolayı onlara ihtiyaç duyar. Bu sayede alt seviye bir uzmanlık alanında çalışanlar yüksek mevkideki bir kişi üzerinde güç sahibi olabilirler. Tabi uygulanacak güç belirli bir seviyede olabilir. Çünkü üst seviye kişilerin bu kişileri işten atması ve yerine aynı uzmanlığa sahip bir kişiyi getirmesi de söz konusu olabilir. Ancak ikame edilmesi zor olan uzmanlığa sahip bireylerin ellerindeki gücün bu oranda fazla olması söz konusu olabilir ya da farklı bir deyişle yerine yeni birisinin bulunamayacağı kadar uzman olan kişilerin sahip oldukları gücün daha fazla olduğu söylenebilir.
- **Çaba ve ilgi:** Alt seviye çalışanların çabaladıkları ve ilgilendikleri konular üst seviyedekilerin pek de bilgili olmadığı konular ise, bu çaba ve ilgi güç sahibi olmayı etkileyebilir.
- **Çekicilik, kişilik yapısı:** Çekici ve girişken kişiliğe sahip kişilerin başka insanlara ulaşması şansı daha yüksektir. Başka kişileri tanıması sayesinde bağımlılık yoluyla güç sağlanması söz konusu olabilir.
- **Yer (Lokasyon) ve pozisyon:** Fiziksel anlamda bir kişinin örgüt içindeki yeri ve sosyal ortamdaki yeri başka bireylere, bilgiye ve teçhizata

ulaşmayı kolaylaştırır. Ağ içindeki yer, fırsatları ve ilişkileri beraberinde getirir. Bireyin merkezde yer alması söz konusu olduğunda gücü de artabilir.

- İşbirliği: Örgüt içinde bireyler arası ilişkilerden doğan ve bireylerin ortak davranış sergilemelerinden kaynaklanan güç şeklidir.
- Kurallar ve normlar: Alt seviye çalışanlar, kurallar ve normlar ile ilgili bilgilerini güç aracı olarak kullanabilirler.

Konu ile ilgili olarak yapılmış farklı çalışmalar yukarıda belirtilen faktörlerin destekler niteliktedir. Yapılmış olan bir çalışmada (Lucas, 1984), örgüt içinde bir astın yüksek seviyede belirsizlikle baş edebilmesi, ikame edilmezliği, birçok işi hızlı yapabilmesi ve yüksek bağımsızlığı (merkeziliği) söz konusu olduğunda astın yüksek gücü olduğundan söz edilebileceği belirtilmektedir.

Astların gücünü ele alan farklı bir çalışmada (Brass, 1984), sosyal ağlar bakış açısıyla güç ele alınmıştır. Burada ilişki ve alternatif sayısı, arada yer alma, kontrol edebilme (Bonacich, 1987; Friedkin, 1991; Knoke ve Burt, 1983) merkezilik, yakınlık ve ulaşabilme, referans birimi olmak, iş akışı ağındaki yer (kritiklik, işlem alternatifleri ve uzaklık), haberleşme ağındaki yer, arkadaşlık ağı, hâkim güçlere yakınlık, iş haricinde ilişkiler, güçlü bir birime üyelik faktörleri gibi değişkenlerin astların güç kazanması üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda astların gücü kurumlar ve meşruiyet ile de ilişkilendirilebilmektedir (Bouquet ve Birkinshaw, 2008).

Örgüt içinde astlar güçlendirme yoluyla da güce sahip olabilmektedir, bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artıma süreci olarak tanımlanmakta olan (Vogt ve Murrell, 1990: 8) güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesini ifade eder (Klagge, 1998).

Görüldüğü gibi, örgüt içinde güç farklı faktörlerden kaynaklanarak astların da sahip olabildiği bir olgudur. Özet olarak astlar da örgüt içinde istediklerine sahip olma yaptırma durumunda olabilmektedir.

Güç taktikleri: Bireyler güç elde etme ve kullanma konusunda birbirlerinden farklı yetenek ve isteklere sahiptir (Brass ve Burkhardt, 1993), bu sebeple bireylerin daha güçlü olabilmek için uyguladıkları taktikler bulunmaktadır (Yukl, Guinan ve Sottolano 1995). Bu taktikler akılcı ispat, danışma, ikna edici davranışlar, kişisel çekicilik, kaynak değişimi, baskı, meşrulaştırma taktikleri, koalisyon taktikleri olarak sıralanabilir. Bunların içinde en çok kabul görenlerin ise akılcı ispat, danışma, ikna edici davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca bireylerin kullandığı taktiklerin, direk, işbirliği içeren ve akılcı olarak ayrıldığı da belirtilmektedir (Levi, 2002). Bireyler çoğunlukla direk ve işbirlikçi taktikleri tercih etmektedir (Levi, 2002: 133).

5. GÜCÜN ETKİLERİ / SONUÇLARI

Güç, hem güce sahip olanlar üzerinde hem de üzerinde güç uygulananlar üzerinde farklı etkiler yaratabilmektedir. Gücün etkisi, bireylerin, grubun ve ortamın gösterdiği değişkenliğe göre farklılık gösterebilir.

Üzerinde güç uygulananlar düşünüldüğünde güç kullanımına karşı muhtemel tepkiler, *direnç göstermek*, *itaat* ya da *bağlılık* olabilmektedir (Yukl, 1989).

Direnç gösterme, çoğunlukla zorlayıcı güce tepki olarak ve güç uygulanan kişi kendisinden istenilen hareketi yapmak istemediğinde ortaya çıkabilir. Muhtemel direnç gösterme hareketleri ise reddetme, tartışma, işi savsaklama ve kendinden istenen şeyi iptal ettirmeye çalışmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

İtaat, genellikle meşru güç ya da ödüllendirme gücü sonucunda, kendinden bir şey yapılması istenen kişinin istekli olmaktan ziyade umursamaz olduğu durumda ve bireyin en az seviyede çaba göstermesi, bununla birlikte inisiyatifli davranmaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık ise, karizmatik güç ve uzmanlık gücü sonucunda, üzerinde güç uygulanan kişinin kendisinden istenen şey ile ilgili karara içtenlikle

katıldığında, bunu istediğinde ve kendinden isteneni yapmak için olağanüstü çaba ve sabır gösterdiğinde ortaya çıkabilmektedir (Falbe ve Yukl, 1992; Yukl, 1989).

Güce bireysel anlamda verilebilecek tepkiler bireylerin gücün farkında olmalarıyla doğru orantılı olarak değişebilir. Bu noktada gücün farkındalığı konusu ön plana çıkmaktadır.

a. Güç Uygulamasında Birey Farkındalığı

Güç uygulaması düşünüldüğünde gücün birey ya da topluluk üzerine uygulanabileceği görülmektedir. Uygulanan güç üzerinde uygulanmakta olan birey ya da topluluk tarafından farkında olunabileceği gibi, farkında olunmayabilir. Gücün etkilerinin bu farkındalığa göre değişmesi beklenebilir. Ayrıca gücü uygulayan kişinin de uyguladığı gücün farkında olması ya da olmaması durumu söz konusu olabilir. Bu durumun 4 boyutlu güç ile örtüştüğü görülmektedir. Gücü uygulayan ve üzerinde güç uygulanan bireylerin bunun farkında olma olmama durumuna göre geliştirdikleri davranış biçimleri söz konusu olabilir. Konuyla ilgili yapılmış olan bir araştırmada (Markus ve Bjorn-Andersen, 1987) gücün uygulanması konusunda farkında olma olmama durumuna göre bireylerin davranış şekilleri ortaya konmuştur.

Tablo 2.2- Güç Kullanımının Farkındalığı (Markus ve Bjorn-Andersen, 1987)

		Üzerinde güç uygulanan kişinin bunun farkında olması / olmaması durumu	
		<i>Farkında</i>	<i>Farkında değil</i>
Güçlü kişinin bunun farkında olması/ olmaması durumu	<i>Farkında</i>	1.Ortak uzlaşma	2. Profesyonel manipülasyon
	<i>Farkında değil</i>	3. Kullanıcının direnci	4. Niyet edilmemiş etki

Bahse konu araştırma, bilgi sistemleri tasarımcıları ve bunların uygulayıcıları üzerinde yapılmıştır. Tasarımcılar, güce sahip kişiler, uygulayıcılar da üzerinde güç uygulanan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, her iki tarafın da gücün farkında olması

durumunda, ikisinin de gücün kullanımını meşru saydığı bir uzlaşma olabilecektir. Eğer yalnızca bir taraf gücün farkındaysa durum ya profesyonel manipölasyon ya da kullanıcının direnci ile tanımlanır. İki taraf da gücün farkında değilse bu durumda niyet edilmemiş etki ortaya çıkabilmektedir. Burada bireylerin hareketleri sosyal olarak şekillendirilmektedir. Bu durum aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Tablo 2.2).

Burada bireylerin gücün farkında olma durumu ve gücün dört boyutu (Clegg vd., 2006) karşılaştırıldığında; ortak uzlaşmanın, açık çatışma ya da uzlaşmanın yaşandığı bir boyutlu güç ile örtüşmekte olduğu görülmektedir. Niyet edilmemiş etki ise kimsenin üzerindeki ya da elindeki gücün farkında olmadığı boyut olan dört boyutlu güç durumu ile örtüşmektedir. Bununla birlikte, her iki tarafın da gücün farkında olması durumunu ifade eden ve güç kullanımının meşru sayıldığı durum olan ortak uzlaşma meşrulaşmış mit (Pratto, 1999) ile de örtüşmekte olduğu söylenebilir.

6. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Güç; sosyal yaşantının merkezinde, sosyal bilimlerin temel kavramı (Russell, 2004) olan bir olgu olarak birçok sosyal faktör ile ilişkilidir. Dolayısıyla çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ayrılarak ve farklı kavramlarla ilişkilendirilerek tanımlanması kolaylaştırılmaya çalışılmıştır (Astley ve Sachdeva, 1984):

a. İletişim

İletişim, gönderici kanal ve alıcının olduğu ortamda gerçekleşmektedir. Bireyler arası gücün uygulanabilmesi için iletişim gereklidir (Habermas, 1987). Ancak her iletişimde olduğu gibi alıcının ve göndericinin algısal pencereleri ile ortam ve şartlar gücün algılanma şeklini değiştirebilir. Diğer değişkenler aynı iken iletişimi gerçekleştiren öğelerden yalnızca birinin değişmesi ile bile algılanan gücün şekli, kuvveti ve buna olan tepki farklı olabilir. Zira güç kültürel ve yapısal özelliklere sahiptir (Lasswell ve Kaplan,

1950). Bunların yanı sıra iletişimde kullanılan dilin de gücün hissedilmesi üzerinde etkisi vardır (Morand, 2000).

b. Etkileme

Güç ve etkileme kavramları birbirinden ayrı kavramlar olarak görülmektedir. Güç bir kişinin diğerinin harekete geçirme potansiyelini ifade ederken (Bass, 1998), etkileme güç uygulayan bireyin karşısındakinde değişiklik yaratan hareketinin kendisini ifade etmektedir (Raven ve Rubin, 1983; Stahelski ve Paynton, 1995). Etkileme üç farklı strateji ile kendini göstermektedir. Bunlar; sert, ılımlı ve yumuşak stratejidir (Kipnis ve Schmidt, 1980). Güç uygulama davranışına giren kişi bireylerin potansiyel güçlerinden yola çıkarak hangi stratejiyi uygulayacağına karar vermektedir (Perreault ve Miles, 1978; Raven, 1993; Stahelski ve Paynton, 1995; Tjosvold vd., 1992; Yukl, 1989). Sert strateji zorlayıcı güç kullanımı (Miller, 1983), ılımlı strateji karşılıklı uzlaşma (Farmer vd., 1997), yumuşak strateji ise kibarlık ve sempatik davranışı ifade etmektedir (Neale ve Northcraft, 1991b). Güçlü kişi zayıf bir astına karşı zaten itaat edeceğini bilerek yumuşak strateji uygulamayı tercih ederken, daha güçlü bir astına karşı zayıf görünmemek için sert strateji uygulamayı tercih edebilir (Farmer vd., 1997).

c. Utandırma

Utandırma güç ilişkilerinde bir sosyal kontrol aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Silver vd., 1986). Güç, utandırılan kişi üzerinde etkili olduğu gibi, utandıran kişi de buna tanıklık eden kişiler de kendi üzerlerinde utandırmanın yarattığı sosyal gücü hissedebilirler. Bu utandırılan kişi tarafından olduğu kadar utandıran ve buna tanıklık eden kişi üzerinde de uygulanan gücü ifade eder. Çünkü utandıran kişi de buna tanıklık eden kişi de benzer durumda utanmak istemeyerek davranışlarını değiştirme yoluna gidebilir (Smith, 2001).

ç. Uyum ve Dışlanma

Sosyal normlara veya grup normlarına uyum, bireyin istendiği şekilde davranmasını dikte etmekte ve bireyler bu sayede topluma uyum sağlamaktadır. Bu normlara uymayan bireyler dışlanmayla karşı karşıya kalabilmektedir (Galam ve Moscovici, 1994). Bu noktada dışlanma utandırma gibi bir kontrol aracı olmaktadır. Grup içi yakınlığın fazla olduğu durumlarda dışlanmanın gücü daha fazla hissedilebilmektedir (Sakuri, 1975).

d. Statü

Güç kontrol etme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanırken, statü bir kişi ya da gruba verilen sosyal değer olarak tanımlanmaktadır. Yüksek statülü olarak algılanan birey ya da grupların aynı zamanda yüksek güç sahibi olarak algılanması söz konusudur (Sachdev ve Bourhis, 1991). Cinsiyet, etnik yapı, rütbe ya da meslek farklı statüleri ifade etmekte ve bireylerin bu statülere göre güç algılamalarının değişmesine neden olabilmektedir (Boldry ve Gaerther, 2006).

7. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İnsanlar, farklı düşünürlere göre, farklı amaçlarla bir araya gelerek toplum oluştururlar. Bu toplumlarda bir arada yaşamak için bir sözleşme söz konusudur. Bu sözleşme herkesin uyması gereken kuralları içerir. İnsanların uyması gerekli kurallar bireyler tarafından oluşturulur. Kural oluşturucular devletin erklerinden birini meydana getirir. Bu insanlar diğerlerinden farklılaşır ve eliti meydana getirirler. Bir toplumda elitlerin ve bireylerin uygulamaya çalıştığı güç belirli düzeylerde açık ya da örtük çatışmayı beraberinde getirir. Tüm bunlarla beraber güç aslında sosyal yaşantı içine yerleşmiş aslında farkında bile olunmayan bir şekilde bireyleri şekillendirmektedir.

Güç bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklanır. Bir örgüt içinde pozisyon sahibi olanların pozisyonlarından kaynaklanan güçleri olduğu söylenebilir. Üst veya yöneticilerin güçleri alt seviye çalışanlar için meşru güç olarak algılanabilmektedir. Güç örgüt içinde normatif bir çerçeve içinde de bulunabilir. Bireysel güç ve normatif güç, güç ilişkilerinde yer alır.

Örgüt içinde çalışan ve kuralları veya normları ihlal eden bir kişi, ihlal sebebiyle cezalandırılması durumunda, meşrulaşmış kural ve normlar karşısında ses çıkarmaz. Ancak çalışanlar her zaman zorlayıcı güç uygulanmasına boyun eğmeyebilirler. Özellikle hayatın ortaya konduğu savaş durumunda otorite ve güç kullanımından çok örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bu da bağlılığın, cezalandırma gücünden daha kuvvetli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yukarıda açıklanan güç şekilleri bireyler arasında oluşan ve uygulanan güç şekilleridir. Etkili bir örgüt yönetimi için gücün, örgüt normlarının bireylerce içselleştirilmesi ve kullanımını sağlamak üzerine oluşturulması verimi ve performansı artırması beklenebilir. Bireylerin, performansa veya verime dayalı örgüt normlarını içselleştirmesi bir yerden emir veya talimat almadan, kendiliğinden, örgütün çıkarlarını ve verimini düşünerek hareket etmesi sonucunu doğurabilmektedir.

Bunun sonucunda bireyler gönüllü olarak başka insanların tahakkümü altına girebilmekte ancak bundan rahatsız olmamaktadır. Bunun sebebi, bireyler ile gücü bireylerin üzerinde uygulayan kişilerin aralarında bir çıkar uyuşması veya bireylerin “vatan sevgisi” gibi ortak değerlere sahip olması olabilir. Aralarında bir çıkar uyuşması olduğundan ya da ortak değerlere sahip olduğundan tahakküm altına giren bireyler, üzerlerinde güç uygulandığının farkında bile olmayabilirler. Farkında olsalar da, bu, emir alan bireyler için bir sorun teşkil etmeyebilir. Zira uygulanan gücü kendileri için zorlayıcı bir güç olarak görmeyebilmektedirler. Örgütlerde çalışan insanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak saydıklarında ve örgütün kazançlarının kendilerinin de kazançları olarak gördüklerinde verimin artması sonucunun ortaya çıkması beklenebilir. Örgütlerde kâr etmek için baskı uygulanabilir ancak uygulanan bu baskı elde edilen kârın herkesin yararına olduğu inancı kişilere verilerek yapılırsa baskı azalabilir ya da bireyler üzerlerindeki baskıyı azalmış algılayabilirler. Burada güç ilişkilerinde zor kullanmak söz konusu değildir; bireyler çektikleri sıkıntıları çekmeleri gerektiklerini düşünebilir, bunun sonucunda ise performans artışı söz konusu olabilir.

Güç ilişkilerinde iletişimin rolü de önemlidir. Bireylere neden bir şeyin yapılması gerekliliği anlatılabilmesi ancak iletişim ile olabilmektedir. Buna bir örnek olarak, zorlayıcı gücün bireylere farklı şekillerde yansıtılmasının, bireylerin bu gücü meşru olarak kabul etmesine neden olabileceği verilebilir.

Bir yandan bireyler üzerinde güç uygulanırken, bireylerin de kendilerini koruma yöntemleri vardır. Aslında güç uygulayan birinin olması, güç uygulanan birinin de olmasını gerektirmektedir. Gücü uygulayan kişi üzerinde, güç uygulanan kişi tarafından uygulanan ters bir güçten de bahsedilebilir. Bu Hegel'in köle efendi diyalektiğinde görülmektedir. Örgütlerde de üzerlerinde güç uyguladıkları düşünülen astların sahip oldukları ve kullandıkları bir güçten de söz etmek mümkündür. İki taraftan da bakıldığında ve gücün kaynakları bireysel olarak ele alındığında, güç kaynaklarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Toplumsal yaşamın bir parçası olan örgütlerde güç ve güç ilişkilerinden kaçınmak mümkün değildir. Örgütlerde güç ağının işleme şekillerinin ortaya konması, örgüt içi ilişkilerin çözülmesini ve örgütsel verimin artırılmasını sağlayabilir.

Örgütsel güç, toplumdaki gücün birçok faktörle ilişkili olması gibi, örgüt içi birçok faktörle (değişkenle) ilişkilidir. Bununla birlikte gücün örgüt içinde diğer faktörleri şekillendirici olabilmesi (Somech ve Drach-Zahavy, 2002) mümkündür. Örgütsel güç ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar, gücün örgütsel adalet algısını (Steensma ve Visser, 2007), örgütsel bağlılığı (Dorado, 1998; Wilson, 1999), iş tatminini (Lo vd., 2007; Rahim, 1989) etkiletebilen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar ışığında, bireylerin üzerlerinde güç algıladıklarında, bu gücün çeşidine bağlı olarak adalet, bağlılık ya da tatmin algılarının da değişebileceği ifade edilebilir. Bu durumda, eğer güç meşru algılanmayan şekilde ortaya çıkıyorsa bunun örgüt içinde adaletsizlik algılanmasına neden olabileceğinden bahsedilebilir. Bunun aksine güç meşru olarak algılanıyorsa,

zorlayıcı dahi olsa, adaletsizlik algılanmayabilir. Bireylerin örgütsel bağlılıkları da benzer şekilde etkilenebilir. Ancak, bireylerin kendilerinin harekete geçiren gücü meşru, olması gereken, hatta olmazsa olmaz olarak görmesi, onların bağlılığını artırıcı etkiye sahip olabileceği söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Adalet de güç gibi sosyal bir olgu olarak toplumsal ilişkilerin temelinde durmaktadır. Adalet geçmişten günümüze kadar üzerinde yoğun bir şekilde durulan, özlem duyulan bir idedir (Karagöz, 2002). Bu nedenle de Platon ve Aristo'dan beri üzerinde durulan ve sosyologlarca Marx, Durkheim ve Weber'den beri üzerinde araştırmalar yapılan temel konulardan biridir (Wenzel, 2002).

Örgütsel adalet üzerinde sosyal adalet çalışmaları ile durulmaya başlanmıştır. Örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaşması ile birlikte sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanmış (İşbaşı, 2001) ve örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar başlamıştır.

Bu bağlamda, örgütsel adalet konusunda yapılmış ilk çalışmalar göreceli yoksunluk çalışmaları (Stouffer vd., 1949) olarak kabul edilmektedir (Byrne ve Cropanzano, 2001). Bu çalışmalar öncülüğünde, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden örgütsel adalet kavramı gelişmiştir (İşbaşı, 2001; Özmen vd., 2007). Örgüt içi adalet araştırmaları son otuz beş - kırk yıldır araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Ambrose vd., 2002: 803).

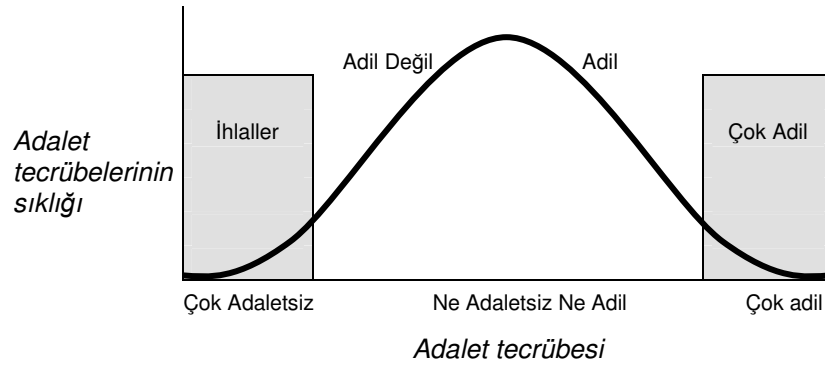
Adalet bireylerin örgüt içinde de önemle dikkat ettikleri (Folger, 1998) bir olgudur. Araştırmacılarca adaletin bireyler için önemi incelenmiş, işyerlerinde algılanan adaletin, çalışanların tutumlarına ve davranışlarına etkisi olduğu (Beugre ve Baron, 2001) ve örgütsel davranışın anlaşılması ve yordanması için önemli bir kavram olduğu (Hartman vd., 1999) belirtilmiştir (Irak, 2004).

Adalet bireyler için önemli olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Ambrose vd., 2002): (1) Bireylerin kişisel getirileri adalete bağlıdır. Bu adil

süreçlerin bireylerin istediği sonuçları doğurmasından kaynaklanmaktadır. (2) Adalet bireylere içinde bulundukları grubun neresinde olduğu ile ilgili bilgi verir. Yöneticilerin bireylere olan adil davranışları bireylere grup içindeki statüleri ile ilgili bilgi verir. (3) Adalet ahlaki bir erdemdir. Bireyler adaleti önemsemektedir. Çünkü bireylerin insanın değerine saygısı vardır.

Adalet ile ilgili ilk çalışmalar adaleti normatif bakış açısıyla ele almıştır. Ancak, güncel adalet kavramsallaştırmaları adaleti betimsel olarak ele almaktadır. Bu, adaletin olması gerektiği gibi değil, bireylerin algılarına dayanarak ele alındığını göstermektedir. Bu da bireylerin neyi adil olarak anladıklarının önemini ortaya çıkarmaktadır (Şahin, 2007: 184).

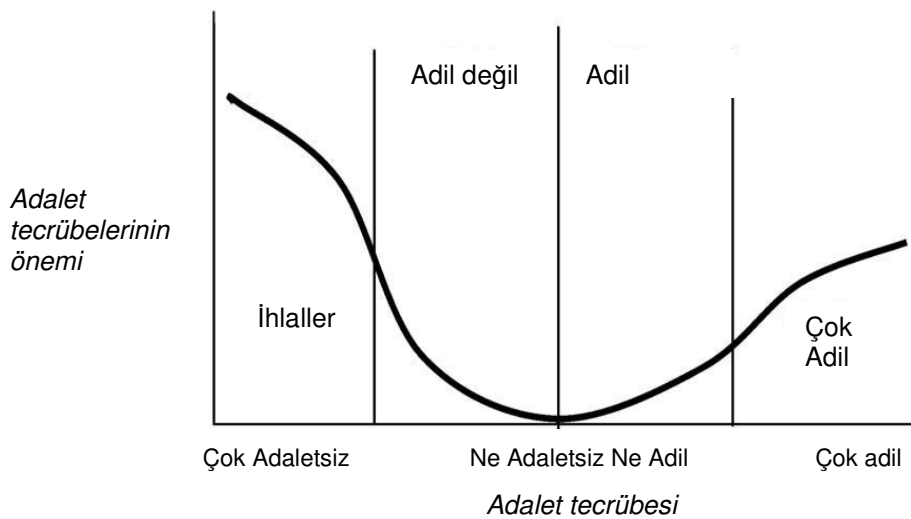
Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399).



Şekil 3.1- Adalet Tecrübelerinin Dağılımı (Gilland, 2008: 3)

Örgütlerde bireyler sürekli adaletli ya da sürekli adaletsiz durumlarla karşılaşmamaktadır. Örgüt içinde yöneticiler de, her ne kadar sürekli adil olmak isteseler de bunu gerçekleştirebilmelerinin mümkün olmadığı görülmektedir. Zira, bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları adil-adaletsiz durumlarla ilgili tecrübeleri normal dağılım gösterir (Gilland, 2008). Bu durum Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Bununla birlikte adalet algılamalarının ve adalet verilen değerin bir önemi de bulunmaktadır. Adalet bireylerce verilen değer önemli olduğunda bireylerin adalet algılamaları, adalet verdikleri değere göre değişebilmektedir (Özmen vd., 2007). Adaletin önemi, adaletsiz ya da adaletli olarak yaşanan olayların sıklığına bağlı olarak değişmektedir (Gilland, 2008). Adaletsizlik ya da adil olan olayların sıklığı arttıkça adalet verilen önem artmaktadır (Şekil 3.2). Bu durum ne adaletin ne de adaletsizliğin hâkim olduğu örgütlerde adaletin dikkat çekecek kadar önemli olmaması, diğer yandan aşırı (uç) durumlarda sosyal belirginliğin artması (Fiske ve Taylor, 1984) ve bireylerin bundan dolayı adalet daha fazla önem vermeleriyle açıklanmaktadır (Gilland, 2008).



Şekil 3.2- Adalet Tecrübelerinin Önemi (Gilland, 2008: 4)

Adalet verilen önemin yanı sıra bireyler kendilerine adil olunup olunmadığı konusunda sosyal karşılaştırmalar yapmaktadırlar (Greenberg vd., 2007). Bunun için kendilerine birtakım referans standartları oluşturmaktadırlar. Bu referanslar; bireyin kendisini örgüt içindeki diğer bireylerle karşılaştırması, örgüt dışında ancak aynı sektörde çalışan bireylerle karşılaştırması, kendisinin daha önceki haliyle karşılaştırması, genel anlamda diğer insanlarla karşılaştırması (ilişkiler arası eşitlik ya da dünyadaki diğer insanlar) ve diğer insanların birey hakkındaki düşünceleri alınarak oluşmaktadır (Greenberg vd., 2007). Bireyin adalet algılamalarında kullandığı

referans standartları daha önce farklı çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışmalar Tablo 3.1’de belirtilmektedir.

Tablo 3.1- Eşitlik Kararı Alırken Bireylerin Kullandığı Referans Standartları (Greenberg vd., 2007)

Referans Standardı	Kaynak
Örgüt içindeki diğer bireyler	Adams (1965) ve Walster vd. (1978)
Dış referanslar (sektörel standartlar gibi)	Zelditch vd. (1970), Jasso (1980)
Bireyin kendisinin daha önceki hali	Adams(1965) ve Goodman (1974)
Genel anlamda diğer insanlar	Austin ve Walster (1975)
Diğer insanların birey hakkındaki düşünceleri	Folger ve Kass (2000)

Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini, geri çekilme davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duyulan güvenini etkilediğini ortaya koymaktadır (Ambrose vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Lee vd., 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002; Zhang, 2006). Uzun dönemde, adalet, işe alınan bireylerin doyumu ve örgütün çalışmasında temel gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1990). Örgüt içinde, adil algılamalar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Beugre, 2002).

1. ADALET ÇALIŞMALARININ TEMELLERİ

Adaletin temel ilkeleri hem siyaset felsefecileri hem de ahlak felsefecileri tarafından sürekli olarak tartışılmıştır (Gülcan, 2007). Adalet düşüncesi de güç gibi Platona kadar dayanmaktadır. Platon adaleti açıkça ele almaktadır. Platona göre devlette dört erdem vardır. Adalet erdemi; ölçülülük, bilgelik ve cesaretle birlikte sıralanan dört erdemden biridir ve bütün erdemleri kuşatan en yüksek erdemdir. Bu dört erdem devletin temelini oluşturmaktadır (Platon, 1999). Ona göre adalet herkese hakkını vermektir.

Platon adaleti denetleyici ve düzenleyici erdem olarak belirtmektedir. Platon ruhun ve devletin rasyonel, ruhsal ve bedensel olmak üzere üç parçasından bahsetmekte ve adaletin bunların karışımı ile oluştuğunu belirtmektedir (Stanlick, 2008). Platon her sınıfın farklı erdemleri olduğunu savaşçıların erdeminin cesaret ve yiğitlik, filozof yöneticilerin erdeminin bilgelik olduğunu belirtmektedir. Adalet ise belirli sınıfların üzerlerine düşen görevi yerine getirmeleri ile gerçekleşmektedir (Çeçen, 1975). Adalet, diğer erdemlerin anlaşılması ve adaleti de içeren tüm erdemlerin dengeli bir şekilde alınmasıyla ulaşılabileceği belirtilmektedir. Bu erdemlere sahip bir kişinin adaletinden bahsedilebilir. Zira bilgeler adaletli olarak devleti yönetebilir ve adalet aklın kullanılmasıyla keşfedilebilir. Devleti yönetme gücüne sahip olanlar ancak bilge olurlarsa adaleti sağlayabilirler.

Aristoteles de, Platon gibi, adaletin en yüksek erdem olduğunu düşünmektedir. Adalet diğer insanlar üzerinde uygulanan ve tüm erdemlerin üzerinde olan bir erdemdir. Diğerleri üzerinde uygulanan adalet dağıtıcı ve denkleştirici adalet olmak üzere iki şekilde görülür. Aristo, adaletin temelinin eşitlik olduğunu savunmaktadır. Adaletin dağıtıcı ve denkleştirici çeşitlerinin amacı toplumda eşitliği gerçekleştirmektir (Çeçen, 1975). Dağıtıcı adalet en az dört unsuru içermektedir. Bu unsurlar iki birey ve bu iki bireye verilecek iki payı içermektedir. Payların, bireyler arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik durumuna göre, eşit ya da eşitsiz olacak şekilde dağılması gerektiği ifade edilmektedir. Yani bireyler eşit değillerse, eşit şeylere de sahip olamayacakları ifade edilmektedir. Toplumdaki eşitlik ancak böyle söz konusu olabilmektedir. Aristo'nun belirttiği diğer adalet türü denkleştirici adalettir. Bu adalet aynı zamanda düzeltici adalet olarak da isimlendirilmektedir. Bu adalet türü toplumsal sözleşmeyle ilgili olan ve insanlar arasındaki ilişkileri en doğru bir biçimde belirlemeye ve düzenlemeye çalışan adalet çeşididir (Topakkaya, 2009). Bireylerin özel durumları değerlendirilmeden eşitlik ilkesi uygulanmaktadır. Burada söz konusu olan, tarafların kişisel özelliklerinin eşit sayılarak yalnızca zarar veya kazancın, eşya veya hizmetlerin ölçülmesidir (Çeçen, 1975). Aristo değiş tokuş temeline dayanan üçüncü bir adalet türünden de bahseder. Bu adalet türü ticarete görünmektedir ve devletin devamı için gerekli olan adalet bu tür

adalettir. Bu adalette devlet bireylere bir şeyler vermekte ve aynı zamanda bir şeyler almaktadır.

Bir diğer düşünür, Hobbes, insanların toplumsal barışı sağlamak için haklarının devrederek, bir sözleşme ile toplumsal yaşamı kurduklarını belirtmektedir. Bu sözleşme karşılıklı anlaşmadır. Bireyler adaleti sağlayacak bir güce haklarını devreder. Hobbes gibi Locke da, Rousseau da toplum sözleşmesinin olduğunu kabul etmektedir. Rousseau, insanların özgürlüklerinin gerçekleştirilebileceği bir toplum düzenine ihtiyacı olduğunu ve bu düzenin ise toplumsal sözleşme ile sağlanacağını belirtmektedir. Bu üç düşünürün de üzerinde mutabakatı olan *sözleşme* bütün bireylerin haklarının korunduğu ortaklık temeline dayanmaktadır. Adalet, halkın iradesiyle oluşmuş yasalarla güvence altına alınmaktadır.

Hume da adaleti bir erdem olarak ele almaktadır. Hume'a göre adalet yapay bir erdemdir, hatta yapay erdemlere verilebilecek en güzel örneği oluşturmaktadır. Hume adaletin kaynağının fayda olduğunu ifade eder ve adaletin onaylanmasını hem insan doğasına hem de iyilikseverliğin kabul görmesine dayandırmaktadır (Gülcan, 2007). Adaletin temel güdüsü kamu yararıdır. Hume'a göre insanlar bencildir ve kurallar olmadan toplumda yaşamak mümkün değildir. Adalet kamu yararının temelinde bulunmaktadır. Hume adalet ve eşitliği birbirine benzetmektedir. Bu temele dayanan Hume yararcılık (faydacılık) ilkesinin geliştiricilerindendir. Yararcılık, kısaca ve çok genel olarak, ahlaki eylem ve davranışlarda yararın temel ilke olarak benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2003). Burada adaletin soyut anlayışından farklı olarak toplumsal gerçekçilik faktörü ön plana çıkmakta ve eşit haklar ve eşit bölüşüm üzerinde duran sosyal adalet ile arasındaki ilişki kurulmaktadır (Kaya, 2009). Yararcılık iyiliğin nasıl dağıtıldığına bakılmaksızın toplam iyiliğin artırılmasını amaçlar ve temel özelliği, bir ahlaki veya siyasi eylemin doğruluğunun, alternatiflerine göre en fazla sayıda insanın, mutluluğunu en fazla artırıyorsa doğru olduğudur (Denis, 2008). Yararcılık, genel toplumsal iyiliğin ölçülmesinde herkesi aynı alır.

Felsefecilerden adalet konusunda en ses getiren kişinin Rawls olduğu gör÷lmektedir. Rawls “Bir Adalet Kuramı” adlı çalışmasında Kant, Locke ve Rousseau’nun felsefesi içinde kalmış ve yararcılığa alternatif bir adalet anlayışı geliştirmiştir (Yazıcı, 2008). Çünkü yararcılık adalet ilkeleriyle örtüşmemekte, genel toplumsal iyiliği elde etmek için bir grup insanın haklarının çiğnenmesini meşru görmekte ya da görebileceğini belirtmektedir (Turan, 2003). Rawls faydacılığı eleştirirken bir yandan da toplumsal sözleşmeyi yeniden ele almıştır. Rawls’ın teorisinde toplum zamanla oluşan, bir nesilden diğere aktarılan bir eşgüdümün adil bir sistemdir (Rawls, 1999: 14). Herkesin aynı olarak alınmaması adalet yönünden kabul edilemez bir düşünce olarak belirtilmektedir (Üsk÷l, 1996). Sosyal kurumların ilk niteliği adalettir ve bu adaletin iki ilkesi vardır (Rawls, 1999). Bunlar eşit ve özgür insanlar ve düzenli bir toplumdur. Adaletin, azınlığın göz ardı edilmediği şekilde sağlanması Rawls için üzerinde durulan en önemli konudur.

Rawls sosyal adalet kuramının geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir, zira adaletin her sosyal kurumun birincil erdemi olması gerektiğini belirtmektedir (Greenberg, 1990). Sosyal adalet, sosyal sınıflar arasındaki çelişkileri en aza indirmeyi amaçlamakta ve bir toplumdaki bölüşüm modelinin adalet ilkelerine uygun hale getirilmesini ve bu girişimin gerçekçi koşullarının oluşturulmasını içermektedir (Kaya, 2009).

Sosyal adalete göre, kurallara dayalı adalet biçimsel veya sözde adalettir; yani adaletsizliktir (Kurt, 2006). Zira kurallar hakların eşit dağılımını sağlayacak şekilde oluşturulmamış olabilir. Sosyal adalet ise eşit dağıtımını içermektedir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI İLE İLGİLİ İLK ÇALIŞMALAR

Yukarıda ortaya konmaya çalışılan, sosyal ve bireylerarası adalet örgüt içinde bireylerin davranışını anlamak maksadıyla kullanılmaya başlanmış; bu da adalet kavramı ile ilgili örgüt ölçeğinde ilk çalışmaları oluşturmuştur (Greenberg, 1990). Stouffer vd.’nin (1949) görelî yoksunluk, Homans’ın (1961) dağıtım adaleti, Adams’ın (1965) eşitlik kuramlarını içeren

bu çalışmalar, sosyal etkileşimler içinde adaleti ortaya koymayı hedeflemekle beraber ilk rgtsel adalet çalışmaları olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1990). İlk alışmalar örgütsel adalet çalışmaları açısından aşağıdaki sebeplerle önemlidir (şahin, 2007):

- Grelili yoksunluk kuramının (Stouffer vd., 1949) nemi, sonuçtan duyulan memnuniyet algısında sosyal karşılaştırma süreçlerine verilen öneme vurgu yapmasından gelmektedir.
- Homans (1961) görelili yoksunluk kuramına dayanarak; alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklenti karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiğı algısına sahip olacaklarını belirtmiş ve böylece dağıtım adaleti kavramını geliştirmiştir.
- Adams (1965), eşitlik kuramını, dağıtım adaleti kuramına dayandırarak geliştirmiş ve uzun süre iş yerinde adalet sorunlarının incelenmesinde Adams (1965)'in "eşitlik kuramı" hâkim yaklaşım olmuştur.

Adalet çalışmalarının örgüt içinde de yapılmaya başlaması konuyla ilgili kuramlar geliştirilmesini sağlamıştır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmaların bir kısmı bireylerin adalet ya da adaletsizlik algıladıkları durumlarda nasıl tepki verdikleri ya da adaletsizliğe karşı nasıl nlem aldıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kuramlar tepkisel kuramlar olarak anılmaktadır. Bunun yanında örgüt içinde bireylerin adaleti sağlamaya yönelik teşvik edici davranışları üzerine yoğunlaşan kuramlar da bulunmaktadır. Bu kuramlar da önlemsel kuramlar olarak anılmaktadır (Greenberg, 1987). Tepkisel kuramlar, sonucu adaletsizlik olan uygulamalardan kaçınma üzerinde yoğunlaşmakta, önlemsel kuramlar ise kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 9).

Bununla beraber adalet çalışmalarının bir kısmının bireylerin örgüt içindeki adaletin nasıl sağladığına yönelik süreçsel ya da içeriksel ne tür uygulamalar geliştirdiğine odaklanmakta olduğu görülmektedir. Süreç kuramları, adalet çalışmalarında örgüt içi kararların alınmasında ve bunların

sonuçlanmasında kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. İçerik kuramları ise alınan kararların sonucunda çıktıların dağıtımına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Bu kuramlar tepkisel-önlemsel (reactive-proactive) ve süreç-içerik (process-content) kuramları olarak boyutlandırılmış ve bu boyutlar kullanılarak bir taksonomi yapılmıştır (Greenberg, 1987: 10). Buna göre kuramlar tepkisel-içerik, tepkisel-süreç, önlemsel-içerik, önlemsel-süreç olmak üzere dört boyutta incelenmektedir. Bu kuramsal boyutlar altında incelenen çalışmalar Tablo 3.2 de görülmektedir.

Tablo 3.2- Adalet Kuramları (Greenberg, 1987: 10)

İçerik - Süreç Boyutu			
		İçerik	Süreç
Tepkisel- Önlemsel Boyut	<i>Tepkisel</i>	Tepkisel-İçerik Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Tepkisel-Süreç Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
	<i>Önlemsel</i>	Önlemsel-İçerik Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1980)	Önlemsel-Süreç Kuramları Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ,Fry, 1980)

Tepkisel içerik kuramları, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı kuramlardır ve “kişilerin adil olmayan ilişkilere, belli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştıkları” şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir (Greenberg, 1987: 1).

Önlemsel içerik kuramları, çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır. Leventhal (1976, 1980)’in adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikri ile ortaya çıkmış ve Lerner (1980) tarafından buna karşı çıkılması ve dağıtım uygulamalarının eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört ayrı ilkeye (rekabet, eşitlik, hakkaniyet ve Marksist adalet) dayandırılması düşüncesiyle geliştirilmiştir (Greenberg, 1987; İşbaşı, 2000). Tepkisel ve önlemsel-içerik

kuramları kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılmasına odaklanarak, dağıtım adaletinin temellerini oluşturmuştur.

Tepkisel süreç kuramları, hukuktan türetilmiştir ve kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konu ile ilgili hukuki süreçleri içeren bir araştırmada (Thibaut ve Walker, 1978) araştırmacılar, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delilerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü” şeklinde tanımlamışlardır. Burada hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu ya da olumsuz olması önemsenmemiştir. Sonuç olarak, kullanılan süreçlerin süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararların adil olarak algılandığı tespit edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987; İşbaşı, 2000). Burada bireylerin karar almaya yardımcı süreçlerle ilgili tepkilerinin vurgulanması söz konusudur.

Önlemsel süreç kuramları dağıtım süreçleri ile ilgilenmekte ve adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi süreçlerin kullanılması gerektiği sorusu cevaplanılmaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987). Adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak süreçler tanımlanarak bunların özellikleri (tutarlılık, yansızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik, ahlaklılık) ortaya konmaktadır (İşbaşı, 2000: 49; Şahin, 2007: 188).

Örgütsel adalet araştırmalarının başlangıcı sayılan bu çalışmalar ve araştırmaya dayalı bilgi, zaman içinde birçok çalışma ile geliştirilmiştir (Ambrose vd., 2002; Bies ve Moag, 1986; Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Greenberg, 1990; Nowakowski ve Conlon, 2005; Thibaut ve Walker, 1975). Değişik bakış açılarıyla yapılmış olan bu çalışmalar sonucunda, örgüt içinde adalet algılamalarının yalnızca eşitlikten ya da süreçlerin adilliğinden kaynaklanmadığı, örgütsel adalet algılamalarının farklı boyutları da olduğu ortaya konmuştur. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI

Örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti olacak şekilde üç ya da dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyut altında ifade edilmektedir. Boyutlandırma ile ilgili detaylı açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

a. Dağıtım Adaleti

Homans (1961), Adams (1965) ve Blau'nun (1964) sosyoloji ve psikoloji alanında yaptığı çalışmalar kavramın temelini oluşturmuştur (İşbaşı, 2000). Örgütsel davranışın merkezi kuramlarından biri olan (Weick, 1966) Adams (1965)'in eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını, örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut olarak ortaya çıkarmıştır.

Dağıtım adaleti, bir çalışanın, işe yaptığı katkılar ve bu katkılar sonucunda karşılaştığı ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları, diğer çalışanların katkı dereceleri ve karşılaştıkları sonuçlar ile karşılaştırması sonucunda algıladığı adalettir (Greenberg, 1990).

Dağıtım adaleti algısı, örgüt içinde kazanımların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret eder (Folger ve Cropanzano, 1998; İşbaşı, 2000) ve çalışanlar tarafından karşılaşılan sonuçların adil dağılmış olması ile ilgilidir (Andersson-Stråberg, Sverke ve Hellgren, 2007: 433). Bu adalet algısı, benzer olan kişilere benzer davranılmasını, farklı olan kişilere, aralarındaki farklara göre farklı davranılmasını ifade eder (Foley vd., 2002: 474).

Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Örgüt içindeki kazanımların adil olmadığı algısı oluştuğunda, çalışanların duyguları (kızgınlık, mutluluk, gurur, suçluluk gibi) (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999), bilişsel faaliyetleri (kendisiyle başkalarının örgütsel katkı ve

kazanımlarını çarpık ve yanlış değerlendirmeleri gibi) (Adams, 1965) ve sonuçta davranışları etkilenebilir (performans veya iş yavaşlatma gibi) (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bununla birlikte, örgüt içinde bireylerin adalet ya da adaletsizliğe karşı tepkileri, bireylerin örgüt içindeki yerlerine, dağıtımın eşitliğine, bireylerin kendi yerleri ve dağıtım eşitliği ile ilgili bilgilerine ve bireylerin örgüte olan bağlılıklarına göre de değişebilir (Pfeffer ve Langton, 1993: 384).

Dağıtım adalet kuramının başlıca katkısı, elde edilenlerin adil olmadığı algılandığında ne olacağının ayrıntılı olarak belirtilmesinde yatmaktadır (Şahin, 2007: 186). Kuram hem bilişsel niteliğe, hem de denge sağlama mekanizmasını içeren güdüsel niteliğe sahiptir. Adil olmayan bir durumda kazanım ve yatırım oranının karşılaştırılmasıyla doğabilecek olan bir psikolojik gerilimin, dengenin yeniden kurulması için bireyi güdüleyerek bireyin düşünsel ya da davranışsal tepki vermesine neden olabileceği ve bunu destekleyen bulguların olduğu (Adams ve Friedman, 1976) belirtilmektedir (Şahin, 2007: 186).

Dağıtım adaleti kavramı, çalışanların örgüte yaptığı katkıların belirsiz olması, adil sonuçların tespitinde eşitliğin yegâne standart olamaması (Nowakovski ve Conlon, 2005), adalet kararlarının oluşturuluş şeklini açıklamada ve adaletsizliklere karşı bireylerin verebilecekleri tepkilerin belirlenmesinde yetersiz olması (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001; Irak 2004), yalnızca ekonomik alanlara ilişkin adalet sorunlarını açıklamada yeterli olması, kişilerarası işbirliğini engellemesi ve sosyoduygusal ilişkileri zedelemesi (Şahin, 2007) nedenleriyle bir takım eleştiriler de almıştır.

b. Süreç Adaleti

Sosyal psikoloji alanındaki çalışmalar sonuç ve kazanımlardan bu sonuç ve kazanımların elde edilmesindeki süreçlere kaymaya başladıkça, örgüt içindeki adalet algılamaları ile ilgili çalışmalar da bu yöne doğru bir değişim göstermiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Algılanan adalet için

yalnızca çıktılar ya da kazanımlar değildir. Bu kazanımlar ile birlikte bunların elde edilmesi için gerekli süreçler de, bazı durumlarda daha da fazla olmak üzere, önemlidir (Lind ve Tyler, 1988).

Çalışanların sadece sonuçlarla değil; aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle de ilgili olduğunun fark edilmesi, dağıtım adaletinin örgüt içindeki adalet algısının açıklanmasında yetersiz olduğunu göstermiş ve kararlara ulaşmada kullanılan süreçlerin de adilliğini tanımlayan süreç adaleti kavramı geliştirilmiştir (Nowakovski ve Conlon, 2005: 6).

Süreç adaleti, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Süreç adaleti çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve süreçlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (İşbaşı, 2000). Başka bir deyişle, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Irak, 2004).

Dağıtım adaleti gibi, süreç adaleti algısı da çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose, 2002).

Süreç adaleti boyutunun ortaya konması Thibaut ve Walker (1975)'in tasarladıkları, hukuki süreçleri içeren bir araştırma ile söz konusu olmuştur. Bu araştırma hukuk alanındaki yasal süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir (Greenberg, 1987: 14). Araştırmada, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşaması "süreç kontrolü" şeklinde tanımlanmıştır. Sonuçta, bireylerin hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu ya da olumsuz olmasına bakmaksızın, kullanılan süreçler süreç kontrolünü içeriyorsa, alınan kararları adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987; İşbaşı, 2000). Yani, bireyler, süreçler üzerinde kontrol olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri, sonuç uygunsuz olsa dahi, daha adil olarak görebilmektedir (Bies ve Shapiro, 1988: 676). Bu sonuç

örgüte taşındığında, bir örgütte kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda (örneğin; performans değerlendirme, maaş artışı veya terfi kararları) fikir bildirme hakkı verilen bireylerin uygulamaları ve verilen kararları daha adil algılamaları beklenir (İşbaşı, 2000). Bu durum, süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi ya da onay etkisi olarak adlandırılmaktadır (Colquitt vd., 2001: 426; Lind ve Tyler, 1988).

Leventhal (1976, 1980) bu çalışmalardan etkilenmiş, dağıtım adaleti paradigmasının yeterli olmadığını savunarak, süreç adaletine dikkat çekmiş (Şahin, 2007), süreç adaletini, süreçlerin yapısında yer alan birtakım yapısal özelliklerin varlığıyla açıklamaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000). Leventhal (1980) sürecin adil olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken altı kuraldan bahseder:

- Tutarlılık: Süreçler zamana ve kişilere tutarlı uygulanmalıdır. Kararlar birbirleriyle tutarlı olmalıdır.
- Önyargılı olmamak: Süreçler inanç ve önyargılardan etkilenmemelidir.
- Doğruluk: Süreçler geçerli bilgiye dayanmalıdır.
- Düzeltibilme: Alınan kararlara bireylerin itiraz edebilmeleri veya kararların düzeltilmesi mümkün olmalıdır.
- Temsilcilik: Bireyleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Etik: Alınacak kararlar, özellikle dağıtım ve kullanılan işlemler, bireylerin sahip olduğu temel etik değerleri ile aynı yönde olmalıdır.

Süreç adaleti kavramını kısa zamanda araştırmalarca kullanılmış ve süreç kontrolünün etkisini ortaya konulmuştur (Greenberg ve Folger, 1983). Dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasındaki ayrımın netleştirilmesine yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Greenberg, 1990: 404). Süreç adaletinin dağıtım adaletine göre ikinci planda olduğu belirtilmiş olmakla birlikte (Leventhal vd., 1980), görgül araştırmalar süreç adaletinin etkili olduğunu, sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasından bağımsız olarak adalet algısını etkilediğini ortaya koymaktadır (Şahin, 2007).

Ayrıca, yapılmış olan faklı görgül araştırmalarda (McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993) ücretten duyulan memnuniyet ile dağıtım adaleti, bağlılık ile süreç adaleti arasında ilişki bulunmuş, dağıtım adaleti ile süreç adaletinin birbirlerinden farklı ve bağımsız olduğu ortaya konulmuştur. Dağıtım adaleti bireysel, süreç adaleti ise örgütsel sonuçlarla ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Şahin, 2007). Bununla birlikte, Greenberg (1987), süreç ve dağıtım adaletinin birbirleriyle mücadele eden yapılardan çok, ayrı ama birbiriyle kesişen yapılar olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir (Irak, 2004).

c. Etkileşim Adaleti

Bireylerin süreçleri uygulayış şekillerinin farklı olmasının (örneğin, bir örgütte performans değerlendirme işleminin farklı yöneticiler tarafından farklı uygulanmasının) çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olduğu tespit edilmiş ve bu da etkileşim adaleti ile ilgili çalışmaların yapılmasında çıkış noktası olmuştur (Bies ve Moag, 1986).

Etkileşim adaleti bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavram olarak süreç adaleti ve dağıtım adaletinden farklı üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmış, kişiler arası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiği belirtilerek bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceği ifade edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adaletin bu üçüncü yönü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade edilmekte (Bies ve Moag, 1986) örgütsel adaletin süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti olmak üzere üç farklı boyutta incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Bies, 2001). Bu boyutların bağımsızlığı çeşitli araştırmalarla doğrulanmıştır (Moorman, 1991; Colquitt, 2001). Bununla birlikte her üç adalet algısının güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu ortaya konmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Diğer yandan, etkileşim adaletinin süreç adaletinin tamamlayıcısı olduğu, süreç adaletine ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya

anlaşmazlıkların, çözümünde kullanılan biçimsel süreçler haricindeki faktörlerden de etkilenmekte olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 1990: 411).

Yani, süreç adaleti kavramı bazılarına göre örgütsel adaletin bağımsız bir boyutu, bazılarına göre ise süreç adaletinin bir uzantısı olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte, etkileşim adaletinin, diğer boyutlarla arasındaki bağıntıdan bağımsız olarak, örgütsel uygulamaların kişiler arası yönüne odaklandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti, adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmakta ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir (Ambrose vd., 2002: 804). Bu kavram, örgüt içinde karar vericilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve örgüt içinde alınan kararlar ile ilgili yapılan açıklamaların bireylerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Kararlar verilirken bu kararlardan etkilenen bireylerin haklarına saygı gösterilmesi, bireylere saygıyla davranılması, bireylerle ilgilenilmesi ve yakınlık gösterilmesi gibi hususların, uygulamaya ilişkin adaleti davranışa yönelik olarak tanımlamak için gerekli unsurlar olduğu söylenebilir (İşbaşı, 2001). Çünkü bireyler süreçlerin uygulanması sırasında kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi doğal beklentiler içindedirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201).

Süreç adaleti karar sürecinin yapısal niteliğine işaret ederken, etkileşimsel adalet bireyler arası iletişim sürecindeki davranışlara işaret etmektedir. Bu davranışların adil olarak nitelendirilebilmesi için dört özelliğe sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Bies ve Moag, 1986; Şahin, 2007):

- Doğruluk: İletişim sırasında açıklığı, dürüstlüğü ve içtenliği ifade eder.
- Saygı: Bireylerin birbirlerine kaba ve rencide edici davranmaktan kaçınarak saygı göstermesini ifade eder.
- Uygunluk: Önyargıdan uzak, cinsiyet, yaş ve dinle ilgili uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmayı ifade eder.

- Gerekçelendirme: Karar verme sürecinin sonuçları ile ilgili yeterli açıklanma yapılmasını ifade etmektedir. Yapılan bir adaletsizlik akla uygun gerekçelendirildiğinde adalet algısı üzerindeki olumsuz etki ortadan kalkabilir.

Etkileşimsel adaletin yüksek olması örgüt içindeki olumlu duyguları ve örgüte verilen desteği artırabilmektedir. Yapılan araştırmalar işten çıkarılan ya da yakın zamanda çıkarılacağını bilen bireylere mantıklı açıklamalar yapmış olmanın örgütsel destek algısını yüksek derecede yordadığını göstermektedir (Brockner vd., 1990, 1994)

Diğer yandan, örgütsel adalet sınıflandırması çerçevesinde süreç adaletinin yapısal ve sosyal olmak üzere iki yönü olduğu vurgusu yapılarak, etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı yapıdan oluştuğu da belirtilmektedir (Greenberg, 1993).

ç. Kişilerarası Adalet ve Bilgisel Adalet

Örgütsel adalet algısı, karar vericilerin uyguladıkları süreçlerde, hassaslık, kibarlık ve saygı göstermelerini öne alan bir tanımla kişilerarası adalet ve karar vericilerin kullandıkları süreçler ile ilgili açıklama yapmaları ve bilgi vermelerine odaklanma yönüyle bilgisel adalet olarak da açıklanmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1993; Nowakovski ve Conlon, 2005: 7).

Bu iki ayrı yapı, etkileşimsel adaletin yukarıda belirtilen dört özelliğini içermektedir. Kişilerarası adalet, saygı ve uygunluk kurallarını içerirken, bilgisel adalet doğruluk ve gerekçelendirme kurallarını içermektedir (Şahin, 2007).

Kişilerarası ve bilgisel adalet algılarının farklı etkileri bulunmaktadır (Greenberg, 1993). Kişilerarası adalet algısı çıktılara yönelik tepkilerle, bilgisel adalet sürece yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık, bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin

yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden, bilgisayar adalet sürecine yönelik tepkileri etkilemektir (Colquitt vd., 2001: 427).

Kişilerarası adalet, yönetimin değerlendirilmesi, bilgisayar adalet ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek ilişkiye sahiptir. Ayrıca, kişilerarası ve bilgisayar adalet arasındaki ilişki irdelendiğinde, iki boyut arasındaki ayrım desteklenmekte ve farklı tanımlanmış olsa da, iki kavram arasında yüksek ilişki de bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001).

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile ilgili bir fikir birliği olduğu; ancak etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisayar adalet konusunda ise farklı bakış açılarının mevcut olduğu görülmektedir. Yani bu boyutlar, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyut halinde belirtildiği gibi (Cohen-Charash ve Spector, 2001), dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisayar adalet olarak dört boyut halinde de belirtilmektedir (Colquitt vd., 2001). Araştırmacıların üç boyutlu (Nowakowski ve Conlon, 2005), ve dört boyutlu modeli (Colquitt, 2001; Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007) kullandığı görülmektedir. Bu çalışmada yukarıda açıklanan dört boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARINI AÇIKLAYAN MODELLER

Adalet boyutlarının güdüsünün tanımlanması, açıklanması ve bunlara etki eden faktörleri incelemek için bazı modeller geliştirilmiş olduğu (Ambrose vd., 2002; İşbaşı, 2000; Zhang, 2006) görülmektedir.

Bu modeller; örgütün kişilere sunduğu kaynakların kişilerin organizasyona olan bağımlılıklarının sebebinin oluşturduğunu ve kaynakların dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda, en belirgin güdüleyici olarak ortaya çıktığını belirten *Kaynak Temelli Model*, bireylerin yalnızca ekonomik kazançlarını değil aynı zamanda yöneticiler ve örgüt ile uzun dönemli ilişkilerini de ön planda tuttuklarının belirten *İlişki Temelli Model*, kişilerin

Tablo 3.3- Adalet Kuramlarına Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi (İşbaşı,2000:58)

Adalet Kategorisi	Kuramı	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel-İçerik Kuramları		Eşitlik Kuramı	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranını dengeli biçimde gerçekleştirir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
		Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel Atıf Modeli Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli	Örgütsel Adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik "adil kazanım standartları" tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak Adaletle ilişkin algılamalar geliştirirler.	Dağıtım Adaleti
Önlemisel-İçerik Kuramları		Adalet Yargı Kuramı (Lewenthal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
		Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dâhil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan Süreçlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Tepkisel-Süreç Kuramları		Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan Süreçler kararın süreç kontrolünü içerdigi sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temeli Kontrol Modeli	Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin Süreçlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.	Süreç Adaleti
Önlemisel-Süreç Kuramları		Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım Süreçleri daha çok tercih edilir. Adil bir Süreç, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, Süreç yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin Süreç Adaletine ilişkin algılamaları artır. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.	Süreç Adaleti

bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendiğini, bu nedenle bireylerin kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini belirten *Kişisel Çıkar Modeli*, bireylerin süreçleri değiştirmeyi başaramasalar da fikirlerinin dikkate alındığı düşüncesi ile süreç adaletine ilişkin algılamalarının arttığını ve tercihlerin açıklanması için verilen fırsatların olumlu algılamalara neden olduğunu belirten *Grup Değeri Modeli*, bir bireyin diğer bir bireyin kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu etkileşim ilişkisinin adil sonuçlar doğurup doğurmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerine kurulu olan *Bilişsel Atıf Modeli* olarak sıralanabilir (İşbaşı, 2000). Adalet kuramlarına dayanarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

5. ADALET ALGISININ DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Örgütsel davranışın anlaşılması ve yordanması için adalet algılaması önemli bir kavramdır (Hartman vd., 1999). Adalet, ilişkiseldir ve eylem ve süreçlerle yakından ilgilidir (Enslin, 2006). Adalet algısındaki artış örgütle ilgili sonuç değişkenlerini (çıktıları) geliştirebilmektedir (örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performans) (Colquitt vd., 2001: 428). Ayrıca, adalet algıları çalışanların davranış ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açmaktadır (Beugre ve Baron, 2001; Konovsky, 2000). Adalet algılamasının bu sonuçları doğurması mümkünken, adalet algılaması üzerinde etkili olan değişkenler de bulunmaktadır.

a. Adalet Algılamalarını Etkileyen Değişkenler

Bireysel Faktörler: Cinsiyetin adalet algılamalarında farklılıklara neden olduğu, kadınlar ve erkekler arasındaki farkların tespit edilmeye çalışıldığı ancak farklı çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği ve net bir sonuca varılamadığı (Eker, 2006), yaş ile adalet arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve yaş arttıkça adalet algılamalarının düşme eğiliminde olduğu (Henle, 2005), beş faktör kişilik değişkenleri dikkate alındığında kişiliğin bazı faktörleri ile adaletli bir dünyaya olan inanç arasına doğru yönde ilişki olduğu

(Wolfradt ve Dalbert, 2003) görülmektedir. Bireylerin yönetime katılımının sağlanması gibi belirli şartlar sağlandığında iç kontrol odağının süreç adaleti algısını olumlu etkilediği de ifade edilmektedir (Byrne ve Damon, 2008).

Sosyal Bağlam: Adalet algılamalarının sosyal bağlamından etkilendiği ortaya konmuştur (Van den Bos ve Lind, 2002). Adalet algısının sosyal bağlam ile etkileşim içinde olduğu, örgütsel seviye ve niteliklerin (örgütün yapısı - merkezileşme derecesi, biçimselleşme derecesi, paylaşım derecesi gibi) adalet algılamalarını etkilediği belirtilmektedir. Aynı zamanda, örgütlerin üst seviyelerinde bulunan bireylerin adalet algılamaları ile örgütün yapısal özellikleri arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Schminke, Cropanzano ve Rupp, 2002).

Bireylerin adalet algılarını farklılaştırabilecek bir diğer değişken de sahip oldukları kültürel eğilimlerdir (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988). Ancak yapılmış olan farklı çalışmalarda (Irak, 2004; Eker, 2006; Şahin, 2007) kültür ile adalet algılamaları arasındaki ilişkilerin farklı şekillerde ortaya konduğu belirtilmekte ve kültür adalet algılaması arasındaki ilişki farklı araştırmaların bulgularıyla desteklenememektedir.

Bireyin toplumda sosyalleşmesinin adalet algılamaları üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir (Henle, 2005).

Örgüt Yapısı: Örgütte merkezileşmenin derecesi ve süreç adaleti arasında ilişki olduğu, örgüt büyüklüğünün değişiklik yarattığı ve büyük örgütlerde etkileşim adaleti algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000).

Ayrıca, merkezileşme ile ilgili ayrı bir çalışmada (Schminke, Cropanzano ve Rupp, 2002) adalet algısı ile arasındaki ilişki tekrar ortaya konmakta, hatta yüksek seviyede merkezileşmenin olduğu örgütlerde adalet algılamasının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Rupp vd., 2007).

b. Adalet Algılamalarının Etkileri

Örgütsel adalet algılarının performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven ve saldırganlık davranışları, iş tatmini gibi örgüt içi değişkenlerle ilişkisi bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu ilişkiler aşağıda ortaya konmaktadır.

Örgütsel Performans: Bireylerin adalet algılamalarının örgütsel performans ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Dubinsky ve Levy, 1989; Greenberg, 1982). Yapılmış olan farklı çalışmalarda dağıtım ve süreç adaleti algılarının artması ile bireysel performansın arttığı (Konovsky ve Cropanzano, 1991), ayrıca adalet algısının yüksek olmasının bireylerin örgüte adanmalarını da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Moorman ve Wells, 2003).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bireylerin adalet algılamalarının yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarına neden olmaktadır (Moorman, 1991; Organ, 1988; Zhang, 2006). Bireyler hem kazanımların adil dağıtımını hem de bu sırada izlenen süreçlerin adil olduğunu düşündüklerinde yapmaları gereken görevlerin haricinde örgüte faydalı olabilecek ekstra rol davranışları göstermektedir (Niehoff ve Moorman, 1993).

İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel adalet ile bireylerin işten ayrılma niyeti (İAN) arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Adalet algısı arttıkça bireyler işlerinden ayrılmaya daha az niyetlenmektedir (Dittrich ve Carell, 1979; Franz, 2004; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Wasti, 2001).

Güven: Araştırmalar dağıtım ve süreç adaletlerinin hem yönetici hem de örgüte olan güvenle ilişkili olduğunu göstermektedir (Ambrose ve Schminke, 2003; Aryee vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001; Cropanzano vd., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Mengüç, 2000; Pillai vd., 2001). Bununla birlikte süreç adaletinin hem örgüte hem de yöneticiye güvenin en güçlü belirleyicisinin olduğu, dağıtım adaletinin

yöneticiye güvenin belirleyicisi olduğu ve etkileşim adaletinin de güven ile bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Farklı bir çalışmada ise (Aryee vd., 2002) adalet algısının örgüt içinde güven ile ilişki içinde olmakla birlikte yalnızca etkileşim adaletinin yöneticiye güvenle ilişkili olduğu da ortaya konmuştur.

Bununla birlikte, süreç adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, yöneticilere olan güven aracı değişken olarak görülmüş (Konovsky ve Pugh, 1994), başka bir deyişle, adaletle oluşturulan güvenin, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli davranışlar göstermelerini sağladıkları ortaya konmuştur (Konowsky, 2000).

Bunların yanı sıra, olumlu adalet algılamalarının, bireylerin kişiliklerinin örgüte yönelik olumsuz etkilerini azalttığı (Brennan ve Skarlicki, 2004), örgütsel adalet algısının yöneticiye güven duyma üzerinde etkisi olduğu, güvenin oluşumunda çalışanlara uygulanan biçimsel işlemlerin ve ödüllendirmelerin adil olmasının etkili olduğu ortaya konmuştur (Pillai vd., 2001).

Saldırgan Davranışlar: Adaletsizlik tecrübesi hem bireyler hem de örgütler için zarar vericidir (Cropanzano ve Byrne, 2001). Bireyler, adaletsizlikler algıladıklarında davranışları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bireylerin etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma, sabotaj gibi) olabilmektedir (Neuman ve Baron, 1998; Özdevecioğlu, 2003: 90). Örgüt içinde, saldırgan davranışlar, bireylere, örgüte veya malzemelere zarar vermeye yönelik olarak da gelişebilir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Adaletsizlik algısının sabotaj nedeni olduğu pek çok araştırmada incelenmiş, bireyin maruz kaldığını düşündüğü adaletsiz uygulamaları protesto etmek için, düzeltmek için veya ispat etmek için saldırgan davranışta bulunabileceği (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005) ya da saldırgan davranışlarını şiddetlendirebileceği ortaya konmuştur (Ambrose vd., 2002).

Ayrıca, adalet algısı ile örgüt içi sapkınlıklar arasında ters yönlü bir ilişki olduğundan bahsetmek doğru olacaktır (Henle, 2005). Yani örgüt içinde adalet algılaması arttıkça bireylerin istenmeyen davranışlarda bulunma durumları azalmaktadır.

Diğer yandan, örgüt içi adaletsizlikler, motivasyon kuramları ile ilgili sahip olunan bilgi ve bu kuramların desteği iyi ile yönetilebilirse, örgüt içinde çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişmesini sağlayabileceği belirtilmektedir (Stecher ve Rosse, 2007).

Tükenmişlik: Bireylerin örgüt içindeki tükenmişliğinin adalet algılaması ile birlikte değişime uğrayabileceği değerlendirilmektedir. Zira bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır (Folger ve Kass 1999). Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmektedirler (İşbaşı, 2000). Bunun aksine bireylerin adalet algılarının yüksek olması, onların motive edilmesini sağlamakta (Lambert, 2007) ve artan motivasyon da bireylerin tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir (Koustelios vd., 2004). Bu durum tükenmişlik boyutlarıyla ifade edildiğinde, artan adalet algısının bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabildiği ve duyarsızlaşmalarını engelleyebildiği, bunun sonucu olarak kişisel başarı hissinin yükseldiği ifade edilebilir (Maslach vd., 2001).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006). Birçok araştırmada, örgütsel bağlılık ile adalet algısı arasında doğrusal ilişki olduğu ortaya konmuştur (Robinson, 2004). Bireyler yüksek adalet algıladıklarında örgüte daha çok bağlanmakta, aynı zamanda yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaktadır (Fischer, 2004; Yıldırım, 2002).

Adalet ve bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik olarak yapılmış olan çalışmalarda; kişiler arası adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkili tek kaynak olduğu (Moorman, 1991), duygusal ve ahlaki

bağlılık türleri ile adalet algılamaları arasında olumlu bir bağlantı ile birlikte, duygusal bağlılığın üç adalet türü ile de olumlu bir ilişki içinde olduğu (Meyer vd., 2001) ve sonuçta adaletin artmasıyla beraber örgütsel bağlılığın doğrudan ve olumlu bir şekilde artacağı (Varoğlu, 1993) ortaya konmuştur (İşbaşı, 2000).

İş Tatmini: Yüksek adalet algılamalarının bireylerin yaptıkları işten daha fazla tatmin olabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar da yapılmıştır (Robinson, 2004). Yapılmış olan çalışmalarda dağıtım adaletinin iş tatmini daha iyi bir belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur (Schappe, 1998). Ancak üç ve dört boyutlu adalet algısı ele alınarak yapılan çalışmalarda her adalet türünün de tatmin üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Robinson, 2004).

Lider-üye etkileşimi: Örgüt içinde çalışan üst ve astlar arasındaki etkileşim farklı nitelikte gelişmektedir (Öztutku, 2007). Bu etkileşimin niteliğinin yüksek olmasının etkileşimin eşit temelli paylaşımına dayanan, adil bir etkileşim olmasına dayandığı belirtilmektedir (Green ve Scandura, 1987). Etkileşim adaleti ve lider üye etkileşimi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmakta, etkileşim adaleti lider-üye etkileşiminin kalitesinden etkilenmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan ilişkilerin yanı sıra; süreç adaleti yargıları örgütsel seviye çıktılarla, etkileşim adaleti yargıları ise, yönetsel seviye çıktılarla ilişkili olarak tespit edilmiştir (Masterson vd., 2000).

6. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Örgütsel adalet algısı bireyler tarafından önem verilen ve bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını yakından ilgilendiren bir örgütsel değişkendir.

Toplumdaki hâkim güç toplum içinde normlar ve dolayısıyla adalet algılamalarının üzerinde etkili olduğundan adalet kavramsallaştırmaları

sosyal bağlamda ortaya çıkar. Ayrıca içinde yaşanan kültürün değerleri adalet algılamaları üzerinde etkilidir.

Sosyal hayatın da temelinde duran bir olgu olan adalet kavramı temel felsefi kaynaklarda bulunmaktadır. Sosyal yaşam içinde birçok olgunun da bireylerin adalete verdikleri önemle doğru orantılı olarak adaletten etkilendiği görülmektedir. Bununla paralel olarak sosyal hayatın bir parçası olan örgütlerde de adalet önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel adalet çalışmaları temellerini sosyal adaletten almakla beraber, örgütlerin kendilerine has özelliklerinden kaynaklı olarak sosyal adaletten farklılıklar gösterebilmektedir. Buna bağlı olarak örgüt içinde adalet algılamaları farklı boyutlar altında tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel adalet algılamaları örgütsel ve örgütsel olmayan çeşitli değişkenleri etkilemekte ve çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenler, yaş, cinsiyet, ahlaki değerler gibi kişiden kaynaklanan değişkenler ya da performans, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti gibi örgüt ortamından kaynaklanan değişkenler olarak sınıflandırılabilir.

Adalet çalışmaları mevcut durumda politik sorunları ve dinamikleri yeterince ele almadığı yönüyle eleştirilmekte ve bundan dolayı adalet kuramlarının yetersiz olduğu da belirtilmektedir (Woodilla ve Forray, 2008).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte istekli ve verimli çalışmasının nedenlerinden biri olarak görülmekte ve bu nedenle üzerinde uzun zamandır araştırmalar yapılmaktadır. Bağlılık birçok örgütsel değişkenin sonucu olarak görülmekle beraber aynı zamanda bir örgütsel çıktıdır (Cho vd., 2007; Ensher, 2001).

Bağlılık ile ilgili birçok tanım yapılmış olmakla beraber ortak tek bir tanım olmadığı görülmektedir. Ortak bir tanım olmayışının nedeni farklı disiplinlerde bulunan araştırmacıların bağlılık konusunda tanımlama yapmasından kaynaklanmaktadır (Durmaz, 2006).

Bağlılık, örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreci (Hall vd., 1970: 176), bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971: 143), bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünü (Salancik, 1977: 62), bir kişinin, yan fayda sağlayacak harici ilgisini tutarlı bir faaliyetle bütünleştirmesi (Becker, 1960: 32), bir üyenin sistemle olan ilişkisinin doğasının bir bütün olarak tanımlanması (Grusky, 1966: 489), örgütü oluşturan çoklu öğelerle özdeşleşme süreci (Reichers, 1985: 465), bireylerin örgüte enerji ve sadakatlerini sunmaları, bir dereceye kadar aidiyet hissetmeleri ve örgütü ücret artışı, statü, mesleki özgürlük ya da iş arkadaşlığı gibi sebeplerle terk etmedeki isteksizlik (Buchanan, 1974: 533), sosyal aktörlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunmadaki isteklilikler (Kanter, 1968: 499), kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygı gütmeden bütünleşmesi (Gaertner ve Nollen, 1989: 975), örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş kuralcı etkilerin toplamı (Wiener, 1982: 421), bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güç (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 27), birey-örgüt işlemleri ve yan fayda ya da yatırımlarının zaman içerisinde değişimleri

sonucu ortaya çıkan yapısal olgu (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556), bireyin belli bir hareket tarzına bağlılığı, açık bir ceza ya da ödül bulunmasa bile işini sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986: 299) olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002).

Farklı bir tanımlamada örgütsel bağlılık gösteren kişilerin dört ortak özelliğinden bahsedilmekte (DeCotiis ve Summers, 1987: 447-448). Bu özelliklerin, (1) örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirme, (2) bu hedefler ve değerler bağlamında örgütsel role bağlanma, (3) örgütsel hedef ve değerlere hizmet vermek amacıyla uzun yıllar örgüt içinde kalma arzusu, ve (4) kendi kişisel hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gayret göstermekten ziyade örgütün hedef ve amaçları yararına çaba gösterme isteği olduğu belirtilmektedir. Bu özelliklerin büyük kısmının farklı araştırmacılarca da ifade edildiği görülmektedir (Porter vd., 1974; Steers, 1977; Steers, 1981; Neale ve Northcraft, 1991a).

Yukarıda sıralanan tanımlarda ön plana çıkan ortak noktanın bireylerin bulundukları örgütte kendi istekleriyle kalmaya devam etme isteği ya da başka bir deyişle ayrılmama isteği olduğu görülmektedir. İkinci ön plâna çıkan nokta ise bireylerin ayrılmama isteğinin örgütlerinin menfaatlerine yönelik oluşudur. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan tanımlarda kullanılmış olan ortak kriterler olduğu görülmektedir. Bu kriterleri kullanan araştırmacılar ve bulguları Tablo 4.1'dedir.

Bununla beraber, bireylerin, örgütlerinden bir takım zorunluluklar ile ayrılmıyor olmaları, bununla birlikte, örgütlerinin amaçlarını paylaşmayarak ekstra rol davranışlarından yoksun bir şekilde işlerini gerektiği kadar yapıyor olmaları da mümkündür. Bu konu kör bağlılık olarak da ifade edilmektedir (Randall, 1987). Kör bağlılık, bireylerin, faturalarını ödemek, ücret ve zamanı doldurmak için çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, bir bireyin bu şekilde kabul edebileceği bir statüko durumunun, örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek sonuçlara neden olabileceği belirtilmektedir (Randall, 1987: 460-471).

Dolayısıyla, örgütsel bağlılık tanımını bireylerin örgütlerinde kalmaya devam etme isteği ile sınırlandırmanın uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bireylerin örgütlerine değer yaratacak şekilde çalışmaları arzu edilen bir durum olmakla birlikte, örgütsel bağlılık tanımlarından, bireylerin her zaman bu şekilde örgütlerinde kalmamakta olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1- Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları
(Reichers, 1985; Gül, 2002)

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Bulgular
<i>Yatırımlar</i>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
<i>Davranışlar ve Özellikler</i>	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<i>Çalışan-Örgüt Amaç Uygunluğu</i>	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar olduğu gibi farklı yaklaşımlar ve farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bu farklı yaklaşım ve sınıflandırmalar aşağıda ifade edilmektedir.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılığa açıklama getirebilecek farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan özellikle üçünün (tutumsal bağlılık davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar) ön plana çıktığı belirtilmektedir (Gül, 2002). Bağlılık yaklaşımları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, örgütün değişik alt sistemlerden oluşmasının bağlılığı çok boyutlu hâle getireceği ve bireyin bir işyerine tutumsal bağlılığının sadece örgüte olan bağlılığıyla açıklanamayacağı düşüncesine dayanır (Becker, 1992).

İşyeri yetki yaklaşımı, bireylerin örgüte olan bağlılığının örgüt içindeki güç ilişkileri ile ilişkilendirildiğini, yöneticinin bireyi kontrol ettiğini ve bunun için gerekli otoritesi olduğunu, örgüt içinde yönetici ve bireylerin gücünü düzenleyen normlar olduğunu ve bu normların meşruluğu ifade eder.

Akılcı seçim yaklaşımı, temeli birey davranışını etkileyen farklı hareket seçeneklerinin maliyetlerinin hesaplanması ve maliyetlerin algılanmasına dayanır.

Tarafların bahsi yaklaşımı, örgütsel bağlılığın temelini bireylerin belirli ödemeler ve kazanımlar karşılığı örgütlere katılmaları ile tanımlanabilecek bir mübadele kavramına dayandırır (Steers, 1977; Mowday ve Steers, 1979).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bağlılığı dışavurum veya resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alır. Bağlılığı, örgütte kalmaya niyetli olma (O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama (DeCotiis ve Summers, 1987) gibi kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresi ile ilişkilendirir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, örgüt yararına çaba harcama ya da harcamama gibi bazı davranışların, bireyde, örgütle arasındaki bağa karşı

gelişen tutumların sonucuna göre ortaya çıkacağı düşüncesine dayanır (Porter vd., 1974; Meyer ve Allen,1991) .

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık farklı şekillerde sınıflandırılarak ve boyutlandırılarak daha iyi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu sınıflandırmalar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

a. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı, örgüte karşı yoğun, negatif bir eğilimi ifade eden yabanlaştırıcı bağlılık, bireyin örgütüne karşı düşük yoğunlukta pozitif veya negatif bağlılık geliştirmesi ile ilgili olan hesapçı bağlılık ve bağlılığı örgüte karşı geliştirilen yüksek yoğunluklu pozitif bir bağlılık olan moral bağlılığı olmak üzere 3 grupta sınıflandırmaktadır.

b. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar; bireylerin kendilerini örgütün devamlılığı için adanmaları ve fedakarlık ve yatırımlarından dolayı örgütten ayrılmalarının maliyetli ve zor olduğunu ifade eden devamlılık bağlılığı, bireylerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere (örgütteki bireyler arasındaki dayanışma ve bağlılık) bağlanmalarını belirten kenetlenme bağlılığı ve bireylerin örgüt tarafından konulan kurallara ve örgüt içindeki normlara uyması ile ifade edilen kontrol bağlılığıdır.

c. Salancik' in Sınıflandırması

Salancik (1977) tarafından ortaya konan model, bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılması gerektiğini, kişilerin kendilerini belirli davranışlarla özdeşleştirmekte ve tanımlamakta olduğunu belirtmektedir. Davranışlar bireylerin davranışlarının değerli ve istenen davranışlar olduğunu düşünmeleri ile tekrarlanmaktadır.

Davranışlarla ilgili kişisel iradeye dayalı, görülebilir ve değiştirilemez olmak üzere üç özellik olduğu belirtilmektedir (Salancik, 1977: 63-70).

ç. Katz ve Kahn' ın Sınıflandırması

Bireylerin ödüllere odaklanır ve gerek iç gerekse dış ödüller ile motive olarak örgüt içindeki rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani örgüte bağlanmaya gayret ederler. Bireyleri örgüte bağlı tutmaya yarayan bu ödüllere dayalı iki devre vardır. Örgüt içi ödüllerin bulunması anlatımsal devre olarak, kişilerin aldıkları para, ödül ve benzeri hususlarla rol gereklerini yerine getirmesi ise araçsal devre olarak tanımlanır (Katz ve Kahn, 1977).

d. Wiener' ın Sınıflandırması

Wiener (1982), hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken araçsal bağlılık ve değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur (Doğan ve Kılıç, 2007). Araçsal bağlılıkta araçsal inançlar önemlidir. Araçsal inançlar ise bireyin davranışının sonuçları ile ilgili inançların kişi için değerinin bir fonksiyonudur. Örgütsel bağlılıkta (normatif moral bağlılık) ise kişisel moral (ahlaki) standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskıların dikkate alınması gerekliliği belirtilmektedir.

e. O'Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada araştırmacılar örgüte duyulan psikolojik bağlılıkta; ödül ve cezalara vurgu yapan uyum bağlılığı, örgüt ve kişinin bütünleşmesi ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymasını ifade eden özdeşleşme bağlılığı ve örgütsel değerler ile çalışanların değerleri arasındaki ahengi, uyumu ifade eden içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç boyut bulunduğunu belirtmektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986).

f. Mowday, Porter ve Steers' in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ortaya koymaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirerek örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba gösterme isteği duymasını ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin yerine getirdikleri davranışlara karşı bağlılık hissederek bu davranışları yerine getirmek için kendisini zorunlu hissetmesi ile oluşmaktadır (Reichers, 1985; Bayram, 2005).

g. Penley ve Gould' in Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin modelini temel almış ve örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bağlılık sınıflaması aşağıda kısaca açıklanmıştır

Ahlaki bağlılık, bireyin örgütsel amaçları kabullendiği ve onlarla özdeşleşmeye dayanan ve kendisini örgüte verdiği, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tuttuğu bağlılık türüdür. *Çıkarıcı bağlılık*, karşılıklı alış-veriş temeline dayanır ve bireylerin ortaya koydukları katkılara karşılık olarak ödül ve teşvikler beklediklerini ifade eder. *Yabancılaştırıcı bağlılık*, Bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır.

ğ. Cohen' in Sınıflandırması

Cohen (2007) bağlılığın temelleri ve zamanlamasını değerlendirmiştir. Bu iki faktörün değerlendirmesi ile farklı boyutlardan oluşan bir bağlılık modeli ortaya koymuştur. Her iki bağlılık boyutunun iki de alt faktöründen bahsedilmektedir. Zamanlama, birey “Örgüte Katılmadan” ve “Örgüte Katıldıktan Sonra” olacak şekilde değerlendirilmektedir. Bağlılığın temelleri ise, “Araçsal” ve “Psikolojik” olarak ele alınmaktadır. Bu boyutların ve

faktörlerin birbirleri üzerlerindeki etkileri de düşünüldüğünde dört farklı bağlılık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türleri Tablo 4.2 de gösterilmiştir.

Tablo 4.2- Dört Bileşenli Bağlılık Modeli (Cohen, 2007: 337)

	Bağlılık Boyutları	Bağlılığın Temelleri	
		<i>Araçsal Bağlılık</i>	<i>Psikolojik Bağlılık</i>
Zamanlama	<i>Örgüte Katılmadan Önce</i>	Araçsal Bağlılık Eğilimi	Normatif Bağlılık Eğilimi
	<i>Örgüte Katıldıktan Sonra</i>	Araçsal Bağlılık	Duygusal Bağlılık

Bağlılık şekilleri, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Örgüte katılmadan önce: *araçsal bağlılık eğilimi* bireylerin örgütlerinden edinmeyi umdukları faydalar ve almayı umdukları ödüllerin kalitesi hakkındaki genel beklentileri sonucu oluşabilmektedir. *Normatif bağlılık eğilimi*, örgüte karşı hissedilen genel ahlaki zorunluluk duyguları sonucu ortaya çıkabilen bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgüte katıldıktan sonra ise: *araçsal bağlılık*, bireylerin örgütlerine yaptıkları katkılar sonucunda aldıkları ödüller arasındaki ilişkiden doğabilmektedir. *Duygusal bağlılık*, bireyler tarafından gösterilen örgüt ile özdeşleşme, duygusal bağlanma ve aitlik duygusu sonucu ortaya çıkabilmektedir (Cohen, 2007).

h. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Yönetim yazınında yukarıda belirtilenler de dâhil olmak üzere birçok örgütsel bağlılık tanımı ve sınıflandırması olmakla beraber en çok kabul görmüş olanı Allen ve Meyer (1990)'ın sınıflandırmasıdır. Bu araştırmada da bu bağlılık sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

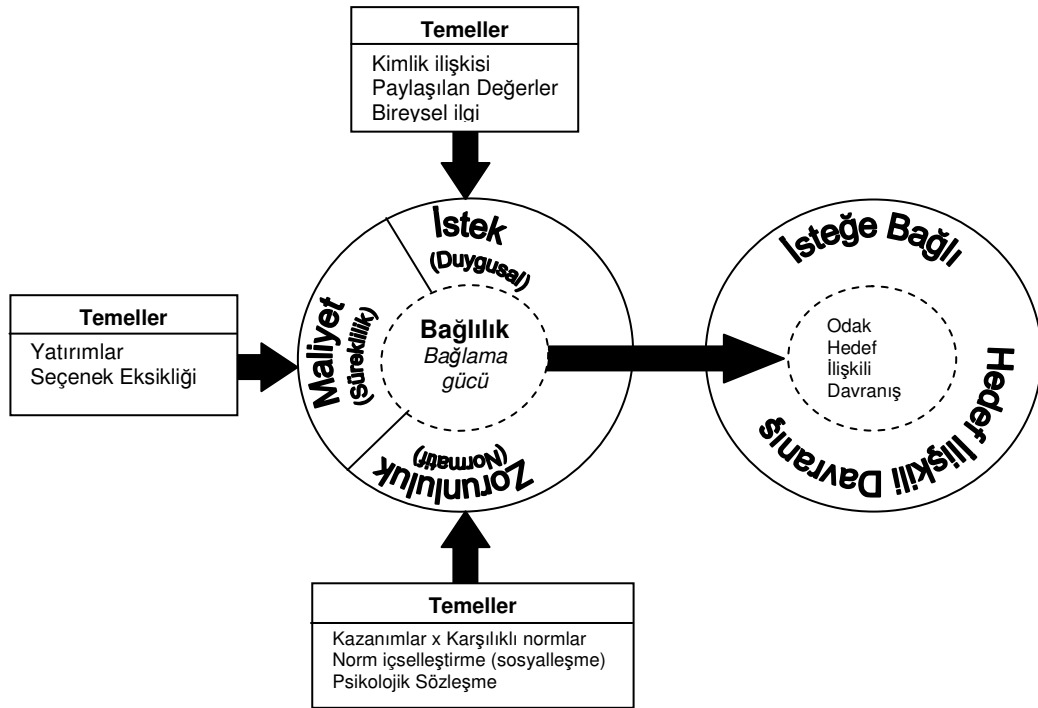
Örgütsel bağlılık ile ilgili önceleri bireylerin örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiş (Meyer ve

Allen, 1997), daha sonra ise bireylerin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla örgüte bağlanmalarından yola çıkılarak iki başlılığı da içine alan bir model geliştirilmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Bunlar *duygusal bağlılık* ve *devamlılık bağlılığı* olarak isimlendirilmiş, daha sonra yapılan çalışmalar ile *normatif bağlılık* kavramı geliştirilmiştir. Böylece üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı ortaya konmuştur (Meyer vd., 2001).

Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımını içerir (Allen ve Meyer, 1990: Meyer vd., 2001). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütlerine gönülden bağlıdır. Bu bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığa etki eden faktörler iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, amaç güçlüğü, örgütsel bağımlılık, arkadaş bağlılığı, geri besleme ve katılım şeklinde belirtilmektedir. (Allen ve Meyer, 1990: 17).

Devamlılık bağlılığı ayrılmanın maliyetini çok yüksek oluşu ya da başka alternatif olmayışına bağlıdır. Başka bir deyişle, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmesidir (Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığında örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı bir faktör olarak, başka alternatiflerin algılanan azlığı ise ikinci bir faktör olarak ele alınmaktadır (Meyer vd., 2001). Bir bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur. Bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır (Durmaz, 2006). Ayrıca, çalışanların kendileri için uygun başka bir örgütte iş bulma alternatiflerinin az oluşu yada bu yöndeki inanç bağlılığı artırmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Devamlılık bağlılığına etki eden faktörler beceriler, eğitim, yeniden yerleşme, kendine yatırım, emeklilik primi, topluluk ve seçenekler şeklinde belirtilmektedir. (Allen ve Meyer, 1990: 18).

Bağlılığın üçüncü boyutu olan ahlaki (normatif) bağlılık ise, sadakatin bir erdem olduğuna dair bir inançtan hareketle bireyin örgüte karşı sadakat hissi duymasıyla ortaya çıkabilmektedir. Birey örgütte çalışmayı sürdürmek için yükümlülük ve sorumluluğu olduğuna inanır, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hisseder. Bu nedenlerle örgütte kalmaya kendini zorunlu hissedip üyeliğini devam ettirir (Meyer ve Allen, 1990; Meyer vd., 2001). Bireyin örgüt içi deneyimleri ahlaki bağlılık düzeyini etkiler (Meyer ve Allen, 1991; 1997; Meyer vd., 2001). Bireyler kendilerine yapılan iyiliklerden ötürü örgütten ayrılırsa ayıp olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenme olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1997).



Şekil 4.1- Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Meyer ve Herscovitch, 2001)

Bu üç bağlılık türü şu şekilde özetlenebilir. Üç bağlılık türünde de bireyin kendi istemiyle örgütte kalma isteği vardır, ancak, birinde birey örgütte kalmayı kendisi gönülden arzu eder ve kalır, birinde birey örgüte, ihtiyacından ötürü kalması gerektiğini düşünerek kalır ve birinde ise birey örgütte kalması

yükümlülüğü ile kalmak zorunda olduğunu düşünerek kalır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık örgütsel bağlılık yukarıdaki şekilde gösterildiği (Şekil 4.1) gibi özetlenebilir. Her örgütsel bağlılık boyutunun kendine has temelleri (kaynakları) bulunmakta, sonuçta bireyin isteğe bağlı davranışı ortaya çıkmaktadır.

Yukarda belirtilen üç bileşen modelinde, bileşenlerin (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

- Psikolojik durumu yansıtırlar,
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler,
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır,

şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11-24).

Allen ve Meyer (1990)'a ait üç bileşen modeli yine kendilerinin geliştirdiği ölçek ile farklı kültürlerde uygulanmıştır. Yapılmış olan çalışmalar modelin kültürler arası geçerliliğini kanıtlar niteliktedir (Cheng ve Stockdale, 2003; Clugston, Howell ve Dorfman, 2000; Lee vd., 2001; Vandenberghe, vd., 2001; Wasti, 2002).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık bir örgütsel değişken olarak diğer örgütsel değişkenlerle ilgilidir. Bu ilişkiler örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler (öncüller) ve örgütsel bağlılığın etkileri (ardıllar) olmak üzere aşağıda belirtilmiştir.

a. Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç gruba ayrılabilir (Gonzales ve Guillen, 2007). Bunlar, (1) yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, iş beklentileri, işe yönelik motivasyon, etkililik ve iş ahlakı gibi bireysel faktörler, (2) işin doğası, iş tasarımı, insan kaynakları politikaları, iletişim, paylaşım politikaları ve yönetici davranışlarını da içine alan örgütsel faktörler, (3) iş fırsatları gibi çevresel faktörler olarak sıralanabilir.

Bireysel Faktörler: Bireyin yaşı ile örgüte bağlılığı arasında doğrusal bir ilişkiden bahsedilebilir. Yaş arttıkça bireyin örgüte bağlılığı da artabilmektedir (Meyer ve Allen, 1984; 375).

Bireyin örgütte geçirdiği süre de bağlılığı doğrusal olarak etkileyebilmekte ve örgütte uzun süre geçiren bireyler örgütlerine daha bağlı olabilmektedir (Colbert ve Kwon, 2000; 486).

Aynı şekilde evli bireylerin, bekâr olanlara nazaran daha fazla örgütsel bağlılık gösterebildikleri ortaya konmuştur (DeCotiis ve Summers, 1987: 449). Çocuk sahibi olma da örgütsel bağlılığı artırabilmektedir. Kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel bağlılık çocuk sahibi olma ile doğru orantılı olarak artabilmektedir (Betz, 1994; Bronstein, 1987; Covin ve Brush, 1991).

Cinsiyet ile bağlılık arasında da ilişki bulunduğu belirtilmekle beraber, bu ilişkinin diğer kişisel değişkenlere göre zayıf olduğu ifade edilmektedir (Matheu ve Zajac, 1990; Tang vd., 1997).

Kontrol odağı da örgütsel bağlılık ile doğrusal olarak ilişki içinde olan değişkenlerdendir. İç kontrol odağına sahip bireyler, sahip olduğu bilişsel tutarlılıktan, daha fazla seçenekleri olduğunu algılamalarından ve yaptıkları seçimlere bağlı olarak örgüt faaliyetlerine daha fazla katılım göstermekte olduklarından (Österman vd., 1999) daha fazla örgütsel bağlılık gösterebilmektedir (Chen ve Wang, 2007).

Eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Buchko vd., 1997; King, 2002).

Psikolojik sözleşme çalışma koşulları hakkındaki beklentileri içerir. Karşılıklı beklentilerin yerine getirilme düzeyi bireyin örgüte bağlılığını olumlu etkileyebilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990).

Motivasyonel (içsel) faktörler, başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması gibi unsurlar olarak belirtilmekte ve bu faktörlerin olması durumunda çalışanların çalışma istek ve arzuları artacağından dolayı, örgüte olan bağlılığının da artabileceği belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

Bireyler örgütlere belirli amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda girmekte ve bazı beklentiler içinde olabilmektedirler. Bireylerin örgütten beklentilerinin gerçekleşme derecesinin de bağlılıkla ilişkili olduğu belirtilmekte (Steers, 1977; Zaccaro ve Dobbins, 1989), iyi tanımlı ve çerçevesi belirli örgütsel beklentilerin bireysel beklentilerle uyumlu olduğu takdirde örgütsel bağlılık derecesini artırabileceği ifade edilmektedir (Cohen, 1992; 2007).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörler bireylerin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu bağlılık duygusunu artıran faktörlerdir.

Örgüt büyüklüğü ve yapısı bireylerin örgüte bağlılıklarını etkileyen bir faktördür. Büyük örgütlerde bireylerin yükselmeleri ve bu yükselmenin nasıl olacağına dair kurallar daha belirgindir. Örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler artmakla beraber, hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluklar ve işlerin nasıl yapılacağı iyi belirlenmiştir. Bireylerin yükselebilecek imkânları ve imkândan yararlanabilmenin nasıl olacağının bilinmesi bireyleri örgütlerine daha bağlı hale getirmektedir (Koçel, 1995; Long, 2005).

Örgüt içinde bireylerin rolleri ile ilgili bir takım sorunlar yaşamaları da muhtemeldir. Bireylerin yaşayabilecekleri sorunlar içinde bulunan rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanın örgüt içinde kendi içine kapanması,

ilgisizlik, çalışma arkadaşlarından uzaklaşma, düşük seviyede iş tatmini gibi durumlarla sonuçlanabilmekte (Katz ve Kahn, 1977), bundan dolayı içsel çatışması artan ve dolayısıyla iş ortamı gerilimi de artan bireylerin iş tatminleri, örgüte olan güvenleri ve örgüte bağlılıkları azalabilmektedir (Şimşek vd., 2001). Dolayısıyla rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanan örgütlerde ile iş performansı düşmektedir (Behrman ve Perreault 1984: Fried vd., 1998; Fisher, 2001).

Örgüt kültürü ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılan ve böylece örgütsel bütünlük ile bireyler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayan ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik eden ve böylece de örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olan bir örgütsel olgudur (Daft, 2004; DeCotiis ve Summers, 1987; Luthans, 1995). Bazı örgütsel değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olması bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Buna örnek olarak adaletin örgüt kültürünün bir parçası olmasının çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesini artırması verilmektedir (Lambert vd., 2005).

Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992; Clay-Warner vd., 2005). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ücret, ödüller ve bunların adil dağılımı ve dağıtımda kullanılan süreçlerin adillğine önem verilmektedir (Johnson ve Jones, 1991; Keleş, 2006).

Bireylerin yaptıkları işin insanlar üzerindeki etkisinin artması, işin öneminin artması anlamına gelmektedir (Smadov, 2006). Bireylerin iş alanları ve yaptıkları işlerin önemi arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir (Güçlü, 2006).

Örgütlerde yöneticiler ve yönetici tutumları örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişkendir. Örgüt içinde yönetimin tarzı ile örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır (Bülbül, 2007). Ayrıca bireylerin yönetimden memnun olması örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Sager ve Johnston, 1989).

Örgütsel ve bireysel faktörler birlikte ele alınarak incelendiğinde alt seviyede çalışan bireylerin bağlılık değerlerinin yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörlerden, üst seviyede çalışan bireylerin bağlılıklarının ise örgütsel özelliklerden daha çok etkilendiği ortaya konmuştur (Cohen,1992).

Çevresel Faktörler: Bireylerin yeni iş bulabilme imkânının fazla olmasının örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen bir değişken olduğu görülmektedir (Gilbert ve Ivancevich, 1999). Bununla birlikte, bireyin yeni iş imkânlarına uyumlu olabilmesi ve işinde uzman olması, bireyin çalıştığı ülkenin sosyoekonomik durumu, bununla bağlantılı olarak ülkedeki işsizlik oranı gibi faktörler de, bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir (Bülbül, 2007).

Tablo 4.3- Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler (Şahin, 2007)

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	Personelin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkânları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda genel olarak örgütsel bağlılık konusunda bir anlam çıkarmak mümkünken her bir bağlılık faktörü ile ilgili ayrı ayrı sonuçlar da bulmak mümkündür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı, boyutları dikkate alınarak etkileyen faktörler ile ilgili yapılan çalışmalar özetlendiğinde her bir bağlılık faktörünü etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki tabloda (Tablo 4.3) özetlenmiştir.

b. Örgütsel bağlılığın etkileri

Örgütsel bağlılık yukarıda belirtilen birçok değişkenden etkilendiği gibi, etkilediği bir takım örgütsel değişkenler de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere ifade edilebilir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4- Bağlılık Düzeylerinin Olası Etkileri (Randall, 1987; Balay, 2000)

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	•Düşük performanslı bireylerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni bireyler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	• Yüksek is devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük is kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, birey üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı bireyler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	•Artan birey kıdemi, • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı is devri, • Yüksek is tatmini	• Bireylerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, • Bireylerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, • Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	• Bireylerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • Bireylerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • Bireylerin arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	•Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için bireylerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından bireyler arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren bireylere öfke ve düşmanlık besleme, • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Bu etkilerin, bireyin bağlılık düzeyinin düşük, orta veya yüksek olmasına göre farklılaşabilmekte olduğu görülmektedir. Bu da bireylerin

yüksek örgütsel bağlılık göstermesine rağmen bunun örgüte olumsuz etkilerinin olabileceğini göstermektedir.

Örgütsel değişkenler değerlendirmeye alındığında, bağlılık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, işgücü devri ve işte bulunmama davranışları gibi örgütsel faktörleri etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Siu, 2003: 342). Bireylerin örgüte bağlılıklarının artması ile gösterdikleri ekstra rol davranışları, örgütlerinin geleceğini düşünen bireyler iş yerinde daha fazla çalışmakta, işte bulunmama davranışlarını (Somers, 1995) daha az göstermekte dolayısıyla iş performansının artmasına neden olmaktadır.

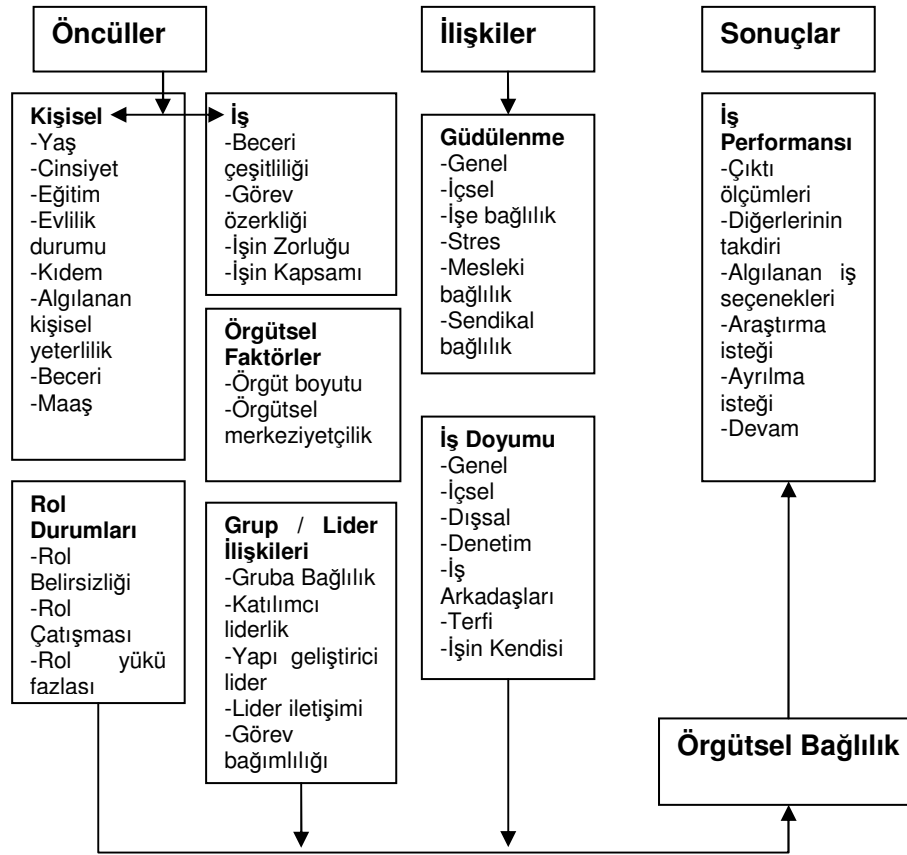
İşgücü devri örgütsel bağlılığın çıktılarından biridir (Porter vd., 1974). Bulundukları örgütte belli bir süre geçiren bireylerin örgütsel bağlanma düzeylerindeki artış ile işi bırakmama yönünde davranış göstermekte (Steers, 1981: 327) ve böylece bağlılık işgücü devri üzerinde etkili olmaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olması muhtemeldir, zira örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin yapmaları gerekenlerden farklı olarak isteğe bağlı gerçekleştirdikleri ekstra rol davranışlardır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur (Feather ve Rauter, 2004; Schappe, 1998; Somech ve Bogler, 2004).

Bireylerin örgüte bağlılıkları ile iş tatminleri arasında bir ilişki bulunmakla beraber bu ilişkinin hangi yönde olduğuna ilişkin bir mutabakatın bulunmadığı görülmektedir. Değişik çalışmalarda bu iki değişkenin birbirlerini etkileme yönlerinin değiştiği, bazılarında iş tatmininin örgütsel bağlılığı, bazılarında ise örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği, bazılarında ise

karşılıklı etkileşim olduğu belirtilmektedir (Bülbül, 2007; Culverson, 2002; Guatam vd., 2004).

Bireylerin iş tatmini yaşamaları sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri (Meyer vd., 2001; Organ, 1988) mümkünken, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin de işlerinde tatmin olması söz konusu olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004).



Şekil 4.2- Örgütsel Bağlılık Öncülleri ve Ardılları
(Mathieu ve Zajac, 1990; 174).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalardan yola çıkılarak yukarıdaki şekilde (Şekil 4.2) ifade edildiği gibi, bağlılığın etkilediği ve etkilendiği değişkenlerle ilgili bir özet yapabilmek mümkündür.

5. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Örgütsel bağlılık, örgütte bulunan bireylerin örgütle aralarındaki uyumun bir göstergesi olarak görülmüş ve örgüte bağlılık ile diğer örgütsel değişkenler arasında ilişkilerin bulunması yazında örgütsel bağlılık çalışmalarının artmasına neden olmuştur.

Çalışmalar farklı disiplinlerde yapıldığından örgütsel bağlılık ile ilgili bir tanım birliğine varılmamış olmakla birlikte tanımların ortak noktasının bireyin örgütten ayrılmak istememesi ve bunun tamamen kendi isteği ile yapıyor olması olduğu görülmektedir. Bunun farklı nedenleri olabilir. Bu nedenler, bireyin örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesi, örgütten ayrılmadan kaynaklanacak maliyetleri göze alamaması ve çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir sorumluluk ve zorunluluk görmesi olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda bağlılığın etkilendiği ve etkilediği bireysel, örgütsel ve örgüt dışı değişkenler ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bireylerin çalıştıkları işte mutlu olmalarının hem bireysel hem de örgütsel açılardan olumlu sonuçları vardır (Davis, 1988; Marion, 2002). Bireylerin işten mutlu olmaları onların işlerinden tatmin olmalarına da bağlıdır. Bu bağlamda bireylerin işlerinden tatmin olmalarının nedenlerini ortaya koymaya çalışan binlerce akademik çalışmadan bahsedilmektedir (Locke, 1976; McFarlin ve Sweeney, 1992). Bireyleri iş tatminleri aynı zamanda bir örgütsel çıktı olarak da ifade edilmektedir (Cho vd., 2007; Ensher vd., 2001).

İş tatmini ile ilgili bunca araştırma yapılması; işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde bireyin iş tatminini sağlamaya bağlı olmasından (Yousef, 1998:184), bir bireyin hayatının büyük kısmını çalıştığı işyerinde geçirmekte olmasından, bu zamanın mutlu ve tatmin edici olması beklentisinden, iş tatminsizliğinin yol açtığı önemli psikolojik sorunlar ve bununla birlikte tatminsizliğin beden sağlığını olumsuz etkilemesi beklentisinden (Organ ve Hamner, 1982; Temir, 1996) kaynaklanmaktadır. Zira iş tatmini yaşam tatminini etkileyen temel değişkenlerden biridir (Rode, 2004).

İş tatmini bir bireyin işi ile ilgili hisleri ya da genel tutumu olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000; Spector, 1997). Aynı zamanda bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade ettiği belirtilmektedir (Oshagbemi, 2000). Bireylerin işe yönelik hisleri, iş tecrübeleri sonucunda (Erdoğan, 1996: 231) ve iş yeri ile ilgili daha fazla bilgi edindikçe (Erigüç, 2000) işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır (Davis, 1988). İşe karşı olumlu bir tutum iş tatminini, işe karşı olumsuz tutum ise iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Vroom, 1964). Aynı zamanda, iş tatmini dinamiktir ve arttığından daha çabuk bir şekilde azalabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993).

İş tatmininin üç önemli yönü aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Luthans, 1995:3):

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır, görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş tatmini, bir birey için, çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır.

Motivasyon iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Motivasyon kuramları (özellikle Hertzberg ve Maslow'un geliştirdiği kuramlar) iş tatminini ile ilgili kuramlar olarak kabul edilmektedir (Lord, 2002), zira bireylerin iş tatmini onların ne kadar iyi motive edildiklerinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir.

Başka bir deyişle, motivasyon kuramlarında iş tatmini, davranışın tahmin edilmesini sağlayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Porter vd., 2003). Bu nedenle motivasyon faktörleri bireylerin tatmin olduklarında ya da tatmin beklediklerinde nasıl hareket edecekleri ile ilgilidir. Bu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İş tatmini farklı kuramlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu kuramlar süreç kuramları ve içerik kuramları olarak ifade edilmektedir (Togia vd., 2004). İş tatmini bireylerin güdülenme düzeylerine bağlı olarak açıklanmakta, buna göre güdülenme düzeyi arttıkça, iş tatmininin arttığı belirtilmektedir (Smither, 1998).

Bu kapsamda, bireylerin güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran, güdülenmeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinmelerini ortaya koymaya çalışan içerik kuramları olarak, Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in iki faktör kuramı, Alderferin ERG kuramı ve Mc Clelland'ın başarıma gereksinimi kuramı belirtilmektedir.

Süreç kuramları ise, bireylerin güdülenmesinin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştıran ve gereksinmenin doğuşundan tatminine kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanımaya çalışır. Bu kuramlar Mc Clelland'ın başarıma gereksinimi kuramı, Skinner'in davranışı koşullandırma kuramı, bekleyiş kuramları (Vroom'un Beklenti Kuramı ve Lawler ve Porter'in Bekleyiş Kuramı), Adams'ın eşitlik kuramı ve Edwin Locke'nin amaç kuramı olarak belirtilmektedir.

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, bireyin gösterdiği davranışların belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu, bireyin ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davrandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğundan yola çıkmaktadır (Eren, 2000).

Bu kurama göre, birey ihtiyaçları beş grupta toplanmaktadır ve bireyler belirli bir hiyerarşik sırayı takip ederek ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik olarak ve önemlerine göre fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanmaktadır (Maslow, 1970: 27; Luthans, 1995: 157). Bu beş ihtiyaç ayrıca içsel olarak tatmin edilen üstteki ve dışsal olarak tatmin edilen alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmış, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar ve sosyal, saygı ve statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2000).

b. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir (Toker, 2007).

Herzberg, kurum ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almış ve bu faktörleri, hijyen ve motive edici faktörler olarak isimlendirmiştir.

Hijyen faktörleri olmayışı halinde tatminsizliğe yol açan faktörlerdir. Birey ancak motive edici faktörlerin olması durumunda tatmin olabilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000). Hijyen faktörleri, şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle ilişkilerin iyi olmayışı, iş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşları ile geçimsizlikler gibi faktörlerdir. Motive edici faktörler ise işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı ve işinde gelişme olanağı olarak sıralanabilir (Başaran, 2000).

c. Alderfer'in ERG (VAG) Kuramı

ERG (VAG) (Existence, Relatedness, Growth- Varlık, Aitlik, Gelişme) kuramı birey ihtiyaçlarını farklı bir şekilde sıralamıştır. Buna göre birey ihtiyaçları üç kategoride hiyerarşilendirilmiştir. Alt seviye ihtiyaçları tatmin edildiğinde bireyler üst seviye ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir. Bu sıralama varolma, aitlik ve gelişme ihtiyacı olarak sıralanmaktadır. Varolma ihtiyacı, var olmak için gereken yeme, içme, giyinme, barınma, çalışma koşulları gibi temel ihtiyaçları, aidiyet ihtiyacı, bireylerin ilişki kurma ve sürdürme ihtiyacını, gelişme ihtiyacı ise bireyin gelişimi için önemli olan yetenek ve kapasite gelişme ihtiyacını ifade eder (Daft, 2004).

Bu noktaya kadar açıklanan kuramlar içerik kuramların ifade ederken bu noktadan sonra ele alınan kuramlar süreç kuramlarını ifade etmektedir.

ç. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı kuramı, bireylerin üç grup gereksinimin etkisi altında davranış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunlar ilişki kurma, güç kazanma

ve başarıma ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar hem birey, hem de toplum için önem taşımaktadır. Kuram, bireylerin kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu belirtmektedir (Eren, 2000).

d. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. İş tatmini bireyin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmakta (McCormick ve Ilgen, 1980) ve bu karşılaştırma sonucunda birey motive ve tatmin olmaktadır. Eşitlik kuramı, öncelikle bir motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir (Toker, 2007).

e. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı

Davranışı koşullandırma kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanmakta, benimsenen ve ödüllendirilen davranışların tekrar edildiği, benimsenmeyen ve cezalandıran davranışların tekrar edilmediğini ifade etmektedir. Kuram, bireylerin davranışlarının ödülleri ve cezaların kullanılmasıyla değiştirmesinin ya da düzeltilmesinin üzerine odaklanmaktadır (Eren, 2000). Bunun için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yöntemleri kullanılmaktadır.

f. Beklenti Kuramları

Vroom'un Beklenti Kuramı: Kuram bir bireyin belirli bir iş için gayret sarf etmesini iki faktöre bağlamakta ve bu faktörlerin bireyin ödülü arzulan derecesi ve bekleyiş olduğunu ifade etmektedir. Bu kuramda $\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$ olarak formülize edilmektedir. Bu modelin; valens, bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç temel kavramı bulunmaktadır.

Valens, belirli bir ödölü elde etme arzusunu, bekleyiş bireyin belirli bir çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşılacağına olan inancını, araçsallık ise bireyin performansının belli bir ödüle ulaşabileceğine inanmasını ifade etmektedir (Koçel, 1998).

Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Kuramı: Lawler ve Porter, Vroom'un bekleyiş kuramını iki ilave ile değiştirmiş ve geliştirmiştir. Bunların çıkış noktası, bireyin gereken bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyeceğidir. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bireyin kendisi için algıladığı rol davranışları beklenen davranış türleri olarak tanımlanmaktadır. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olduğu sürece rol çatışmaları yaşanmayarak performansın artması söz konusu olabilecektir (Koçel, 1998).

g. Locke'nin Amaç Kuramı

Amaç kuramı, bireylerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini belirleyeceğini ifade etmektedir. Buna göre, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bireye oranla daha yüksek performans göstererek ve daha fazla motive ve dolayısıyla tatmin olabilmektedir (Koçel, 1998).

İş tatminini açıklamaya kuramlar yanında iş tatminini açıklamaya çalışan modeller de bulunmaktadır. Bunlar arasında; Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli bulunmaktadır (Toker, 2007).

ğ. İş Özellikleri Modeli

Model, iş yerindeki temel özelliklerin bireylerde tatmin ve motivasyonu etkileyen psikolojik durumlar yarattığı temeline oturmaktadır. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak ifade edilen iş özellikleri (boyutları) üzerine, Hackman ve Oldham (1975) tarafından

kurulmuştur. Modele göre, eğer iş beceri çeşitliliği gerektiriyor, görevler bir bütünlük ve önem içeriyorsa, iş bireye özerklik tanımakta ve bireyde sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Geri bildirim ile birey sonuçlar hakkında bilgi sahibi olabilmektedir (Sun, 2002).

h. Cornell Modeli

Bu modele göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği, mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmakta olan duyuşsal tepkileridir. Bu farklılık bireyin bireysel standartlarını ifade eden referans çerçevesi (frame of reference) ve karşılaştığı durumdan kaynaklanmaktadır. Smith, Kendall ve Hulin (1969) bu farklılıkların oluşabileceği faktörleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutları altında toplamıştır (Sun, 2002).

Tüm bunlarla birlikte iş tatmini kuramları eleştiriler de almaktadır. Kuramlara getirilen üç genel eleştiriden bahsetmek mümkündür. Bunlar (Hanson, 1996: 205); kuramların bireyleri benzer olarak kabul etmesi, kuramların motivasyon değil tatmin kuramları olduğu ve bu kuramların daha fazla görgül çalışma ile desteklenmesi gerektiğidir.

2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİ BOYUTLARI

İş tatminini genel iş tatmini olarak değerlendirmek ya da çok boyutlu şekilde ele alınarak işin farklı boyutlarından sağlanan doyum olarak değerlendirmek mümkündür (Erigüç, 2000). Genel iş tatmini, kişinin iş ve işle ilgili faktörlere genel duygusal tepkilerini tanımlayan bireyin iş tatmininin bütününe ifade etmektedir (Newstrom ve Davis, 1993). Bunun yanında iş tatmininin örgüt içinde birçok örgütsel değişken ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu değişkenlerin belirlenmesi ve iş tatmini meydana getiren faktörlerin ortaya konabilmesi için, bunun sonucunda da bireylerin nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi için çalışmalar yapılmıştır (Lu vd., 2005).

Bu alışmalar sonucunda bireylerin iş tatminlerinin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiği ortaya konmuştur.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aynı zamanda iş tatmininin boyutlarını da oluşturmaktadır. Zira iş tatmini ve örgütsel değişkenler arası ilişkiler iş tatmininin bazı değişkenlerle ilişkilendirilerek lmlenebilecek şekilde boyutlanılmasını da sağlamaktadır (Spector, 1997). Bu boyutlar aşağıda ifade edilmektedir.

İş tatmininin etkilendiği bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem, statü-unvan, sosyokültürel evre, kişilik, ocuk sahibi olma olarak ifade edilmektedir. İş tatmininin bireysel faktörler ile ilişkisi incelendiğinde, yaş arasında doğrusal, bireyin eğitimine uygun yerde çalışması söz konusu olduğunda eğitim ile doğrusal, kıdem ile doğrusal, unvan ile doğrusal, yükselme arzusunu körükleyen bir sosyal evre ile doğrusal ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Medeni durum ve cinsiyet ile iş tatmini ilişkisi konusunda ise net bir sonuç ortaya konamadığı, ayrıca kişiliğin de tatminin yordayıcılarından olduğu belirtilmektedir (Söyük, 2007).

Bireylerin iş tatminlerini etkileyen örgütsel faktörler ile ilgili çeşitli çalışmalarda farklı faktörler ortaya konmuştur. Bunlar ayrıca iş tatmin ölçeklerinde de belirleyici olmuşlardır (Sun, 2002).

Smith, Kendall ve Hulin (1969), iş doyumunu ile ilişkili olarak beş iş boyutundan bahsetmektedir. Bunlar (Luthans, 1995; Smith, Kendall ve Hulin, 1969);

- İşin kendisi: İşin sorumluluk ve öğrenmeye fırsat vermesi (cazip, sürekli dikkatli olmayı gerektiren, yararlı, sıkıcı, yorucu, yaratıcı, mücadele gerektiren, saygınlığı olan, bitmek bilmeyen, stresli, başarı duygusu yaratan),
- cret: Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında eşit ücret (normal giderler için yeterli, yetersiz, lüks bir yaşam sağlar, hak ettiğimden az),

- Yükselme imkânı: Hiyerarşide yükselme fırsatlarının bulunması (ilerleme imkânları var, başarıya göre terfi, adaletsiz terfi politikası, hak ettiğimden az),
- Denetim (yönetim): Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması (fikrimi alır, memnun edilmesi güç, iyi işi takdir eder, yol gösterir, konuyu iyi bilir, nezaret yeteneği yetersiz)
- Çalışma arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri (teşvik edici, sıkıcı, hırslı, sorumluluk sahibi, zeki, bir arada olunması güç) olarak ifade edilebilir.

İş tatmini konusunda farklı bir boyutlandırma Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar aynı zamanda Minnesota Tatmin Ölçeğini bu boyutlar üzerine geliştirmişlerdir. Buna göre bireyler içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerine sahiptir. Bu boyutlar içinde bireyin tek başına kalma olanağı, başkaları için bir şeyler yapabilme şansı, diğer kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı, yapılan iş ve karşılığında alınan ücret, terfi olanağı, bireysel yeteneklerin kullanılabilmesi, kendi kararlarını uygulayabilme şansı, işte yeteneklerini kullanabilme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, takdir edilme ve başarı duygusu, özgürce karar verebilme, yardım alma karar verme sürecinde söz sahibi olma, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, teknik araçların yeterliliği, diğer çalışanlarla işbirliği, çalışma koşulları, bilgiye erişebilme, ücret, örgüt içindeki görevlerin adil dağılımı, görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması, idari kararlarda söz sahibi olma tatmin ölçüleri olarak değerlendirilmektedir (Toker, 2007).

İş tatmini konusunda farklı bir boyutlandırmayı da Spector (1985, 1997) yapmıştır. Buna göre iş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim boyutlarının bir birleşimi olarak oluşmaktadır. Bu boyutlar Spector (1985, 1997) tarafından farklı iş tatmini ölçekleri incelenerek ve iş tatmininin daha kapsayıcı olarak hazırlanmıştır. Yukarıda belirtilmiş olan Smith, Kendall ve

Hulin (1969)'in beş boyutuna ilave olarak aşağıdaki boyutları içermektedir. Bu boyutlar;

- Ek imkânlar: Bireylere ücret haricinde örgüt tarafından sunulan ek faydalar,
- Olası ödüller: Tanınma ve iyi bir iş yapıldığında ödül olma olasılığının bulunması,
- İşleyiş prosedürleri: Örgüt içerisindeki işlerin işleyişi ve işlere ilişkin politika ve prosedürler ve bunların işleri kolaylaştırıp zorlaştırmaları,
- İletişim: Örgüt içinde doğru ve çok yönlü iletişim mekanizmalarının kurulmaması ve bunların etkin kullanımı olarak ifade edilebilir.

Bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenen iş tatmini çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Örgüt kültürü değerler üzerinde etkili olmakta (Rosete, 2006) ve örgüt içinde işlerin yapılaş şekillerinden, bireylerin nasıl davranmaları gerektiğine kadar birçok faktörü etkisi altına almaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Yukarıda sıralanan bireysel ve örgütsel değişkenlerden etkilenen bireylerin iş tatmini algılamaları üzerinde çevresel değişkenlerinde etkisi bulunmaktadır. Bireylerin iş yaşantısı dışında üstlendiği diğer roller ve bu roller üzerinde etkili olan faktörler ayrıca bireylerin yaşantısını tümüyle etki altına alan toplumsal kültür de bireylerin iş tatmini algıları üzerinde etkili olması söz konusu olan değişkenler olarak görülmektedir (Ateş, 2005).

3. İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ

Bireysel, örgütsel ve çevresel etkilerden etkilenen bireylerin iş tatmini algılamalarının bireysel ve örgütsel etkileri bulunmaktadır.

a. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri

İş tatmininin örgüt için verimlilik, başarı, devamsızlık ve işgücü devri, bağlılık, işe devam oranı gibi etkileri olabilmektedir (Davis,1988;

Luthans,1995). Ayrıca bireylerin işlerinden tatmin olduğu örgütlerin daha kolay çalışan bulabilmekte olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1996). İş tatmininin olumlu etkilerinin yanı sıra iş tatminsizliğinin de olumsuz sonuçları olabilmektedir. İş tatminini ve tatminsizliğinin yaratabileceği muhtemel etkiler aşağıda sıralanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında yapılan çalışmalarda iki değişkenin de birbirleri ile karşılıklı olarak ilişki içinde olduğu görülmektedir. İş tatmininin bağlılığın bir belirleyicisi olduğu (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Price, 1977; Rose, 1991) yüksek iş tatmininin örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmekte olduğu belirtilmektedir (LaLopa, 1997). Diğer taraftan bağlılığın iş tatminini etkilediği yönünde sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Yousef, 2000). Sonuçta iki değişken arasında olumlu doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İş tatmini ile personel devri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini tek başına personel devrini belirlememekte ancak personel devir hızı oranının azaltılmasında yardımcı olmaktadır (Temir, 1996: 12). Bireylerin iç ve dış tatmin düzeylerinin personel devri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Udechukwu, 2007). Ayrıca araştırmalar iş tatmini ile devamsızlık arasında da çok güçlü olmasa da bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 1996).

Örgütsel vatandaşlık davranışları da iş tatmininden olumlu yönde etkilenmektedir (Organ ve Ryan, 1995).

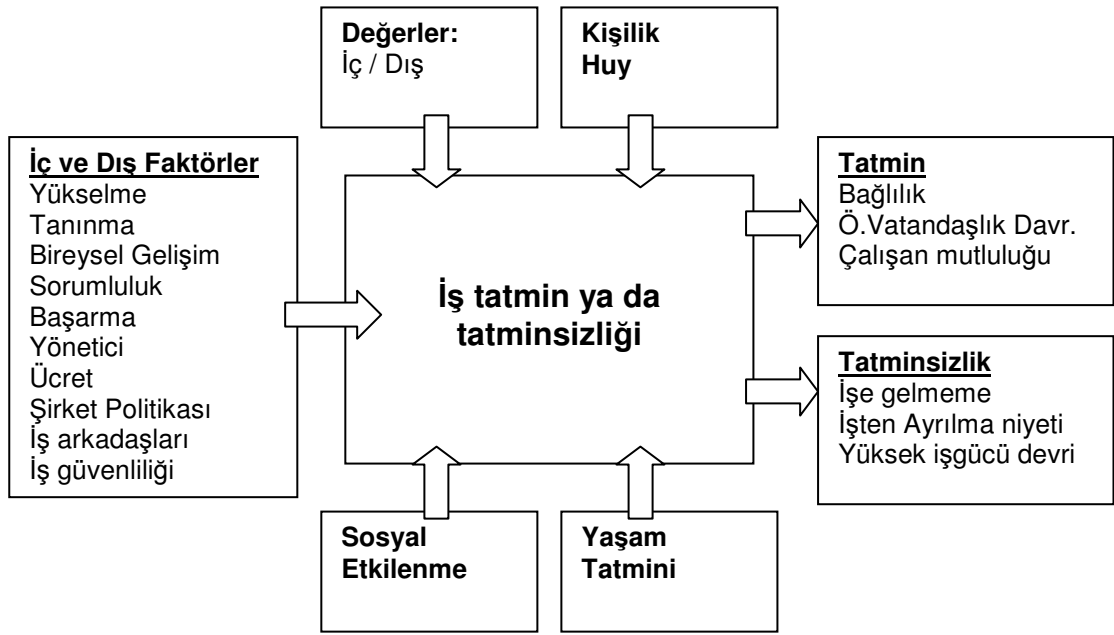
b. İş Tatmininin Bireysel Etkileri

Yüksek iş tatmini, bireylerin yaşam tatminini de doğrudan etkilemesi de dâhil olmak üzere olumlu bireysel sonuçlara yol açabilmektedir (Ghazzawi, 2008). İş tatmini fiziksel ve ruhsal sağlığı doğrudan etkilemekte, yüksek iş tatmini, bireylerin mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatmininin düşmesi bireyin işine yabancılaşmasına ve buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmekte, düşük iş tatmini ise

olumsuz psikolojik sonuçlar yaratarak saldırgan davranışlardan hırsızlığa kadar uzanabilen sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Söyük, 2007).

Bunların yanı sıra iş tatmininin düşük olmasının bireylerin tükenme duyguları üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir (Şanlı, 2006).

İş tatmin ya da tatminsizliğinin toparlayıcı bir özeti aşağıdaki şekilde görülmektedir (Şekil 5.1).



Şekil 5.1- İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve İş Tatmininin Etkileri (Ghazzawi, 2008)

4. BÖLÜMÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İş tatmini, çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili özelliklerden, yöneticilerin tavır ve davranışlarından, iş arkadaşlarından, elde ettikleri ücret ve ödüller ile yükselme imkânlarından duydukları memnuniyeti ifade etmektedir.

İş tatmini örgütsel bir çıktı olarak bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenmekte, ayrıca bireysel ve örgütsel sonuçlara neden

olmaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olması onların yaptıkları işe daha fazla bağlanmalarına ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olabilmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

BÜTÜNCÜL BİR YAKLAŞIMLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜÇ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın ana amacı, daha önce de belirtildiği üzere, örgüt kültürü, örgütsel güç, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve örgüte bağlılık değişkenlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak suretiyle bilime katkı sağlamaktır.

Bunun yanı sıra ulaşılan bulgular ve sonuçlarla, veri toplanmasına katkı sağlayan Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel politikalarının iyileştirilebilmesine ve böylelikle ulusal eğitim sistemine katkı sağlamak da çalışmamızın ikincil amacı olmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, belirli hedeflere ulaşabilmeyi amaçlamaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için, örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini paylaşmaları ve etkili verimli çalışmak için çaba göstermeleri, hatta bireysel özveride bulunarak örgütlerini amaçlarına ulaştırma konusunda daha verimli ve etkili yapmaya çalışmaları söz konusu olabilmektedir. Bireylerin yaptıkları işten tatmin olmaları ve örgütlerine bağlanmaları bunları gerçekleştirmelerinin öncülleri olarak görülmektedir (Gül vd., 2008).

Bu nedenle, söz konusu örgütsel değişkenlerin öncüllerinin de ortaya konması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerin, örgüt içinde diğer birçok değişken ile ilişkisi bulunan ve örgüt içinde etkisi yüksek olan örgüt kültürü, örgütsel güç algısı ve örgütsel adalet algılamalarından nasıl ve ne ölçüde etkilendiğinin bütüncül bir çerçevede ortaya çıkarılması bu araştırmanın hedefidir. Bu sayede bireylerin örgütsel

bağlılık ve iş tatmini algılamalarının oluşumunda etkili olması beklenen değişkenlerin söz konusu algılamalar üzerindeki etkisi belirlenerek, öncelikle yönetim yazınına katkı sağlanabilecektir.

Daha önce de belirtildiği üzere, araştırmanın odaklandığı tüm değişkenlerin yapısal eşitlik modeli ile bütüncül olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, anılan değişkenlerin birbirleri ile olan ikili ilişkilerini konu eden çalışmaların genelde özel sektöre ait örgütlerde yapıldığı, ancak kamu sektöründe pek araştırma yapılmadığı görülmektedir (Mastekaasa, 2009: 1). Bu bağlamda, hem değişkenler arası ilişkilerin bir bütün olarak görülebilmesi hem de kamu sektöründeki örgütlerin anlaşılması ve bu örgütlerdeki ilişkilerin ortaya konabilmesi açılarından yazına katkı sağlanabilecektir.

Bunların yanı sıra, bu araştırma ile ulusal eğitim sistemine katkı bağlamında, Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmenler ile ilgili genellendirilebilecek birden çok bilgiye sahip olunması sağlanabilecektir.

3. ARAŞTIRMA MODELİ ve SORULARI

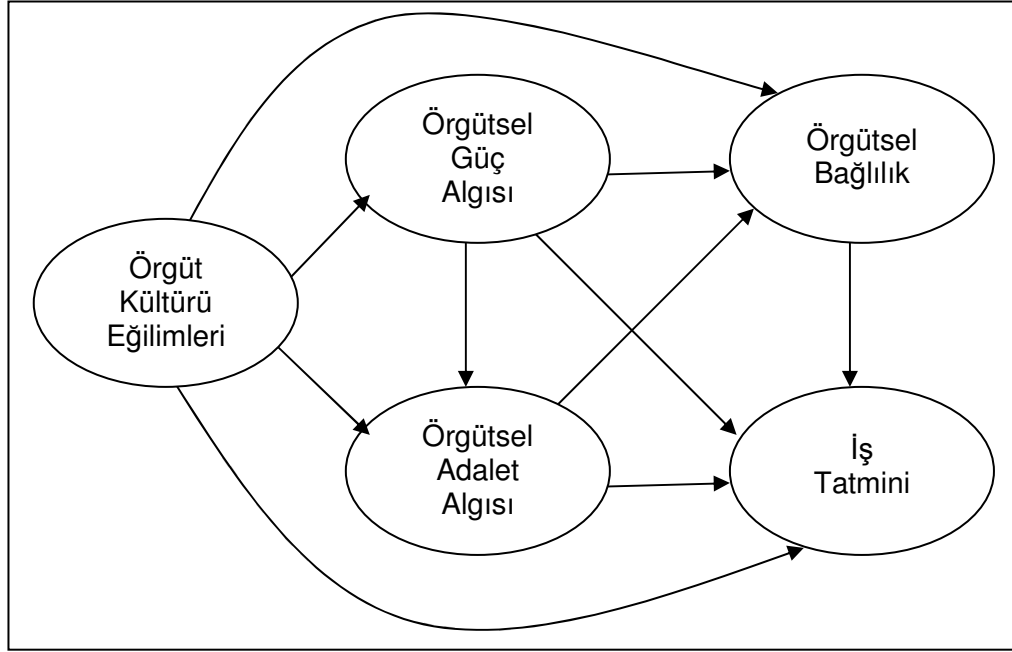
a. Araştırma Modeli

Araştırma yukarda sıralanan değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak maksadıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Yukarda kısaca açıklanmaya ve aralarındaki ilişkiler belirtilmeye çalışılan örgütsel değişkenlerin etkileşimi Şekil 6.1’de gösterilen araştırma modeli ile sınanmaktadır.

b. Modele İlişkin Kuramsal Gerekçeler

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimdir (Etzioni, 1964). Bu toplumsal birim iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır (Schein, 1992). Örgütü oluşturan

bireyler arasında bir sistem dâhilinde oluşturulmuş ve koordine edilmiş hiyerarşi ve güçler bulunmakla beraber (Barnard, 1994), bu koordinasyona bağımlı ya da bu koordinasyondan bağımsız, bireyler arasında ilişkiler de bulunmaktadır (Marc ve Simon, 1958).



Şekil 6.1- Araştırma Modeli

Bir amaç dâhilinde bir araya gelmiş olan örgüt, bir sosyalizasyon süreci içinde kendi yapısını oluşturur. Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasında yinelenen ilişkiler kümesi olarak tanımlanmakta, örgüt şemalarında belirtilen hiyerarşi ve güç ilişkileri, örgüt üyelerinin uymasını gerektiren kurallar, karar verme süreçleri, bireyler arasındaki iletişim ve bireyler arasındaki diğer resmi ve resmi olmayan ilişkilerin yapıyı oluşturduğu belirtilmektedir (Donaldson, 1996: 57). Örgüt yapısının belirlenmesinde örgütsel bazı aktörler (eylemler, güç sahipleri, güç sahipleri arasındaki ilişkiler, politik süreçler, güç sahibi kişi ya da grupların stratejik tercihleri vb.) etkilidir (Child, 1997).

Örgüt yapısının oluştuğu sosyalizasyon süreci, zaman içinde teamül ve rutinlerin gelişmesi ve bunların daha sonra kurallaşması ile kendiliğinden oluşan (self designing) bir süreçtir (Weick, 1979). Kendiliğinden oluşan bu kural ve rutinler kurumsal yapıları oluşturur ve kurumsal yapılar, meşru kural ve yasaları içeren, düzenleyici, değerler ve ahlâki kontratları içeren, normatif,

kanıksanmış anlamalar ve bilişsel yapı farklılıkları ile ilgili, bilişsel yapılardır (Strang ve Sine, 2002).

Örgüt yapısı hem belirlenimci, nesnel ve durağan bir biçim olma özelliğine, hem de iradi, öznel ve dinamik bir süreç olma özelliğine sahiptir (Child, 1997). Örgüt yapısı bir yandan insan davranışlarının sınırlandırırken (Thompson, 1966), insanların davranışları, etkileşimleri ve bilişsel süreçlerinin gelişimi örgüt yapısını etkiler (Silverman, 1971). Yani, bireyler, kendi yarattıkları çevrenin bir parçası olarak, kendi oluşturdukları yapının kendilerini şekillendirmesine maruz kalırlar. Örgüt yapısı üzerinde, örgütlerin sosyal, tarihsel süreçleri, orada yaşanan, süregelen etkileşimlerin etkisi bulunmaktadır (Barley, 1986). Bu nedenledir ki, aynı teknolojiyi kullansalar da örgütler farklı yapılara sahip olabilmektedir (Barley, 1986).

İlişkiler aracılığıyla oluşan örgütlenme sosyal olarak yaratılan ve grup dinamiklerinin önemli olduğu bir süreçtir (Weick, 1979). Örgüt içindeki bireyler bir grubun üyesi oldukları için tek biçim alma eğilim gösterirler ve dolayısıyla bir düzenlilik oluşur. Bu noktada örgüt kültüründen bahsedilebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretmek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak onları sosyalleştirir, örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösterir ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlar, ayrıca örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde yüksek derecede öneme sahiptir (Schein, 1991).

Örgüt kültürü örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde örgüt kültürünü oluşturan değer ve normlar gibi faktörler aracılığı ile etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007). Bu noktada güçlü örgüt kültürlerinin daha etkili olduğunu belirtmek gerekir, zira güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir ve bireyler örgütün amacını bilerek ve bu amacın gerçekleşmesi için çalışır (Robbins, 1993). Zira etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan bireylerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz

etkileyebilmekte (Akıncı, 2002) ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygular üzerinde etkili olabilmektedir (Chiang ve Jang, 2007; Rosette, 2006; Wells, 2007).

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir örgütte bireyler örgüt amaçlarının yerine gelebilmesi için fedakârlıklarda bulunabilir ve üzerlerindeki güç uygulamalarını adil olmasa bile adil görebilir ve adaletsizlikleri kabul edebilmesi söz konusu olabilir. Bunlara rağmen, güçlü kültürün iş tatminini olumlu etkilemesinden (Akıncı, 2002) hareketle, bireylerin iş tatminleri yüksek olabilir.

Yukarda belirtildiği gibi, güç ve güç ilişkileri de örgüt yapısı içinde açık ya da gizli şekilde mevcuttur ve örgüt kültürünü oluşturan değerler tarafından etkilenir (Feather, 2002). Güç için kültür önemlidir, çünkü örgüt kültürü, örgüte özel norm ve kuralları içerir (Fincham, 1992). Örgüt kültürünün de parçası olan normlar ve kurallar, bireylerin güç dağılımını sorgulamayarak ve üzerlerindeki gücü kabul ederek kararları uygulamalarına (Boeker, 1989) neden olabilmektedir. Bu sorgulamayı örgüt içi adaleti de kapsayabilir. Ayrıca örgüt içinde algılanan güç, örgütsel bağlılık (Bar-Haim, 2007) ve iş tatmini (Abdel Halim, 1979) duyguları üzerinde etkiye sahiptir.

Adalet kavramsallaştırmaları da güç gibi sosyal bağlamda ortaya çıkmakta ve içinde yaşanan kültürün değerleri bireylerin neyi adil olarak anladıklarının üzerinde etkili olabilmektedir (Şahin, 2007: 184). Adaletin bireylerin doyumu ve örgütün çalışmasında temel gereksinim olduğu (Greenberg, 1990), yüksek adalet algılamalarının olumlu davranışlara, adaletsizliklerin olumsuz davranışlara yol açabildiği (Beugre, 2002) belirtilmektedir. Adalet algısının yüksek oluşu iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını olumlu olarak etkileyebilmektedir (Lambert, 2007; Roch ve Shanock, 2006).

Güç mesafesinin yüksek olduğu (Hofstede, 1980), ve güç kültürünün hâkim olduğu bir toplum olan Türk Toplumunda (Danışman ve Özgen, 2008) bireyler güç uygulamalarının adaletli olduğunu önemsemeyebilir. Gücün

örgüt içinde yapılan birçok şeyin açıklanmasına yardımcı olduğu gibi yapılmayan birçok şeyin de açıklanmasına yardımcı olabilmekte olduğundan hareketle (Kramer ve Gavrielli, 2008) gücün bir örgüt kültürü eğilimi olduğu bir örgütte, bireyler güç uygulamalarını adaletsizlik olarak algılamayarak tatmin ve bağlılık tutumlarında değişiklik göstermeyebilirler.

Diğer yandan örgüt içinde gücün meşrulaşması ve norm haline dönüşmesinde ve otoritenin kurulmasında bireylerin yüksek adalet algılamasının da etkisi olabilir (Wodilla ve Forray, 2008).

Aynı şekilde örgüt kültürü bireylerin adalet algılaması ve olayları adaletli algılayıp algılamamaları üzerinde etkili olabilir. Örneğin klan kültürünün hâkim olduğu bir örgütte kendisine verilmeyen ancak arkadaşına verilen adaletsiz bir ödül bireyi rahatsız etmeyebilir ve dolayısıyla bireyin tatmin ve bağlılık duygularını düşürmeyerek örgüt içi davranışlarında değişikliğe neden olmayabilir.

Yukarda açıklanmaya çalışılan kuramsal gerekçeler, araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Zira yapısal eşitlik modellemeleri kuramsal bir temele dayanmaktadır (Sümer, 2000).

Daha önce yapılmış olan çalışmalar, yapısal eşitlik modeli içindeki değişkenlerin birbirleri arasında ikili ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalara göre:

Örgüt kültürünün güç algısı üzerinde etkisi bulunmakta (Feather, 2002), ayrıca adalet algılamaları üzerinde değerlerin önemine vurgu yapılmaktadır (Ficher ve Smith, 2004). Bunların yanı sıra, örgüt kültürü, iş tatmini ve bağlılık birlikte değerlendirildiğinde bu değişkenler ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Findler, Wind ve Mor-Barak, 2007). Ayrıca örgüt kültürü iş tatmini üzerinde dolaylı olarak (Chiang ve Jung, 2007), bağlılık üzerinde ise direk etkiye sahip bulunmaktadır (Rosette, 2006; Wells vd., 2007).

Örgütsel güç algılarının adalet algılaması üzerinde etkili olduğu (Azzi, 1992; Mossholder, 1998), aynı zamanda gücün oluşturulmasında adaletin etkili olduğu (Wodilla ve Forray, 2008) belirtilmektedir.

Ayrıca gücün dağılımının ve örgüt içindeki güç algılamalarının iş tatminini etkilediği (Abdel Halim, 1979; Gantz ve Murray, 1980), liderin uyguladığı gücün bağlılık üzerindeki en önemli etken olduğu ve algılanan gücün bağlılığı etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Bar-Haim, 2007). Bununla birlikte, ödüllendirme gücünün iş tatminini olumlu etkilemesi ve zorlayıcı gücün iş tatminini olumsuz etkilemesi gibi, gücün farklı boyutlarının farklı etkilerinin olması da mümkündür (Jahangir, 2003).

Adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde doğrusal ilişki bulunmakta (Chughtai ve Zafar, 2006; İşbaşı, 2000; Meyer vd., 2001; Robinson, 2004), bireyler yüksek adalet algıladıklarında örgüte daha çok bağlanmakta, aynı zamanda yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaktadır (Fischer, 2004; Yıldırım, 2002; Çakar ve Yıldız, 2009). Dağıtım adaletinin iş tatmininin daha iyi bir belirleyicisi olduğu ayrıca belirtilmektedir (Schappe, 1998).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğu ve bu iki değişkenin birbirlerini etkilediği yapılmış olan farklı çalışmalarla ortaya konmuştur (Currivan, 1999; Griffeth vd., 2000; Uyguç ve Çımrın, 2004; Zel ve Basım, 2006).

Araştırma kamu sektöründe yapılmaktadır. Kamu sektörü ve özel sektörü ayıran temelde örgüt yapısından kaynaklanan özellikler olmakla beraber, örgüt kültürü ve değerler açılarından bakıldığında aralarında az da olsa ayırım olduğu (Ferreira vd., 2004), örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılamaları açısından ise bireylerin algılamalarında da farklılık bulunduğu görülmektedir (Lyons vd., 2006).

Kamu sektörünün özellikleri, katı kural ve yapılar, yasal iş tanım ve sorumlulukları, yasal iletişim araçları, iş ve hiyerarşik kontrol ile ilgili açıkça

yapılmış ayrımlar, mülki hizmet (devlet hizmeti), esnek olmayan ödüllendirme sistemleri, katı raporlama gerekleri, düzen, kısıtlar, pazar teşvikinin olmayışı, birbiri ile çakışan rollerin oluşu, yüksek hesap verme sorumluluğu, toplum çıkarlarına ilgi, bürokratik davranış ve parasal olmayan motivasyon ile ifade edilmektedir (Kurland ve Egan, 1999; Mataaskas, 2009; Pratchett ve Wingfield, 1996; Robertson ve Seneviratne, 1995).

Kamuda çalışanların bağlılıklarının daha düşük olduğu (Baterman ve Strasser, 1984), ödüllendirme yetkisinin özel sektörde kamu sektöründen daha fazla bağlılık sağladığı (Schein, 1984) belirtilmektedir. Bağlılığın kamu sektöründe düşük olması esnek olmayan insan kaynakları uygulamalarına ve iş güvenliği ve yükselme fırsatlarının azalmasına bağlanmaktadır (Brown, 1995). Bunun yanı sıra, iş tatmininin özel sektör ve kamuda farklı olduğu (Rahman ve Parveen, 2006) belirtilmektedir. Bireylerin adalet algılamalarına bakıldığında kamu örgütlerinde adalet algılamalarının yüksek olduğunu belirten çalışmalar olduğu gibi (Leventhal, 1980), bu algının az olduğunu belirten çalışmalar da olduğu görülmektedir (Kurland ve Egan, 1999). Kamu sektöründe güç ve güç ilişkileri ele alındığında, kamu yöneticilerinin daha fazla kontrole ihtiyaç duyması söz konusu ise de (Rainey vd., 1995), kamuda yöneticinin uyguladığı güç algısının daha düşük ancak kuralların katılığı ile ilintili olarak bireylerin örgüt kültürüne bağlı olarak hissettikleri güç algısının daha yüksek olması söz konusu olabilir. Ayrıca gücün suistimali kurallar ve normlar ile engellenerek (Kurland ve Egan, 1999) astlar korunuyor olabilir.

Anlaşıldığı üzere kamu örgütleri özel sektör örgütlerinden farklıdır. Bu farklılık örgüt içi ilişkilere, algı ve davranışlara da yansımaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma yukarda bahsedilen konulara açıklık getirebilecektir.

Ayrıca, yukarda da belirtildiği gibi kamu örgütlerinin özel sektör örgütlerinden farklı olmasının yanında, okulların ve öğretmenliğin de kamu örgütleri içinde kendine has özellikleri bulunmaktadır.

Okul örgütleri, bir makine olarak görülmemekte, amaç ve fonksiyonları düşünüldüğünde politik, kültürel ve birey boyutu önem taşıyan örgütler olarak

tanımlanmaktadır (Çelik, 2000). Ayrıca bu örgütlerin diğer bir özelliği de üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalıoğlu, 2002). Okullarda öğretmenler arasında zayıf örgütsel ilişkiler olması ve bundan kaynaklı olarak da bulunulan okula yönelik olarak zayıf örgüt kültürü olması, ancak öğretmenlik mesleğinin verdiği değerler dikkate alınarak güçlü bir öğretmenlik kültürü olması söz konusu olabilir.

Öğretim, belirsiz sınırları ve karmaşık girdi-süreç-çıkı bağlantısına sahip, belirsiz ve kesin olmayan örgütsel teknoloji ile karakterize edilmekte, öğretmenliğin sınırsız ve karışık bir meslek olarak görüldüğü belirtilmektedir (Barnett, 1994). Ayrıca öğretmenlerin yaptığı işe yönelik olarak öğretim süreci içinde zayıf kontrolün olması söz konusudur. Asıl iş sınıfta ve öğretmen ile öğrencileri arasında gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, öğretmenlerin bağlılık ve tatmin tutumlarının yüksek olması, örgütsel çıktıların istendiği şekilde olması için önemli olabilir. Öğretmenler dikkate alınarak yapılan çalışmalarda bu tutumların örgütsel diğer değişkenler olan örgüt kültürü (George ve Jones, 2008), örgütsel güç (Özaslan, 2006) ve örgütsel adalet algılarından (Irak, 2004) etkilendiği görülmektedir.

Bunların yanı sıra, Türkiye’de kamuda sözleşmeli personel istihdamı son dönemde artmaktadır. Bu bağlamda, kamu sektöründe bir değişimin yaşanması olasıdır. Bu araştırma, bu farklılaşmayı da sözleşmeli ve kadrolu öğretmenleri değerlendirmeye alarak ortaya koyabilecektir.

Araştırmada test edilmek üzere yapısal eşitlik modeli üzerinde araştırma soruları ve hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma soruları ve hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

c. Araştırma Soruları / Hipotezler

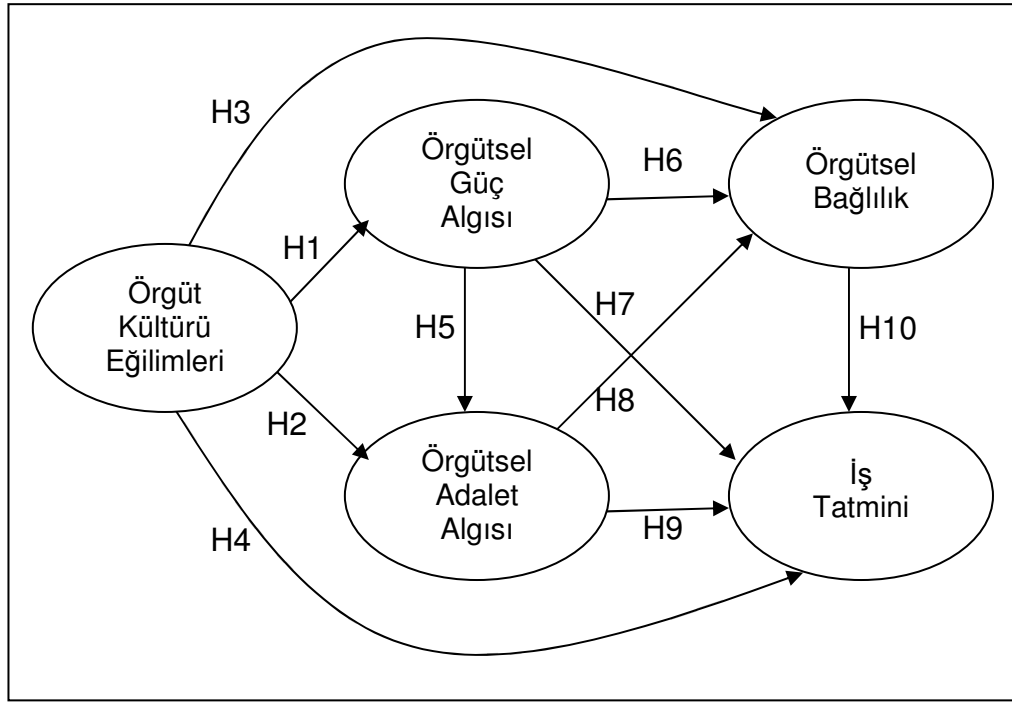
Yukarda açıklanan kuramsal gerekçelerden hareketle oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler şunlardır.

Araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Örgüt içinde oluşan kültür eğilimlerinin, bireyleri örgütsel güç ve adalet algılamaları üzerindeki etkisi nedir? Bu etki örgütsel çıktılar (tatmin ve bağlılık) üzerinde etki yapmakta mıdır?
2. Herhangi bir kültürel eğilimin yüksek olmasının adalet ve güç algıları üzerindeki etkisi nedir? Örneğin hiyerarşi eğiliminin yüksek olması güç algısını nasıl etkilemektedir?
3. Güç algısının yüksek olması adalet algısını, örgütsel çıktıları (tatmin ve bağlılık) nasıl etkilemektedir? Yani bireyler yüksek güç algıladıklarında, bu örgüt içi davranışlar üzerinde etkili midir?
4. Bireyin örgütsel bağlılık ve iş tatmini duyguları üzerinde örgüt kültürü, örgütsel güç ve adalet algılamalarının doğrudan etkisi nedir?
5. Bireyin örgütsel bağlılık ve iş tatmini duyguları üzerinde örgüt kültürü, örgütsel güç ve adalet algılamalarının dolaylı (aracı) etkisi nedir?
6. Örgüt içinde adaletin algılanmasında güç kültürünün mü, algılanan gücün mü etkisi büyüktür?

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde sıralanmaktadır. Hipotezler aşağıdaki şekilde yapısal eşitlik modeli üzerinde görülmektedir (Şekil 6.2).

- H 1. Örgüt kültürü, örgütsel güç algıları üzerinde etkilidir.
- H 2. Örgüt kültürü, örgütsel adalet algıları üzerinde etkilidir.
- H 3. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık duygusu üzerinde etkilidir.
- H 4. Örgüt kültürü, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- H 5. Örgütsel güç algısı, örgütsel adalet algılaması üzerinde etkilidir.
- H 6. Örgütsel güç algısı, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- H 7. Örgütsel güç algısı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
- H 8. Örgütsel adalet algısı, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- H 9. Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
- H 10. Örgütsel bağlılık, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- H 11. Örgütsel güç ve adalet algılamaları örgüt kültürünün iş tatmini ve bağlılığı etkilemesinde aracılık etkisine sahiptir.



Şekil 6.2- Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezler

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Ölçekler uygun bir örneklem üzerine uygulanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır.

Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçekler bireyler aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bireylerin kendi algılarını değerlendirilmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği değerlendirilmeye alınmalıdır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma seçilen bir örneklem üzerine uygulanan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket formu Ek-A'da sunulmuştur.

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana amacında ifade edilen araştırma modeli testinin uygun (convenience) bir örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmamızın ikincil amacına yönelik olarak çalışma evreni Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara ve İstanbul'daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Doğal olarak tüm öğretmenlere ulaşmak mümkün olmadığından seçilen okullarda çalışan öğretmenlerden oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu maksatla Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ankara ve İstanbul'da bulunan 16 okulda çalışan toplam 500 öğretmene anket formları ulaştırılmış ve geri toplama süreci mümkün olduğunca kontrol altında bulundurulmaya çalışılmıştır. Bu işlem sonucunda 405 anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Daha sonra veri girişi sırasında 11 anketin uygun doldurulmadığı görülmüş ve anılan anketler analizden çıkarılmıştır. Bütün bu işlemler sonucunda analizler 394 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilebilmektedir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Bu formülde N, hedef kitledeki birey sayısını, n: örnekleme alınacak birey sayısını, p incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q, incelenen olayın görülmeysi sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, t, belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d, olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Bu formülasyondan yola çıkılarak, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri aşağıdaki tabloda (Tablo 6.1) gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50)

Tablo 6.1- Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları
(0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Tablo değerlerinde yola çıkarak, 394 bireyden oluşan bir örneklem bir milyon kişiden fazla bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle, araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir. Örneklem ile ilgili ayrıntılı açıklama bulgular bölümünde 7.1 başlığı altında yapılmıştır.

b. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket kullanılmıştır. Çalışmanın dört değişkeni (örgüt kültürü, adalet algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) için daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış olan ölçekler ile ölçülmüştür. Örgütsel güç ölçeğini Türkiye’de kullanan araştırmaya rastlanmamış, bu nedenle güç ölçeği ile ilgili bir Türkçeye uyarlama ön çalışması yapılmıştır.

İş tatmin ölçeği: İş tatmini, Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeği (İTÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 36 sorudan oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeğindeki sorular, 6’lı Likert tipinde “(6) Kesinlikle Katılıyorum, (5) Katılıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (3) Biraz Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(6) Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “İşte yaptığım şeyleri

yapmaktan hoşlanıyorum“, “Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğimi düşünüyorum” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 36 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar, ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim olarak isimlendirilmiştir. Her bir boyut 4 soru ile ölçümlenmekte, her bir boyutun toplam sayısal değeri, 4 ile 24 arasında değişmekte, toplam sonuç ise sayısal olarak 36 ile 216 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek doyumu göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 6.2 de bulunmaktadır.

Tablo 6.2- İş Tatmini Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Ücret	1, 10, 19, 28
2	Yükselme	2, 11, 20, 33
3	Yöneticiler	3, 12, 21, 30
4	Ek İmkânlar	4, 13, 22, 29
5	Olası Ödüller	5, 14, 23, 32
6	İşleyiş Prosedürleri	6, 15, 24, 31
7	İş Arkadaşları	7, 16, 25, 34
8	İşin Kendisi	8, 17, 27, 35
9	İletişim	9, 18, 26, 36

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Spector, 2009). Spector (1985) orijinal anketin faktörleri için güvenirlik düzeylerini 0,75, 0,73, 0,82, 0,73 0,76, 0,62, 0,60 ve 0,78 olarak, toplamı için iç tutarlılık ve test/tekrar test güvenirlik katsayılarını sırası ile 0,91 ve 0,71 olarak tespit etmiştir. Ölçek orijinal haliyle, Zeytinoğlu vd. (2007) tarafından kullanılmış ve toplam güvenirliği 0,89 olarak tespit edilmiş, Sierpe (1999) tarafından kullanılmış ve faktörlerin güvenirlik düzeyleri en düşük 0,70 olmakla beraber ölçeğin ve toplam güvenirliği 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Ölçek Türkiye’de de farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Ölçeği araştırmasında kullanan Sun (2002), faktörlerin güvenirlik düzeyleri sırasıyla 0,92, 0,86, 0,86, 0,78, 0,76, 0,78, 0,72, 0,73, 0,57 olarak, ölçeğin tümünün güvenirlik katsayısı ise 0,95 olarak tespit etmiştir. Yıldız (2004), ölçeğin tümünün güvenirlik katsayısı ise 0,90 olarak tespit etmiştir. Karaca (2007), güvenirlik katsayısını 0,94 bulmuştur. Üngüren vd. (2009), faktörlerin güvenirlik düzeylerini sırasıyla 0,73, 0,61, 0,73, 0,62, 0,63, 0,72, 0,74, 0,75, 0,69 olarak, Asan ve Erenler ise (2008), faktörlerin güvenirlik düzeylerini sırasıyla 0,70, 0,78, 0,83, 0,80, 0,77, 0,81, 0,71, 0,82, 0,71 olarak tespit etmişlerdir. İş tatmini bu şekilde boyutlandırılarak ölçümlenebilmektedir. Ancak bu çalışmada iş tatmini tek bir boyut altında değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 6.3’te verilmektedir. Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı faktörler için sırasıyla 0,82, 0,81, 0,82, 0,76, 0,82, 0,76, 0,82, 0,83, 0,77 olarak, ölçeğin tamamı için ise 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçek genel iş tatminini ölçmek için kullanılmış ve genel iş tatminini ölçümlemek için ölçekten alınan toplam puan değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 6.3- Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
İTÖ	96,86*	48	2,02	0,071	0,96	0,96	0,93

İTÖ: İş Tatmini Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

*p>,05

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (1999, 2003) tarafından Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 32 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular, 5’li Likert tipinde “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi

kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum“, “Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 32 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 8, ikinci boyut 7 ve üçüncü boyut 11 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 26 ile 130 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek bağlılığı göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 6.4 de bulunmaktadır.

Tablo 6.4- Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Duygusal Bağlılık	1*, 3, 7, 8*, 9, 14*, 18, 20
2	Devam Bağlılığı	2, 5, 6, 10, 12, 22, 25
3	Normatif Bağlılık	4, 11, 13, 15, 16, 17, 19*, 21, 23, 24, 26

*Ters kodlu soruları ifade etmektedir.

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Wasti (1999) tarafından yapılan araştırmada ölçeğe ait güvenilirlik düzeyleri, duygusal, devam ve normatif bağlılık için sırasıyla 0,84, 0,80 ve 0,70 olarak elde edilmiştir. Yine Wasti (2003) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise ölçeğe ait güvenilirlik düzeyleri, 0,83, 0,77, 0,87 olarak elde edilmiştir.

Ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır. Ölçeği araştırmasında kullanan Ünüvar (2006) duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık için güvenilirlik düzeylerini sırasıyla 0,79, 0,54 ve 0,82 olarak,

Aydoğan (2008) duygusal bağlılık için 0,79, devam bağlılığı için 0,73 ve normatif bağlılık için 0,88 olarak elde edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 6.5'dir. Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı faktörler için sırasıyla 0,79, 0,73, 0,84, olarak, ölçeğin tamamı için ise 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6.5- Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
ÖBÖ	277,9*	132	2,11	0,074	0,89	0,89	0,90

İTÖ: İş Tatmini Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

*p>,05

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Örgütsel adalet algısı, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan adalet algısı ölçeği (AAÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır.

Adalet algısı ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim”, “Yöneticim benimle olan diyaloglarında samimidir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 20 soru ile 4 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar, süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 7, ikinci ve üçüncü boyutlar 4, dördüncü boyut ise 5 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri 20 ile

100 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek adalet algısını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 6.6 da bulunmaktadır.

Tablo 6.6- Adalet Algısı ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Süreç adaleti	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	Dağıtım adaleti	8, 9, 10, 11
3	Kişiler arası adalet	12, 13, 14, 15
4	Bilgisel adalet	16, 17, 18, 19, 20

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Colquitt (2001) ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği iki farklı çalışma ile test etmiş, bunun sonucunda faktörler için güvenilirlik düzeylerini birinci çalışmada 0,78, 0,79, 0,79 ve 0,92 olarak ikinci çalışmada 0,93, 0,92, 0,90 ve 0,93 olarak tespit etmiştir. Ayrıca iki çalışma için de doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının dört boyutlu yapı için daha iyi sonuçlar verdiği görülmektedir (Colquitt, 2001; 392).

Ölçek Türkiye’de de farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Ölçeği araştırmasında kullanan Özmen vd. (2001), ölçeğin üç faktör altında toplandığını tespit etmiş ve faktörlerin güvenilirliklerini dağıtım adaleti için 0,94, işlemsel adalet için 0,86, etkileşim adaleti için 0,88 olarak tespit etmişlerdir. Aslantaş ve Pakdemir (2007) de çalışmalarında ölçeği dört boyut altında değerlendirerek kullanmış ve ölçeğin toplam güvenilirliğini 0,94 olarak tespit etmişlerdir.

Tablo 6.7- Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
AAÖ	251,52*	144	1,75	0,062	0,96	0,96	0,90

İTÖ: İş Tatmini Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

*p>,05

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 6.7 dedir.

Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı faktörler için sırasıyla 0,84, 0,82, 0,93, 0,91, olarak, ölçeğin tamamı için ise 0,93 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Güç Ölçeği: Algılanan örgütsel güç, Raven vd. (1998) tarafından geliştirilen örgütsel güç algısı ölçeği (GAÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 33 sorudan oluşmaktadır.

Güç algısı ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem“, “Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek, Raven vd. (1998) tarafından, Hinkin ve Schriesheim (1989) gibi daha önde geliştirilmiş ölçeklerden ve Raven (1992) modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 33 soru ile 11 boyutu ölçümlemek için yapılandırılmıştır ancak güç algısının önceki (Raven, 1992) boyutlandırmalarını da ölçümleyebilmektedir. Bu boyutlar 11 faktör için, kişisel ödüllendirme gücü, kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, pozisyon kaynaklı meşru güç, meşru karşılık gücü, meşru eşitlik gücü, meşru bağımlılık gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç, 6 Faktör için, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç, 2 faktör için ise, pozisyon, birey ya da sert, yumuşak güç olabilmektedir (Raven vd. 1998; Getty ve Erchul, 2009). Bu bağlamda 11 boyut değerlendirildiğinde her bir boyut 3 soru ile ölçümlenmekte, her bir boyutun toplam sayısal değeri, 3 ile 15 arasında değişmekte, toplam sonuç ise sayısal olarak 33 ile 165 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar bireylerin algıladığı

gücün şiddetini göstermektedir. Ölçek ile ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 6.8 de bulunmaktadır.

Tablo 6.8- Güç Algısı ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

6 Boyut	11 Boyut	2 Boyut		Ölçekteki madde Nu.
		Sert (Güçlü) Yumuşak (Zayıf) Güç	Pozisyon / Birey Kaynaklı	
Ödüllendirme gücü	Kişisel ödüllendirme gücü	Sert	Pozisyon	6, 20, 24
	Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Sert		1, 15, 27
Zorlayıcı güç	Kişisel zorlayıcı güç	Sert		12, 16, 33
	Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert		9, 22, 29
Meşru güç	Pozisyon kaynaklı meşru güç	Yumuşak	Birey	2, 19, 25
	Meşru karşılık gücü	Sert		8, 23, 32
	Meşru eşitlik gücü	Sert		7, 14, 21
	Meşru bağımlılık gücü	Yumuşak		11, 18, 30
Uzmanlık gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak	Birey	3, 13, 28
Karizmatik güç	Karizmatik güç	Yumuşak		5, 10, 26
Bilgiye dayalı güç	Bilgiye dayalı güç	Yumuşak		4, 17, 31

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Raven vd. (1998) ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği kültürler arası iki çalışma ile test etmiş, birinci çalışma sonucunda faktörler için güvenirlik düzeylerini 11 boyut için sırasıyla, 0,84, 0,82, 0,83, 0,81, 0,86, 0,67, 0,73, 0,74, 0,81, 0,78, 0,72 olarak, 6 boyut için sırasıyla, 0,90, 0,86, 0,85, 0,73, 0,83, 0,72 olarak tespit etmiştir. İkinci çalışma sonunda ise faktörler için güvenirlik düzeylerini 11 boyut için sırasıyla, 0,72, 0,80, 0,62, 0,83, 0,68, 0,78, 0,80, 0,62, 0,71, 0,68, 0,82 olarak tespit etmiştir. Yapılmış olan farklı çalışmalarda ölçek kullanılmış ve faktörlerin güvenirlik katsayıları 0,79 ile 0,83 arasında tespit edilmiş (Erchul vd., 2004), iki faktör değerlendirilerek yapılan farklı bir çalışmada güvenirlik katsayıları iki faktör için de 0,89 olarak tespit edilmiştir (Wilson vd., 2008).

Ölçeği Türkiye’de kullanan bir araştırmaya rastlanmamış bundan dolayı ölçeğin Türkçeye uyarlanması için bir ön çalışma yapılmıştır. Bu maksatla beş adımlı yöntem benimsenmiştir (Brislin vd., 1973). Ölçek Türkçeye çevrilmiş, bu çevirinin değerlendirilmesinin ardından ters çeviri yapılmış, yapılan tekrar çeviri değerlendirilerek ve uzmanlarla son değerlendirme yapılmıştır. Ardından 48 bireyin oluşturduğu bir örneklem ile ölçeğin ön çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda ölçeğin yukarıda bahsedilen 6 faktör altında toplandığı bu faktörlerin güvenilirliklerinin yukarıda belirtilen sırayla, 0,78, 0,77, 0,73, 0,79, 0,68 ve 0,79 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sert ve yumuşak güç olmak üzere iki faktör değerlendirmeye alındığında bu iki faktör için güvenilirlik katsayıları 0,82 ve 0,76 olarak tespit edilmiştir. Bunların haricinde faktör yapısının orijinal yapıya uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. DFA 11 boyut için iyi uyum değerleri vermemiş ($RMSEA^1=0,152$), ancak 6 ve 2 boyut için uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (sırasıyla 0,081 ve 0,079). RMSEA için her ne kadar 0,08 bir kesim noktası ise de örneklem sayısının düşük olmasının bu değerin yüksek olması üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Zira örneklemin 250’den az olması halinde RMSEA’nın kabul edilebilir limitin üzerinde değer aldığını belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999).

Tablo 6.9- Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
GAÖ (2 Boyut)	461,67*	170	2,72	0,092	0,79	0,81	0,78
GAÖ (6 Boyut)	351,6*	168	2,09	0,074	0,88	0,85	0,88
GAÖ (11 Boyut)	474,93*	174	2,73	0,93	0,77	0,79	0,78

İTO: İş Tatmini Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

*p>,05

Bu çalışma kapsamında da ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla yukarıda belirtilen üç farklı boyutlu yapılanma için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları her boyutlandırma için Tablo 6.9 dadır. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı on bir boyutlu faktör yapısı için sırasıyla 0,77, 0,80, 0,72, 0,73, 0,78, 0,78, 0,80, 0,82, 0,71, 0,81, 0,82 olarak,

¹ RMSEA (Root-mean-square Error of Approximation) değerinin kabul edilebilir seviyesi ile ilgili .10 değerinin üzeri zayıf uyum, .08-.10 arası orta derecede uyum .05-.08 arası kabul edilebilir uyum ve .05 den küçük değerler iyi uyum olarak belirtilmektedir (Browne ve Cudeck, 1993).

altı boyutlu faktör yapısı için sırasıyla 0,78, 0,80, 0,82, 0,83, 0,78, 0,79, iki boyutlu faktör yapısı için sırasıyla 0,83, 0,82, ayrıca ölçeğin tamamı için ise 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürü, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 53 sorudan oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Çalıştığımız ortamda sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir“, “Çalıştığımız ortamda İşbirliği ve yardımlaşma son derece yaygındır” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar, hiyerarşi eğilimi (hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi), sonuç eğilimi (sonuç ya da süreç eğilimi), klan eğilimi (klan, aile ve ilişki eğilimi), destekleyicilik (kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi), kuralcılık eğilimi(kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi), takım eğilimi (takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi), gelişme eğilimi (esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi), profesyonelizm eğilimi (rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi), açıklık eğilimi (tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi) olarak ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir. Alınan yüksek puanlar anılan boyuta olan kültürel eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 6.10 da bulunmaktadır.

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Danışman ve Özgen (2003) ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği iki farklı çalışma ile test etmiş, Türkiye ve Kanada’da toplam 17 firmada yaptıkları araştırma sonucunda güvenirlik düzeylerini 0,66, 0,61, 0,67, 0,68, 0,66, 0,79, 0,76, 0,73, 0,66 olarak tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonucunun dokuz boyutlu yapıyı (sonuç eğiliminin yeniden gözden geçirilmesi ile) desteklediği görülmüştür (Danışman ve Özgen, 2003: 113).

Tablo 6.10- Örgüt Kültürü ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Hiyerarşi eğilimi (Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi)	17, 23, 38, 39, 44, 50
2	Sonuç eğilimi (Sonuç ya da süreç eğilimi)	15, 21, 25, 32
3	Klan eğilimi (Klan, aile ve ilişki eğilimi)	6, 16, 28, 29, 41, 43, 47, 48
4	Destekleyicilik (Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi)	3, 10, 19, 20, 30, 33, 34, 51
5	Kuralcılık eğilimi (Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi)	4, 5, 22
6	Takım eğilimi (Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi)	8, 27, 31, 40
7	Gelişme eğilimi (Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve duraganlık eğilimi)	1, 2, 24, 35, 37
8	Profesyonellik eğilimi (Rasyonalizm ve profesyonellik eğilimi)	7, 9, 12, 13, 14, 18, 26, 49, 52, 53
9	Açıklık eğilimi (Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi)	11, 36, 42, 45, 46

Ölçek, Danışman ve Özgen (2008) tarafından farklı bir çalışmada da kullanılmış. Bu çalışmada da 9 boyutlu yapı desteklenmiştir. Ayrıca ölçeği kullanan farklı bir çalışmada (Kaya, 2008) örgüt kültürünün 9 boyut altında kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte anılan çalışmada yapılmış olan faktör analizinde klan, takım ve destekleyicilik eğilimlerinin aynı boyut altında değerlendirilebileceği de belirtilmektedir.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 6.11’de dir. Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı faktörler için sırasıyla 0,76, 0,70, 0,68,

0,69, 0,71, 0,81, 0,82, 0,72, 0,69 olarak, ölçeğin tamamı için ise 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6.11- Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
ÖKÖ	474,93*	174	2,73	0,78	0,89	0,88	0,84

İTÖ: İş Tatmini Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

*p>,05

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin bu bulgular kabul edilebilir düzeyde olmakla birlikte yol analizinde örgüt kültürüne ait alt boyutlar gözlemlenen değişken olarak analize dâhil edileceğinden güvenilirlik katsayılarının istenen düzeyde olması maksadıyla detaylı analiz yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre istatistiksel anlamlı olarak faktörlere yüklenmeyen ve ya faktör yüklenim değerleri düşük olan maddeler analizden çıkartılmıştır. Bu maddeler Tablo 6-10'da italik olarak gösterilmiştir. Bu işlem sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı faktörler için sırasıyla 0,90, 0,91, 0,89, 0,89, 0,93, 0,92, 0,90, 0,89, 0,92 olarak, ölçeğin tamamı için ise 0,95 olarak tespit edilmiştir.

c. Veri Analiz Yöntemi

Veriler, SPSS (16.0) ve AMOS (7.0) programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Örneklemenin demografik özelliklerini belirlemek için, frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler öncelikle ikili korelasyonlar değerlendirilerek ortaya konmuştur. Gruplar arası karşılaştırmalar t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya konması ve üzerlerindeki direk ve dolaylı etkilerinin belirlenmesi maksadı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Aşağıda YEM ve yol analizine ilişkin kuramsal açıklamalar yer almaktadır.

ç. Yapısal eşitlik modeli (YEM) ve Yol Analizi

YEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi - Structural Equation Modeling), ölçülen (gözlenen) ve gizil (örtük) değişkenler (faktörler) arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan regresyon kökenli istatistiksel bir yaklaşımdır. Gizil Değişken Analizi (Latent Variable Analysis), çok sayıda ölçülen değişkenin örneklediği “gizil” yapıları içeren analizleri tanımlar. YEM ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA, confirmatory factor analysis), gizil değişken analizleri olarak bilinir. Başka bir deyişle, YEM, kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılır (Sümer, 2000). Yol (Path) analizi ise, yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri incelemek için kullanılan yapısal modelleme tekniğidir (Raykov ve Marcoulides, 2000).

YEM, (1) kuramsal olarak modelin geliştirilmesi, (2) bir yol diyagramının ve neden sonuç ilişkilerinin oluşturulması, (3) modeldeki her gizil değişken için ölçüm modelinin belirtilmesi, (4) ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi, (5) ölçüm modelinin kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyonu), (6) modeldeki gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirterek yapısal modelin kurulması, (7) yapısal modelin test edilmesi ve (8) uyumsuzluk gösteren yapısal modelin, kuramsal ispatlarla, değiştirilmesi (modifikasyonu) ve yeniden test edilmesi temel aşamalarını kapsar (Anderson ve Gerbing 1988; Bollen ve Long, 1993; Hair vd., 1992; Kaplan 2000; Kline 2004).

Yol analizi, standardize edilmiş değişkenler arasındaki ilişki sistemlerini inceleyen ve YEM'e dayanan bir analiz tekniği olarak bilinir ve birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramlarının oluşturulması, değişkenler arası doğrusal ilişkilerin derecesini gösteren Korelasyon katsayılarının kendisini oluşturan “doğrudan etkiler”, “dolaylı etkiler” ve “bileşik yol katsayılarına” ayrılarak analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması işlemlerini kapsar. Doğrudan etki bir değişkenden

diğerine olan direk etkiyi, dolaylı etki, ise değişkenler arasında aracılık etkisini ifade eder (Şimşek, 2007).

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir değişle uyum indeksleri sunar (Hoyle, 1995; Pedhazur, 1997; Raykov ve Marcoulides, 2000). Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu bu test sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır. Bu uyum indeksleri ile ilgili bilgiler aşağıdadır.

Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2): Ki-Kare (χ^2) ile, geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezi test edilmektedir. Hesaplanan Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Ayrıca bu değer bir farklılık değeri olduğundan χ^2 'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ifade eder. Dolayısıyla χ^2 'nin anlamlı olmaması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra (0) yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir (Anderson ve Gerbing, 1984; Browne ve Cudeck, 1993; Sümer, 2000).

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR): RMR elde edilen ve kapsayan korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının kare kökü olarak tanımlanır. 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyuştuğunu gösterir (Kline 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir olduğunu gösterir (Anderson ve Gerbing, 1984; Sümer, 2000).

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Schumacker ve Lomax,1996; Kline, 2004), 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir. (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh vd., 1988).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index-AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanır (Şimşek, 2007: 48). Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Schumacker ve Lomax,1996; Kline, 2004).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 uyum Testi	Anlamlı Olmaması	-
(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMR	$\leq ,05$	,06-,08
RMSEA	$\leq ,05$	,06-,08
GFI	$\geq 0,90$	,89-,85
AGFI	$\geq 0,85$	,84-,80
CFI	$\geq 0,90$	-
NFI	$\geq 0,95$	,94-,90
NNFI	$\geq 0,95$	,94-,90
TLI	$\geq 0,90$	-

Tablo 6.12- Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI): Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle inceler. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve

Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) 0-1 arasında değışirler. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Sümer, 2000).

Tucker–Lewis indeks (TLI): TLI, modelin her bir serbestlik derecesi için gelişimini gösterir. Çünkü serbestlik derecesi tahmin edilen parametrelerin sayısıyla ilgilidir. TLI tahmin edilen parametreleri de değerlendirme içine alır. Bu değerlerin 0,90 ve üzerinde olması psikometrik olarak kabul edilebilir uyum gösterir (Bentler, 1990).

Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel özet olarak değerler yukarıdaki tabloda (Tablo 6.12) özet olarak verilmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Bulgular genel olarak altı kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, örnekleme ilişkin istatistikler, ikinci kısımda araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konmuştur. Üçüncü kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Dördüncü kısımda bağımlı değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmuştur. Beşinci kısımda araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yordayan değişkenler ile araştırmada aracı değişkenler olarak ele alınan adalet algısı ve örgütsel güç algısı değişkenlerini yordayan değişkenler ortaya konmuştur. Altıncı ve son kısımda araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılarak incelenmiş ve değişkenler arası ilişkiler ile ilgili olarak oluşturulmuş olan hipotezlere ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi 394 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları Tablo 7.1’ de görülmektedir:

Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığı, 22 ile 55 arasındadır. Yaş ortalaması, 34,66 (ss=7,95) tür.

Katılımcıların %64,5’i (254) kadın, %35,5’i (140) erkektir. Aynı zamanda örneklemin, %23,4’ü (92) bekâr, %72,6’sı (286) evli ve %3,6’sı (14 kişi) evli veya bekâr haricinde bir medeni duruma sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %64,5’ ü (254 kişi) lisans eğitim derecesine sahip iken %35,5 i (50 kişi) yüksek lisans derecesine sahiptir.

Tablo 7.1- Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

DEMOGRAFİK ve MESLEKİ ÖZELLİK		N	%
Yaş	Yaş Aralığı: 22-55	394	100
	Ortalama=34,66; Standart Sapma=7,95		
Cinsiyet	Erkek	140	34,5
	Kadın	254	64,5
	Cevapsız	0	0
	Toplam	394	100
Medeni Durum	Bekâr	92	23,4
	Evli	286	72,6
	Diğer	14	3,6
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	394	100
Eğitim Durumu	Lisans	254	64,5
	Yüksek Lisans	50	35,5
	Cevapsız	0	0
	Toplam	394	100
Hizmet Yılı (Çalışılan Süre)	1-5 hizmet yılı	76	19,3
	6-10 hizmet yılı	102	25,9
	11-15 hizmet yılı	76	19,3
	16-20 hizmet yılı	44	11,2
	21-25 hizmet yılı	14	3,6
	26 ve üzeri hizmet yılı	16	4,1
	Cevapsız	66	16,8
	Toplam	394	100
Statü	Kadrolu	354	89,8
	Sözleşmeli	14	3,6
	Ücretli	24	6,1
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	394	100

Örneklem hizmet yılı açısından incelendiğinde, %19,3'ünün (76 kişi) 1-5 hizmet yılları arasında, %25,9'unun (102 kişi) 6-10 hizmet yılları arasında, %19,3'ünün 11-15 (76 kişi) hizmet yılları arasında, %11,2'sinin (44 kişi) 16-20 hizmet yılları arasında, %3,6'sının (14 kişi) 21-25 hizmet yılları arasında ve %4,1'inin (16 kişi) 26 ve üzeri hizmet yılları arasında bulunduğu görülmektedir.

Ayrıca, örnekleme oluşturan öğretmenlerin %89,8'i (354 kişi) kadrolu, %3,6'sı (14 kişi) sözleşmeli, %6,1'i (24 kişi) ücretli olarak görev yapmaktadır.

2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Araştırmada incelenen örgütsel değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 7.2’de görülmektedir.

Tablo 7.2- Örgütsel Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

	ORT.	SS	ORTAN- CA	EN DÜŞÜK	EN YÜKSEK
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					
Hiyerarşi eğilimi	3,38	0,61	3,50	1,75	5,00
Sonuç eğilimi	3,38	0,69	3,33	2,00	5,00
Klan eğilimi	3,06	0,51	3,14	1,71	4,29
Destekleyicilik	3,20	0,46	3,17	1,50	4,17
Kuralcılık eğilimi	3,29	0,87	3,33	1,00	5,00
Takım eğilimi	3,20	0,79	3,25	1,00	5,00
Gelişme eğilimi	3,35	0,77	3,50	1,00	5,00
Profesyonelizm eğilimi	3,25	0,56	3,30	1,70	4,80
Açıklık eğilimi	3,15	0,53	3,25	1,50	4,50
ADALET ALGISI	3,40	0,64	3,50	1,00	5,00
Süreç Adaleti	3,58	0,66	3,71	1,14	5,00
Dağıtım Adaleti	3,34	0,86	3,50	1,00	5,00
Kişilerarası Adalet	3,97	0,99	4,00	1,00	5,00
Bilgisel Adalet	3,53	0,95	3,80	1,00	5,00
GÜÇ ALGISI	3,15	0,57	3,19	1,00	5,00
Ödüllendirme Gücü	3,37	0,80	3,33	1,00	5,00
Zorlayıcı Güç	3,33	0,88	3,50	1,00	5,00
Meşru Güç	3,09	0,60	3,13	1,25	4,62
Uzmanlık Gücü	2,96	0,89	3,00	1,00	5,00
Karizmatik Güç	3,15	0,83	3,33	1,00	4,67
Bilgi Gücü	3,09	0,77	3,00	1,00	5,00
BAĞLILIK	3,18	0,68	3,22	1,00	5,00
Duygusal	3,46	0,80	3,60	1,00	5,00
Devamlılık	3,04	0,72	3,00	1,00	4,80
Normatif	3,08	0,77	3,13	1,25	4,75
İŞ TATMİNİ	4,39	0,76	4,58	1,50	5,75

Örgütsel değişkenlere ait betimsel istatistikler incelendiğinde Örgüt Kültürüne ait tüm boyutlara ait puanların ortalamanın üzerinde olduğu, Hiyerarşi (Ort.=3,38, ss.=0,61) ve Sonuç eğiliminin (Ort.=3,38, ss.=0,69) görece yüksek olduğu, Takım (Ort.=3,20, ss.=0,79), Destekleyicilik (Ort.=3,20, ss.=0,46) ve Klan (Ort.=3,05, ss.=0,51) eğiliminin ise görece düşük olduğu görülmektedir.

Bireylerin adalet algılarına (AA) ilişkin ortalamalar, genel adalet algısının ortalamanın üzerinde olduğunu (Ort.=3,40, ss.=0,64) göstermektedir. AA'nın alt boyutları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya (Ort.=3,97, ss.=0,99) kişilerarası adaletin sahip olduğu görülmektedir.

Bireylerin genel güç algıları da ortalamanın üzerinde görülmektedir (Ort.=3,15, ss.=0,57). Gücün alt boyutları incelendiğinde, bireylerin en yüksek algıladıkları güç ödüllendirme gücü (Ort.=3,37, ss.=0,80), en düşük algılanan güç ise uzmanlık gücüdür (Ort.=2,95, ss.=0,89).

Bireylerin örgütsel bağlılık puanları da ortalamanın üzerinde (Ort.=3,18, ss.=0,68) görülmekle birlikte en yüksek bağlılık puanının duygusal bağlılık olduğu (Ort.=3,46, ss.=0,80) dikkati çekmektedir.

Bireylerin iş tatmini puanlarının ortalamasının 4,39 (ss.=0,76) olduğu görülmektedir.

7.3. BOYUTLAR ARASI KORELÂSYONLAR

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyonlar öncelikle değişkenler arasında hesaplanmıştır (Tablo 7.3). Ayrıca her bir değişkenin alt boyutları ile ilgili ilişkilerin ortaya konması amacıyla boyutlar arası korelasyonlar hesaplanmıştır (Tablo 7.4). Tablolardan (7.3 ve 7.4) görüldüğü üzere örgüt kültürü alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Çünkü Örgüt Kültürü'nün her bir boyutunun başlı başına bir değişken olduğu değerlendirilmektedir. Toplam örgüt kültürü puanları bir anlam ifade etmemekte, ancak örgüt kültürü boyutlarının bir örgüte üye olan bireylerin hangi eğilimleri paylaştığını göstermektedir. Bu nedenle örgüt Kültürü eğilimleri iki tabloda da ayrı ayrı olarak incelemeye dâhil edilmiştir.

Tablo 7.3'de değişkenler bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bireylerin ölçeklerde maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır.

Bununla birlikte değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak maksadıyla bir hesaplama daha yapılmıştır. Bu ilişkiler Tablo 7.4'de gösterilmiştir.

Tablo 7.3'de görülen korelasyon tablosu incelendiğinde; Tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgüt kültürüne ait boyutların da, sonuç eğilimi haricinde, hem birbiri ile hem de diğer değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir.

Tüm değişkenler ele alındığında, Adalet Algısı'nın en çok ilişkili olduğu değişkenin Örgütsel Bağlılık olduğu ($r=0,553$, $p<0,001$) görülmektedir. Ayrıca, Adalet algısı hem Örgütsel güç ($r=0,426$, $p<0,001$) hem de profesyonelizm eğilimi ($r=0,520$, $p<0,001$) ile görece yüksek anlamlı ilişkiye sahiptir.

Tablo 7.3- Değişkenler Arası Korelasyonlar

		OK_1	OK_2	OK_3	OK_4	OK_5	OK_6	OK_7	OK_8	OK_9	AA	ÖG	ÖB	İT
OK_1	Hiyerarşi eğilimi	1												
OK_2	Sonuç eğilimi	,204**	1											
OK_3	Klan eğilimi	,325**	,059	1										
OK_4	Destekleyicilik	,309**	,170*	,442**	1									
OK_5	Kuralcılık eğilimi	,270**	,063	,615**	,413**	1								
OK_6	Takım eğilimi	,307**	-,109	,705**	,461**	,560**	1							
OK_7	Gelişme eğilimi	,307**	,064	,609**	,440**	,588**	,693**	1						
OK_8	Profesyonelizm eğ.	,291**	,002	,683**	,546**	,601**	,745**	,690**	1					
OK_9	Açıklık eğilimi	,148*	,042	,426**	,543**	,338**	,523**	,349**	,508**	1				
AA	Adalet Algısı	,168*	-,105	,415**	,329**	,254**	,501**	,455**	,520**	,287**	1			
ÖG	Güç Algısı	,446**	-,043	,531**	,405**	,434**	,525**	,527**	,531**	,433**	,426**	1		
ÖB	Bağlılık	,221**	-,044	,452**	,280**	,279**	,475**	,459**	,503**	,287**	,553**	,511**	1	
İT	İş Tatmini	,275**	-,068	,481**	,328**	,305**	,556**	,536**	,499**	,336**	,416**	,506**	,493**	1

** $p<0,001$, * $p<0,05$

Örgütsel Güç Algısı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, güç algısının hiyerarşi eğilimi ile, diğer değişkenlerin bu eğilim ile ilişkisinden daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu ($r=0,446$, $p<0,001$) görülmektedir. Bununla birlikte güç algısı diğer değişkenlerle de orta düzeyde anlamlı ilişkiye sahiptir. Bireylerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini düzey puanlarının da diğer değişkenler ile orta düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7.4- Boyutlar Arası Korelasyonlar

		OK_1	OK_2	OK_3	OK_4	OK_5	OK_6	OK_7	OK_8	OK_9	SU_A	DA_A	KA_A	BI_A	OD_G	ZO_G	ME_G	UZ_G	KA_G	BI_G	DU_B	DE_B	NO_B	I_T
OK_1	Hiyerarşi Eğilimi	1																						
OK_2	Sonuç Eğilimi	,204**	1																					
OK_3	Klan Eğilimi	,325**	,059	1																				
OK_4	Destekleyicilik E.	,309**	,170*	,442**	1																			
OK_5	Kuralcılık Eğilimi	,270**	,063	,615**	,413**	1																		
OK_6	Takım eğilimi	,307**	-,10	,705**	,461**	,560**	1																	
OK_7	Gelişme Eğilimi	,307**	,064	,609**	,440**	,588**	,693**	1																
OK_8	Profesyonelizm E.	,291**	,002	,683**	,546**	,601**	,745**	,690**	1															
OK_9	Açıklık Eğilimi	,148*	,042	,426**	,543**	,338**	,523**	,349**	,508**	1														
SU_A	Süreç Adaleti	,096	-,07	,263**	,286**	,151*	,336**	,324**	,355**	,212**	1													
DA_A	Dağıtım Adaleti	,115	-,01	,252**	,218**	,155*	,331**	,270**	,370**	,173*	,509**	1												
KA_A	Kişilerarası Adalet	,148*	-,07	,354**	,270**	,171*	,409**	,400**	,443**	,262**	,568**	,409**	1											
BI_A	Bilgisel Adalet	,182*	-,153*	,456**	,281**	,319**	,525**	,463**	,508**	,276**	,500**	,435**	,787**	1										
OD_G	Ödüllendirme G	,350**	-,04	,456**	,334**	,459**	,499**	,529**	,495**	,358**	,263**	,318**	,370**	,446**	1									
ZO_G	Zorlayıcı Güç	,270**	,095	,169*	,290**	,133	,132	,122	,039	,171*	,115	,043	-,08	,085	,412**	1								
ME_G	Meşru Güç	,430**	,031	,360**	,307**	,308**	,334**	,347**	,337**	,396**	,159*	,219**	,210**	,249**	,643**	,452**	1							
UZ_G	Uzmanlık Gücü	,305**	-,05	,493**	,284**	,349**	,465**	,486**	,521**	,262**	,214**	,196**	,333**	,410**	,508**	,101	,484**	1						
KA_G	Karizmatik Güç	,311**	-,150*	,522**	,350**	,427**	,578**	,529**	,586**	,383**	,280**	,286**	,438**	,483**	,707**	,238**	,526**	,638**	1					
BI_G	Bilgi Gücü	,253**	-,13	,425**	,297**	,265**	,397**	,380**	,433**	,319**	,184**	,270**	,344**	,382**	,477**	,232**	,503**	,454**	,473**	1				
DU_B	Duygusal	,228**	-,11	,447**	,261**	,298**	,484**	,449**	,524**	,303**	,470**	,411**	,494**	,503**	,477**	-,14*	,330**	,405**	,484**	,360**	1			
DE_B	Devamlılık	,148*	,008	,310**	,240**	,180*	,319**	,366**	,359**	,197**	,266**	,340**	,274**	,340**	,372**	,222**	,290**	,248**	,335**	,233**	,550**	1		
NO_B	Normatif	,202**	-,01	,421**	,244**	,252**	,439**	,401**	,444**	,255**	,351**	,393**	,422**	,436**	,464**	-,16*	,379**	,319**	,446**	,353**	,736**	,660**	1	
I_T	İş Tatmini	,275**	-,06	,481**	,328**	,305**	,556**	,536**	,499**	,336**	,290**	,192**	,412**	,441**	,493**	,215**	,291**	,407**	,540**	,455**	,535**	,295**	,454**	1

** p<0,001, * p<0,05

Boyutlar arası korelasyonlar dikkate alındığında (Tablo 7.4) değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yalnızca sonuç eğilimi ölçümlenen diğer değişkenlerin büyük kısmı ile ilişkili değildir. Değişkenler arası ilişkiler ikili olarak ele alındığında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve adalet algısı boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde bilgisel adaletin örgüt kültürünün tüm boyutları ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu, bu ilişkiler içinde takım eğilimi ($r=0,525$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($r=0,508$, $p<0,001$) ve klan eğiliminin ($r=0,456$, $p<0,001$) görece yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel güç algısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde hiyerarşi eğilimi ve güç algısının tüm boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu, en yüksek ilişkinin meşru güç ile olduğu ($r=0,430$, $p<0,001$) görülmektedir. İki değişken arasındaki ilişkiler güç algısı boyutları açısından değerlendirildiğinde ödüllendirme gücü ve takım eğilimi ($r=0,499$, $p<0,001$) ve gelişme eğilimi ($r=0,529$, $p<0,001$) arasındaki ilişkiyi görece yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca karizmatik güç algısı ile klan eğilimi ($r=0,522$, $p<0,001$), takım eğilimi ($r=0,578$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($r=0,529$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimi ($r=0,586$, $p<0,001$) arasındaki ilişkilerin görece yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, uzmanlık gücü algısı ile takım eğilimi ($r=0,465$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($r=0,486$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimi ($r=0,521$, $p<0,001$) arasındaki ilişkilerin de görece yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde duygusal bağlılık ile takım eğilimi ($r=0,484$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($r=0,449$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimi ($r=0,524$, $p<0,001$) arasındaki ilişkilerin, ayrıca normatif bağlılık ile takım eğilimi ($r=0,439$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimi ($r=0,444$, $p<0,001$) arasındaki ilişkilerin görece yüksek olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde iş tatmini ile klan eğilimi ($r=0,481$, $p<0,001$), takım eğilimi ($r=0,556$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($r=0,536$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimi ($r=0,499$, $p<0,001$) arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Adalet algısı ile örgütsel güç algısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, hiçbir adalet algısı boyutu ile zorlayıcı gücün anlamlı ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte ödüllendirme gücü ve bilgisel adalet arasında ($r=0,499$, $p<0,001$), karizmatik güç ile kişilerarası adalet ($r=0,438$, $p<0,001$) ve bilgisel adalet ($r=0,483$, $p<0,001$) arasında görece yüksek ilişki olduğu görülmektedir.

Adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılığın ve adalet algısının tüm boyutlarının görece yüksek olduğu (sırasıyla; süreç adaleti ile $r=0,470$, $p<0,001$; dağıtım adaleti ile $r=0,411$, $p<0,001$; kişilerarası adalet ile $r=0,494$, $p<0,001$; bilgisel adalet ile $r=0,503$, $p<0,001$) görülmektedir.

Adalet algısı ile iş tatmini arasındaki görece yüksek ilişkilerin, kişilerarası adalet ($r=0,412$, $p<0,001$) ve bilgisel adalet ($r=0,441$, $p<0,001$) boyutları ile olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç algısı ve örgütsel bağlılık boyutları arasında da anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler içinde ödüllendirme gücü ile duygusal bağlılık ($r=0,447$, $p<0,001$) ve normatif bağlılık ($r=0,464$, $p<0,001$) ayrıca kişilerarası güç ile yine duygusal bağlılık ($r=0,484$, $p<0,001$) ve normatif bağlılık ($r=0,446$, $p<0,001$) arasındaki ilişkiler görece yüksek görünmektedir.

Örgütsel güç algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde ödüllendirme gücü ve kişilerarası gücün iş tatmini ile ilişkisinin (sırasıyla $r=0,493$, $p<0,001$ ve $r=0,540$, $p<0,001$) görece yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları arasında da anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin ($r=0,535$, $p<0,001$) görece yüksek olduğu görülmektedir.

4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkilerini ortaya koymak maksadıyla tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t-testi ile yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojen olup olmadığı Levene F testiyle kontrol edilmiş ve tüm değişkenlerde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Daha sonra, yapılan tek faktörlü varyans analiziyle gruplar arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Tablo 7.5- Eğitime Göre t-testi Sonuçları

	Ortalama farkı	Fark standart hata	t	sd	p
Hiyerarşi eğilimi	,06244	,09298	,672	392	,502
Sonuç eğilimi	,03318	,10429	,318	392	,751
Klan eğilimi	-,11359	,07705	-1,474	392	,141
Destekleyicilik	-,00802	,07000	-,115	392	,909
Kuralcılık eğilimi	-,23364	,13131	-1,77	392	,076
Takım eğilimi	,03785	,11988	,316	392	,752
Gelişme eğilimi	,01884	,11652	,162	392	,872
Profesyonelizm eğ.	,02149	,08505	,253	392	,801
Açıklık eğilimi	,01407	,07994	,176	392	,860
Süreç Adaleti	,28724	,09942	2,889	392	,004
Dağıtım Adaleti	,49407	,12845	3,846	392	,000
Kişilerarası Adalet	,47101	,14735	3,197	392	,002
Bilgisel Adalet	,25356	,14311	1,772	392	,077
Ödüllendirme Gücü	,00070	,12044	,006	392	,995
Zorlayıcı Güç	-,14895	,13288	-1,12	392	,263
Meşru Güç	,10828	,09123	1,187	392	,236
Uzmanlık Gücü	,09481	,13424	,706	392	,480
Karizmatik Güç	-,09295	,12487	-,744	392	,457
Bilgi Gücü	,10465	,11674	,896	392	,371
Duygusal	,02279	,12172	,187	392	,852
Devamlılık	-,01195	,10837	-,110	392	,912
Normatif	,07875	,11661	,675	392	,500
İş Tatmini	,12886	,11455	1,125	392	,261
Adalet Algısı	,33339	,09533	3,497	392	,001
Güç Algısı	,03740	,08665	,432	392	,666
Bağılılık	,03801	,10246	,371	392	,711

Analiz bireylerin eğitim, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, bulunulan okuldaki çalışma süresi, atama görme sayısı, haftalık ders yükü, amir ile görüşme sıklığı ve girilen ders türüne göre yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılık yaratan değişkenler aşağıda açıklanmakta ve tablolarda görülmektedir.

Örnekleme oluşturan bireylerin lisans ve yüksek lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Eğitime göre bireylerin algılarının nasıl farklılaştığının tespit edilmesi için t-testi yapılmıştır (Tablo 7.5). Buna göre lisans düzeyinde eğitilmiş olanların adalet algılamalarının yüksek lisans düzeyinde eğitilmiş olanlara göre daha yüksek olduğu [$t_{392}=3,49$, $p<0,01$] görülmektedir. Adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde, bu farkın süreç adaleti [$t_{392}=2,89$, $p<0,01$], dağıtım adaleti [$t_{392}=3,85$, $p<0,01$] ve kişilerarası adalet [$t_{392}=3,197$, $p<0,01$] olmak üzere üç alt boyutta olduğu görülmektedir.

Tablo 7.6- Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

	Ortalama farkı	Fark standart hata	t	sd	p
Hiyerarşi eğilimi	,30838	,06280	4,910	392	,000
Sonuç eğilimi	,15426	,07212	2,139	392	,033
Klan eğilimi	,07283	,05361	1,359	392	,175
Destekleyicilik	,03641	,04865	,748	392	,455
Kuralcılık eğilimi	,04256	,09167	,464	392	,643
Takım eğilimi	,09890	,08324	1,188	392	,235
Gelişme eğilimi	,21609	,08030	2,691	392	,007
Profesyonelizm eğ.	,08871	,05898	1,504	392	,133
Açıklık eğilimi	-,05740	,05552	-1,034	392	,302
Süreç Adaleti	-,08393	,06975	-1,203	392	,230
Dağıtım Adaleti	-,04940	,09097	-,543	392	,587
Kişilerarası Adalet	,26562	,10293	2,580	392	,010
Bilgisel Adalet	,30750	,09871	3,115	392	,002
Ödüllendirme Gücü	,15902	,08338	1,907	392	,057
Zorlayıcı Güç	,01322	,09256	,143	392	,887
Meşru Güç	,03585	,06354	,564	392	,573
Uzmanlık Gücü	,40761	,09113	4,473	392	,000
Karizmatik Güç	,31436	,08544	3,679	392	,000
Bilgi Gücü	,15281	,08091	1,889	392	,060
Duygusal	,08405	,08455	,994	392	,321
Devamlılık	-,03037	,07535	-,403	392	,687
Normatif	,01912	,08114	,236	392	,814
İş Tatmini	,43194	,07676	5,627	392	,000
Adalet Algısı	,07746	,06721	1,153	392	,250
Güç Algısı	,15533	,05976	2,599	392	,010
Bağılılık	,02341	,07126	,329	392	,743

Örnekleme oluşturan bireylerin cinsiyetlerine göre nasıl farklılaştığının tespit edilmesi için t-testi yapılmıştır (Tablo 7.6). Analiz sonucunda erkekler ile kadınlar arasında örgüt kültürünün bazı boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre kadınların hiyerarşi eğilimi [$t_{392}=4,91$, $p<0,01$], sonuç eğilimi [$t_{392}=2,14$, $p<0,05$], gelişme eğilimi [$t_{392}=2,69$, $p<0,01$], algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel adalet algılamasında farklılık görülmemekle birlikte adalet algısının alt boyutları incelendiğinde bilgisel adalet [$t_{392}=2,58$, $p<0,01$] ve kişilerarası adalet [$t_{392}=3,12$, $p<0,01$] boyutlarında erkeklerin adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Genel güç algısında da anlamlı farklılık görülmekte [$t_{392}=2,60$, $p<0,01$], güç algısının alt boyutları incelendiğinde uzmanlık gücü [$t_{392}=4,47$, $p<0,01$] ve karizmatik güç [$t_{392}=3,68$, $p<0,01$] boyutlarında erkeklerin algılamalarının daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Bunların yanı sıra erkeklerin iş tatminleri kadınlara göre anlamlı şekilde fazladır [$t_{392}=5,63$, $p<0,01$].

Bireylerin yaşa göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin yaşları (1) 0-25, (2) 26-30, (3) 31-35, (4) 36-40, (5) 41-45 ve (6) 46 ve üzeri olacak şekilde altı kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.7) görülmektedir. Buna göre sonuç eğiliminde anlamlı farklılık olduğu [$F_{(6,325)}=6,22$, $p<0,001$] görülmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürü eğilimlerinden açıklık eğilimi algısında gruplar arası farklılık gözlemlenmektedir [$F_{(6,325)}=2,37$, $p<0,001$]. Genel adalet algısı için de bir farklılık ortaya çıkmaktadır [$F_{(6,325)}=4,83$, $p<0,001$]. Adalet algısının alt boyutlarına bakıldığında, bu farklılığın süreç adaleti [$F_{(6,325)}=6,01$, $p<0,001$], dağıtım adaleti [$F_{(6,325)}=4,96$, $p<0,001$], kişilerarası adalet [$F_{(6,325)}=2,12$, $p<0,001$] ve bilgisel adalet [$F_{(6,325)}=2,32$, $p<0,001$] olmak üzere alt boyutların tamamında ortaya çıktığı görülmektedir. Genel güç algısı ile ilgili anlamlı bir farklılık görülmemekle beraber, güç algısının alt boyutları incelendiğinde grupların uzmanlık gücü [$F_{(6,325)}=3,01$, $p<0,001$] alt boyutunda farklılaştığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık incelendiğinde, genel örgütsel bağlılık konusunda anlamlı bir farklılık olduğu [$F_{(6,325)}=2,23$, $p<0,001$],

bağıllığın alt boyutları incelendiğinde, gruplar arasında normatif bağıllık ile ilgili anlamlı farklılaşmanın [$F_{(6,325)}=2,88$, $p<0,001$] olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, yaşı küçük bireylerin sonuç eğilimi ve açıklık eğilimi algılarının diğer tüm gruplara göre yüksek olduğunu, adalet algılamalarının yüksek olduğunu, aynı zamanda normatif bağıllıklarının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.7- Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	2,805	6	,467	1,385	,220	-
	Gruplarıçi	109,662	325	,337			
	Toplam	112,467	331				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	17,703	6	2,951	6,221	,000	1-2, 4, 5, 6
	Gruplarıçi	154,132	325	,474			
	Toplam	171,835	331				
Klan eğilimi	Gruplararası	,499	6	,083	,323	,925	-
	Gruplarıçi	83,567	325	,257			
	Toplam	84,066	331				
Destekleyicilik	Gruplararası	,889	6	,148	,681	,665	-
	Gruplarıçi	70,773	325	,218			
	Toplam	71,663	331				
Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	3,612	6	,602	,766	,597	-
	Gruplarıçi	255,263	325	,785			
	Toplam	258,876	331				
Takım eğilimi	Gruplararası	4,900	6	,817	1,305	,254	-
	Gruplarıçi	203,330	325	,626			
	Toplam	208,230	331				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	1,806	6	,301	,510	,801	-
	Gruplarıçi	191,673	325	,590			
	Toplam	193,479	331				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	,763	6	,127	,396	,881	-
	Gruplarıçi	104,223	325	,321			
	Toplam	104,985	331				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	3,842	6	,640	2,370	,030	4-2
	Gruplarıçi	87,824	325	,270			
	Toplam	91,666	331				
Süreç Adaleti	Gruplararası	13,641	6	2,274	6,009	,000	3-2, 4-2
	Gruplarıçi	122,958	325	,378			
	Toplam	136,599	331				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	20,408	6	3,401	4,966	,000	2-3, 3-6
	Gruplarıçi	222,589	325	,685			
	Toplam	242,997	331				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	12,413	6	2,069	2,117	,051	3-6 4-6
	Gruplarıçi	317,675	325	,977			
	Toplam	330,088	331				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	12,505	6	2,084	2,320	,033	3-6 4-6
	Gruplarıçi	291,944	325	,898			
	Toplam	304,449	331				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	2,853	6	,476	,712	,640	-
	Gruplarıçi	217,013	325	,668			
	Toplam	219,866	331				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	8,488	6	1,415	1,990	,067	-
	Gruplarıçi	230,982	325	,711			
	Toplam	239,470	331				
Meşru Güç	Gruplararası	4,289	6	,715	2,007	,064	-
	Gruplarıçi	115,753	325	,356			
	Toplam	120,042	331				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	13,577	6	2,263	3,009	,007	1-4
	Gruplarıçi	244,394	325	,752			
	Toplam	257,972	331				

Tablo 7.7 Devamı- Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Karizmatik Güç	Gruplararası	1,640	6	,273	,383	,890	-
	Gruplarıçi	231,812	325	,713			
	Toplam	233,452	331				
Bilgi Gücü	Gruplararası	3,662	6	,610	1,007	,420	-
	Gruplarıçi	196,880	325	,606			
	Toplam	200,542	331				
Duygusal Bğ.	Gruplararası	6,748	6	1,125	1,698	,121	-
	Gruplarıçi	215,219	325	,662			
	Toplam	221,966	331				
Devamlılık Bğ.	Gruplararası	4,583	6	,764	1,474	,186	-
	Gruplarıçi	168,433	325	,518			
	Toplam	173,016	331				
Normatif Bğ.	Gruplararası	10,275	6	1,712	2,883	,009	1-2
	Gruplarıçi	193,015	325	,594			
	Toplam	203,290	331				
İş Tatmini	Gruplararası	6,868	6	1,145	1,979	,068	-
	Gruplarıçi	187,958	325	,578			
	Toplam	194,826	331				
Adalet Algısı	Gruplararası	11,077	6	1,846	4,834	,000	2-3, 3-6, 4-6
	Gruplarıçi	124,133	325	,382			
	Toplam	135,211	331				
Güç Algısı	Gruplararası	2,826	6	,471	1,369	,226	-
	Gruplarıçi	111,780	325	,344			
	Toplam	114,606	331				
Bağlılık	Gruplararası	6,219	6	1,036	2,231	,040	1-2
	Gruplarıçi	150,965	325	,465			
	Toplam	157,183	331				

Bireylerin meslekte çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin çalışma süreleri (1) 1-5, (2) 6-10, (3) 11-15, (4) 15-20, (5) 21ve üzeri olacak şekilde beş kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.8) görülmektedir. Buna göre sonuç eğiliminde anlamlı farklılık olduğu [$F_{(4,323)}=2,51$, $p<0,05$] görülmektedir. Genel adalet algısı için anlamlı bir farklılık görülmemekle beraber, bilgisayarlı adalet boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Benzer şekilde genel örgütsel güç algısı ile ilgili de anlamlı bir farklılık olmamakla beraber zorlayıcı güç [$F_{(4,323)}=2,62$, $p<0,05$], meşru güç [$F_{(4,323)}=2,89$, $p<0,05$] ve uzmanlık gücü [$F_{(4,323)}=4,47$, $p<0,01$] boyutlarında gruplar arası anlamlı farklılık görülmektedir.

Yukarıda belirtilen farklılıkların kaynaklandığı gruplar incelendiğinde, toplam çalışma süresi daha az olan bireylerin sonuç eğilimi, bilgisayarlı adalet, zorlayıcı güç, meşru güç ve uzmanlık gücü algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışma süresi arttıkça bireylerin güç ve adalet algılamaları azalmaktadır.

Tablo 7.8- Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	2,395	4	,599	1,577	,180	-
	Gruplarıçi	122,654	323	,380			
	Toplam	125,049	327				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	4,790	4	1,197	2,507	,042	1-3
	Gruplarıçi	154,294	323	,478			
	Toplam	159,084	327				
Klan eğilimi	Gruplararası	,843	4	,211	,743	,563	
	Gruplarıçi	91,555	323	,283			
	Toplam	92,398	327				
Destekleyicilik	Gruplararası	,832	4	,208	,950	,435	-
	Gruplarıçi	70,740	323	,219			
	Toplam	71,573	327				
Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	,390	4	,097	,122	,974	-
	Gruplarıçi	257,112	323	,796			
	Toplam	257,501	327				
Takım eğilimi	Gruplararası	3,712	4	,928	1,384	,239	-
	Gruplarıçi	216,608	323	,671			
	Toplam	220,319	327				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	3,992	4	,998	1,589	,177	-
	Gruplarıçi	202,895	323	,628			
	Toplam	206,887	327				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	2,070	4	,517	1,598	,175	-
	Gruplarıçi	104,595	323	,324			
	Toplam	106,665	327				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	1,144	4	,286	,994	,411	-
	Gruplarıçi	92,905	323	,288			
	Toplam	94,049	327				
Süreç Adaleti	Gruplararası	3,342	4	,835	1,919	,107	-
	Gruplarıçi	140,597	323	,435			
	Toplam	143,939	327				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	3,313	4	,828	1,062	,375	-
	Gruplarıçi	251,789	323	,780			
	Toplam	255,101	327				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	5,603	4	1,401	1,522	,195	-
	Gruplarıçi	297,219	323	,920			
	Toplam	302,822	327				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	9,332	4	2,333	2,624	,035	1-4
	Gruplarıçi	287,160	323	,889			
	Toplam	296,491	327				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	1,541	4	,385	,596	,666	-
	Gruplarıçi	208,860	323	,647			
	Toplam	210,401	327				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	12,634	4	3,159	4,145	,003	2-4, 3-4
	Gruplarıçi	246,109	323	,762			
	Toplam	258,744	327				
Meşru Güç	Gruplararası	4,366	4	1,092	2,886	,023	2-3
	Gruplarıçi	122,165	323	,378			
	Toplam	126,531	327				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	13,946	4	3,487	4,472	,002	1-2, 1-3
	Gruplarıçi	251,803	323	,780			
	Toplam	265,749	327				
Karizmatik Güç	Gruplararası	3,506	4	,877	1,251	,289	-
	Gruplarıçi	226,261	323	,700			
	Toplam	229,767	327				
Bilgi Gücü	Gruplararası	1,591	4	,398	,635	,638	-
	Gruplarıçi	202,348	323	,626			
	Toplam	203,939	327				
Duygusal	Gruplararası	1,200	4	,300	,439	,781	-
	Gruplarıçi	220,808	323	,684			
	Toplam	222,008	327				
Devamlılık	Gruplararası	4,119	4	1,030	1,969	,099	-
	Gruplarıçi	168,963	323	,523			
	Toplam	173,082	327				
Normatif	Gruplararası	4,074	4	1,019	1,628	,167	-
	Gruplarıçi	202,105	323	,626			
	Toplam	206,179	327				
İş Tatmini	Gruplararası	2,838	4	,709	1,169	,324	-
	Gruplarıçi	196,058	323	,607			
	Toplam	198,896	327				

Tablo 7.8 Devamı- Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Adalet Algısı	Gruplararası	1,814	4	,454	1,124	,345	-
	Gruplarıçi	130,287	323	,403			
	Toplam	132,102	327				
Güç Algısı	Gruplararası	1,996	4	,499	1,450	,217	-
	Gruplarıçi	111,176	323	,344			
	Toplam	113,173	327				
Bağlılık	Gruplararası	2,366	4	,591	1,215	,304	-
	Gruplarıçi	157,182	323	,487			
	Toplam	159,548	327				

Bireylerin hali hazırda çalışmakta oldukları okulda çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin çalışma süreleri (1) 1-2, (2) 3-4, (3) 5-6, (4) 7-8, (5) 9 ve üzeri olacak şekilde beş kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.9) görülmektedir. Buna göre hiyerarşi eğiliminde anlamlı farklılık olduğu [$F_{(4,327)}=2,51$, $p<0,05$] görülmektedir. Aynı zamanda genel bağlılık [$F_{(4, 327)}=3,84$, $p<0,01$] ve genel güç algısı [$F_{(4, 327)}=3,27$, $p<0,05$] algılarında farklılık olduğu, bu değişkenlerin alt boyutlarına bakıldığında gruplar arası farklılaşmanın ödüllendirme gücü [$F_{(4, 327)}=2,94$, $p<0,05$] ve meşru güç [$F_{(4, 327)}=5,12$, $p<0,001$] ile devamlılık bağlılığı [$F_{(4, 327)}=3,27$, $p<0,05$] ve normatif bağlılık [$F_{(4, 327)}=3,56$, $p<0,01$] boyutlarında ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu sonuçlar okulda çalışma süresi kıaldıkça bireylerin hiyerarşi eğiliminde olduklarını, aynı zamanda bağlılık ve güç algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.9- Halen Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	9,668	4	2,417	6,603	,000	1-5, 2-5, 4-5
	Gruplarıçi	119,708	327	,366			
	Toplam	129,377	331				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	1,983	4	,496	1,011	,402	
	Gruplarıçi	160,315	327	,490			
	Toplam	162,299	331				
Klan eğilimi	Gruplararası	,982	4	,245	,876	,479	
	Gruplarıçi	91,641	327	,280			
	Toplam	92,623	331				
Destekleyicilik	Gruplararası	1,216	4	,304	1,472	,210	
	Gruplarıçi	67,523	327	,206			
	Toplam	68,739	331				

Tablo 7.9 Devamı- Halen Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	3,622	4	,905	1,205	,309	
	Gruplarıçi	245,792	327	,752			
	Toplam	249,414	331				
Takım eğilimi	Gruplararası	5,050	4	1,263	1,866	,116	
	Gruplarıçi	221,215	327	,676			
	Toplam	226,265	331				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	2,484	4	,621	1,024	,395	
	Gruplarıçi	198,402	327	,607			
	Toplam	200,886	331				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	2,183	4	,546	1,759	,137	
	Gruplarıçi	101,462	327	,310			
	Toplam	103,645	331				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	1,372	4	,343	1,203	,309	
	Gruplarıçi	93,188	327	,285			
	Toplam	94,560	331				
Süreç Adaleti	Gruplararası	3,413	4	,853	2,257	,063	
	Gruplarıçi	123,629	327	,378			
	Toplam	127,042	331				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	3,404	4	,851	1,184	,318	
	Gruplarıçi	234,988	327	,719			
	Toplam	238,392	331				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	,378	4	,094	,110	,979	
	Gruplarıçi	280,249	327	,857			
	Toplam	280,627	331				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	1,099	4	,275	,316	,867	
	Gruplarıçi	284,058	327	,869			
	Toplam	285,157	331				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	7,179	4	1,795	2,935	,021	4-5
	Gruplarıçi	199,932	327	,611			
	Toplam	207,111	331				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	4,427	4	1,107	1,476	,209	
	Gruplarıçi	245,238	327	,750			
	Toplam	249,666	331				
Meşru Güç	Gruplararası	7,336	4	1,834	5,124	,001	1-5, 2-5, 4-5
	Gruplarıçi	117,043	327	,358			
	Toplam	124,380	331				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	4,105	4	1,026	1,270	,281	
	Gruplarıçi	264,136	327	,808			
	Toplam	268,241	331				
Karizmatik Güç	Gruplararası	1,760	4	,440	,651	,626	
	Gruplarıçi	220,914	327	,676			
	Toplam	222,673	331				
Bilgi Gücü	Gruplararası	4,933	4	1,233	2,026	,090	
	Gruplarıçi	199,034	327	,609			
	Toplam	203,967	331				
Duygusal	Gruplararası	6,844	4	1,711	2,743	,029	
	Gruplarıçi	203,948	327	,624			
	Toplam	210,792	331				
Devamlılık	Gruplararası	6,801	4	1,700	3,270	,012	5-2
	Gruplarıçi	170,042	327	,520			
	Toplam	176,843	331				
Normatif	Gruplararası	8,534	4	2,134	3,559	,007	4-1, 4-2
	Gruplarıçi	196,034	327	,599			
	Toplam	204,569	331				
İş Tatmini	Gruplararası	1,897	4	,474	,791	,532	
	Gruplarıçi	196,128	327	,600			
	Toplam	198,025	331				
Adalet Algısı	Gruplararası	1,005	4	,251	,699	,593	
	Gruplarıçi	117,627	327	,360			
	Toplam	118,633	331				
Güç Algısı	Gruplararası	4,247	4	1,062	3,269	,012	2-5
	Gruplarıçi	106,211	327	,325			
	Toplam	110,458	331				
Bağlılık	Gruplararası	7,000	4	1,750	3,836	,005	5-1, 5-2
	Gruplarıçi	149,157	327	,456			
	Toplam	156,157	331				

Bireylerin statülerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Statü bireylerin (1) kadrolu, (2) sözleşmeli ya da (3) ücretli çalışıyor olmasını ifade etmektedir. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.10) görülmektedir. Buna göre statüye göre farklılık gösteren tek algının adalet algısı olduğu [$F_{(2,369)}=3,61$, $p<0,05$] görülmektedir. Adalet algısının alt boyutları incelendiğinde, bu farklılığın dağıtım adaleti [$F_{(2,369)}=4,24$, $p<0,05$], kişilerarası adalet [$F_{(2,369)}=8,01$, $p<0,001$] ve bilgisel adalet [$F_{(2,369)}=5,47$, $p<0,01$] boyutlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Gruplar arası farklılıklar incelendiğinde ise, kadrolu öğretmenlerin adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7.10- Statüye Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	,309	2	,154	,414	,661	
	Gruplarıçi	145,224	389	,373			
	Toplam	145,533	391				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	,853	2	,427	,914	,402	
	Gruplarıçi	181,526	389	,467			
	Toplam	182,380	391				
Klan eğilimi	Gruplararası	,724	2	,362	1,411	,245	
	Gruplarıçi	99,754	389	,256			
	Toplam	100,477	391				
Destekleyicilik	Gruplararası	,606	2	,303	1,467	,232	
	Gruplarıçi	80,350	389	,207			
	Toplam	80,956	391				
Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	2,872	2	1,436	1,901	,151	
	Gruplarıçi	293,808	389	,755			
	Toplam	296,680	391				
Takım eğilimi	Gruplararası	,982	2	,491	,785	,457	
	Gruplarıçi	243,199	389	,625			
	Toplam	244,180	391				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	1,137	2	,568	,966	,381	
	Gruplarıçi	228,782	389	,588			
	Toplam	229,918	391				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	,485	2	,242	,779	,460	
	Gruplarıçi	121,090	389	,311			
	Toplam	121,575	391				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	,798	2	,399	1,441	,238	
	Gruplarıçi	107,710	389	,277			
	Toplam	108,508	391				
Süreç Adaleti	Gruplararası	1,751	2	,875	2,051	,130	
	Gruplarıçi	166,019	389	,427			
	Toplam	167,769	391				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	6,257	2	3,128	4,247	,015	1-2
	Gruplarıçi	286,532	389	,737			
	Toplam	292,789	391				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	14,782	2	7,391	8,016	,000	1-2, 3-2
	Gruplarıçi	358,637	389	,922			
	Toplam	373,418	391				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	9,537	2	4,769	5,471	,005	1-2, 3-2
	Gruplarıçi	339,052	389	,872			
	Toplam	348,589	391				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	,363	2	,182	,289	,749	
	Gruplarıçi	244,081	389	,627			
	Toplam	244,444	391				

Tablo 7.10 Devamı- Statüye Göre ANOVA Sonuçları

Zorlayıcı Güç	Gruplararası	,122	2	,061	,080	,924	
	Gruplarıçi	299,429	389	,770			
	Toplam	299,551	391				
Meşru Güç	Gruplararası	,969	2	,484	1,345	,262	
	Gruplarıçi	140,088	389	,360			
	Toplam	141,057	391				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	4,554	2	2,277	2,929	,055	
	Gruplarıçi	302,370	389	,777			
	Toplam	306,924	391				
Karizmatik Güç	Gruplararası	1,088	2	,544	,803	,449	
	Gruplarıçi	263,487	389	,677			
	Toplam	264,575	391				
Bilgi Gücü	Gruplararası	,644	2	,322	,543	,581	
	Gruplarıçi	230,672	389	,593			
	Toplam	231,316	391				
Duygusal	Gruplararası	,153	2	,076	,118	,888	
	Gruplarıçi	251,135	389	,646			
	Toplam	251,288	391				
Devamlılık	Gruplararası	,902	2	,451	,881	,415	
	Gruplarıçi	199,245	389	,512			
	Toplam	200,147	391				
Normatif	Gruplararası	,355	2	,178	,298	,742	
	Gruplarıçi	231,946	389	,596			
	Toplam	232,301	391				
İş Tatmini	Gruplararası	,641	2	,320	,561	,571	
	Gruplarıçi	222,022	389	,571			
	Toplam	222,663	391				
Adalet Algısı	Gruplararası	2,862	2	1,431	3,611	,028	1-2
	Gruplarıçi	154,127	389	,396			
	Toplam	156,988	391				
Güç Algısı	Gruplararası	,374	2	,187	,579	,561	
	Gruplarıçi	125,752	389	,323			
	Toplam	126,126	391				
Bağlılık	Gruplararası	,199	2	,099	,217	,805	
	Gruplarıçi	178,431	389	,459			
	Toplam	178,630	391				

Bireylerin amirleri ile görüşme sıklıklarına göre algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.11) görülmektedir. Buna göre amir ile görüşme sıklığı dikkate alındığında grupların hemen her boyutta (hiyerarşi, sonuç ve kuralcılık eğilimi hariç) birbirlerinden anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir.

Sonuçlar, bireylerin amirleri ile görüşmelerinin sıklaşması ile örgüte bağlılıklarının [$F_{(3,384)}=14,70$, $p<0,001$], adalet algılarının [$F_{(3,384)}=20,27$, $p<0,001$], güç algılarının [$F_{(3,384)}=17,40$, $p<0,001$] ve iş tatminlerinin [$F_{(3,384)}=6,29$, $p<0,001$] arttığını, aynı zamanda klan [$F_{(3,384)}=4,55$, $p<0,01$], destekleyicilik [$F_{(3,384)}=13,31$, $p<0,001$], takım [$F_{(3,384)}=5,26$, $p<0,001$], gelişme [$F_{(3,384)}=5,99$, $p<0,001$], profesyonellik [$F_{(3,384)}=7,23$, $p<0,001$] ve açıklık [$F_{(3,384)}=8,24$, $p<0,001$] eğilimlerinin arttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 7.11- Amir ile Görüşme Sıklığına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	2,073	3	,691	1,876	,113	-
	Gruplarıçi	141,412	384	,368			
	Toplam	143,485	387				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	,579	3	,193	,402	,752	-
	Gruplarıçi	184,424	384	,480			
	Toplam	185,003	387				
Klan eğilimi	Gruplararası	3,475	3	1,158	4,552	,004	4-1, 4-2
	Gruplarıçi	97,709	384	,254			
	Toplam	101,184	387				
Destekleyicilik	Gruplararası	7,836	3	2,612	13,310	,000	4-1, 3-1, 2-1 3-2
	Gruplarıçi	75,353	384	,196			
	Toplam	83,188	387				
Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	5,275	3	1,758	2,370	,070	-
	Gruplarıçi	284,956	384	,742			
	Toplam	290,231	387				
Takım eğilimi	Gruplararası	9,697	3	3,232	5,260	,001	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	235,948	384	,614			
	Toplam	245,645	387				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	10,303	3	3,434	5,996	,001	4-1, 3-1, 2-1 4-2
	Gruplarıçi	219,948	384	,573			
	Toplam	230,251	387				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	6,593	3	2,198	7,227	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	116,783	384	,304			
	Toplam	123,376	387				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	6,574	3	2,191	8,240	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-2
	Gruplarıçi	102,118	384	,266			
	Toplam	108,691	387				
Süreç Adaleti	Gruplararası	18,061	3	6,020	15,313	,000	4-1, 3-1, 2-1 3-2, 4-2
	Gruplarıçi	150,965	384	,393			
	Toplam	169,026	387				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	12,170	3	4,057	5,589	,001	3-1, 4-1
	Gruplarıçi	278,716	384	,726			
	Toplam	290,885	387				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	40,334	3	13,445	15,316	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-2
	Gruplarıçi	337,083	384	,878			
	Toplam	377,417	387				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	40,665	3	13,555	16,774	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	310,306	384	,808			
	Toplam	350,971	387				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	24,893	3	8,298	14,592	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	218,366	384	,569			
	Toplam	243,259	387				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	17,586	3	5,862	7,921	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	284,187	384	,740			
	Toplam	301,773	387				
Meşru Güç	Gruplararası	12,723	3	4,241	12,846	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	126,770	384	,330			
	Toplam	139,492	387				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	9,668	3	3,223	4,144	,007	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	298,585	384	,778			
	Toplam	308,253	387				
Karizmatik Güç	Gruplararası	34,243	3	11,414	19,073	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	229,812	384	,598			
	Toplam	264,055	387				
Bilgi Gücü	Gruplararası	9,520	3	3,173	5,495	,001	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	221,758	384	,577			
	Toplam	231,278	387				
Duygusal	Gruplararası	17,759	3	5,920	9,838	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-3, 4-2
	Gruplarıçi	231,054	384	,602			
	Toplam	248,813	387				
Devamlılık	Gruplararası	13,579	3	4,526	9,439	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-3, 4-2
	Gruplarıçi	184,139	384	,480			
	Toplam	197,718	387				
Normatif	Gruplararası	22,744	3	7,581	13,901	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-3, 4-2
	Gruplarıçi	209,429	384	,545			
	Toplam	232,173	387				

Tablo 7.11 Devamı- Amir ile Görüşme Sıklığına Göre ANOVA Sonuçları

İş Tatmini	Gruplararası	10,347	3	3,449	6,289	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	210,586	384	,548			
	Toplam	220,934	387				
Adalet Algısı	Gruplararası	21,695	3	7,232	20,268	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-3, 4-2
	Gruplarıçi	137,008	384	,357			
	Toplam	158,703	387				
Güç Algısı	Gruplararası	15,242	3	5,081	17,404	,000	4-1, 3-1, 2-1
	Gruplarıçi	112,099	384	,292			
	Toplam	127,341	387				
Bağlılık	Gruplararası	18,404	3	6,135	14,703	,000	4-1, 3-1, 2-1 4-3, 4-2
	Gruplarıçi	160,217	384	,417			
	Toplam	178,621	387				

Bireylerin hali hazırda çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayılarının algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu maksatla bireylerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları ölçekte kendilerine sorulmuş ve (1) 0-49, (2) 50-99 ve (3) 100 ve üzeri olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda (Tablo 7.12) görülmektedir.

Buna göre hiyerarşi eğiliminde [$F_{(2,383)}=2,51$, $p<0,001$] ve kuralcılık eğiliminde [$F_{(2,383)}=2,51$, $p<0,01$] anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Aynı zamanda genel güç algısı [$F_{(2,383)}=5,51$, $p<0,01$] farklılık olduğu, bu değişkenlerin alt boyutlarına bakıldığında gruplar arası farklılaşmanın ödüllendirme gücü [$F_{(2,383)}=5,49$, $p<0,01$], meşru güç [$F_{(2,383)}=6,42$, $p<0,01$] ve karizmatik güç [$F_{(2,383)}=3,48$, $p<0,05$] boyutlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Genel adalet algılamasında anlamlı bir farklılık olmamakla beraber, dağıtım adaleti [$F_{(2,383)}=3,62$, $p<0,01$] ve kişilerarası adalet [$F_{(2,383)}=3,31$, $p<0,05$] alt boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, okulda çalışan öğretmen sayısının az olmasının bireylerin hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Aynı zamanda bireylerin adalet ve güç algılarının öğretmen mevcudu düşük olan okullarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7.12- Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hiyerarşi eğilimi	Gruplararası	5,838	2	2,919	8,187	,000	1-2, 1-3
	Gruplarıçi	136,538	383	,356			
	Toplam	142,376	385				
Sonuç eğilimi	Gruplararası	,337	2	,169	,366	,694	-
	Gruplarıçi	176,439	383	,461			
	Toplam	176,776	385				
Klan eğilimi	Gruplararası	,506	2	,253	,995	,371	-
	Gruplarıçi	97,412	383	,254			
	Toplam	97,919	385				
Destekleyicilik	Gruplararası	1,155	2	,578	2,734	,066	-
	Gruplarıçi	80,924	383	,211			
	Toplam	82,079	385				
Kuralcılık eğilimi	Gruplararası	7,643	2	3,821	5,315	,005	1-2
	Gruplarıçi	275,358	383	,719			
	Toplam	283,001	385				
Takım eğilimi	Gruplararası	2,116	2	1,058	1,749	,175	
	Gruplarıçi	231,723	383	,605			
	Toplam	233,839	385				
Gelişme eğilimi	Gruplararası	,641	2	,321	,552	,576	
	Gruplarıçi	222,464	383	,581			
	Toplam	223,105	385				
Profesyonelizm eğ.	Gruplararası	1,113	2	,556	1,834	,161	
	Gruplarıçi	116,206	383	,303			
	Toplam	117,319	385				
Açıklık eğilimi	Gruplararası	1,566	2	,783	2,881	,057	
	Gruplarıçi	104,113	383	,272			
	Toplam	105,679	385				
Süreç Adaleti	Gruplararası	,296	2	,148	,342	,710	
	Gruplarıçi	165,727	383	,433			
	Toplam	166,023	385				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	7,233	2	3,616	4,875	,008	1-2
	Gruplarıçi	284,121	383	,742			
	Toplam	291,354	385				
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	6,109	2	3,054	3,310	,038	1-2
	Gruplarıçi	353,442	383	,923			
	Toplam	359,551	385				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	2,898	2	1,449	1,684	,187	
	Gruplarıçi	329,554	383	,860			
	Toplam	332,452	385				
Ödüllendirme Gücü	Gruplararası	6,577	2	3,289	5,490	,004	1-2
	Gruplarıçi	229,409	383	,599			
	Toplam	235,986	385				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	3,331	2	1,665	2,251	,107	
	Gruplarıçi	283,384	383	,740			
	Toplam	286,715	385				
Meşru Güç	Gruplararası	4,495	2	2,247	6,422	,002	1-2
	Gruplarıçi	134,026	383	,350			
	Toplam	138,520	385				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	3,170	2	1,585	2,110	,123	
	Gruplarıçi	287,715	383	,751			
	Toplam	290,885	385				
Karizmatik Güç	Gruplararası	4,432	2	2,216	3,477	,032	1-3
	Gruplarıçi	244,061	383	,637			
	Toplam	248,493	385				
Bilgi Gücü	Gruplararası	1,229	2	,614	1,069	,345	
	Gruplarıçi	220,201	383	,575			
	Toplam	221,430	385				
Duygusal	Gruplararası	1,026	2	,513	,818	,442	
	Gruplarıçi	240,161	383	,627			
	Toplam	241,187	385				
Devamlılık	Gruplararası	,788	2	,394	,806	,448	
	Gruplarıçi	187,252	383	,489			
	Toplam	188,040	385				
Normatif	Gruplararası	,890	2	,445	,762	,467	
	Gruplarıçi	223,414	383	,583			
	Toplam	224,303	385				

Tablo 7.12 Devamı- Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

İş Tatmini	Gruplararası	1,427	2	,713	1,317	,269	
	Gruplarıçi	207,427	383	,542			
	Toplam	208,854	385				
Adalet Algısı	Gruplararası	1,637	2	,819	2,028	,133	
	Gruplarıçi	154,588	383	,404			
	Toplam	156,225	385				
Güç Algısı	Gruplararası	3,445	2	1,722	5,507	,004	
	Gruplarıçi	119,788	383	,313			
	Toplam	123,233	385				
Bağlılık	Gruplararası	,872	2	,436	,952	,387	1-2
	Gruplarıçi	175,421	383	,458			
	Toplam	176,293	385				

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Değişkenler arası ilişkilerin etkilerinin ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle adalet algısı ile örgüt kültürü ve örgütsel güç ile örgüt kültürü algılamaları arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Ardından örgütsel bağlılık ve iş tatmini yordayan örgütsel güç ve örgütsel adalet algılamaları ile ilgili regresyon analizleri yapılmıştır. Bu sayede örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini yordamada örgüt kültürünün dolaylı olarak ne ölçüde etkili olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak örgüt kültürü, örgütsel adalet ve güç algılamalarının dâhil olduğu hiyerarşik regresyon analizi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin ne ölçüde yordandığı tespit edilmiştir. Tüm analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi maksadıyla, yaş, cinsiyet, eğitim, statü, amir ile görüşme sayısı gibi değişkenler birinci aşamada regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle diğer değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Regresyon analizleri yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında normallik, doğrusallık ve çoklubağılantılılık olup olmadığı araştırılmıştır. Doğrusallık için, yordayıcı değişkenlerin standartlaştırılmış tahmini değerler ile standartlaştırılmış sapma değerleri arasındaki grafiğe bakılarak, normallik ise standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin grafiğe bakılarak incelenmiştir. Ayrıca çoklubağılantılılık incelenmiştir. Bu maksatla korelasyon tablosu incelenerek, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,80'i geçmediği görülmüş, değişkenlerin tolerans değerleri (değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı), varyans büyütme faktörü (variance

inflation factor-VIF) ve durum indeksleri (condition indices) incelenmiştir. (Büyüköztürk, 2006: 99-100). Böylece verilerin doğrusal olduğu ve normal dağılım gösterdiği ayrıca değişkenler arasında çoklubağlantılılığın olmadığını görmüştür.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki bir aracılık etkisi olup olmadığı da ortaya koyabilmektedir. Değişkenler arasında aracılık etkisinin (mediating effect) olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007: 23); (1) bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerektiği, (2) bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerektiği ve (3) aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerektiği şeklindedir. Regresyon analizi tek bağımlı değişken ile ilgili aracılık etkisini gösterebilmektedir. Bu çalışmada regresyon analizleri bir aracılık etkisinin olabileceğini göstermekle beraber, birden fazla bağımlı değişken üzerinde aracılık etkisinin ortaya konması hedeflediğinden, aracılık etkisinin yol analizi ile ortaya konması hedeflenmiştir. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmış ve tablolarla ortaya konmuştur.

a. Örgütsel Güç Algısını Yordayan Değişkenler

Örgütsel güç algısı, demografik değişkenler ve örgüt kültürü arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır (Tablo 7.13). Sonuçlar incelendiğinde, ödüllendirme gücünü amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,27$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %9'unu açıkladığı ($F_{deg}=3,74$, $p<0,001$), zorlayıcı gücü yaş ($\beta=0,322$, $p<0,01$) ve çalışma süresinin ($\beta=-0,471$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %8'ini açıkladığı ($F_{deg}=2,97$, $p<0,001$), meşru gücü amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,219$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %8'ini açıkladığı

Tablo 7.13- Örgütsel Güç Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Ödüllendirme Gücü		Zorlayıcı Güç		Meşru Güç		Uzmanlık Gücü		Karizmatik Güç		Bilgisel Güç	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,09**		,08**		,08**		,14**		,17**		,09**
Yaş	-,162		,322*		-,110		-,015		-,121		,056	
Cinsiyet	-,114		-,050		-,030		-,180**		-,178**		-,098	
Çalışma süresi	,154		-,471**		,004		-,084		,091		-,073	
Okulda Çalışma Süresi	-,004		,105		-,119		-,077		-,034		,023	
Statü	,018		,016		,012		,134*		,062		,131*	
Okul Öğretmen Sayısı	-,014		,049		-,011		,065		,035		-,029	
Amir ile görüşme sıklığı	,270**		,089		,219**		,219**		,354**		,220**	
ΔF	3,74**		2,97**		3,10**		5,87**		7,48**		3,38**	
2. Örgüt Kültürü		,34**		,16**		,32**		,30**		,29**		,25**
Hiyerarşi eğilimi	,164**		,254**		,330**		,172**		,142**		,115	
Sonuç eğilimi	-,130*		-,054		-,070		-,175**		-,276**		-,149*	
Klan eğilimi	-,005		-,030		,112		,284**		,060		,187*	
Destekleyicilik	,016		,220**		-,049		,042		,072		-,039	
Kuralcılık eğilimi	,181*		,193*		,077		-,085		,102		-,064	
Takım eğilimi	,095		-,125		-,034		-,020		,151		-,067	
Gelişme eğilimi	,236**		,120		,157		,141		,101		,246**	
Profesyonelizm eğ.	,049		-,126		-,052		,055		,121		,109	
Açıklık eğilimi	,057		,001		,302**		,149**		,048		,172*	
ΔF	11,60**		4,73**		10,180**		11,93**		19,63**		7,70**	

*p<0,01 **p<0,001

($F_{deg}=3,10$, $p<0,001$), uzmanlık gücünü cinsiyet ($\beta=0,180$, $p<0,001$), statü ($\beta=0,134$, $p<0,01$) ve amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,219$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %14'ünü açıkladığı ($F_{deg}=5,87$, $p<0,001$), karizmatik gücü cinsiyet ($\beta=0,178$, $p<0,001$) ve amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,354$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %17'sini açıkladığı ($F_{deg}=7,48$, $p<0,001$), bilgisel gücü ise statü ($\beta=0,131$, $p<0,01$) ve amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,220$, $p<0,001$) yordadığı ve toplam varyansın %14'ünü açıkladığı ($F_{deg}=5,87$, $p<0,001$) görülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Ödüllendirme gücünü hiyerarşi ($\beta=0,164$, $p<0,001$), sonuç ($\beta=-0,130$, $p<0,01$), kuralcılık ($\beta=0,181$, $p<0,001$) ve gelişme eğilimleri ($\beta=0,236$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %34'ü açıklanmaktadır ($F_{deg}=11,60$, $p<0,001$). Zorlayıcı gücü hiyerarşi ($\beta=0,254$, $p<0,001$), destekleyicilik ($\beta=0,220$, $p<0,001$) ve kuralcılık eğilimleri ($\beta=0,193$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %16'sı açıklanmaktadır ($F_{deg}=4,73$, $p<0,001$). Meşru gücü hiyerarşi ($\beta=0,330$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimleri ($\beta=0,302$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %32'si açıklanmaktadır ($F_{deg}=10,18$, $p<0,001$). Uzmanlık gücünü hiyerarşi ($\beta=0,172$, $p<0,001$), sonuç ($\beta=-0,175$, $p<0,001$), klan ($\beta=0,284$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimleri ($\beta=0,149$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %30'u açıklanmaktadır ($F_{deg}=11,93$, $p<0,001$). Karizmatik gücü hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,142$, $p<0,001$) ve sonuç eğilimleri ($\beta=-0,276$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %29'u açıklanmaktadır ($F_{deg}=19,63$, $p<0,001$). Bilgisel gücü ise sonuç ($\beta=-0,149$, $p<0,001$), klan ($\beta=0,187$, $p<0,001$), gelişme ve ($\beta=0,246$, $p<0,001$) açıklık eğilimleri ($\beta=0,172$, $p<0,01$) yordamakta ve toplam varyansın %25'i açıklanmaktadır ($F_{deg}=7,70$, $p<0,001$).

b. Adalet Algısını Yordayan Değişkenler

Adalet algısının demografik değişkenler ve örgüt kültürü ile ilgili regresyon sonuçları aşağıdaki tablodadır (Tablo 7.14). Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerden yalnızca amir ile görüşme

sıklığının adalet algısı boyutlarını yordadığı (süreç adaleti, $\beta=0,29$, $p<0,001$; dağıtım adaleti, $\beta=0,22$, $p<0,001$; kişilerarası adalet, $\beta=0,34$, $p<0,001$; bilgisel adalet, $\beta=0,21$, $p<0,001$), ve her bir boyut için toplam varyansın sırasıyla %12, %11, %15 ve %10'luk kısmını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7.14- Adalet Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Süreç Adaleti		Dağıtım Adaleti		Kişilerarası Adalet		Bilgisel Adalet	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,12**		,11**		,15**		,10**
Yaş	-,317		-,124		,075		,174	
Cinsiyet	,049		-,062		-,045		-,129	
Çalışma süresi	,093		,110		-,198		-,280	
Okulda Çalışma Süresi	,139		,119		,026		,051	
Statü	,001		-,128		,035		,095	
Okul Öğretmen Sayısı	,049		-,17*		-,084		-,036	
Amir ile görüşme sıklığı	,29**		,22**		,34**		,206**	
ΔF	4,76**		4,86**		6,34**		4,35**	
2. Örgüt Kültürü		,23**		,20**		,29**		,44**
Hiyerarşi eğilimi	-,18*		,002		-,16**		-,11*	
Sonuç eğilimi	-,100		,099		-,11*		-,13**	
Klan eğilimi	,161		,034		,26**		,20**	
Destekleyicilik	,053		-,046		,003		,009	
Kuralcılık eğilimi	,001		-,084		-,092		,038	
Takım eğilimi	,003		,184		,010		,102	
Gelişme eğilimi	,37**		,116		,31**		,32**	
Profesyonelizm eğ.	,054		,304		,182		,23**	
Açıklık eğilimi	,035		-,06*		-,036		-,144	
ΔF	9,84**		7,24**		11,98**		18,63**	

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Modele ikinci blokta dâhil edilen örgüt kültürü eğilimlerine ilişkin puanlar incelendiğinde; süreç adaletini gelişme eğiliminin yordadığı ($\beta=0,37$, $p<0,001$) ve toplam varyansın %23'ünü açıkladığı ($F_{\text{değ}}=9,84$, $p<0,001$) görülmektedir. Dağıtım adaletini açıklık eğiliminin yordadığı ($\beta=-0,06$, $p<0,01$) ve toplam varyansın %20'sini açıkladığı ($F_{\text{değ}}=7,24$, $p<0,001$) görülmektedir. Kişilerarası adaleti hiyerarşi ($\beta=-0,16$, $p<0,001$), sonuç ($\beta=-0,11$, $p<0,01$), klan ($\beta=0,26$, $p<0,001$) ve gelişme ($\beta=0,31$, $p<0,001$) eğilimlerinin yordadığı ve toplam varyansın %29'unu açıkladığı ($F_{\text{değ}}=11,98$, $p<0,001$) görülmektedir. Bilgisel adaleti ise hiyerarşi ($\beta=-0,11$, $p<0,01$), sonuç ($\beta=-0,13$, $p<0,001$), klan ($\beta=0,20$, $p<0,001$), gelişme ($\beta=0,32$, $p<0,001$), profesyonelizm

($\beta=0,23$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin ($\beta=0,14$, $p<0,01$) yordadığı ve toplam varyansın %44'ünü açıkladığı ($F_{\text{değ}}=18,63$, $p<0,001$) görülmektedir.

Ayrıca, örgütsel adalet algısı ile güç algısı ve örgüt kültürü eğilimleri arasında regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7.15). Bu analizde modele birinci blokta dâhil edilen demografik değişkenlere ilişkin değerlerin aynı olduğu görülmektedir. Modele ikinci blokta dâhil edilen örgütsel güç algısı ve alt boyutlarının örgütsel adalet algısının boyutlarını farklı düzeylerde yordadığı görülmektedir.

Tablo 7.15- Adalet Algısını Yordayan Örgütsel Güç ve Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Süreç Adaleti		Dağıtım Adaleti		Kişilerarası Adalet		Bilgisel Adalet	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,12**		,11**		,15**		,10**
Yaş	-,317		-,124		,075		,174	
Cinsiyet	,049		-,062		-,045		-,129	
Çalışma süresi	,093		,110		-,198		-,280	
Okulda Çalışma Süresi	,139		,119		,026		,051	
Statü	,001		-,128		,035		,095	
Okul Öğretmen Sayısı	,049		-,17*		-,084		-,036	
Amir ile görüşme sıklığı	,29**		,22**		,34**		,206**	
ΔF	4,76**		4,86**		6,34**		4,35**	
2. Örgütsel Güç		,22**		,26**		,37**		,45**
Ödüllendirme Gücü	,193*		,254*		,396*		,404**	
Zorlayıcı Güç	-,044		-,123		-,020		-,046	
Meşru Güç	-,043		,083		-,238*		-,295**	
Uzmanlık Gücü	,183*		,039		,150*		,187**	
Karizmatik Güç	,102		,098		,097		,198**	
Bilgisel Güç	-,09*		,056		,119		,189**	
ΔF	5,5**		6,69**		11,22**		15,76**	
3. Örgüt Kültürü		,39**		,35**		,46**		,60**
Hiyerarşi eğilimi	-,17*		-,039		-,103*		-,101*	
Sonuç eğilimi	-,123		,140		-,069		-,064	
Klan eğilimi	,182		,030		,257*		,167*	
Destekleyicilik	,030		-,026		-,018		-,003	
Kuralcılık eğilimi	-,030		-,113		-,144*		,009	
Takım eğilimi	,005		,148		-,003		,097	
Gelişme eğilimi	,34*		,069		,247*		,250*	
Profesyonelizm eğ.	,093		,286		,154		,167*	
Açıklık eğilimi	,041		-,099		-,008		-,115	
ΔF	6,86**		5,93**		10,57**		16,49**	

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Buna göre süreç adaletini ödüllendirme gücü ($\beta=0,193$, $p<0,001$), uzmanlık gücü ($\beta=0,183$, $p<0,001$) ve bilgisel güç ($\beta=0,09$, $p<0,001$), dağıtım

adaletini ödüllendirme gücü ($\beta=0,254$, $p<0,001$), kişilerarası adaleti ödüllendirme gücü ($\beta=0,396$, $p<0,001$), meşru güç ($\beta=0,238$, $p<0,001$) ve uzmanlık gücü ($\beta=0,15$, $p<0,001$), bilgisel adaleti ise ödüllendirme gücü ($\beta=0,404$, $p<0,001$), meşru güç ($\beta=0,295$, $p<0,001$), uzmanlık gücü ($\beta=0,187$, $p<0,001$), karizmatik güç ($\beta=0,198$, $p<0,001$) ve bilgisel gücün ($\beta=0,189$, $p<0,001$) yordadığı görülmektedir.

Modele üçüncü blokta dâhil edilen örgüt kültürü eğilimleri ile ilgili değerler incelendiğinde bu değerlerin adalet algısını yordama gücünün düştüğü ya da anlamlılığını yitirdiği görülmektedir.

c. Örgütsel Bağlılığı Yordayan Değişkenler

Örgütsel bağlılığın da aynı şekilde demografik değişkenler ve örgüt kültürü ile arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır (Tablo 7.16). Sonuçlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın alt boyutlarının aşağıda açıklanan şekilde yordandığı görülmektedir.

Duygusal bağlılığı okulda çalışma süresi ($\beta=0,197$, $p<0,001$) ve amir ile görüşme sıklığı ($\beta=0,277$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %14,2'si açıklanmaktadır ($F_{\text{değ}}=6,05$, $p<0,001$). Devam bağlılığını cinsiyet ($\beta=-0,128$, $p<0,001$), okulda çalışma süresi ($\beta=0,156$, $p<0,01$) okul öğretmen sayısı ($\beta=-0,122$, $p<0,01$) ve amir ile görüşme sıklığı ($\beta=0,171$, $p<0,001$), yordamakta ve toplam varyansın %10,3'ü açıklanmaktadır ($F_{\text{değ}}=4,18$, $p<0,001$). Normatif bağlılığı cinsiyet ($\beta=0,119$, $p<0,01$) ve amir ile görüşme sıklığı ($\beta=0,357$, $p<0,001$) yordamakta ve toplam varyansın %19,2'si açıklanmaktadır ($F_{\text{değ}}=19,63$, $p<0,001$).

Modele ikinci blokta dâhil edilen örgüt kültürü eğilimlerine ilişkin puanlar incelendiğinde, duygusal bağlılığı klan ($\beta=0,208$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimlerinin ($\beta=0,324$, $p<0,001$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın %26,7'sinin açıklandığı ($F_{\text{değ}}=10,069$, $p<0,001$); devam bağlılığını gelişme ($\beta=0,226$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğilimlerinin ($\beta=0,408$, $p<0,001$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın %22,2'sinin

açıklandığı ($F_{deg}=7,40$, $p<0,001$); normatif bağlılığı profesyonelizm ($\beta=0,276$, $p<0,001$) ve kuralcılık ($\beta=-0,083$, $p<0,01$) eğilimlerinin yordamakta olduğu ve toplam varyansın %18,7'sinin açıklandığı ($F_{deg}=9,43$, $p<0,001$) görülmektedir.

Tablo 7.16- Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,142**		,103**		,192**
Yaş	-,003		,241		-,027	
Cinsiyet	-,114		-,128*		,119*	
Çalışma süresi	-,026		-,244		,134	
Okulda Çalışma Süresi	,197**		,156*		,119	
Statü	,078		-,009		,046	
Okul Öğretmen Sayısı	-,084		-,122*		-,053	
Amir ile görüşme sıklığı	,277**		,171**		,357**	
ΔF		6,05**		4,18**		8,67**
2. Örgüt Kültürü		,267**		,222**		,187**
Hiyerarşi eğilimi	-,003		,102		,075	
Sonuç eğilimi	-,102		,053		,088	
Klan eğilimi	,208*		,066		,126	
Destekleyicilik	-,115		-,078		-,101	
Kuralcılık eğilimi	-,019		-,089		-,083*	
Takım eğilimi	-,058		-,089		,198	
Gelişme eğilimi	,176*		,226*		,031	
Profesyonelizm eğ.	,324**		,408**		,276**	
Açıklık eğilimi	,041		-,016		-,112	
ΔF		10,69**		7,40**		9,43**

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Ayrıca, örgütsel bağlılık ile adalet algısı ve örgütsel güç arasında regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7.17). Bu analizde modele birinci blokta dâhil edilen demografik değişkenlere ilişkin değerler aynıdır. Modele ikinci blokta dâhil edilen örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algısı boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını farklı düzeylerde yordadığı görülmektedir.

Buna göre; duygusal bağlılığı süreç adaleti ($\beta=0,178$, $p<0,001$), dağıtım adaleti ($\beta=0,130$, $p<0,01$), kişilerarası adalet ($\beta=0,207$, $p<0,001$) ve ödüllendirme gücünün ($\beta=0,178$, $p<0,01$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın %38,6'sının açıklandığı ($F_{deg}=16,19$, $p<0,001$); devam bağlılığını dağıtım adaleti ($\beta=0,132$, $p<0,01$), kişilerarası adalet ($\beta=0,203$, $p<0,01$) ve meşru gücün ($\beta=0,168$, $p<0,01$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın

%30,2'sinin açıklandığı ($F_{deg}=9,84$, $p<0,001$); normatif bağlılığı ise dağıtım adaleti ($\beta=0,175$, $p<0,001$), ödüllendirme gücü ($\beta=0,158$, $p<0,01$) ve meşru gücün ($\beta=0,273$, $p<0,001$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın %27'sinin açıklandığı ($F_{deg}=12,41$, $p<0,001$) görülmektedir.

Tablo 7.17- Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgütsel Güç ve Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,142**		,103**		,192**
Yaş	-,003		,241		-,027	
Cinsiyet	-,114		-,128*		,119*	
Çalışma süresi	-,026		-,244		,134	
Okulda Çalışma Süresi	,197**		,156*		,119	
Statü	,078		-,009		,046	
Okul Öğretmen Sayısı	-,084		-,122*		-,053	
Amir ile görüşme sıklığı	,277**		,171**		,357**	
ΔF		6,05**		4,18**		8,67**
2. Adalet ve Güç Algıları		,386**		,302**		,270**
Süreç Adaleti	,178**		,029		-,016	
Dağıtım Adaleti	,130*		,132*		,175**	
Kişilerarası Adalet	,207**		,203*		,151	
Bilgisel Adalet	,100		,114		,119	
Ödüllendirme Gücü	,178*		,095		,158*	
Zorlayıcı Güç	-,087		,122		-,005	
Meşru Güç	,124		,168*		,273**	
Uzmanlık Gücü	,002		,043		-,054	
Karizmatik Güç	,077		-,038		-,016	
Bilgisel Güç	-,062		-,021		-,069	
ΔF		16,19**		9,84**		12,41**

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Örgütsel bağlılığı yordayan değişkenleri daha net ortaya koyabilmek amacıyla son olarak üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7.18). Modele önce demografik değişkenler sokulmuş ve yukarıdaki model ile aynı veriler elde edilmiştir.

Modele ikinci aşamada örgütsel adalet ve güç algısı boyutları sokulmuştur. Modele ikinci blokta dâhil edilen örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algısı boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını farklı düzeylerde yordadığı yukarıda ifade edilmiştir.

Tablo 7.18- Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgütsel Güç, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgüt Kültürü Eğilimleri Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,142**		,103**		,192**
Yaş	-,003		,241		-,027	
Cinsiyet	-,114		-,128*		,119*	
Çalışma süresi	-,026		-,244		,134	
Okulda Çalışma Süresi	,197**		,156*		,119	
Statü	,078		-,009		,046	
Okul Öğretmen Sayısı	-,084		-,122*		-,053	
Amir ile görüşme sıklığı	,277**		,171**		,357**	
ΔF		6,05**		4,18**		8,67**
2. Adalet ve Güç Algıları		,386**		,302**		,270**
Süreç Adaleti	,178**		,029		-,016	
Dağıtım Adaleti	,130*		,132*		,175**	
Kişilerarası Adalet	,207**		,203*		,151	
Bilgisel Adalet	,100		,114		,119	
Ödüllendirme Gücü	,178*		,095		,158*	
Zorlayıcı Güç	-,087		,122		-,005	
Meşru Güç	,124		,168*		,273**	
Uzmanlık Gücü	,002		,043		-,054	
Karizmatik Güç	,077		-,038		-,016	
Bilgisel Güç	-,062		-,021		-,069	
ΔF		16,19**		9,84**		12,41**
3. Örgüt Kültürü		,028**		,050**		,052**
Hiyerarşi eğilimi	,016		,045		,001	
Sonuç eğilimi	-,043		,114		,130*	
Klan eğilimi	,130*		-,018		,071	
Destekleyicilik	-,113		-,107		-,093	
Kuralcılık eğilimi	-,046		-,131		-,136*	
Takım eğilimi	-,125		-,103		,156	
Gelişme eğilimi	-,008		,058*		-,121	
Profesyonelizm eğ.	,228*		,356*		,218*	
Açıklık eğilimi	,033		-,044		-,163*	
ΔF		11,41**		7,59**		9,62**

*p<0,01 **p<0,001

Modele üçüncü aşamada örgüt kültürü eğilimleri sokulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, duygusal bağlılığı profesyonelizm ($\beta=0,228$, $p<0,01$) klan ($\beta=0,130$, $p<0,01$) eğilimlerinin yordamakta olduğu ve toplam varyansın %2,8'inin açıklandığı ($F_{deg}=11,41$, $p<0,001$); devam bağlılığını profesyonelizm ($\beta=0,356$, $p<0,01$) ve gelişme ($\beta=0,058$, $p<0,01$) eğilimlerinin yordamakta olduğu ve toplam varyansın %5'inin açıklandığı ($F_{deg}=7,40$, $p<0,001$); normatif bağlılığı sonuç ($\beta=0,130$, $p<0,001$), kuralcılık ($\beta=-0,136$, $p<0,001$) profesyonelizm ($\beta=0,218$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin

($\beta=0,163$, $p<0,001$) yordamakta olduğu ve toplam varyansın %5,2'sinin açıklandığı ($F_{\text{değ}}=9,62$, $p<0,001$) görölmektedir. Bu sonuçlar, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel bağıllığı yordama gücünün düştüğünü ya da anlamlılığını yitirdiğini de göstermektedir.

ç. İş tatminini Yordayan Değişkenler

Araştırmada diğeri bir örgütsel çıktı olarak incelenen iş tatminini yordayan değişkenleri ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle iş tatmini ile demografik değişkenler ve örgüt kültürü ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır (Tablo 7.19). Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerden cinsiyet ($\beta=-0,311$, $p<0,001$) ve amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,234$, $p<0,001$) iş tatminini yordadığı ve toplam varyansın %17,4'lik kısmını açıkladığı görölmektedir ($F_{\text{değ}}=7,717$, $p<0,001$).

Tablo 7.19- İş Tatminini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,174**
Yaş	,102	
Cinsiyet	-,311**	
Çalışma süresi	,014	
Okulda Çalışma Süresi	-,008	
Statü	,046	
Okul Öğretmen Sayısı	,060	
Amir ile görüşme sıklığı	,234**	
ΔF	7,717**	
2. Örgüt Kültürü		,318**
Hiyerarşi eğilimi	,065	
Sonuç eğilimi	-,106*	
Klan eğilimi	,097	
Destekleyicilik	,009	
Kuralcılık eğilimi	-,008	
Takım eğilimi	,178	
Gelişme eğilimi	,156*	
Profesyonelizm eğ.	,203*	
Açıklık eğilimi	-,016	
ΔF	17,732**	

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Modele ikinci blokta dâhil edilen örgüt kültürü eğilimlerine ilişkin puanlar incelendiğinde, sonuç ($\beta=-0,106$, $p<0,01$), gelişme ($\beta=0,156$, $p<0,01$) ve profesyonelizm ($\beta=0,203$, $p<0,01$) eğiliminin iş tatminini yordadığı ve toplam varyansın %31,8'sini açıkladığı görülmektedir ($F_{\text{değ}}=17,732$, $p<0,001$).

İş tatminini yordayan değişkenleri ortaya koymak amacıyla, ikinci olarak, iş tatmini ile demografik değişkenler ve adalet ve güç algısı aralarındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablodadır (Tablo 7.20). Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerden cinsiyet ($\beta=-0,311$, $p<0,001$) ve amir ile görüşme sıklığının ($\beta=0,234$, $p<0,001$) iş tatminini yordadığı ve toplam varyansın %17,4'lik kısmını açıkladığı görülmektedir ($F_{\text{değ}}=7,717$, $p<0,001$).

Tablo 7.20- İş Tatminini Yordayan Örgütsel Güç ve Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,174**
Yaş	,102	
Cinsiyet	-,311**	
Çalışma süresi	,014	
Okulda Çalışma Süresi	-,008	
Statü	,046	
Okul Öğretmen Sayısı	,060	
Amir ile görüşme sıklığı	,234**	
ΔF	7,717**	
2. Adalet ve Güç Algıları		,375**
Süreç Adaleti	,161*	
Dağıtım Adaleti	-,058	
Kişilerarası Adalet	-,077	
Bilgisel Adalet	,207*	
Ödüllendirme Gücü	,278**	
Zorlayıcı Güç	-,047	
Meşru Güç	-,041	
Uzmanlık Gücü	-,127*	
Karizmatik Güç	,249**	
Bilgisel Güç	,163*	
ΔF	20,429**	

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Modele ikinci blokta dâhil edilen değişkenlere ilişkin puanlar incelendiğinde, süreç adaleti ($\beta=0,161$, $p<0,01$), bilgisel adalet ($\beta=0,207$, $p<0,01$), ödüllendirme gücü ($\beta=0,278$, $p<0,001$), karizmatik güç ($\beta=0,249$, $p<0,001$) ve uzmanlık gücü ($\beta=-0,127$, $p<0,001$) algısının iş tatminini yordadığı ve toplam varyansın %37,5'sini açıkladığı görülmektedir ($F_{\text{değ}}=20,429$, $p<0,001$).

İş tatminini yordaması muhtemel olarak görülen bir diğer değişken örgütsel bağlılıktır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucu aşağıdaki tabloda (Tablo 7.21) gösterilmektedir. Buna göre demografik değişkenler kontrol altına alındığında örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın iş tamimini yordadığı ($\beta=0,474$, $p<0,001$) ve toplam varyansın %28,9'unu açıkladığı görülmektedir ($F_{\text{değ}}=10,69$, $p<0,001$).

Tablo 7.21. İş Tatminini Yordayan Örgütsel Bağlılık Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,174**
Yaş	,102	
Cinsiyet	-,311**	
Çalışma süresi	,014	
Okulda Çalışma Süresi	-,008	
Statü	,046	
Okul Öğretmen Sayısı	,060	
Amir ile görüşme sıklığı	,234**	
ΔF	7,717**	
2. Örgütsel Bağlılık		,289**
Duygusal Bağlılık	,474**	
Devam Bağlılığı	,046	
Normatif Bağlılık	,047	
ΔF	10,69**	

* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Yukarıdaki analizler iş tatminini örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısı değişkenlerinin yordadığını göstermektedir. İş tatminini yordayan değişkenleri bir bütün olarak daha net ortaya koyabilmek amacıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7.22). Modele önce kontrol altına almak amacıyla demografik değişkenler sokulmuş ve yukarıdaki

model ile aynı veriler elde edilmiştir. Modele ikinci aşamada örgütsel adalet ve güç algısı sokulmuştur. Sonuçlar süreç adaleti ($\beta=0,161$, $p<0,01$), bilgisel adalet ($\beta=0,207$, $p<0,01$), ödüllendirme gücü ($\beta=0,278$, $p<0,001$), karizmatik güç ($\beta=0,249$, $p<0,001$) ve uzmanlık gücü ($\beta=-0,127$, $p<0,001$) algısının iş tatminini yordadığını ve toplam varyansın %37,5'sinin açıklandığı göstermektedir ($F_{\text{değ}}=20,429$, $p<0,001$).

Tablo 7.22- İş Tatminini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algısı Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İş Tatmini	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,174**
Yaş	,102	
Cinsiyet	-,311**	
Çalışma süresi	,014	
Okulda Çalışma Süresi	-,008	
Statü	,046	
Okul Öğretmen Sayısı	,060	
Amir ile görüşme sıklığı	,234**	
ΔF	7,717**	
2. Adalet ve Güç Algıları		,375**
Süreç Adaleti	,161*	
Dağıtım Adaleti	-,058	
Kişilerarası Adalet	-,077	
Bilgisel Adalet	,207*	
Ödüllendirme Gücü	,278**	
Zorlayıcı Güç	-,047	
Meşru Güç	-,041	
Uzmanlık Gücü	-,127*	
Karizmatik Güç	,249**	
Bilgisel Güç	,163*	
ΔF	20,429**	
3. Örgüt Kültürü		,052**
Hiyerarşi eğilimi	,037	
Sonuç eğilimi	-,004	
Klan eğilimi	,111	
Destekleyicilik	-,035	
Kuralcılık eğilimi	-,119	
Takım eğilimi	,137	
Gelişme eğilimi	,034	
Profesyonelizm eğ.	,196*	
Açıklık eğilimi	-,013	
ΔF	3,449**	

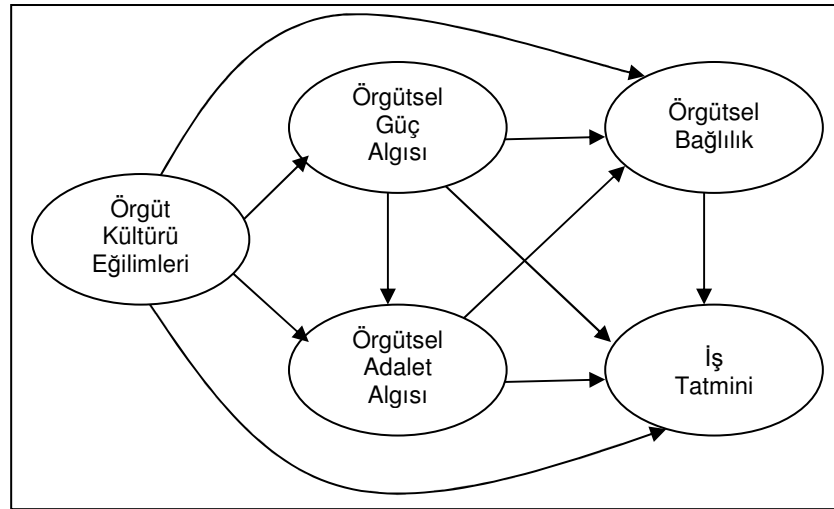
* $p<0,01$ ** $p<0,001$

Modele üçüncü aşamada örgüt kültürü eğilimleri sokulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürü eğilimlerinden profesyonelizm

eğiliminin ($\beta=-0,196$, $p<0,001$) iş tatminini yordadığı ve toplam varyansın %5,2'sinin açıklandığı göstermektedir ($F_{deg}=3,449$, $p<0,001$). Tablo 7.21'den görüldüğü üzere örgüt kültürü eğilimlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi düşmüş ya da anlamlılığını kaybetmiştir.

6. YOL ANALİZİ

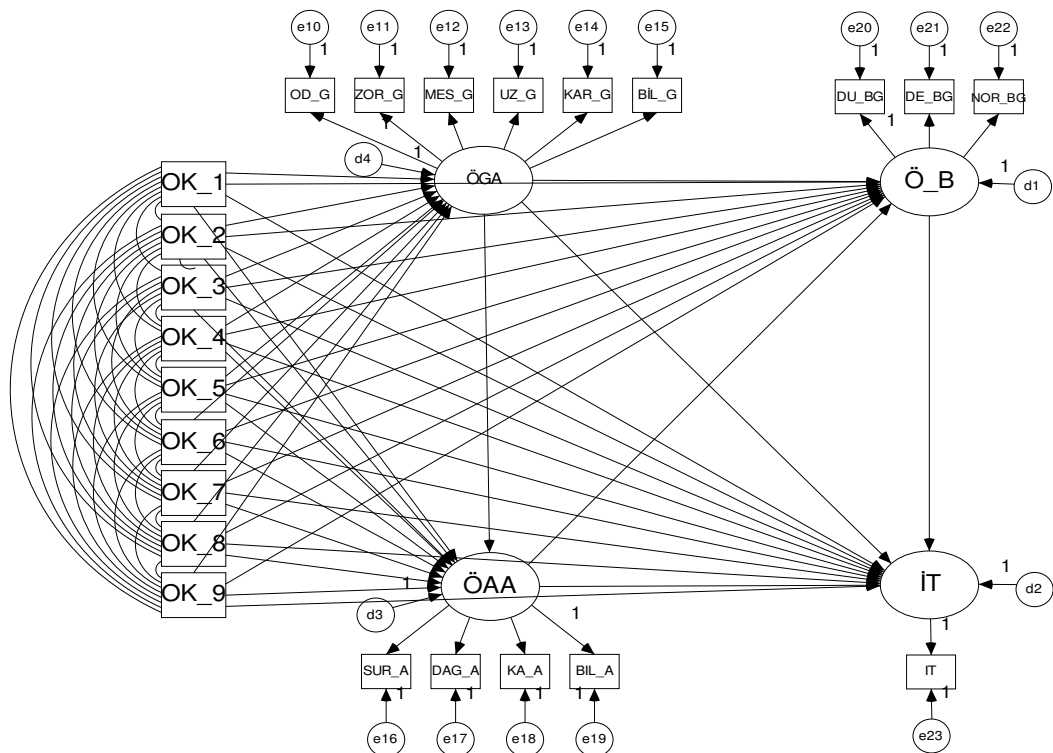
Yukarıdaki analizler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri gerek hiyerarşik gerekse ikili olarak ortaya koymaktadır. Bu analizler değişkenlere alt boyutların birbirlerini nasıl yordadıkları ile ilgili bilgi vermektedir. Bu anlamda regresyon analizleri daha detaylı bulguları ortaya koymaktadır. Bununla birlikte tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkisini daha net olarak ortaya koyabilmek ve örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yordamasında, örgütsel güç algısı ve örgütsel adalet algısının aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymak için bir araştırma modeli oluşturulmuş ve hem ilişkiler hem de aracılık etkileri bu modelde daha net olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir (Şekil 7.1). Gösterim kolaylığı ve anlaşılabilirliği açısından örgüt kültürü eğilimleri modelde ayrı ayrı belirtilmemiştir.



Şekil 7.1- Araştırma modeli

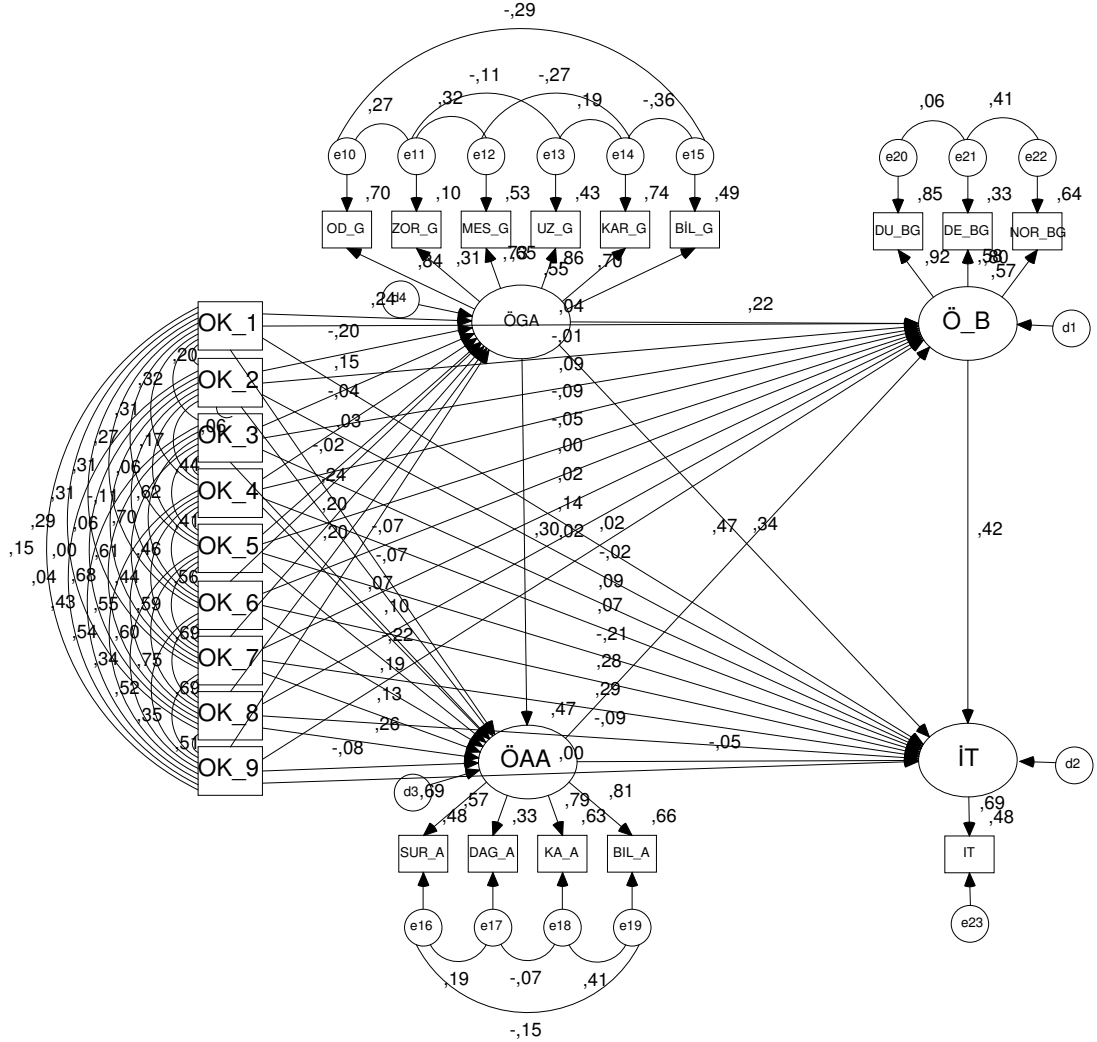
Örgüt kültürü eğilimleri birbirinden ayrı bağımsız değişkenler olarak incelenmiştir. Zira örgüt kültürünün tek boyut olarak yüksek ya da düşük olması bir anlam ifade etmemektedir. Ancak örgüt kültürü alt boyutları

Model AMOS paket programı ile analiz edilmiştir. Modelde hipotezlenen değişkenler arası ilişkiler detaylandırılmış olarak, AMOS'ta görüldüğü şekliyle, aşağıdaki şekilde görülmektedir (Şekil 7.2).



ÖGA:Örgütsel güç algısı, ÖAA:Örgütsel adalet algısı, Ö_B:Örgütsel bağlılık, İT: İş tatmini, OK_1:Hiyerarşi eğilimi, OK_2: Sonuç eğilimi, OK_3: Klan eğilimi, OK_4: Destekleyicilik eğilimi, OK_5: Kuralcılık eğilimi, OK_6: Takım eğilimi, OK_7: Gelişme eğilimi, OK_8: Profesyonellik eğilimi, OK_9: Açıklık eğilimi, ÖD_G:Ödüllendirme Gücü, ZOR_G:Zorlayıcı Güç, MES_G:Meşru Güç, UZ_G:Uzmanlık Gücü, KAR_G:Karizmatik Güç, BİL_G:Bilgisel Güç, SUR_A:Süreç Adaleti, DAĞ_A:Dağıtım Adaleti, KA_A:Kişilerarası Adalet, BİL_A:Bilgisel Adalet, DU_BG:Duygusal Bağlılık, DE_BG:Devam Bağlılığı, NOR_BG:Normatif Bağlılık

YEM’de örgüt kültürü eğilimlerinin bağımsız değişken olarak diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğundan yola çıkılmıştır. Yukarda belirtildiği üzere örgütsel güç algısının ve adalet algısının, bağlılık ve iş tatminini yordadığı hipotezlenmiştir (Hipotez 11).



Şekil 7.3- Değişkenler Arası İlişkiler

Model, iyileştirme indeksleri dikkate alınarak ve gerekli değişiklikler yapılarak iki kez analize tabi tutulmuştur. YEM’de yapılan iyileştirmeler ancak bir kurama dayanması halinde anlamlı olmaktadır (Hair vd., 1998). Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, yapılan iyileştirmeler örgütsel değişkenlerin alt boyutlarının ilişkilendirilmesi şeklinde yapılmıştır. Örgütsel değişkenlerin alt boyutları kuramsal olarak birbiri ile ilişkilidir; Bununla beraber, boyutların korelasyon katsayıları incelendiğinde, bu boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde değişkenler arası

ilişkilere ait değerler aşağıdaki şekilde (Şekil 7.3) ve tabloda (Tablo 7.23) görülmektedir.

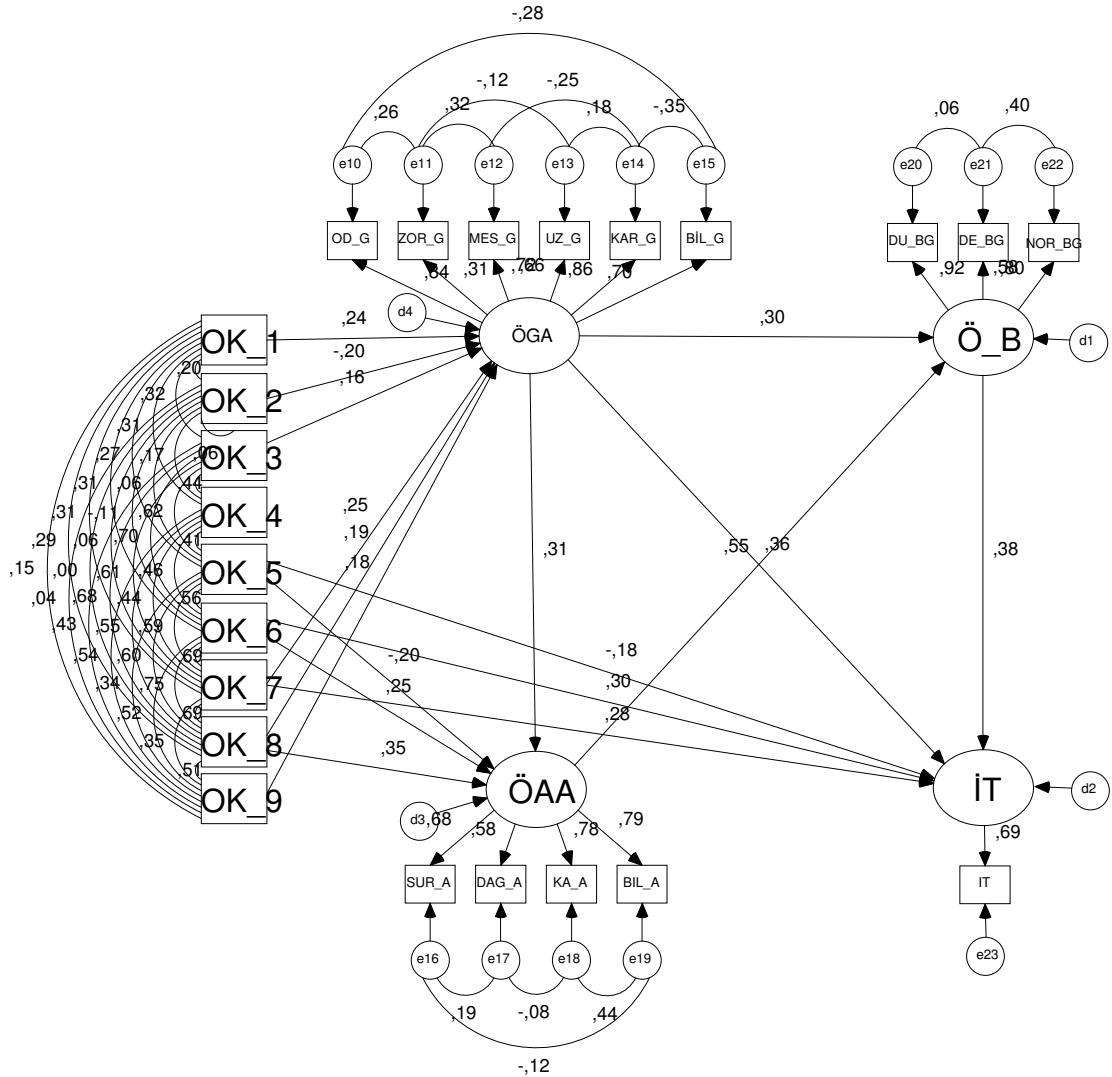
Tablo 7.23- Regresyon Ağırlıkları

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	p
ÖGA	<---	OK_1	,198	,034	,243	,000
ÖGA	<---	OK_2	-,195	,039	-,201	,000
ÖGA	<---	OK_3	,086	,032	,153	,008
ÖGA	<---	OK_4	-,026	,035	-,035	,463
ÖGA	<---	OK_5	,022	,038	,029	,559
ÖGA	<---	OK_6	-,014	,042	-,023	,736
ÖGA	<---	OK_7	,158	,037	,243	,000
ÖGA	<---	OK_8	,070	,023	,196	,002
ÖGA	<---	OK_9	,189	,045	,200	,000
ÖAA	<---	OK_1	-,109	,082	-,070	,183
ÖAA	<---	OK_2	-,130	,094	-,070	,166
ÖAA	<---	OK_3	,073	,077	,068	,343
ÖAA	<---	OK_4	,133	,083	,096	,107
ÖAA	<---	OK_5	-,328	,091	-,223	,000
ÖAA	<---	OK_6	,229	,100	,189	,022
ÖAA	<---	OK_7	,166	,090	,133	,065
ÖAA	<---	OK_8	,178	,055	,259	,001
ÖAA	<---	OK_9	-,147	,109	-,081	,178
ÖAA	<---	ÖGA	,582	,141	,303	,000
Ö_B	<---	ÖGA	,413	,128	,223	,001
Ö_B	<---	ÖAA	,449	,075	,467	,000
Ö_B	<---	OK_1	,053	,071	,035	,459
Ö_B	<---	OK_2	-,020	,081	-,011	,810
Ö_B	<---	OK_3	,094	,067	,091	,158
Ö_B	<---	OK_4	-,126	,072	-,094	,081
Ö_B	<---	OK_5	-,069	,081	-,049	,394
Ö_B	<---	OK_6	-,002	,088	-,002	,981
Ö_B	<---	OK_7	,021	,078	,018	,786
Ö_B	<---	OK_8	,094	,049	,143	,054
Ö_B	<---	OK_9	,033	,095	,019	,729
İT	<---	ÖGA	1,069	,295	,340	,000
İT	<---	Ö_B	,707	,171	,416	,000
İT	<---	ÖAA	-,088	,174	-,054	,612
İT	<---	OK_1	,063	,162	,025	,697
İT	<---	OK_2	-,059	,184	-,019	,750
İT	<---	OK_3	,167	,152	,095	,271
İT	<---	OK_4	,159	,165	,070	,333
İT	<---	OK_5	-,501	,184	-,208	,006
İT	<---	OK_6	,558	,199	,281	,005
İT	<---	OK_7	,598	,178	,292	,000
İT	<---	OK_8	-,100	,111	-,089	,366
İT	<---	OK_9	-,009	,215	-,003	,967
OD_G	<---	ÖGA	1,000		,840	
ZOR_G	<---	ÖGA	,269	,043	,309	,000
MES_G	<---	ÖGA	1,746	,113	,726	,000
UZ_G	<---	ÖGA	,866	,064	,652	,000
KAR_G	<---	ÖGA	1,063	,057	,861	,000
BİL_G	<---	ÖGA	,538	,041	,699	,000

Tablo 7.23 Devamı- Regresyon Ağırlıkları

BIL_A	<---	ÖAA	1,000		,811	
KA_A	<---	ÖAA	,608	,032	,793	,000
DAG_A	<---	ÖAA	,513	,054	,572	,000
SUR_A	<---	ÖAA	,835	,073	,693	,000
DU_BG	<---	Ö_B	1,000		,922	
DE_BG	<---	Ö_B	,555	,055	,575	,000
NOR_BG	<---	Ö_B	1,328	,077	,798	,000

Yukarıdaki şekilde değişkenler arası ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı olan ilişkileri ifade etmemektedir. Anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkartılmış ve değişkenler arası ilişkilerin daha anlaşılır olması sağlanmıştır. Aşağıdaki şekil (Şekil 7.4) ve tablo (Tablo 7.24) yalnızca anlamlı ilişkilerin ($p < 0,001$) ifade edildiği modeli göstermektedir.



Tüm değerler için $p < 0,001$

Şekil 7.4- Değişkenler Arası Anlamlı İlişkiler

Buna göre hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,237$, $p<0,001$), sonuç eğilimi ($\beta=-0,203$, $p<0,001$), klan eğilimi ($\beta=0,163$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($\beta=0,245$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,185$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin ($\beta=0,180$, $p<0,001$) örgütsel güç algısı üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, kuralcılık eğilimi ($\beta=-0,197$, $p<0,001$), takım eğilimi ($\beta=0,248$, $p<0,001$) ve profesyonelizm eğiliminin ($\beta=0,345$, $p<0,001$) örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.

Tablo 7.24- Regresyon Ağırlıkları (anlamlı ilişkiler)

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	p
ÖGA	<---	OK_1	,193	,033	,237	,000
ÖGA	<---	OK_2	-,196	,036	-,203	,000
ÖGA	<---	OK_3	,091	,029	,163	,002
ÖGA	<---	OK_7	,159	,034	,245	,000
ÖGA	<---	OK_8	,066	,021	,185	,002
ÖGA	<---	OK_9	,170	,040	,180	,000
ÖAA	<---	OK_5	-,284	,083	-,197	,000
ÖAA	<---	OK_6	,295	,085	,248	,000
ÖAA	<---	OK_8	,232	,050	,345	,000
ÖAA	<---	ÖGA	,577	,124	,306	,000
Ö_B	<---	ÖGA	,546	,109	,296	,000
Ö_B	<---	ÖAA	,535	,069	,546	,000
İT	<---	ÖGA	1,134	,277	,364	,000
İT	<---	Ö_B	,637	,136	,378	,000
İT	<---	OK_5	-,438	,167	-,183	,009
İT	<---	OK_6	,589	,165	,299	,000
İT	<---	OK_7	,574	,167	,283	,000
OD_G	<---	ÖGA	1,000		,838	
ZOR_G	<---	ÖGA	,272	,043	,313	,000
MES_G	<---	ÖGA	1,740	,113	,722	,000
UZ_G	<---	ÖGA	,873	,064	,656	,000
KAR_G	<---	ÖGA	1,064	,057	,860	,000
BİL_G	<---	ÖGA	,538	,041	,698	,000
BİL_A	<---	ÖAA	1,000		,794	
KA_A	<---	ÖAA	,613	,032	,783	,000
DAG_A	<---	ÖAA	,532	,054	,580	,000
SUR_A	<---	ÖAA	,839	,074	,682	,000
DU_BG	<---	Ö_B	1,000		,918	
DE_BG	<---	Ö_B	,561	,056	,579	,000
NOR_BG	<---	Ö_B	1,340	,079	,803	,000

Bunun yanı sıra, kuralcılık eğilimi ($\beta=-0,183$, $p<0,001$), takım eğilimi ($\beta=0,299$, $p<0,001$) ve gelişme eğiliminin ($\beta=0,283$, $p<0,001$) iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. Örgütsel güç algısının

örgütsel adalet algısı ($\beta=0,306$, $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ($\beta=0,296$, $p<0,001$) üzerinde etkisi vardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini ($\beta=0,378$, $p<0,001$) üzerinde etkisi vardır.

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modeli uyum değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 7.25). Bu sonuçlar modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 7.25- Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI
MODEL	477,719*	174	2,746	0,067	0,910	0,941	0,940

$p>,05$

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Yapısal eşitlik modeli ile yol analizi bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkileri toplam, direk ve dolaylı etkiler olmak üzere üç grup halinde verebilmektedir. Aşağıda değişkenler üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler görülmektedir (Tablo 7.26). Bir değişkenin diğerini dolaylı olarak etkilemesi ancak iki değişken arasındaki bir ya da daha fazla değişken üzerinden olabilmektedir. Bu durum, iki değişkenin arasında bulunan değişken(ler)in aracılık etkisi yaptığını göstermektedir.

Yukarıdaki tabloda değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler incelendiğinde şu bulgular ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel güç algısı, hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,237$, $p<0,001$), sonuç eğilimi ($\beta=-0,203$, $p<0,001$), klan eğilimi ($\beta=0,163$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($\beta=0,245$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,185$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin ($\beta=0,180$, $p<0,001$) doğrudan etkisi altındadır.

Örgütsel adalet algısı, kuralcılık eğilimi ($\beta=-0,197$, $p<0,001$), takım eğilimi ($\beta=0,248$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,345$, $p<0,001$) ve

örgütsel güç algısının ($\beta=0,306$, $p<0,001$) doğrudan, hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,073$, $p<0,001$), sonuç eğilimi ($\beta=-0,062$, $p<0,001$), klan eğilimi ($\beta=0,050$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($\beta=0,075$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,057$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin ($\beta=0,055$, $p<0,001$) dolaylı etkisi altındadır. Burada profesyonelizm eğiliminin hem dolaylı hem de doğrudan etkisi ile toplam etkisinin yükseldiği görülmektedir ($\beta=0,463$, $p<0,001$). Örgütsel adalet algısını etkileyen dolaylı etkilerin olması güç algısının örgüt kültürü eğilimleri ile adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisini ortaya koymaktadır.

Tablo 7.26- Değişkenler Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

	Örgütsel Güç Algısı (ÖGA)			Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)			Örgütsel Bağlılık (Ö B)			İş Tatmini		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
OK_1	,237	,237	-	,073	-	,073	,110	-	,110	,128	-	,128
OK_2	-,203	-,203	-	-,062	-	-,062	-,094	-	-,094	-,109	-	-,109
OK_3	,163	,163	-	,050	-	,050	,075	-	,075	,088	-	,088
OK_4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OK_5	-	-	-	-,197	-,197	-	-,107	-	-,107	-,224	-,183	-,041
OK_6	-	-	-	,248	,248	-	,135	-	,135	,350	,299	,051
OK_7	,245	,245	-	,075	-	,075	,113	-	,113	,415	,283	,132
OK_8	,185	,185	-	,402	,345	,057	,274	-	,274	,171	-	,171
OK_9	,180	,180	-	,055	-	,055	,083	-	,083	,097	-	,097
ÖGA	-	-	-	,306	,306	-	,463	,296	,167	,539	,364	,175
ÖAA	-	-	-	-	-	-	,546	,546	-	,206	-	,206
Ö B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,378	,378	-

Tüm değerler için $p<0,001$

OK_1: Hiyerarşi eğilimi, OK_2: Sonuç eğilimi, OK_3: Klan eğilimi, OK_4: Destekleyicilik eğilimi, OK_5: Kuralcılık eğilimi, OK_6: Takım eğilimi, OK_7: Gelişme eğilimi, OK_8: Profesyonelizm eğilimi, OK_9: Açıklık eğilimi

Örgütsel bağlılığın örgüt kültürü eğilimlerinin doğrudan etkisi altında olmadığı, ancak, örgütsel güç ve adalet algılamalarının aracılığı ile hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,110$, $p<0,001$), sonuç eğilimi ($\beta=-0,094$, $p<0,001$), klan eğilimi ($\beta=0,075$, $p<0,001$), kuralcılık eğilimi ($\beta=0,107$, $p<0,001$), takım eğilimi ($\beta=-0,135$, $p<0,001$), gelişme eğilimi ($\beta=0,113$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,274$, $p<0,001$) ve açıklık eğilimlerinin ($\beta=0,083$, $p<0,001$) dolaylı olarak etkisi altında olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık örgütsel adalet algısının doğrudan ($\beta=0,546$, $p<0,001$), örgütsel güç algısının ise hem toplam doğrudan ($\beta=0,176$, $p<0,001$) hem de dolaylı ($\beta=0,296$, $p<0,001$) etkisi

altındadır (toplam $\beta=0,463$, $p<0,001$). Bu dolaylı etki adalet algısının aracılık etkisini göstermektedir.

İş tatminini kuralcılık eğilimi doğrudan ($\beta=-0,183$, $p<0,001$), dolaylı ($\beta=-0,041$, $p<0,001$), takım eğilimi doğrudan ($\beta=0,299$, $p<0,001$), dolaylı ($\beta=0,051$, $p<0,001$), gelişme eğilimi doğrudan ($\beta=0,283$, $p<0,001$), dolaylı ($\beta=0,132$, $p<0,001$), ve örgütsel güç algısı doğrudan ($\beta=0,364$, $p<0,001$), dolaylı ($\beta=0,175$, $p<0,001$), olmak üzere etkilemektedir. Bunların yanı sıra iş tatmini hiyerarşi eğilimi ($\beta=0,128$, $p<0,001$), sonuç eğilimi ($\beta=-0,109$, $p<0,001$), klan eğilimi, ($\beta=0,088$, $p<0,001$), profesyonelizm eğilimi ($\beta=0,171$, $p<0,001$), açıklık eğilimi ($\beta=0,097$, $p<0,001$) ve örgütsel adalet algısının ($\beta=0,206$, $p<0,001$) dolaylı etkisi, örgütsel bağlılığın doğrudan etkisi ($\beta=0,378$, $p<0,001$) altındadır.

Araştırmanın hipotezleri yukarıdaki sonuçlar ışığında test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara (Tablo 7.27) ulaşılmaktadır.

Görüldüğü üzere tüm hipotezler doğrulanmıştır. Ancak değişkenler arası tüm ilişkilerin doğrudan olmaması ya da değişkenlerin alt boyutları değerlendirildiğinde bir değişkene ait alt boyutların tamamına diğer bir değişkene ait alt boyutların tamamını yordamadığı görülmektedir. Bundan dolayı hipotezlerin çoğunluğunun kısmen desteklenmekte olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel değişkenlerin hangi boyutlarda hipotezleri desteklediği Tablo 7.27’de açıklamalar bölümünde ortaya konmaktadır.

Hiyerarşik regresyon analizleri, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminini yordadığını, bununla beraber, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algısının analize dâhil edildiği durumlarda, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini yordama gücünün düştüğünü ya da anlamlılığını kaybettiğini göstermektedir. Bu bulgu örgütsel değişkenlerin ayrı ayrı yordanmasında bir aracılık etkisi olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak modele bir bütün olarak bakıldığında ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ikisi de birer bağımlı değişken olarak ele alındığında, aracılık etkisinin olduğu yol analizi ile ortaya konmaktadır. Zira, Tablo 7-26

incelendiğine örgüt kùltürü eğilimlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminini dolaylı olarak etkilemekte olduğu gör÷lmektedir. Bu durum, arada bulunan örgütsel güç ve adalet algısı değişkenlerinin aracı etkisini göstermektedir.

Tablo 7.27- Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ	AÇIKLAMA
H 1. Örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel güç algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Ödüllendirme gücünü hiyerarşi, sonuç, kuralcılık ve gelişme eğilimleri Zorlayıcı gücü hiyerarşi, destekleyicilik ve kuralcılık eğilimleri Meşru gücü hiyerarşi ve açıklık eğilimleri Uzmanlık gücünü hiyerarşi, sonuç, klan ve açıklık eğilimleri Karizmatik gücü hiyerarşi eğilimi ve sonuç eğilimleri Bilgisel gücü sonuç, klan, gelişme ve açıklık eğilimleri yordamaktadır.
H 2. Örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Süreç adaletini hiyerarşi ve gelişme eğilimi Dağıtım adaletini açıklık eğilimi Kişilerarası adaleti hiyerarşi, sonuç, klan ve gelişme eğilimleri Bilgisel adaleti hiyerarşi, klan, gelişme ve profesyonelizm eğilimleri yordamaktadır
H 3. Örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel bağlılık duygusu üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Duygusal bağlılığı profesyonelizm ve klan eğilimleri Devam bağlılığını profesyonelizm ve gelişme eğilimleri Normatif bağlılığı sonuç, kuralcılık, profesyonelizm ve açıklık eğilimleri yordamaktadır.
H 4. Örgüt kültürü eğilimleri, iş tatmini üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	İş tatminini profesyonelizm eğilimi yordamaktadır.
H 5. Örgütsel güç algısı, örgütsel adalet algılaması üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Süreç adaletini ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve bilgisel güç Dağıtım adaletini ödüllendirme gücü, Kişilerarası adaleti ödüllendirme gücü, meşru güç ve uzmanlık gücü Bilgisel adaleti ödüllendirme gücü, meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgisel güç yordamaktadır.
H 6. Örgütsel güç algısı, iş tatmini üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	İş tatminini ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü yordamaktadır.
H 7. Örgütsel güç algısı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Duygusal bağlılığı ödüllendirme gücü Devam bağlılığını meşru güç Normatif bağlılığı ödüllendirme gücü ve meşru güç yordamaktadır
H 8. Örgütsel adalet algısı, iş tatmini üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	İş tatminini süreç adaleti ve bilgisel adalet yordamaktadır.
H 9. Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	Duygusal bağlılığı süreç adaleti, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet Devam bağlılığını dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet Normatif bağlılığı dağıtım adaleti yordamaktadır
H 10. Örgütsel bağlılık, iş tatminini üzerinde etkilidir.	Kısmen Desteklenmektedir	İş tatminini duygusal bağlılık yordamaktadır.
H 11. Örgütsel güç ve adalet algılamaları örgüt kültürünün iş tatmini ve bağlılığı etkilemesinde aracılık etkisine sahiptir.	Desteklenmektedir	Yol analizi bu hipotezi doğrulamaktadır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu maksatla 394 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan veriler ile görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin aynı anda ele alınarak değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bunun için, veriler yapısal eşitlik modeli çerçevesine analiz edilmiştir. Bununla beraber, çalışmada ikili ilişkilerin ve gruplar arası farklılıkların belirlenmesi maksatlarıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerinin doğrulanması için, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon yapılmıştır.

Örgütsel değişkenler alt boyutları da dikkate alınarak incelenmiştir. Örgüt kültürü, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, kuralcılık eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi boyutları ile değerlendirilmiştir. Örgütsel güç algısı ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgisel güç olacak şekilde altı boyutta incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olacak şekilde dört boyutta incelenmiştir. Örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olacak şekilde üç boyutta incelenmiştir. İş tatmini ise genel iş tatmini olarak tek boyutta incelemeye dâhil edilmiştir.

Örgütsel değişkenler ile ilgili boyutlar incelendiğinde örgüt kültürü boyutları ile ilgili ayrımın desteklendiği, bununla beraber klan eğilimi ve takım eğilimi boyutları arasında yüksek derecede ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güç algısının iki, altı ya da on bir boyut olacak şekilde boyutlandırılabilceği görülmüştür. Bu çalışma öncesi yapılan ölçek uyarlama çalışmasında ve bu çalışma verileri ile yapılan analizler sonucunda örgütsel güç algısının altı boyut olarak değerlendirilmesinin uygun olduğu ortaya

konmuştur. Adalet algısı boyutları ile ilgili olarak her dört adalet algısının güçlü ilişkili olduğu, kişilerarası ve bilgisel adalet arasında yüksek ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın bulguları örgütsel bağlılık ile ilgili boyutlandırmayı da desteklemektedir.

İncelenen örgütsel değişkenler ile ilgili korelasyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler ve değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkları tespit edebilmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin aracı değişkenler ile olabileceği değerlendirilerek, yapısal eşitlik modeli analizi kullanılarak değişkenler arası doğrudan ve dolaylı ilişkiler de ortaya konmuştur. Bilindiği üzere, yapısal eşitlik modellemesi birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler üzerine yapılmaktadır (Şimşek, 2007). Bu araştırmada incelenen örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili yazın taraması sonucunda tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmıştır.

Bu bağlamda, bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte ve sonuçlar ışığında araştırma soruları ve hipotezler ele alınarak irdelenmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak için araştırmacılara oluşturulan öneriler sunulmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar (Allen ve Meyer, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990), bağlılığın bireyin rol performansı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca bağlılık bireylerin ekstra rol davranış göstermelerine de öncüllük yapmaktadır (Scholl, 1981; Wiener, 1982; Chen ve Francesco, 2003). Benzer şekilde, bireyin işinin

özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan iş tatmini de örgütsel davranışta temel yapılardan biridir (Heller vd., 2002). İş tatmini, örgütsel bağlılık gibi bireyin iş performansını etkilemektedir (Lund, 2003).

Bununla birlikte, birer örgütsel çıktı olan bu örgütsel değişkenleri (Cho vd., 2007; Ensher, 2001) yordayan örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütsel değişkenlerden önemlileri olarak isimlendirilen örgütsel güç ve adalet algılarının (Clegg vd., 2006; Cohen-Charash ve Spector, 2001) örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca örgüt içinde davranış şekillendirici etkisi olan örgüt kültürünün (Deal ve Kennedy, 1982) yordayıcı etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda ayrı başlıklar altında sunulmuştur:

a. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Değerlendirmeler

Örgütsel bağlılığı örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısının yordadığı görülmektedir. Bu bulgular daha önce yapılmış olan çalışmalardaki bulguları destekler niteliktedir. Bu çalışmalar, bağlılığı yordamada, örgütsel adalet algısının etkisi (Lambert, 2007; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roch ve Shanock, 2006), örgütsel gücün etkisi (Bar-Haim, 2007; Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 1996) ve örgüt kültürünün etkisini ortaya koymaktadır (Chiang ve Jang, 2007; Lok ve Crawford, 1999, Rosette, 2006; Wells, 2007).

Yukarıda anılan daha önce örgütsel güç ve bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalar (Lambert, 2007; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roch ve Shanock, 2006), örgütsel güç algısının bağlılık üzerinde doğrudan etkisini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da örgütsel güç algısının bağlılık üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, güç algısı, adalet algısı üzerinden dolaylı olarak da bağlılığı etkilemektedir.

Bu bulgu bireylerin yöneticilerinin gücünü, yine yöneticilerin adil davranışları üzerinden de algıladıklarının göstermektedir. Başka bir deyişle, bireylerin yöneticilerini güçlü hissetmeleri, onların adil davranışlarda bulunduklarını hissetmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, bireylerin adalet algılamalarının artması ile birlikte örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Zira örgüt içi adalet yüksek düzeyde bağlılık yaratabilmekte (McFarlin ve Sweeney, 1992; Clay-Warner vd., 2005), farklı muameleye maruz bırakılma algısı ise bağlılığı önemli ölçüde zayıflatabilmektedir (DeConick ve Dean, 1996). Süreçlerin adil algılanmasının bireylerin duygusal bağlılıklarının artmasının anlamlı belirleyicisi olduğu bulgusunun (Johnson ve Jones, 1991) desteklendiği görülmektedir. Adalet algılamalarının boyutları ele alındığında detaylı bulgulara ulaşılmaktadır. Duygusal bağlılık adalet algısının tüm boyutlarından etkilenmektedir. Devam bağlılığı, dağıtım ve kişilerarası adaletten etkilenmekte, normatif bağlılık ise yalnızca dağıtım adaletinden etkilenmektedir.

Adalet ve güç algılamalarının boyutları birlikte ele alındığında daha detaylı bulgular elde edilmektedir. Meşru güç ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulgusu, yöneticilerinde kendilerinin davranışlarını şekillendirme gücünü gören bireylerin, aynı zamanda bu yöneticiler tarafından dağıtılan ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları adil gördüklerini ortaya koymaktadır. Adalet algısının bu şekilde yüksek algılanması, bireylerin örgütlerine bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır.

Diğer bir bulgu olarak ve diğer çalışmalardan farklı olarak, örgüt kültürü eğilimlerinin bağlılık üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu ortaya konmaktadır. Zira, örgüt kültürü ortak bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılan ve böylece örgütsel bütünlük ile bireyler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayan ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik eden ve böylece de

örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olan bir örgütsel olgudur (Daft, 2004; DeCotiis ve Summers, 1987; Luthans, 1995). Bu, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme konusunun hâkim olduğu bir örgütte bireylerin gücü normal kabul etmesi ve adaletli algılamaları ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü ile ilgili diğer eğilimler ele alındığında aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür. Sonuçların önemsenme derecesinin artması bağlılığı azaltmaktadır. Yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesi, çalışmalarda ortaklaşa davranışçılık eğilimi arttıkça bağlılık artmaktadır. Kişilerarası adaletin bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olması bu bulguyu desteklemektedir. Zira, bazı örgütsel değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olması bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmekte, adaletin örgüt kültürünün bir parçası olması çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesini artırabilmektedir (Lambert vd., 2005).

Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi, başka bir deyişle, örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesi arttıkça bağlılık azalmaktadır. Bu durum bireylerin zorlamalara karşı gösterdikleri bir tepki olarak değerlendirilebilir. Zira, zorlayıcı güç ile bağlılık arasında da ters ilişki bulunmaktadır.

Gelişme eğiliminin önemsenme derecesi arttıkça bireylerin bağlılık düzeyleri artmaktadır. Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansın ve açık rol tanımlarının önemsenme derecesinin artması bağlılığı artırmaktadır. Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme derecesinin artmasının da birey bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde bireylerin okulda çalışma sürelerinin artması ile duygusal ve

devamlılık boyutlarında bağılıklarının arttığı görülmektedir. Ayrıca amir ile görüşme sıklığının artması bireylerin bağlanma düzeylerini artırmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri değerlendirildiğinde örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık (H3) üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez, örgütsel güç algısının, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez (H7) ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez (H9) kabul edilmiştir.

b. İş tatminini ile İlgili Değerlendirmeler

İş tatminini örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısının yordadığı görülmektedir. Bu bulgular daha önce yapılmış olan çalışmalarda bulguları destekler niteliktedir. Bu çalışmalar, iş tatminini yordamada, örgütsel adalet algısının etkisi (Çakar ve Yıldız, 2009; Fischer, 2004; Yıldırım, 2002), örgütsel gücün etkisi (Abdel Halim, 1979; Gantz, 1980), örgüt kültürünün etkisi (Chiang ve Jang, 2007; Findler, Wind ve Mor-Barak, 2007) ve örgütsel bağlılığın etkisini (Currivan, 1999; Griffeth vd., 2000; Uyguç ve Çımrın, 2004) ortaya koymaktadır.

Örgütsel güç algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, iş tatmininin güç algısından hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilendiği görülmektedir. Gücün dolaylı etkisine örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları aracılık yapmaktadır. Bireylerin yöneticilerini güçlü ve adaletli davranıyor olarak algılamaları bağlılık düzeylerini etkilemekte, bu da iş tatminleri üzerinde dolaylı etki yaratmaktadır. Gücün alt boyutları incelendiğinde amirlerinde ödüllendirme, uzmanlık, karizmatik ve bilgisel güç algılayan bireylerin tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, adalet algısının iş tatminini dolaylı olarak yordadığı görülmektedir. Bu etkiye örgütsel bağlılık aracılık yapmaktadır. Adalet algısının alt boyutlarına odaklanıldığında, süreç adaleti ve bilgisel adaletin tatmin üzerinde etkisinin

olduğu görülmektedir. Bu durum uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin oluşturduğu örgütsel süreçlerin adaletli olarak algılandığını göstermektedir. Algılanan adalet bireylerin bağlanma düzeylerini artırmakta ve dolayısıyla iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Adalet algısı ve güç algısı bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu algılar bağlılığı etkilemekte ve bağlılığı artan bireyler işlerinden tatmin olmaktadır. Başka bir deyişle, bireyler bağlanmadan ötürü tatmin olmaktadır ancak bağlanmayı sağlayan, örgütsel güç ve adalet algılamalarıdır.

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi incelendiğinde, örgüt kültürü eğilimlerinin iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi olduğu, ancak bazılarının iş tatminini aynı zamanda doğrudan (kuralcılık, takım ve gelişme eğilimleri) etkilediği görülmektedir. Örgüt kültürü eğilimlerinin iş tatmini üzerinde etkileri örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine benzerlik göstermektedir. Ancak yukarıda anılan ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunan örgüt kültürü eğilimlerinin etkileri görece yüksektir. Bunun nedenleri sorgulandığında kuralcılık eğiliminin iş tatminini olumsuz etkilemesinin nedeninin kati kuralların bireylerin hareket alanını daraltma ve inisiyatif gösterme davranışını engellemesi olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla bağıntılı olarak bireyler kendilerini geliştirebilecekleri bir kültürel eğilim içinde olduklarını algıladıklarında iş tatminleri de artmaktadır. Benzer şekilde bireylerin örgüt içinde ortaklaşa davranış sergileme eğilimi algılamalarının artması da tatmin duygusunu artırmaktadır.

Yönetim yazınında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ile ilgili bir mutabakat bulunmadığı ifade edilmektedir (Bülbül, 2007). Zira, bireylerin iş tatmini yaşamaları sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri (Meyer vd., 2001; Organ, 1988) mümkünken, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin de işlerinde tatmin olması söz konusu olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004). Bu çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde bağlılığın iş tatmininin bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Bağlılığın alt

boyutları incelendiğinde iş tatmini ile anlamlı ilişkinin yalnızca duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmektedir. Bu durum, iş tatmininin de duygusal yönü ağır basan bir kavram olması (Luthans, 1995: 3) ile açıklanabilir.

İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler irdelendiğinde bireylerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Buna göre erkeklerin iş tatminlerinin kadınlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca bireylerin amirleri ile görüşme sıklıkları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri değerlendirildiğinde örgüt kültürünün, iş tatmini (H4) üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez, örgütsel güç algısının, iş tatmini üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez (H6), örgütsel adalet algısının, iş tatmini üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez (H8) ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında birbirlerini olumlu etkileyen bir ilişki olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez kabul edilmiştir.

c. Adalet ve Güç algıları ile İlgili Değerlendirmeler

Bireylerin örgütsel güç ve adalet algılamaları değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Örgütsel adalet algısı örgütsel güç algısından doğrudan etkilenmektedir. Değişkenler alt boyutlara göre incelendiğinde bireylerin amirlerinde ödüllendirme, uzmanlık ve bilgi gücü algılamaları, süreç adaleti ile ilgili algılarının artmasına neden olmaktadır. Farklı bir ifadeyle, bireyler amirlerinin uzman ve bilgili olduklarına inandıklarında, amirlerinin etkisi olduğuna inandıkları süreçleri adil olarak algılamaktadırlar. Örgüt içinde davranışlarının amirleri tarafından ödüllendirileceğine inanan bireylerin, amirlerinin örgüt içi ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili dağıtımları adil olarak algıladıkları görülmektedir. Bireylerin kişilerarası adalet ile ilgili algıları, amirlerinin ödüllendirme gücüne sahip oldukları algısı ve uzmanlık gücüne sahip oldukları algısı ile artmakta iken, meşru güç algısının artması

ile azalmaktadır. Bu durum kişilerarası adaletin çıktılara yönelik tepkiler ile ilgili olması (Colquitt vd., 2001: 427) ve amirlerin bireylere örgütsel süreçler ile ilgili bilgiler aktarması ile açıklanabilir. Amirlerinin ödüllendirme gücü kişilerarası adaletin çıktılara yönelik tepkileri ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca amirlerin kullanılan süreçler ile ilgili açıklamalar yapmaları uzmanlık gücü ve adalet arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte örgüt içinde bireyleri kısıtlayan ve yapılandıran meşru güç (Parsons, 1956) bireylerin adalet algılamasını azaltan bir etkiye sahiptir. Adalet algısının dördüncü boyutu olan bilgisel adalet zorlayıcı güç haricinde tüm güç boyutları tarafından yordandığıdır. Bireylerin, amirlerinin uzmanlık gücü bilgi gücüne sahip olduğuna inanmaları, amirleri ile aralarındaki etkileşimin, süreçlerle ilgili doğru ve gerekçelendirilmiş bilgi içerdiği algısını da artırmaktadır. Ayrıca amirlerinde karizmatik güç algılayan bireylerin, amirleri olumlu etkileşim içinde olması beklenebilir. Çünkü bu bireyler aynı zamanda amirlerini örnek almaktadır.

Örgüt kültürü eğilimlerinin adalet algılamaları ile ilişkisi değerlendirildiğinde hiyerarşi eğiliminin adalet algılamalarını azaltan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum hiyerarşi eğiliminin, zorlama içeren, örgüt içinde bireyleri kısıtlayan etkisi ile ilişkilendirilebilir. Buna benzer şekilde kuralcılık eğilime de adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Meşru gücün sınırlayıcı etkisinin de adalet algısını zayıflatması, bu durumu desteklemektedir. Ayrıca sonuç eğiliminin kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum örgüt içinde sonuçların önemsenme derecesi arttıkça etkileşimin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun tam aksine klan eğiliminin artması kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını artırmaktadır. Bu durum ilişkilere önem verme derecesinin artmasının etkileşim adaleti üzerindeki olumlu etkisini ifade etmektedir. Sonuç ve klan eğilimleri ile ilgili bu bulgular birbirini karşılıklı olarak desteklemektedir. Ayrıca örgüt içinde gelişmenin desteklendiği yönündeki algı da kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel güç algısı arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır. Hiyerarşi eğiliminin örgütsel güç üzerinde etkinsin olduğu görülmektedir. Örgüt içinde hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine ve rol ve pozisyonlara önem verme derecesi arttıkça algılanan güç de artmaktadır. Bu beklenen bir sonuçtur. Örgüt içinde sonuçlara odaklanma derecesinin artması ise bireylerin güç algılarını azaltmaktadır. Bu durum amirlerin yalnızca sonuçları önemseyerek ödüllendirmeyi ihmal ediyor olabilmeleri, bu da onların bilgi ve uzmanlıklarını kullanmalarını azaltıyor olabilmeleri ile açıklanabilir. Destekleyicilik eğilimini ifade eden, görevlerin tam olarak yapılmasına, görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına yönelik örgüt kültürü eğilimi ve örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesini gösteren kuralcılık eğilimlerinin artması ile zorlayıcı güç algısının artması da anlamlı görülmektedir. Ayrıca örgüt içinde anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme derecesi (açıklık eğilimi) arttıkça bireylerin meşru güç, uzmanlık gücü ve bilgisel güç algıları da artmaktadır.

Demografik değişkenler irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir.

Amir ile görüşme sıklığının artması bireylerin güç algısını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bireylerin adalet algılamaları da amirleri ile görüşme sıklıkları arttıkça artmaktadır. Bunun nedeni bireylerin amirleri ile daha fazla görüşerek onların gücünü rasyonel hale getiriyor olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde adalet algılamalarının yüksek olması da söz konusudur.

Güç mesafesinin (Hofstede, 1980) yüksek olduğu bir kültür olan Türk Kültüründe (Danışman ve Özgen, 2008) amir ve ast arasındaki ilişkiler sıklaştırsa da astın amir ile ilgili algıladığı gücün hissedilmeye devam etmekte olduğu görülmektedir. Bu durum bireylerin kime itaat edeceklerini bilme, aynı zamanda üzerlerindeki yetkiyi kabullenmeleri (Sargut, 2001) ile açıklanabilir. Amirin sözleri yasa gibi hissedildiğinden (Sargut, 2001) ve bu durum normal kabul edildiğinden bireylerin adalet algılamaları da yüksek görülmektedir.

Gruplar arası farklılıklar incelendiğinde statüye göre adalet algılamalarının farklılaştığı dikkat çekmektedir. Buna göre kadrolu çalışan bireylerin adalet algılamaları sözleşmeli çalışanlarınkine oranla daha yüksektir. Yaşa göre de adalet algılamaları farklılaşmakta, bireyler yaşlandıkça adalet algıları azalmaktadır. Eğitim seviyesine göre de adalet algılamaları farklılaşmakta, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin adalet algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Okulda çalışma süresi uzadıkça bireylerin güç algılamaları zayıflamaktadır. Bu durum amir ve ast arasındaki sıklaşan ilişkilerden ya da astın da örgütü daha iyi tanıyarak elde ettiği güç karşısında amirin gücünün zayıflıyor olabilmesi ile açıklanabilir. Bireylerin güç algıları cinsiyete göre de farklılaşmaktadır. Kadınların güç algıları kadınlara göre daha yüksektir.

Araştırmanın hipotezleri değerlendirildiğinde örgüt kültürünün, örgütsel güç algıları (H1) ve örgütsel adalet algıları (H2) üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotezler ve örgütsel güç algısının, örgütsel adalet algılaması üzerinde etkili olduğuna dair oluşturulmuş olan hipotez (H5) kabul edilmiştir.

2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada, değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya koymak için bir yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Model farklı örgüt kültürü eğilimlerinin örgüt içinde farklı etkilere yol açarak, örgüt içinde bireylerin algıladıkları güç ve adalet algılarının etkileneceğini hipotezlemektedir. Bu iki değişken örgüt içinde birey davranışlarının şekillenmesine yönelik önemli etkiye sahiptir. Bu etki bireylerin davranışlarına yansıyabilmektedir. Birey davranışlarında oluşabilecek yansımayı değerlendirebilmek için araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri örgütsel çıktılar olarak ele alınmıştır.

Yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Ancak bu

ilişkilerden bazıları doğrudan etkileme yolu ile olmakta iken bazıları dolaylı olarak, yani değişkenler aracılığı ile, gerçekleşmektedir.

Araştırma, örgüt kültürünün bir örgütte bireylerin çalışma yaşamında etkili olan algılamalarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle hiyerarşi/güç kültürünün hâkim olduğu bir örgütte amirin gücü bir zor olarak algılanmamakta ve bu durum adalet algılamalarını olumsuz etkiliyor olsa da bireylerin örgütlerine yönelik bağlılıkları ve iş tatminlerinde olumlu etki gözlenmektedir. Bu, bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans göstermeleri beklentisini ortaya çıkarabilecek bir durum yaratmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel çıktılar üzerinde güç ve adalet algılarının etkili olduğu, bu algıların ise örgüt içinde daha derinde gizli olan örgüt kültüründen etkilenmekte olduğu ortaya konmuştur.

3. ARAŞTIRMA SORULARINA YÖNELİK SONUÇLAR

Çalışmada ortaya konmaya çalışılan araştırma soruları ile ilgili değerlendirme ve bulgular aşağıda ortaya konmuştur.

Örgüt içinde oluşan kültür eğilimlerinin, bireyleri örgütsel güç ve adalet algılamaları üzerindeki etkisi bulunduğu ve bu etkinin örgütsel çıktılar (tatmin ve bağlılık) üzerinde etki yapmakta olduğu ortaya konmuştur.

Örgüt kültürü eğilimlerinin yüksek olmasının adalet ve güç algıları üzerindeki etkisi olduğu bulgusu ortaya konmuştur. Ancak bu etkiler farklılaşmaktadır. Örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri yukarıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

Güç algısının yüksek olması adalet algısını ve örgütsel çıktıları (tatmin ve bağlılık) etkilemektedir. Yani bireyler yüksek güç algıladıklarında, bu örgüt içi davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir.

Bireyin örgütsel bağlılık ve iş tatmini duyguları üzerinde, örgütsel güç ve adalet algılamalarının doğrudan etkisi bulunmaktadır ve bu etkiler yukarıda ortaya konmuştur.

Bireyin örgütsel bağlılık ve iş tatmini duyguları üzerindeki örgüt kültürünün etkisinde, örgütsel güç ve adalet algılamaları aracılık rolüne sahiptir.

Örgüt içinde adaletin algılanmasında örgüt kültürü eğilimlerinin de algılanan gücün de etkisi bulunmaktadır. Bu iki değişken arasında etki büyüklüğü ile ilgili değerlendirme yapmak güçtür. Zira bir ilişkiler örüntüsü içinde tüm değişkenler birbirleri ile karşılıklı ilişki içindedir.

4.ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Bir örgüt için çalışanların potansiyellerinden yararlanmak önemlidir. Bu potansiyelden yararlanmak örgütleri daha verimli ve başarılı kılacaktır. Çalışanların potansiyellerinden yararlanmanın yollarından biri de, çalışanların örgütleriyle bütünleştikleri bir örgütsel oluşumu ortaya koyabilmek olarak ifade edilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütler için bireylerin örgütleriyle bütünleşmeleri önem arz edebilmektedir.

Örgütsel değişkenler ile ilgili gittikçe artan bilgi örgütlerde bireylerin daha verimli çalışmalarına yönelik personel politikalarının geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

Bu bağlamda, örgütsel değişkenler ile ilgili verinin toplandığı ve araştırmanın yapıldığı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulları olduğundan, bu araştırmanın bulguları kurumun personel politikalarının geliştirilmesinde kullanılabilir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile ilgili bulgular, incelendiğinde hiyerarşi, sonuç ve profesyonelizm eğilimlerinin görece yüksek olduğu görülmektedir. Milli eğitim bakanlığına bağlı okullardaki güç ilişkileri ile ilgili

olarak hangi tür güç/etkileme kaynaklarının ön planda olduğu, değerlendirildiğinde ödüllendirme gücü algısının görece yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin dağıtımların adil olup olmadığı, süreçlerin adil olup olmadığı, amirleri ile ilişkilerin adil olup olmadığı konularındaki algıları değerlendirildiğinde kişilerarası adalet algısının görece yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlere ait kuruma bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi ve bu bağlılığın duygulardan mı, mecburiyetten mi kaynaklandığı değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığın görece yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak öğretmenlere ait iş tatmininin ne düzeyde olduğu değerlendirildiğinde, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

5. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

Bu araştırma örgüt içinde önemli değişkenler oldukları farklı araştırmacılarca vurgulanmış olan beş örgütsel değişkeni bir arada incelemektedir. Bu inceleme kamuda görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel davranış yazını incelendiğinde bireylerin örgüt içindeki davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan daha birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin neredeyse tamamı birbirleri ile ilişkili olarak ifade edilebilir. Bu ilişkiler doğrudan öncül ya da ardıl olarak olabildiği gibi, yukarıda ortaya konduğu gibi, dolaylı olarak da olabilmektedir. İşte bu değişkenler arası karmaşık ilişkileri ortaya koymaya çalışan daha fazla değişkenin bir arada ele alındığı çalışmalar yapılması, örgütsel davranış yazınına katkılar sağlayabilecektir.

Yapılacak araştırmaların nitel, nicel ya da karma nitelikte olması, farklı araştırmalar tarafından ortaya konan bulguları destekleyebilmek açısından yazına daha önemli katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- ABDALLA, I.A. "Predictors of the Effectiveness of Supervisory Social Power", **Human Relations**, 40, 11, 1987, 721-739.
- ABDEL HALIM, A.A. "Employee Affective Responses to Organization Stress: Moderating Effects of Job Characteristics", **Personnel Psychology**, 31, 1978, 561-571.
- ADAMS, J.S. "Inequity in Social Exchange", BERKOWITZ L. (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, 2, 1965, 267-299.
- ADAMS, J.S. ve FREEDMAN, S. "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography", BERKOWITZ L. ve WALSTER E. (Ed.) **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New York, 1976.
- AKAT, İ. ve ATILGAN, T. **2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi: 4, Ankara, 1992.
- AKINCI, Z. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 4, 2002, 1-25.
- ALLAIRE, Y. ve FIRSIROTU, M.A. "Theories of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5, 3, 1984, 193-226.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, 49, 1996, 252-276.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1, 1990, 1-18.
- AMBROSE, M.L. ve SCHMINKE, M. "Organization Structure As A Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, 88, 2003, 295-305.
- AMBROSE, M., SEABRIGHT, M.A. ve SCHMINKE, M. "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, 947-965.
- ANDERSON, J. ve GERBING, D. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", **Psychological Bulletin**, 103, 1988, 305-314.
- ANDERSON, J. ve GERBING, D. "The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness of Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis", **Psychometrika**, 49, 1984, 155-173.

- ANDERSSON-STRABERG, T., SVERKE, M. ve HELLGREN, J. "Perceptions of Justice in Connection with Individualized Pay Setting", **Economic and Industrial Democracy**, 28, 3, 2007, 431-464.
- ANGLE, H. ve PERRY, J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, 1-14.
- ARISTOTELES, **Politika**, (Çev. Tuncay, M.), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.
- ARSLAN D.A. "Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6, 2, 2003, 115-135.
- ARSLAN, D.A. "The Turkish Power Elite", **International Journal of Human Sciences**, 3, 1, 2006.
- ARSLANTAŞ, C. ve PEKDEMİR, I. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 2007, 261-285.
- ARYEE, S., BUDHWAR, P.S. ve CHEN, Z. X. "Trust as a mediator of the Relationship between organizational justice and work outcomes: Test of social exchange model", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, 267-285.
- ASLAN M., ÖZER, N. ve AĞIROĞLU-BAKIR A. "Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma", **İlköğretim Online**, 8 (1), 2009, 268-281.
- ASTLEY, W.G. ve SACHDEVA, P.S. "Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis", **Academy of Management Review**, 9, 1984, 104-113.
- ATEŞ Ö. **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Ankara, 2005.
- AUSTIN, W. ve WALSTER, E. "Equity with the world: The trans-relational effects of equity and inequity", **Sociometry**, 38, 1975, 474-496.
- AYDIN, M. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1998.
- AYDOĞAN, O. **Çalışanların Yaşadığı Stresin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Kamuda Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü 2008.
- AZIM, A.N. ve BOSEMAN, F.G. "An Empirical Assessment of Etzioni's Topology of Power and Involvement within a University Setting", **The Academy of Management Journal**, 18, 4, 1975, 680-689.
- AZZI, A. E. "Procedural Justice and the Allocation of Power in Intergroup Relations: Studies in the United States and South Africa", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 18, 6, 1992, 736-747.
- BACHARACH, S.B. ve BAMBERGER, P. "Exit and Voice. Turnover and Militancy Intentions in Elementary and Secondary Schools", **Educational Administration Quarterly**, 26, 1990, 316-344.

- BACHARACH, S.B. ve LAWLER, E.J. **Power and Politics in Organizations**, Jossey-Bas, San Francisco, 1980.
- BACHRACH, P. ve BARATZ, M.S. "The Two Faces of Power", **American Political Science Review**, 56, 1962, 947-952.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCI, H.Ç. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel, İstanbul, 2004.
- BALAY, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 2000.
- BALCI, A. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram Uygulama ve Araştırma** (3. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- BALL, T. "Power", GOODIN R. ve PETIT P. (Ed.) **A Companion to Contemporary Political Philosophy**, Blackwell Publishing, 1995, Oxford, 548-557.
- BAR-HAIM, A. "Rethinking Organizational Commitment in Relation to Perceived Organizational Power and Perceived Employment Alternatives", **International Journal of Cross Cultural Management**, 7, 2, 2002, 203-217.
- BARLEY, S.R. "Technology as an Occasion for Structuring", **Administrative Science Quarterly**, 31, 1986, 78-108.
- BARLEY, S.R. ve KUNDA, G. "Design and Devotion: The ebb and Flow of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", **Administrative Science Quarterly**, 37, 1992, 1-30.
- BARNARD, C. **The Functions of Executive**, Harward University Press, Cambridge, 1994.
- BARNETT, J. **"Learning experiences among second language students. Working with student diversity: Contexts, issues and strategies in the University of South Australia"**, Centre for University Teaching and Learning, University of South Australia, 1994.
- BASS, B.M. **Leadership and Performance beyond Expectations**, New Free Press, York, 1985.
- BASS, B.M. **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**, Mahwah, Erlbaum, 1998.
- BAŞARAN, İ.E. **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Feryal, Ankara, 2000.
- BATERMAN, T.S. STRESSER, S.A. "A Longitudinal Analysis of The Antecedents Of Organizational Commitment", **Academy of Management**, 27, 1, 1984, 95-112.
- BAYRAM, L. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 59, 2005, 125-139.
- BECKER, H. S. "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, 66, 1960, 32-42.

- BECKER, T.E. "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making", **Academy of Management Journal**, 35, 1992, 232-244.
- BECKERT, J., HOLLSTEIN, B., LEHMAN, E.W., MARSDEN, D. ve ETZIONI, A. "Amitai Etzioni Twenty years of 'The Moral Dimension: Toward a New Economics'", **Socio-Economic Review**, 6, 1, 2007, 135-173.
- BEHRMAN, D.N. ve PERREAULT, W.D. "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrials Salespersons", **Journal of Marketing**, 48, 1984, 9-23.
- BENTLER, P.M. "Comparative Fit Indices in Structural Equation Models", **Psychological Bulletin**, 107, 1990, 238-246.
- BETZ, N. E. "Basic Issues and Concepts in Career Counseling for Women", WALSH W.B. ve OSIPOW S.H. (Ed.), **Career Counseling For Women**, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1994, 1-41.
- BEUGRE, C.D. ve BARON, R.A. "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Social Psychology**, 31, 2, 2001, 324-339.
- BEUGRE, C.D. "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, 13, 7, 2002, 1091-1104.
- BIÇER, T. **Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2008.
- BIES, R.J. "Interactional (in)Justice: The Sacred and the Profane", GREENBERG J. ve CROPANZANO R. (Ed.), **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, Stanford, 2001, 89-118.
- BIES, J.B. ve SHAPIRO, D.L., "Interactional Fairness Judgements: The Influence of Casual Accounts", **Social Justice Research**, 1, 1987, 199-218.
- BIES, R.J. ve SHAPIRO, D.L. "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", **Academy of Management Journal**, 31, 1988, 676-685.
- BIES, R.J. ve MOAG. J.S. "Interactional Justice Communication criteria of fairness". LEWICKI, R.J. SHEPPARD B.H. ve BAZERMAN M.H. (Ed). **Research on Negotiation in Organizations**, JAI, Greenwich, 1986, 43-55.
- BINDU, G. ve SHARMA, N.K. "Compliance with Bases of Power and Subordinates' Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction", **Singapore Management Review**, 30, 1, 2008, 1-24.
- BLAU, P. **Exchange and Power in Social Life**, Wiley, New York, 1964.
- BOEKER, W. "The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 34, 1989, 388-410.

- BOLDTRY, J. ve GAERTNER G.L. "Separating Status from Power as an Antecedent of Intergroup Perception", **Group Processes Intergroup Relations**, 9, 2006, 377-400.
- BOLLEN, K.A., ve LONG, J.S. **Testing Structural Equation Models**, Sage, Newbury Park, 1993.
- BONACICH, P. "Power and Centrality: A Family of Measures", **American Journal of Sociology**, 92, 5, 1987, 1170-1182.
- BOUQUET C. ve BIRKINSHAW J. "Gain Influence Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors", **Journal of Management**, 34, 3, 2008, 477-508.
- BRADLEY, R.T. **Charisma and Social Structure A Study of Love and Power, Wholeness and Transformation**, Paragon House, New York, 1987.
- BRASHEAR T.G., MANOLIS C. ve BROOKS C.M. "The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover", **Journal of Business Research**, 58, 2005, 241-249.
- BRASS, D. J. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984, 518-539.
- BRASS, D.J. ve BURKHARDT, M.E. "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, 36, 1993, 441-470.
- BRENNAN, A. ve SKARLICKI, D.P. "Personality and Perceived Justice as Predictors of Survivors' Reactions Following Downsizing", **Journal of Applied Social Psychology**, 34, 6, 2004, 1306-1328.
- BRISLIN, R., LONNER W. ve THORNDIKE, R. **Cross-Cultural Research. Methods**, John Wiley, New York, 1973.
- BROCKNER, J., GROVER, S. ve REED, T. "When It Is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff", **Journal of Experimental Social Psychology**, 26, 1990, 389-407.
- BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R., FOLGER, R. MARTIN, C. ve BIES, R.J. "Interactive Effects Of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims And Survivors of Job Loss", **Academy of Management Journal**, 37, 1994, 397-409.
- BRONSTEIN, P., BLACK, L., PFENING, J. L., ve WHITE, A. "Stepping onto the Academic Ladder: Comparison of Women and Men Applicants for Junior Faculty Positions", GUTER B. A. ve LARWOOD L. (Ed.), **Women's career development**, Sage, Newbury Park, 1987, 110-128.
- BROWN, B.B. **Employee's Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2003.

- BROWN, P. "Cultural, Capital and Social Exclusion: Some Observations on Recent Trends in Education, Employment and the Labour Market. Work", **Employment and Society**, 9, 1, 1995, 29-45.
- BROWNE, M.W. ve CUDECK, R. "Alternative Ways of Assessing Model Fit", BOLLEN K.A. ve LONG J.S. (Ed.), **Testing structural equation models**, Thousand Oaks, Sage, 1993, 136-162.
- BUCHANAN, B. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974, 533-546.
- BUCHKO, A.A., WEINZIMMER, L.G. ve SERGEYEV, A.V. "A Comparative Analysis of Organizational Commitment Between Workers in the United States and Russia" **Journal of Managerial Issues**, 9, 1997, 204-215.
- BUNNIN, N. ve YU, J. **The Blackwell Dictionary of Western Philosophy**, Blackwell, Oxford, 2004.
- BUONO, A.F., BOWDITCH, J.L. ve LEWIS, J.W. "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", **Human Relations**, 38, 1985, 477-500.
- BURKE, W.W. **Organizational Change: Theory and Practice**, Sage, London, 2002.
- BURSALIOĞLU, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- BÜLBÜL, M. **Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.
- BYRNE, Z.S. ve CROPANZANO, R. "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", CROPANZANO R. (Ed.), **Justice in the workplace: From theory to practice**, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2001.
- CAMERON, K.S. ve Quinn, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Addison-Wesley, New York, 1989.
- CAN, N. "Öğretmen Liderliği ve Engelleri", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2, 2006, 137-161.
- CAN, V. **Okul Kültürü ve Yönetim**, Önder Basım, Ankara, 1997.
- CEYLAN, Ö. **Ödül Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- CHEN, Z.X. ve FRANCESCO, A.M. "The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003, 490-510.
- CHEN, J. ve WANG, L. "Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change", **Personality and Individual Differences**, 42, 3, 2007, 503-512.

- CHENG, Y. ve STOCKDALE, M.S. "The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context", **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003, 465-489.
- CHIANG, C.F. ve JANG, S. "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies Journal of Hospitality ve Tourism", **Review of Public Personnel Administration**, 27, 2, 2007, 147-170.
- CHILD, J, "Organizational Structure, Environment and Performance: the role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1, 1972, 1-22.
- CHILD, J. "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", **Organization Studies**, 18, 1, 1997, 43-76.
- CHO, S., AHN, S. ve LEE, K. "Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes by Combining Transaction Cost Approach with Social Exchange Theory", **Annual Meeting of the Southern Political Science Association**, New Orleans, 2007, http://www.allacademic.com/meta/p295238_index.html, Erişim T. 12.02.2009.
- CHRISTIE, R. ve GEIS, F. **Studies in Machiavellianism**, Academic Press, New York, 1970.
- CHUGHTAI, A.A. ve ZAFAR, S. "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers", **Applied H.R.M. Research**, 11, 1, 2006, 39-64.
- CLARK, J.B. **A Correlation Analysis Between Perceived Quality Of Company Retirement Programs and Job Satisfaction**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Phoenix, Phoenix, 2008.
- CLAY-WARNER, J., HEGTVEDT, K.A. ve ROMAN, P. "Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment", **Social Psychology Quarterly**, 68, 1, 2005, 89-102.
- CLEGG, S.R. **Frameworks of Power**, Sage, London, 1989.
- CLEGG, S.R. "Globalizing the Intelligent Organization: Learning Organizations, Smart Workers, (not so) Clever Countries and the Sociological Imagination", **Management Learning**, 30, 3, 1999, 259-280.
- CLEGG, S.R. COURPASSON, D. ve PHILLIPS, N. **Power in Organizations**, Sage, Foundations of Organization Science Series, London, 2006.
- CLUGSTON, M., HOWELL, J.P., ve DORFMAN, P.W. "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?", **Journal of Management**, 26, 2000, 5-30.
- COHEN, A. "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta-Analysis," **Journal of Organizational Behavior**, 13, 6, 1992, 539-558.

- COHEN, A. "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 17, 2007, 336-354.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P. E. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, 2001, 278-321.
- COLBERT, A.E. ve KWON, I-W.G. "Factors related to the organizational commitment of college and university auditors", **Journal of Managerial Issues**, 12, 4, 2000, 484-501.
- COLE, D. A., "Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 55, 1987, 1019-1031.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H., ve NG, K.Y. "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, 424-445.
- COLQUITT, J.A. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86, 3, 2001, 386-400.
- COOK, K.S., CHESHIRE C. ve GERBASI A. "Power, Dependence and Social Exchange" BURKE, P. (Ed.), **Research Programs in Social Psychology**, Stanford University Press, Cheshire, 2006.
- CROPANAZANO, R. PREHAR, C.A. ve CHEN, P.Y. "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", **Group and Organization Management**, 27, 2002, 324-351.
- CROPANZANO, R. ve BYRNE, Z.S. "When It's Time To Stop Writing Policies An Inquiry Into Procedural Injustice", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, 31-54.
- CROPANZANO, R., BYRNE, Z.S., BOBOCEL, D.C. ve RUPP, D.R. "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior**, 58, 2001, 164-209.
- CULVERSON, D.E. **Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Waterloo, Ontario, 2002.
- CURRIVAN, D.B. "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", **Human Resource Management Review**, 9, 1999, 495-524.
- ÇAKAR, N.D. ve YILDIZ, S. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, 68-90.
- ÇEÇEN, A. "Hukukta Norm ve Adalet", **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 32, 1, 1975, 71-115.

- ÇELİK, M. **Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Fatih İlçesi Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- ÇELİK, V., **Okul Kültürü ve Yönetimi**, (2.Baskı), Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DAFT, R. **Organization Theory and Design**, Dryden Pres, Cincinnati, 2004.
- DAHL, R.A. "The Concept of Power", **Behavioral Science**, 2, 1958, 201-215.
- DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN, H. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 2, 2003, 91-124.
- DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN, H. "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35, 2, 2008, 277-304.
- DAVIS, K. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Tosun K.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.
- DE-COTIIS, T.A. ve SUMMERS T.P. "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**, 40, 7, 1987, 445-470.
- DEAL, T.E. ve KENNEDY, A.A. **Corporale Cultures, the Rites and Rituals of Corporale Life**, Addison-Wesley, New York, 1982.
- DECONICK, D. ve DEAN, S.C. "Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives", **American Business Review**, 14, 2, 1996, 80-88.
- DENIS, L. "Kant and Hume on Morality", VON EDWARD, N. (Ed.) **Stanford Encyclopedia of Philosophy**, <http://plato.stanford.edu/entries/kant-hume-morality>, 2008. Erişim T. 19.02.2009.
- DEUTSCH, M. ve GERARD, H.B. "A study of Normative and Information Social Influences upon Individual Judgement", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 51, 1955, 629-636.
- DICKOFF, J. ve JAMES, P.A. "Theory of Theories: A Position Paper", **Nursing Research**, 7, 3, 1968, 197-203.
- DIGESER, P. "The Fourth Face of Power", **Journal of Politics**, 54, 4, 1992, 977-1007.
- DITTRICH, J. E. ve CARRELL, M. R. "Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates", **Organizational Behavior and Human Performance**, 24, 1979, 29-40.
- DOĞAN, S. **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 42, 2007, 37-61.

- DONALDSON, L. "The Normal Science of Structural Contingency Theory", CLEGG S., HARDY C. ve NORD W. (Ed.), **Handbook of Organization Studies**, Sage, London, 1996, 57-76.
- DORADO, L.A. "Supervisor Power Bases, Co-operative Behaviour, and Organizational Commitment", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 7, 2, 1998, 163-177.
- DRYSDALE, J. "Max Weber (1864-1920)" RITZER, G. (Ed.), **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**, Blackwell, Malden, 2007, 5226-5235.
- DUBINSKY, A.J. ve LEVY, M. "Influence of Organizational Fairness on Work Outcomes of Retail Salespeople" **Journal of Retailing**, 65, 1989, 221-252.
- DURĞUN, S. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 2, 2006, 112-132.
- DURMAZ, I. **İş doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silâhlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- DURNA, U. ve EREN, V. "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6, 2, 2005, 210-219.
- EKER, G. **Örgütsel Adalet Algisi Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- ELAZAR, D. **American Federalism: A View from the States** (2nd ed.), Thomas Crowell Co, New York, 1972.
- ELIAS, S.M. ve CROPANZANO R. "Gender Discrimination May Be Worse Than You Think: Testing Ordinal Interactions In Power Research", **Journal of General Psychology**, 133, 2, 2006, 117-130.
- ELLIS, D.G. ve MAOZ, I. "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 14, 2003, 255-272.
- ELSBACH, K.D. "Intraorganizational Institutions", **The Blackwell Companion To Organizations**. BAUM, J.A.C. (Ed.) Blackwell, 2005.
- EMERSON, R. M. "Power-Dependence Relations", **American Sociological Review**, 27, 1962, 31-40.
- ENSHER, E.A., GRANT-VALLONE, E.J. ve DONALDSON, S.I. "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances", **Human Resource Development Quarterly**, 12, 1, 2001, 53-72.
- ENSLIN, P. "Democracy, Social Justice and Education: Feminist Strategies in a Globalising World", **Educational Philosophy and Theory**, 38, 1, 2006, 57-67.
- ERCHUL, W.P., RAVEN, B.H. ve RAY, A.G. "School Psychologists' Perception of Social Power Bases in Teacher Consultation", **Journal of Education and Psychological Consultation**, 12, 1, 2001, 1-23.

- ERCHUL, W.P. ve MARTENS, B.K., **School Consultation: Conceptual and Empirical Bases of Practice** (2nd ed.), Springer, New York, 2006.
- ERCHUL, W.P., RAVEN, B.H. ve WILSON, K.E. "The relationship between gender of consultant and social power perceptions within school consultation", **School Psychology Review**, 33, 2004, 582-590.
- ERDEM F. ve ÖZEN-İŞBAŞI J. "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, 2001, 33-57.
- ERDOĞAN, İ. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- EREN E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- ERİGÜÇ, G. "Sağlık Personelinin kişisel özelliklerine göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 5, 3, 2000, 7-40.
- ETZIONI, A. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, Free Press, New York, 1961.
- ETZIONI, A. **Modern Organizations**, Printice-Hall, New York, 1964.
- ETZIONI, A. **The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes**, Free Press, New York, 1968.
- FALBE, C.M. ve YUKL, G. "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", **Academy of Management Journal**, 35, 3, 1992, 638-652,
- FARMER, S., MASLYN, J., FEDOR, D. ve GOODMAN, J. "Putting Upward Influence Strategies in Context", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 1997, 17-42.
- FEATHER, N.T., "Values and value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 28, 2002, 446-459.
- FEATHER, N.T. ve RAUTER, K.A., "Organizational Citizenship Behavior in Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment AND Identification, Job Satisfaction and Work Values" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 2004, 81-94.
- FERREIRA, M.C., ASSMAR, E.M.L., ESTOL, K.M.F. ve HELENA, M. "Organizational Culture in Brazilian Public and Private Companies", SETIADI, B.N. SUPRATIKNYA, A. LONNER, W. J. ve POORTINGA Y.H. (Ed.) **Ongoing Themes in Psychology and Culture**, International Association for Cross-Cultural Psychology, Melbourne, 2004.
- FISHER, R.T. "Role Stress, the Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance", **Behavioral Research in Accounting**, 13, 2001, 143-170.
- FINCHAM R. "Perspectives on Power: Processual, Institutional and 'Internal' Forms of Organizational Power", **Journal of Management Studies**, 29, 6, 1992, 741-759.

- FINDLER, L. WIND, L.H. ve MOR-BARAK, M.E. "The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Administration in Social Work**, 31, 3, 2007, 63-94.
- FISCHER, R. "Values and Organizational Justice: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 35, 6, 2004, 669-688.
- FISKE, S.T. ve TAYLOR, S.E. **Social cognition**, Addison-Wesley, Reading Mass, 1984.
- FOLEY, S.D., KIDDER L. ve POWELL, G.N. "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", **Journal of Management**, 28, 4, 2002, 471-496.
- FOLGER, R. "Fairness as a Moral Virtue", SCHMINKE, M. (Ed.), **Managerial ethics: Moral management of people and processes**, Erlbaum, Mahwah, 1998, 13-34.
- FOLGER, R. ve CROPANZANO, R. **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage, Beverly Hills, 1998.
- FOLGER, R. ve KASS, E.E. "Social comparison and Fairness: A Counterfactual Simulations Perspective", SULLS J. ve WHEELER L. (Ed.), **Handbook of Social Comparison, Theory and Research**, Kluwer Academic/Plenum Press, New York, 2000, 423-442.
- FOLGER, R. ve KONOVSKEY, M. A. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, 32, 1989, 115-130.
- FOUCAULT, M. **Discipline and Punish**, Penguin, Har-Mondsworth, 1977.
- FOUCAULT, M. **Hapishanenin Doğuşu**, (Çev: Kılıçbay M.A.), İmge, İstanbul, 1992.
- FOUCAULT, M. **Power/Knowledge**, GORDON C. (Ed.), Pantheon, New York, 1980.
- FRANZ, C. **A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice**, Wayne State University, Detroit, 2004.
- FRENCH, J.R.P. ve RAVEN, B. **The Bases of Social Power. Cartwright, Studies in Social Power**, University of Michigan Institute for Social Research, Anne Arbour, 1959.
- FRIED, Y., BEN-DAVID, H. ve AILAN, V.D. "The Interactive Effect Of Role Conflict And Role Ambiguity On Job Performance", **Journal of Occupational ve Organizational Psychology**, 71, 1, 1998, 19-27.
- FRIEDKIN, N.E. "Theoretical Foundations for Centrality Measures", **American Journal of Sociology**, 96, 1991, 1478-1504.
- FYANS, L.J. ve MAEHR, M.L. **School Culture, Student Ethnicity and Motivation**, The National Center for School Leadership, Urbana, Illinois, 1990.

- GAERTNER, K.N. ve NOLLEN, S.D., "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", **Human Relations**, 42, 11, 1989, 975-991.
- GALAM S. ve MOSCOVICI S., "Towards a Theory of Collective Phenomena: II. Conformity and Power", **European Journal of Social Psychology** 24, 1994, 481-495.
- GANDZ, J. ve MURRAY, V.V. "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, 23, 2, 1980, 237-251.
- GEORGE, J.M. ve JONES, G.R. **Understanding and Managing Organizational Behavior** (5th ed.), Pearson, Upper Saddle River, 2008.
- GHAZZAWI, I.A. "Job Satisfaction among Information Technology Professionals in the U.S.: An Empirical Study", **The Journal of American Academy of Business**, 13, 1, 2008, 1-15.
- GILBERT, J.A. ve IVANCEVICH, J.M. "A Re-Examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior ve Personality**, 14 3, 1999, 385-397.
- GILLILAND, S. "The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs", **Human Resource Management Review**, 8, 1, 2008, 271-281.
- GLISSON, C. ve JAMES, L.R. "The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, 767-794.
- GOLDBERG, D. ve CAMPBELL, F. "Empowerment: A Three-session Intervention", **Child Psychology and Psychiatry Review**, 2, 1997, 34-37.
- GOLDSTEIN A. "The Diplomatic Face of China's Grand Strategy: A Rising Power's Emerging Choice", **The China Quarterly**, 168, 2001, 835-864.
- GONZÁLEZ, T.F. ve GUILLÉN, M. "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'", **Journal of Business Ethics**, 78, 3, 2007, 401-414.
- GORDON, R. "Charisma, Routinization of", RITZER, G. (Ed.) **Blackwell Encyclopedia of Sociology**, Blackwell Publishing, London, 2007.
- GÖKBERK, M. **Felsefe Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.
- GRAEN, G.B. ve SCANDURA, T.A. "Toward a Psychology of Dyadic Organizing" CUMMINGS, L.L. ve STAW, B.M. (Ed.), **Research in organizational behavior**, JAI, Greenwich, 1987, 175-208.
- GRCIC J. "Hobbes and Rawls on Political Power", **Etica and Politica / Ethics and Politics**, 9, 2, 2007, 371-392.
- GREENBERG J. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **The Academy of Management Review**, 12, 1, 1987, 9-22.

- GREENBERG, J. "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations". GREENBERG, L. ve COHEN R.L. (Ed.), **Equity and justice in social behavior**, Academic Press, New York, 1982, 389-435.
- GREENBERG, J. ve FOLGER, R. "Procedural Justice Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations", PAULUS, P.B. Ed., **Basic Group Process**, Springer-Verlag, New York, 1983, 235-256,.
- GREENBERG, J. ve BARON, R.A. **Behavior in Organizations**, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- GREENBERG, J. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, 16, 2, 1990, 399-432.
- GRIFFETH, R.W., HOM, P.W. ve GAERTNER, S. "Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications for the Next Millennium", **Journal of Management**, 26, 2000, 463-476.
- GRUSKY, O. "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 10, 1996, 488-503.
- GUATAM, T., VAN DICK, R. ve WAGNER, U. "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, 301-315.
- GUDYKUNST, W. ve TING-TOOMEY, S. **Culture and Interpersonal Communication**, Sage, Newbury Park, 1988.
- GÜÇLÜ, H. **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, 15, 2008.
- GÜL, H. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, 2, 1, 2002, 37-55.
- GÜLCAN, N.Y. "Rawls'ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi", **Kaygı: Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi**, 8, 2007, 84-90.
- GÜMÜŞELİ, A.İ. "Okul Kültürü ve Liderlik", **Artı Eğitim Gazetesi**, 8, 14, 2006.
- GÜRGEN, H. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayım, İstanbul, 1997.
- HABERMAS J. **The Theory of Communicative Action**, Beacon Press, Boston, 1987.
- HACKER, A. **Political Theory: Philosophy, Ideology, Science**, Macmillan, New York, 1961.
- HACKMAN, J. D. "Power and Centrality in the Allocation of Resources in Colleges and Universities", **Administrative Science Quarterly**, 30, 1985, 61-77.

- HACKMAN, J.R. "Teams, Leaders, and Organizations: New Directions for Crew-Oriented Flight Training", WIENER, E.L. KANKI, B.G. ve HELMREICH R.L. (Ed.), **Cockpit Resource Management**, Academic Press, Orlando, 1993.
- HACKMAN, R. ve OLDHAM, G.R. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60, 2, 1975, 159-170.
- HAGE, J. ve AIKEN, M. "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", **Administrative Science Quarterly**, 12, 1, 1967, 72-92.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R., TATHAM, R.L. ve BLACK, W.C. **Multivariate Data Analysis**, New Jersey, Pearson, 1998.
- HALL, D.T., SCHNEIDER, B. ve NYGREN, H.T, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 15, 1970, 176-190.
- HANDY, C. **Understanding Organizations**, Penguin, Harmondsworth, 1985.
- HANSON, E.M. **Educational Administration and Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, Nedham Heights, 1996.
- HARDY, C. ve LEIBA-O'SULLIVAN, S. "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", **Human Relations**, 51, 4, 1998, 451-483.
- HARDY, C ve CLEGG, S. "Some Dare Call it Power", CLEGG, S.R., HARDY, C., LAWRENCE, T.B ve NORD, W.R. (Ed.), **Handbook of Organization Studies**, 2006.
- HARRISON, R. "Understanding Your Organization's Character", **Harvard Business Review**, 50, 3, 1972, 119-128.
- HARTMAN, S.J., YRLE, A.C. ve GALLE, W.P. "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", **Journal of Business Ethics**, 20, 4, 1999, 337-351.
- HAWLEY, A.H. "Community Power and Urban Renewal Success", **The American Journal of Sociology**, 68, 4, 1963, 422-431.
- HELLER, D., JUDGE, T.A. ve WATSON, D. "The Confounding Role of Personality and Trait affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction", **Journal of Organizational Behaviour**, 23, 2002, 815-835.
- HENLE, C.A. "Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality", **The Journal of Managerial Issues**, 15, 2, 2005, 247-263.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. ve NATEMEYER, W.E. "Situational leadership and power", NATEMEYER W.E. ve McMAHON J.T. (Ed.) **Classics of Organizational Behavior**, (3rd Ed.), Waveland Pres, Prospect Heights, 2001, 321-329.
- HICKSON, D.J., HININGS, C.R., LEE, C.A., SCHNECK, R.E. ve PENNINGS, J.M. "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, 16, 1971, 216-229.

- HINKIN, T.R. ve SCHRIESHEIM, C.A. "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Power", **Journal of Applied Psychology**, 74, 1989, 561-587.
- HINNINGS, C.R. ve GRENEWOOD, R. "Disconnects and Consequences in Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, 47, 3, 2002, 411-421.
- HOBBS, T. **Leviathan**, MARTINICH A. (Ed.), Broadview Press, Ontario, 2005.
- HOCHWARTER W.A., PEARSON, A.W. FERRIS, G.R. PERREWE P.L. ve RALSTON, D.A. "A Reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) Measure of Upward Influence", **Educational and Psychological Measurement**, 60, 2000, 755-771.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage, Newbury Park, 1980.
- HOMANS, G.C. **Social Behavior: Its Elementary Forms**, McGraw-Hill, New York, 1961.
- HOUSE R.J., SPANGLER, W.D. ve WOYCKE, J. "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 36, 3, 1991, 364-396.
- HOYLE, R.H. **Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Application**, Sage, London, 1995.
- HOYLE, R.H. ve KENNY D.A. "Sample Size, Reliability, and Tests of Statistical Mediation", HOYLE, R.H. (Ed.) **Statistical Strategies for Small Sample Research**, Sage, Thousand Oaks, 1999, 195-222.
- HREBINIAK, L.G. and ALUTTO, J.A. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, 555-572.
- HU, L. ve BENTLER, P.M. "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6,1, 1999, 1-55.
- HUBBELL, A.P. ve CHORY-ASSAD, R.M. "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", **Communication Studies**, 56, 2005, 47-70.
- IRAK, D.U. "Örgütsel adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, 7, 13, 2004, 25-43.
- İNCE M. ve GÜL H, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 2005.
- İŞBAŞI, J.Ö. **Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2000.

- İŞBAŞI, J.Ö. "Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 1, 2001, 51-73.
- İŞCAN, Ö.F ve NAKTIYOK A. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 59, 1, 2004, 181-201.
- JAHANGIR, N., **The relationship between Manager's Use of Power and Employees' work Variables in National Commercial Banks in Bangladesh**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Avustralian Catholic University, 2003.
- JASSO, G. "A New Theory of Distributive Justice", **American Sociological Review**, 45, 1980, 3-32.
- JENSEN, M.C. "Organization Theory and Methodology", **The Accounting Review**, 43, 2, 1983, 319-339.
- JENSEN, M.C. ve MECKLING, W.H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", **Journal of Financial Economics**, October, 3, 4, 1976, 305-360.
- SEARLE, J.R. "Birleşik Devletler'de Çağdaş Felsefe", **Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi**, 8, 2005, 125-149.
- JOHNSON, W.R. ve JONES, G. "The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment", **Journal of Collective Negotiations in Public Sector**, 20, 3, 1991, 235-244.
- JÖRESKOG, K. G. ve SÖRBOM, D. **Lisrel 8.30: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language**, Chicago, Scientific Software, 1999.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. **İnsanlar ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş**. Cem Ofset Yayınları, İstanbul, 1977.
- KAHN, R.L. **Organizational Stress**, John Wiley ve Sons, New York, 1964.
- KAMER, M. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- KANT, I. **Dünya Yurttaşlığı Amacına Yönelik Genel Bir Tarih Düşüncesi**, (Çev. Nutku, U.), Felsefe Yazıları, 4. Kitap, İstanbul, 1982.
- KANTER, R.M. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33, 4, 1968, 499-517.
- KAPLAN, D. **Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions**, Sage, Newbury Park, 2000.
- KARACA, B. **İlköğretim Ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okulların Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.

- KARAGÖZ Y. "Liberal Öğretide Adalet, Hak Ve Özgürlük", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 26, 2002, 267-295.
- KATZ, D. ve KAHN, R.L. **Örgütlerin Toplumsal Psikoljisi** (Çev. Can H. ve Bayar Y.) TODAİE Yayınları No: 167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.
- KAYA, H. "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, 155, 2008, 119-143.
- KAYA, N. ve SELÇUK, S. "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8, 2, 2007, 175-190.
- KAYA, P.A. "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme", iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf, Erişim T.: 26.6.2009.
- KELEŞ, H.N.K. **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- KELTNER, D., GRUENFELD, D.H. ve ANDERSON, C.. "Power, Approach, and Inhibition", **Psychological Review**, 110, 2003, 265-84.
- KETS DE VRIES, M.F.R. ve MILLER, D. "Personality, Culture, and Organization", **Academy of Management Review**, 11, 1986, 266-279.
- KEYT, D. "Aristotle's Political Philosophy", GILL, M.L. ve PELLEGRIN, P. (Ed.) **A Companion to Ancient Philosophy**, Blackwell Publishing, Oxford, 2006.
- KING, C.V. **Antecedents, Corralates, and Outcomes Associated with Single and Three Facet Models of Organizational Commitment: A Meta Analysis**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan-Kansas, 2002.
- KIPNIS, D. ve SCHMIDT, S.M. "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluation, Salary, and Stress", **Administrative Science Quarterly**, 33, 1988, 528-542.
- KIPNIS, D. SCHMIDT, S.M. ve WILKINSON, I. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, 65, 1980, 440-452.
- KITAPCI, H. "The Effects of Participation in Decision Making and Organizational Commitment on Individual Performance under TQM", **Bilgi Dergisi**, 39, 2006, 73-86.
- KLAGE, J. "The Empowerment Squeeze - Views from the Middle Management Position", **The Journal of Management Development**, 17, 8, 1998, 548-558.
- KLINE, R.B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford, New York, 2004.

- KNOKE, D. ve BURT, R.S. "Applied Network Analysis: A methodological introduction", BURT, R.S. ve MINOR, M.J. (Ed.), **Applied Network Analysis**, Sage, Beverly Hills, 1983, 35-74.
- KOÇEL T. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- KONOVSKY, M. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, 26, 2000, 489-511.
- KONOVSKY, M.A. ve PUGH, S.D. "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, 37, 1994, 656-669.
- KONOVSKY, M.A. ve CROPANZANO, R. "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 76, 5, 1991, 698-707.
- KOTTER, J.P. "Power, Success and Organizational Effectiveness", **Organizational Dynamics**, Winter, 1978, 27-40.
- KOUSTELIOS, A., THEODORAKIS, N. ve GOULIMARIS, D. "Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece", **The International Journal of Educational Management**, 18, 2004, 87-92.
- KRAMER, R.M. ve GAVRIELI, D.A., "Power, Uncertainty, and The Amplification of Doubt: Distrust and Suspicion in The Oval Office". KRAMER, R.M. ve COOK, K.S. (Ed.), **Trust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, 2004, 342-370.
- KURLAND, N.B. ve EGAN, T.D. "Public vs. Private Perceptions of Formalization, Outcomes, and Justice", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 9, 1999, 437-458.
- KURT S. "Hayek'in Özgürlük Ve Adalet Teorisi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 3, 2006, 199-213.
- KWANTES, C. ve BOGLARSKY, C., "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries", **Journal of International Management**, 13, 2, 2007, 204-230.
- LALOPA, J.M. "The Prediction of Organizational Commitment and Turnover in Resort Jobs", **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 21, 1997, 11-26.
- LAMBERT, E. "A Test of a Turnover Intent Model: The Issue of Correctional Staff Satisfaction and Commitment", Duffee D.ve Maguire E. (Ed.) **Criminal Justice Theory: Explaining the Nature and Behavior of Criminal Justice**, Routledge, New York, 2007, 223-255.
- LAMBERT, E., CLUSE-TOLAR, G., PASUPULETI, S., HALL, D.E. ve JENKINS, M. "The Impact of Distrubitive and Procedural Justice on Social Service Workers", **Social Justice Research**, 18, 4, 2005, 411-427.

- LASSWELL, D. ve KAPLAN, A. **Power and Society**, Yale University Pres, New Haven, 1950.
- LEDEEN, M.A. **Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli**, (Çev: Arıkan T.), Literatür yayıncılık, İstanbul, 2003.
- LEE, K., ALLEN, N.J., MEYER, J.P. ve RHEE, K.Y. "Cross-Cultural Generalizability of The Three Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea", **Applied Psychology: An International Review**, 50, 2001, 596–614.
- LEHMAN, E.W. "Toward A Macrosociology of Power", **American Sociological Review**, 34, 4, 1969, 453-465.
- LERNER, M.J. ve WHITEHEAD, L.A. "Procedural Justice Vlevred M The Context of Justice Motive Theory", MIKULA G. (Ed.), **Justice and Social Interaction**, Springer-Verlag, New York, 1980, 219-256
- LEVENTHAL, G.S. "What Should Be Done With Equity Theory?", GERGEN, K.J., GREENBERG, M.S. ve WILLIS, R.H. (Ed.), **Social exchange: Advances in Theory and Research**, Plenum, New York, 1980, 27-55.
- LEVENTHAL, G.S., KARUZA, J. ve FRY, W.R. "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", Mikula G. (Ed.), **Justice and Social Interaction**, New York, Springer-Verlag, 1980, 167-218.
- LEVENTHAL, G.S. "What should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships." GERGEN, K.J. GREENBERG, M.S. ve WILLIS, R.H. (Ed.), **Social Exchange Theory**. Wiley, New York, 1980.
- LEVI, J., "Power, Authority, and the Constraint of Belief Systems." **American Journal of Sociology**, 107, 2002, 861-904.
- LEVIN, S., "Perceived Group Differences and the Effects of Gender, Ethnicity, and Religion on Social Dominance Orientation", **Political Psychology**, 25, 1, 2004, 31-48.
- LIND, E.A. ve TYLER, T.R. **The Social Psychology of Procedural Justice**, New York, Plenum Pres, 1988.
- LITTLEPAGE, G.E., VAN HEIN, J.L., COHEN, K.M., ve JANIEC, L.L., "Evaluation and Comparison of Three Instruments Designed to Measure Organizational Power and Influence Tactics", **Journal of Applied Social Psychology**, 23, 2, 1993, 107-125.
- LO, M., RAMAYAH, T. ve CHIN, L.M., "Bases of Power and Job Satisfaction", **ICFAI Journal of Organizational Behavior**, 6, 1, 2007, 41-54.
- LOCKE, E.A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction". DUNNETTE M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976, 1297-1349.
- LOK, P. ve CRAWFORD, J., "The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job

- Satisfaction in Organizational Change and Development, Leadership and Organization”, **Development Journal**, 20, 7, 1999, 365-373.
- LOUIS, M.R. “An Investigator’s Guide to Workplace Culture”, FROST, P.J., MOORE, L.F. LOUIS, M.R. ve LUNDBERG, C. (Ed.), **Organizational Culture**, Sage, California, 1985, 73–93.
- LU, H., WHILE, A. ve BARRIBALL, L. “Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review”, **International Journal of Nursing Studies**, 42, 2005, 211–227.
- LUCAS, H.C. “Organizational Power and the Information Services Department”, **Communications of the ACM**, 27, 1, 1984, 58-65.
- LUKES, S. **Power: A Radical View**, Macmillan, New York, 1974.
- LUKES, S. **Power: A Radical View** (2nd Ed.), Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2005.
- LUKES, S. “Power”, OUTHWAITE, W. (Ed.) **The Blackwell Dictionary of Modern Social Thought**, Blackwell Publishing, Oxford, 2002.
- LUND, D. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 18, 3, 2003, 219–236.
- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**. Mc Graw Hill, New York, 1995.
- MARCH, J.G. ve SIMON, H.A. **Organizations**, John Wiley, New York, 1958.
- MARION, R. **Leadership in education: Organizational Theory For The Practitioner**, Pearson, Upper Saddle River, 2002.
- MARKUS, M.L. ve BJØRN-ANDERSEN, N. “Power over Users: Its Exercise by System Professionals”, **Communications of the ACM**, 30, 6, 1987, 498-504.
- MARSH, H.W., BALLA, J.R. ve MCDONALD, R.P. “Goodness of Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size.”, **Psychological Bulletin**, 103, 1988, 391-410.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B. ve EITER, M.P. “Job Burnout”, **Annual Review Psychology**, 52, 2001, 397-422.
- MASLOW, A. “A theory of Human Motivation”, VROOM V.H. ve DECI E.L. (Ed.), **Management and Motivation**, Penguin, London, 1970.
- MASTEKAASA, A. “Organizational Commitment among Public and Private Sector Professionals”, **SPS Arbeidsnotat**, 1, 2009.
- MASTERSON, S.S., LEWIS-MCCLEAR, K., GOLDMAN, B.M. ve TAYLOR, S.M. “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, 43, 2000, 738-748.
- MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.M. “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, 108, 2, 1990, 171-194.

- MATSUMURA, M.M. **A Case Study on Organizational Culture Change at a NASA Field Center**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, George Washington University, Washington DC, 2009.
- MCCLELLAND, D.C. ve BURNHAM, D.H. "Power is the Great Motivator", **Harvard Business Review**, 54, 1976, 100-166.
- MCCORMICK, E.J. ve ILGEN, D.R. **Industrial Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 1980.
- MCFARLIN, D. ve SWEENEY, P. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, 35, 1992, 626-637.
- MECHANIC, D. "Some Factors in Identifying and Defining Mental Illness", **Mental Hygiene**, 46, 1962, 66-74.
- MENGÜÇ, B. "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish case", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 20, 2000, 205-214.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2002, 20-52.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 1984, 372-378.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1, 1991, 61-89.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage, Thousand Oaks, 1997.
- MEYER, J. ve ROWAN, B. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, 83, 1977, 340-363.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVITCH ve TOPOLNYTSKY, L. "Affective, Continuance, And Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, 1, 2001, 20-52.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. ve SMITH, C.A. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, 4, 1993, 538-551.
- MEYER, J.P. ve HERSCOVITCH L., "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, 299-326.

- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, 49, 1996, 252-276.
- MEYER, M.W. "Bureaucracy", COOPER, C.L. (Ed.), **The Blackwell Encyclopedia of Management**, Blackwell Publishing, Oxford, 2009.
- MILLS, C.W. **Power Elite**, Oxford University Press, London, 1956.
- MILLER, G.R. "On Various Ways of Skinning Symbolic Cats: Recent Research on Persuasive Message Strategies", **Journal of Language and Social Psychology**, 2, 1983, 123-140.
- MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.
- MOORMAN, R.H. "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76, 1991, 845-855.
- MOORMAN, R.H. ve WELLS, D.L. "Can Electronic Performance Monitoring Be Fair? Exploring Relationships Among Monitoring Characteristics, Perceived Fairness, and Job Performance", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 10, 2, 2003, 2-16.
- MORAND, D.A. "Language and Power: An Empirical Analysis of Linguistic Strategies Used in Superior-Subordinate Communication", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, 235-248.
- MORRISON, E. W. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, 37, 1994, 1543-1567.
- MOSSHOLDER, K.W., BENNETT, N., KEMERY, E.R. ve WESOLOWSKI, M.A. "Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Medial Role of Procedural Justice", **Journal of Management**, 24, 1998, 533-552.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. ve STEERS, R.M. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Pres, New York, 1982.
- MOWDAY, R., PORTER, L. ve STEERS, R. "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, 224-247.
- MUNDUATE M. ve DORADO, L.A. "Supervisor Power Bases, Co-operative Behaviour, and Organizational Commitment", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 7, 2, 1998, 163-177.
- MUTHUVELOO A. ve ROSE C. "Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers", **American Journal of Applied Sciences**, 2, 6, 2005, 1095-1100.
- NEALE, M.A. ve NORTHCRAFT, G.B. "Factors Influencing Organizational Commitment", STEERS, R.M. ve PORTER L.W. (Ed.), **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1991a, 290-297.

- NEALE M.A. ve NORTHCRAFT, G.B. "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining", **Research in Organizational Behavior**, CUMMINGS, L.L. ve STAW, B.M. (Ed). JAI Press, Greenwich, 1991b, 147-190.
- NEUMAN, J.H. ve BARON, R.A. "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", **Journal of Management**, 24, 1998, 391-419.
- NEWMAN, J.W. ve DAVIS, K. **Organizational Behavior. Human Behavior at Work** (9th Edition), McGraw-Hill, New York, 1993.
- NIEHOFF, B.P. ve MOORMAN, R.H., "Justice as A Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 36, 3, 1993, 527-556.
- NOWAKOWSKI, J.M. ve CONLON, D.E. "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", **International Journal of Conflict Management**, 16, 1, 2005, 4-29.
- O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71, 3, 1986, 492-499.
- ORGAN, D.W. ve RYAN, K. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 48, 4, 1995, 775-802.
- ORGAN, D. ve HAMNER, W.C. **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publication, Texas, 1982.
- ORGAN, D., "Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal of Management**, 14, 4, 1988, 547-557.
- OSHAGBEMI, T. "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics**, 27, 3, 2000, 213-226.
- OTT, J.S. **The Organizational Culture Perspective**, Dorsey Press, Chicago, 1989.
- OZAG, D. "The Relationship between the Trust, Hope, and Normative and Continuance Commitment of Merger Survivors", **Journal of Management Development**, 25, 2006, 870-889.
- OZDEVECIOĞLU, M. "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22, 1, 2003, 161-173.
- ŞİMŞEK, Ö.F. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks, İstanbul, 2007.
- ÖSTERMAN, K., BJÖRKQVIST, K., LAGERSPETZ, K.M.J., CHARPENTIER, S., CAPRARA, G.V. ve PASTORELLI, C. "Locus of control and three types of aggression", **Aggressive Behavior**, 25, 1, 1999, 1098-2337.

- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., **Örgütsel Davranış**, (5'inci Baskı), Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:11, Eskişehir, 2000.
- ÖZASLAN, G. **Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKSOY, M.S., "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6, 1, 2005, 95-109.
- ÖZMEN, Ö.N.T., ARBAK, Y. ve ÖZER, P.S. "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 7,1, 2007, 17-33.
- ÖZUTKU, H. "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Amme İdaresi Dergisi**, 40, 2, 2007, 79-98.
- PARETO, V. **The Rise and Fall of the Elites**, The Bedminster, New Jersey, 1968.
- PARSONS, T. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I-II", **Administrative Science Quarterly**, 1, 1956, 63-85, 223-239.
- PEABODY, R.L. "Perceptions of organizational authority", **Administrative Science Quarterly**, 6, 1962, 463-482.
- PEDHAZUR, E.J. **Multiple Regression in Behavioral Research**, Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth, 1997.
- PEIRO, J.M. ve MELIA, J.L. "Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets", **Applied Psychology**, 52, 1, 2003, 14-35.
- PENLEY, L.E. ve GOULD, S. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, 43-59.
- PERREAULT, W. ve MILES, R., "Influence Strategy Mixes in Complex Organizations", **Behavioral Science**, 23, 1978, 86-98.
- PERROW, C. **Complex Organizations: A Critical Essay**, (3rd Ed.), McGraw Hill, New York, 1986.
- PETTIGREW, M.A. "On Studying Organizational Cultures". **Administrative Science Quarterly**, 24, 4, 1979, 570-581.
- PETTY, M.M., BEADLES, N.A., LOWERY, C.M., CHAPMAN, D.F. ve CONNELL, D.W. "Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance", **Psychological Reports**, 76, 1995, 483-492.
- PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield, Pittman, 1981.
- PFEFFER, J. ve LANGTON, N. "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from

College and University Faculty”, **Administrative Science Quarterly**, 38, 3, 1993, 382-407.

PFEFFER, J. **Managing With Power: Politics and Influence in Organizations**, Harvard Business School Press, Boston, 1992.

PFEFFER, J. ve SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Harper-Row, New York, 1978.

PIERRO, A. LAVINIA, C. ve BERTRAM, H.R. “Motivated Compliance With Bases of Social Power”, **Journal of Applied Social Psychology**, 38, 7, 2008, 1921-1944.

PILLAI, R., WILLIAMS, E.S. ve TAN, J. “Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China)”, **International Journal of Conflict Management**, 12, 4, 2001, 312-332.

PLATON, **Devlet**, (Çev. Eyüboğlu S.) Remzi Kitabevi, İstanbul, 1975.

PORTER, L.W., BIGLEY, G.A. ve STEERS, R.M. **Motivation and Work Behavior** (7th Ed.), McGraw-Hill, New York, 2003.

PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. ve BOULIAN, P.V. “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, 603-609.

PORTER, L.W. “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psyciatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 5, 1974, 603-609.

PRATCHETT, L. ve WINGFIELD, M.P. “Bureaucracy and Woolly-Minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers”, **Public Administration**, 74, 1996, 639-656.

PRATTO, F. “The Puzzle of Continuing Group Inequality: Piecing Together Psychological, Social, and Cultural Forces in Social Dominance Theory”, **Advances in Experimental Social Psychology**, 31, 1999, 191-263.

PRICE, J.L. **The Study of Turnover**, Iowa State University Press, Ames, 1977.

QUINN, R.E. ve MCGRATH, M.R.H. **Organizational Culture**, Sage, Newbury Park, 1985.

RAHIM, M.A. “Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers”, **Journal of Management**, 15, 4, 1989, 545-556.

RAHIM, M.A. ve PSENICKA, C. “Bases of Leader Power, Workgroup Commitment, and Conflict: A Structural Equations Model”, RAHIM, M.A. GOLEMBIEWSKI, R.T. ve LUNDBERG C.C. (Ed.), **Current topics in management**, JAI Press, Greenwich, 1996, 31–47.

RAHIM, M.A., ANTONIONI, D. ve PSENICKA, C. “A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates’ Styles of Handling Conflict, and

- Job Performance", **The International Journal of Conflict Management**, 12, 3, 2001, 191-211.
- RAHMAN, M.I. ve PARVEEN, R. "Job Satisfaction: A Study among Public and Private University Teachers of Bangladesh", **Journal of ICMAB**, 34, 3, 2006, 73-90.
- RAINEY, H., PANEY, S. ve BOZEMAN, B. "Public and private managers' perceptions of red tape", **Public Administration Review**, 55, 6, 1995, 567-574.
- RANDALL, D.M. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, 12, 3, 1987, 460-471.
- RAVEN, B.H., "Social Influence and Power", STENIER I.D. ve FISHBEIN M. (Ed.), **Current Studies in Social Psychology**, Cambridge University Press, New York, 1965, 371-381.
- RAVEN, B.H. "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", **Journal of Social Issues**, 49, 4, 1993, 227-251.
- RAVEN, B.H., SCHWARZWALD, J. ve KOSLOWSKY, M. "Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", **Journal of Applied Psychology**, 28, 4, 1998, 307-332.
- RAVEN, B.H. "A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later", **Journal of Social Behavior and Personality**, 7, 1992, 217-244.
- RAWLS, J. "Justice as Fairness", **Philosophical Review**, 67, 1958, 164-194.
- RAWLS, J. **A Theory of Justice**, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- RAYKOV, T. ve MARCOULIDES, G.A. "A Method for Comparing Completely Standardized Solutions in Multiple Groups", **Structural Equation Modeling**, 7, 2000, 292-308.
- RAYKOV, T. ve MARCOULIDES, G.A. **First Course in Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2000.
- REEVE, C.D.C. "Plato", ROBERT L. (Ed.) **A Companion to the Philosophers**, Blackwell Publishing, Arrington, 2001.
- REICHERS, A.E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, 10, 3, 1985, 465-476.
- REYES, P. ve MCCARTY, D.J. "The Power of Lower Participants in Educational Organizations", **The Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education**, San Antonio, 1986.
- ROBBINS, S.P. **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1993.
- ROBERTSON, P.J. ve SENEVIRATNE, S.J. "Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector", **Public Administration Review**, 55, 6, 1995, 547-58.

- ROBINSON, K.L. **The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego, 2004.
- ROCH, S.G. ve SHANOCK, L.R. "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", **Journal of Management**, 32, 2006, 299-322.
- RODE, J.C., Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model. **Human Relations**, 57, 9, 2004, 1205-1230.
- ROSE, R.W. **Comparisons of Employee Turnover in Food and Beverage and Other Departments Inhotel Properties**. Texas Woman's University, Denton, 1991.
- ROSETE, D. "The Impact of Organisational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 44, 1, 2006, 7-24.
- ROUSSEAU, J.J. **Toplum Sözleşmesi**, (Çev. Günyol V.), İstanbul, Adam Yayınları, 1993.
- ROUSSEAU, J.J. **İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı**, (Çev. İleri R.N.), Say Yayınları, İstanbul, 2001.
- RUPP, D. E., ve CROPANZANO, R. "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, 925-946.
- RUPP, D.E. BASHSHUR, M. ve LIAO, H. "Justice Climate Past, Present, and Future: Models of Structure and Emergence" DANSEREAU F. ve YAMMARINO F. J. (Ed.), **Research in Multi-Level Issues**, Elsevier, Oxford, 2007.
- RUS, V. "Positive and Negative Power: Thoughts on the Dialectics of Power" **Organization Studies**, 1, 1, 1980, 3-19.
- RUSSELL, B., **Power: A social analysis**, Allen ve Unwin, London, 2004.
- SABUNCUOĞLU Z. ve TÜZ M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.
- SACHDEV, I. ve BOURHIS, R.Y. "Power and Status Differentials in Minority and Majority Group Relations", **European Journal of Social Psychology**, 21, 1991, 1-24.
- SACKMAN, S.A., "Uncovering Culture in Organizations", **Journal of Applied Behavioral Science**, 27, 1991, 295-318.
- SAGER, J.K. ve JOHNSTON, M.W. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 9, 1, 1989, 30-41.
- SAKURAI, M.M., "Small Group Cohesiveness and Detrimental Conformity", **Sociometry**, 38, 1975, 340-357.

- SALANCIK, G. ve PFEFFER, J. "Who Gets Power – And How They Hold On To It: A Strategic-Contingency Model of Power", **Organizational Dynamics**, 5, 1977, 3-21.
- SAMADOV, S. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006.
- SARGUT, A.S. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayıncılık, Ankara, 2001.
- SARIKAMIŞ, Ç. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- SCHAPPE, S.P. "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, 132, 3, 1998, 277-290.
- SCHEIN, E.H. **Organizational Psychology**, Prentice-Hall, New Jersey, 1970.
- SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership** (3rd Ed.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2004.
- SCHEIN, E.H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". **Organizational Dynamics**, 12, 1983, 13-28.
- SCHEIN, E.H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 25, 2, 1984, 3-16.
- SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- SCHEIN, E. H. "What is Culture?", FROST, P. J., MOORE, I. F., LOUIS, M. R., LUNBERG, C. C. ve MARTIN, J. (Ed.) **Reframing Organizational Culture**, Sage, Newbury Pak, 1991.
- SCHEIN, E.H., "Leadership and Organizational Culture". HESSELBEING, F., GALDSMITH, M. ve BACKHARD, R. (Ed.) **The Leader of the Future**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- SCHEIN, E.H. "Sense and Nonsense about Culture and Climate", N.M. ASHKANASY, C.P.M. WILDEROM ve F. PETERSON (Ed.), **Handbook of Organizational Culture and Climate**, Sage, Thousand Oaks, 2000.
- SCHMINKE, M., CROPANZANO, R. ve RUPP, D.E. "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, 881–905.
- SCHNEIDER, W.E. **The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work**, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, 1994.

- SCHNEIDER, W.E. "Aligning Strategy, Culture and Leadership", NEUMANN, J.E., KELLNER, K. ve DAWSON-SHEPHERD, A. (Ed.), **Developing Organisational Consultancy**, Routledge, London, 1997.
- SCHOLL, R.W. "Differentiating Commitment from Expectancy as A Motivation Force", **Academy of Management Review**, 6, 1981, 589-599.
- SCHUMACHER, R.E. ve LOMAX, R.G. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 1996.
- SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. ve AGASSI, V. "Captain's Leadership Type and Police Officers' Compliance to Power Bases", **European Journal of Work and Organisational Psychology**, 10, 3, 2001, 273-290.
- SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. ve OCHANA-LEVIN, T. "Usage of and Compliance with Power Tactics in Routine Versus Nonroutine Work Settings", **Journal of Business and Psychology**, 18, 3, 2003, 385-402.
- SCHWENK, C.R. "Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action", **Academy of Management Review**, 11, 2, 1986, 298-310.
- SCOTT, W.R. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems** (3rd Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.
- SENGUPTA, S.S. ve SINHA, J.B.P. "Perceived Dimensions of Societal and Organizational Cultures and their Impact on Managerial Work Behavior", **Journal of Management Research**, 5, 3, 2005, 143-172.
- SETHIA, N.K. ve VON GLINOW, M.A., "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System". KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. ve SERPA, R (Ed.), **Gaining Control of the Corporate Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, 400-420.
- SHELDON, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, 16, 1971, 143-150.
- SIU, O.L. "Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment", **International Journal of Psychology**, 38, 36, 2003, 337-347.
- SIERPE, E. "Job Satisfaction among Librarians in English-Language University in Québec", **Library and Information Science Research**, 21, 1999, 479-499.
- SILVER, M. CONTE, R. MICELI, M. ve POGGI, I. "Humiliation: Feeling, Social Control and the Construction of Identity". **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 16, 3, 1986, 69-83.
- SILVERMAN, D. **The Theory of Organizations: A Sociological View**. London: Heinemann, 1971.

- SIRIYA, P.M. ve PATEL, P. "Power, Politics and Leadership", **ICFAI Journal of Organizational Behavior**, 4, 2005, 27-40.
- ŠKERLAVAJ, M. ve DIMOVSKI, V. "Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning: Bridging the Gap between Acquisition and Participation Perspective", **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 2, 2007, 89-97.
- SLACK, T. **Understanding Sport Organizations the Application of Organization Theory**, Human Kinetics Book, Illinois, 1997.
- SMITH, P.C., KENDALL, L.M. ve HULIN, C.L. **The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes**, Rand McNally, Chicago, 1969.
- SMIRCICH, L. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 3, 1983, 339-358.
- SMITH, D. "Organizations and Humiliation". **Organization**, 8, 3, 2001, 537-560.
- SMITHER, R.D. **The Psychology of Work and Human Performance**, (3rd Ed.), Longman, New York, 1998.
- SOMECH, A. ve DRACH-ZAHAVY, A. "Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2, 2002, 167-178.
- SOMECH, A. ve BOGLER, R. "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools", **Teaching and Teacher Education**, 20, 2004, 277-289.
- SOMERS, M.J. "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", **Journal of Organizational Behavior**, 16, 1995, 16-49.
- SÖYÜK, S. **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- SPECTOR, P. E. "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, 13, 1985, 693-713.
- SPECTOR, P. E. **Bibliography of Studies Using the Job Satisfaction Survey**, <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jssbib.html>, Erişim T. 10.01.2009.
- SPECTOR, P.E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. Sage, London, 1997.
- SPICER, A. "Power, Theories of", Basımda: ANDERSON G. ve HERR K. (Ed.) **Encyclopedia of Activism and Social Justice** London, Sage, <http://andre.spicer.googlepages.com/Power.doc>, Erişim T. 19.11.2008.

- STAHLELSKI, A.J. ve PAYNTON, C.F. "The Effects of Status Cues on Choices of Social Power and Influence Strategies", **Journal of Social Psychology**, 135, 1995, 553-560.
- STANLICK, N.A., **Justice**, <http://pegasus.cc.ucf.edu/~stanlick/justice.html>
Erişim T: 12.11.2008.
- STARBUCK, W.H. "The Origins of Organization Theory", TSOUKAS H. ve KNUDSEN C. (Ed.) **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives**, Oxford University Pres, Oxford, 2003, 143-182.
- STECHER M.D. ve ROSSE J.G. "Understanding Reactions to Workplace Injustice through Process Theories of motivation", **Journal of Management Education**, 31, 2007, 777-796.
- STEENSMA, H. ve VISSER, E. "Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation", **Journal of Collective Negotiations**, 31, 2, 2007, 101-118.
- STEERS, R.M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977, 46-56.
- STEERS, R.M. **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Company, Santa Monica-California, 1981.
- STOUFFER, S.A., SUCHMAN, E.A., DEVINNEY, L.C., STAR, S.A. ve WILLIAMS JR. **The American Soldier: Adjustment during Army Life**, Princeton University Press, Princeton, 1949.
- STRANG, D. ve SINE, W.D. "Interorganizational institutions", JOEL, A. BAUM, C. (Ed.) **The Blackwell Companion to Organizations**. Blackwell, Oxford, 2002, 497-519.
- SUCHMAN, M.C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, 20, 1995, 571-610.
- SUN, Ö. **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası**, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.
- SÜMER, N. "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", **Türk Psikoloji Yazıları**, 3, 6, 2000, 49-74.
- ŞAHİN, A. "Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", **Maliye Dergisi**, 152, 2007, 81-102.
- ŞANLI, S., **Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- ŞİŞMAN, M. **Örgütler ve Kùltürler**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

- TANG, T.L., BALDWIN, L.J. ve FROST, A.G. "Locus of Control as A Moderator of the Selfreported Performance Feedback-Personal Sacrifice Relationship", **Personal and Individual Differences**, 22, 2, 1997, 201-211.
- TEMİR, A. **Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1996.
- TERZİ, A.R. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- THACKER, J.L. ve MCINERNEY, M. "Changing Academic Culture to Improve Student Achievement in The Elementary Schools". **ERS Spectrum**, 10, 4, 1992, 18-2.
- THIBAUT, J. ve WALKER, L. **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1975.
- THIBAUT, I. ve WALKER, L. "A Theory of Procedure", **California Law Review**, 66, 1978, 541-566.
- THOMPSON, J.D. **Organization in Action**, McGraw-Hill, New York, 1966.
- TICHY, N.M., TUSHMAN, M.L. ve FOMBRUN, C. "Social Network Analysis for Organizations". **Academy of Management Review**, 4, 4, 1979, 507-519.
- TJOSVOLD, D. "Power in cooperative and competitive organizational contexts", **Journal of Social Psychology**, 130, 2, 1990, 249-258.
- TOGIA, A., KOUSTELIOS, A. ve TSIGILIS, N. "Job Satisfaction Among Greek Academic Librarians", **Library and Information Science Research**, 26, 2004, 373-383.
- TOKER, B. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8, 1, 2007, 92-107.
- TOPAKKAYA, A. "Aristoteles'te Adalet Kavramı", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2, 6, 2009, 628-634.
- TUNÇAY, M. **Batı'da Siyasal Düşünceler Tarihi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1969.
- TURAN, H. "Yararcı Etik: Bir Temel Arayışı", **Felsefe Dünyası**, 37, 2003, 153-158.
- TÜTÜNCÜ, O. ve KÜÇÜKUSTA, D., "The Role of Supply Chain Management Integration in Quality Management", **International Journal of Management Perspectives**, 1, 1, 2008.
- UDECHUKWU, I.I. "The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting". **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. 12, 1, 2007, 127-141.
- UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN D. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma

- Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19, 1, 2004, 91-99.
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F. ve ALGÜR, S. “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 27, 2009, 36-56.
- ÜNÜVAR, T.G. **An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior**. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 2006.
- ÜSKÜL, Z. **John Rawls`ın Adalet Kuramı**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996.
- VAN DEN BERG, P.T. ve WILDEROM, C.P. “Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures”, **Applied Psychology**, 53, 4, 2004, 570-582.
- VAN DEN BOS, K. ve LIND, E.A. “Uncertainty management by means of fairness judgments”. ZANNA M.P. (Ed.) **Advances in experimental social psychology**, Academic Press, San Diego, 2002, 1-60.
- VANDENBERGHE, C. STINGLHAMBER, S. BENTEIN, K. ve DELHAISE, T. “An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 32, 2001, 322-347.
- VAROĞLU, D. **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.
- VISWESVARAN, C. ve ONES, D. “Examining the construct of organizational justice”, **Journal of Business Ethics**, 38, 2003, 193-203.
- VOGT, J. MURREL, K. **Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance**, University Associates, Amsterdam, 1990.
- VROOM, H.V. **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**, John Wiley, New York, 1964.
- VURAL, B.A. **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul. 2003.
- WALSTER, E., WALSTER, G. W. ve BERSCHIED, E. **Equity: Theory and research**, Allyn and Bacon, Boston, 1978.
- WARD E.A. “Managerial Power Bases and Subordinates' Manifest Needs as Influences on Psychological Climate”, **Journal of Business and Psychology**, 12, 3, 1998, 361-378.
- WASTI, S. A. **Organizational Commitment and Collectivism: The Case of Turkey**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Illinois, Urbana, 1999.
- WASTI, S.A. “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi”. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 2001, 33-50.

- WASTI, S. A. "Affective and continuance commitment to the organization: Test Of an integrated model in the Turkish context". **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 2002, 525-550.
- WASTI, S.A. "Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 2003, 303-321.
- WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**, Oxford University Press, New York, 1947.
- WEBER, M. **Sosyoloji Yazıları**, (Çev. Parla T.), Hürriyet Vakfı Yay., İstanbul, 1986.
- WEBER, M. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**, ROTH G.ve WITTICH C. (Ed.), University of California Press, Berkeley, 1978.
- WEINER, Y. "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7, 3, 1982.
- WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**, Addison Wesley, Reading, 1979, 1-43.
- WEICK, K.E. "The concept of equity in the perception of pay". **Administrative Science Quarterly**, 11, 1966, 414-439.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**, Sage, London, 1995.
- WEISS, H.M., SUCKOW, K. ve CROPANZANO, R. "Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions", **Journal of Applied Psychology**, 84, 1999, 786-794.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W. ve LOFQUIST, L.H. **Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire**. University of Minnesota Industrial Relations Center, Minneapolis, 1967.
- WELLS, M.M., THELEN, L. ve RUARK, J. "Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company?", **Environment and Behavior**, 39, 5, 2007, 616-634.
- WENZEL, M. "What Is Social about Justice? Inclusive Identity and Group Values as the Basis of the Justice Motive", **Journal of Experimental Social Psychology**, 38, 3, 2002, 205-218.
- WIENER, Y. "Commitment in Organizations: A Normative view". **Academy of Management Review**, 7, 1982, 418-428.
- WILSON, K., ERCHUL, W. ve RAVEN, B. "The Likelihood of Use of Social Power Strategies by School Psychologists When Consulting with Teachers", **Journal of Educational and Psychological Consultation**, 18, 2, 2008, 101-123.
- WILSON, P. A. "A Theory of Power and Politics and their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members", **Administration and Society**, 31, 1, 1999, 120-141.

- WOLFRADT, U. ve DALBERT, C. "Personality, values and belief in a just world", **Personality and Individual Differences**, 35, 2003, 1911-1918.
- WONG, P.T.P. "An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles", **Servant Leadership Roundtable and the Ensuing Discussions**, Regent University, 2003.
- WOODILLA, J. ve FORRAY, J. M. "Justice and the Political in Organizational Life: A Narrative Inquiry", **Journal of Management**, 17, 4, 2008, 4-19.
- YAZICI, S. **Siyasi Bir Kuram Metafiziksel veya Felsefi Doğru(luk) Olmadan Uzlaşmazları Uzlaştırabilir Mi?** http://dusundurensozler.blogspot.com/2008_10_27_archive.html, 2008, Erişim T. 15.07.2009.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- YILDIRIM, F. **Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2002.
- YILDIZ, G., "Müzik Öğretmenlerinin İş Doyumu", **1924-2004 Müzik Muallim Mektebinden Günümüze Müzik Öğretmeni Yetiştirme Sempozyumu**, SDÜ, Isparta, 7-10 Nisan 2004.
- YOUSEF, D.A. "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", **Journal of Managerial Psychology**, 15, 1, 2000, 6-24.
- YOUSEF, D.A. "Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment", **International Journal of Manpower**, 19, 2, 1998, 184-194.
- YUKL G.A. **Leadership in Organizations**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1989.
- YUKL, G.A., GUINAN, P.J. ve SOTTOLANO, D. "Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors", **Group And Organization Management**, 20, 3, 1995, 272-296.
- YUKL, G.A. "Use Power Effectively", LOCKE, E.A. (Ed.) **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior**. Blackwell Publishing, 2003.
- ZACCARO, S.J. ve DOBBINS, G.H. "Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multi-level attachments", **Journal of Organizational Behavior**, 10, 1989, 267-273.
- ZEL, U. ve BASIM H.N. "İş Tatmini Arttıkça Bağlılık Artar Mı? Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Kavramları.-Kamu ve Özel Sektörde Çalışanların Algı Farklılıklarının Analizi-", **İktisat İşletme ve Finans**, 21, 249, 2006, 72-80.
- ZELDITCH, M., BERGER, J., ANDERSON, B. ve COHEN, B.P. "Equitable comparisons", **Pacific Sociological Review**, 13, 1970, 19-26.

- ZEYTINOGLU, I. U., DENTON, M., DAVIES, S., BAUMANN, A., BLYTHE, J. ve BOOS, L. "Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention". **Canadian Public Policy**, 33, 2007, 31-47.
- ZHANG, H. **Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, McMaster University, 2006.
- ZIMMERLING, R. **Influence and Power Variations on a Messy Theme**, Springer, Dordrecht, 2005.

EKLER

EK-A: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma bir doktora tezinin bir parçası olan ve örgüt kültürü, örgütsel güç ve adalet algılarının, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışan bir araştırmanın bir parçasıdır.

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları içinde açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil, “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki e-posta adreslerinden birine bir e-posta gönderiniz. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Cem Harun Meydan

cmeydan@kho.edu.tr

chmeydan@gmail.com

-
1. Eğitim Durumunuz : ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
2. Yaşınız :
3. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
4. Medeni haliniz : ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer
5. Evli iseniz eşinizin mesleği :
6. Kaç çocuğunuz var? : ☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 3 den çok
7. Toplam Çalışma Süreniz :
8. Bulunduğunuz Okulda Çalışma Süreniz :
9. Statünüz : ☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli
10. Bulunduğunuz Okulda
- Kaç Öğretmen Çalışıyor? : ☐ 50 den az ☐ 50 – 99 ☐ 100 den fazla
11. Kaç Kez Atama Gördünüz : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 3 den çok
12. Haftalık Ders Yükünüz : saat
13. Dersinizin Adı :
14. Amiriniz İle Haftada Kaç
- Kez Görüşürsünüz? : ☐ Neredeyse hiç ☐ Birkaç kez
- ☐ Her gün ☐ Günde birkaç kez

	ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
	Aşağıdaki sorulara <u>yaptığınız işte aldığınız sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçlere göre</u> ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur	☐	☐	☐	☐	☐
	Aşağıdaki sorulara <u>yaptığınız işe göre</u> ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur	☐	☐	☐	☐	☐
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor	☐	☐	☐	☐	☐
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir	☐	☐	☐	☐	☐
	Aşağıdaki sorulara <u>amiriniz ile ilgili olarak</u> ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
12	Bana nazik davranır	☐	☐	☐	☐	☐
13	Bana değer verir	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bana saygılı davranır	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir	☐	☐	☐	☐	☐
16	Benimle olan diyaloglarında samimidir	☐	☐	☐	☐	☐
17	Süreçleri bütünüyle açıklar	☐	☐	☐	☐	☐
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır	☐	☐	☐	☐	☐
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır	☐	☐	☐	☐	☐
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur	☐	☐	☐	☐	☐

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	Aşağıdaki ifadelere çalıştığınız kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
1	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok	☐	☐	☐	☐	☐
2	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	☐	☐	☐	☐	☐
5	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur	☐	☐	☐	☐	☐
6	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
10	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	☐	☐	☐	☐	☐
11	Kurumuma çok şey borçluyum	☐	☐	☐	☐	☐
12	Bu kurumdan ayrılıp, başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	☐	☐	☐	☐	☐
13	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamam	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	☐	☐	☐	☐	☐
15	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
16	Bu kuruma sadakat göstermemin görevim olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
17	Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam	☐	☐	☐	☐	☐
18	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
19	Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	☐	☐	☐	☐	☐
20	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum	☐	☐	☐	☐	☐
21	Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum karşılığında sadakat göstermeliyim	☐	☐	☐	☐	☐
22	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	☐	☐	☐	☐	☐
23	Kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem	☐	☐	☐	☐	☐
24	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	☐	☐	☐	☐	☐
25	Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın zorlaştığını hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
26	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	☐	☐	☐	☐	☐

	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	E	KATILMIYO	KATILMIYO	FİKRİM	KATILYOR	E	KATILYOR
	Çalıştığımız ortamda			RLİM	FİKRİM	YOK	LİM	
1	Yeni koşul ve durumlara anında uyulur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Her iş kuralına göre yapılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kurallar son derece önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşle ilgili detaylara son derece özen gösterilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Personel takım ruhu içinde çalışır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Herkes işine bakar; kimse, kimse ile uğraşmaz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bilgi, çalışanlar arasında rahat ve serbest bir şekilde paylaşılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çatışma ve anlaşmazlıklar açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Herkese hakkı verilir ve herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok kim olduğunuz önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Niteliksiz personele yer yoktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kişiler arası ilişkiler son derece önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yetkinlik son derece önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Çalışanlara hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilir ve zaman zaman ceza verilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşin kendisinden çok formaliteler ile uğraşılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşlerin yapımında standartlara ve prosedürlere katı bir şekilde uyulur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Sorunların çözümünde takipçiden çok hep öncü ve lider olmaya ağırlık verilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Çalışanlardan hep yüksek performans beklenir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Her tür çatışmadan kaçınılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
	Çalıştığımız ortamda					
28	Arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür	☐	☐	☐	☐	☐
30	Geç saatlere kadar çalışma çok yaygındır	☐	☐	☐	☐	☐
31	Kararlar katılımcı bir şekilde beraberce verilir	☐	☐	☐	☐	☐
32	İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlar önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐
33	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Çalışanlar rekabet ortamının son derece farkındadırlar	☐	☐	☐	☐	☐
36	Çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karışmaması beklenir	☐	☐	☐	☐	☐
37	Kaliteye son derece önem verilir	☐	☐	☐	☐	☐
38	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz eder	☐	☐	☐	☐	☐
39	Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık yoktur	☐	☐	☐	☐	☐
40	İşbirliği ve yardımlaşma son derece yaygındır	☐	☐	☐	☐	☐
41	Çalışanların kişisel sorunlarına hiç ilgi ve alaka gösterilmez	☐	☐	☐	☐	☐
42	Çalışanlar rahatça serbest bir şekilde hareket edebilir	☐	☐	☐	☐	☐
43	İlişkiler son derece resmidir. Samimiyete ve duygusallığa müsamaha gösterilmez	☐	☐	☐	☐	☐
44	Amirlere saygı son derece önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐
45	Amirlere itaat kaçınılmazdır	☐	☐	☐	☐	☐
46	Yönetim gerektiğinde rahatça eleştirilebilir	☐	☐	☐	☐	☐
47	Amirlere aile büyüğü gibi yaklaşılr	☐	☐	☐	☐	☐
48	Hitaplarda, isimden sonra "bey" ya da "hanım" kullanılması adeta zorunluluktur	☐	☐	☐	☐	☐
49	Herkese ne yapacağının farkındadır	☐	☐	☐	☐	☐
50	Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum son derece önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐
51	Kurum amaçları kadar çalışanların beklentileri ve çıkarları da önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐
52	İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetkinlik ve beceri önemsenir	☐	☐	☐	☐	☐
53	Herkese eşit bir şekilde muamele gösterilir	☐	☐	☐	☐	☐

	İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	BİRAZ KATILMIYORUM	BİRAZ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Yaptığım işe göre aldığım paranın adil olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Amirim gerçekten işinin ehli	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	İyi bir iş yapınca bu iş için almam gereken takdiri alırım	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı severim	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bazen işimin anlamsız olduğunu hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyi gibi görünüyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	İşini iyi yapanların yükselme şansı iyi görünüyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Amirim bana karşı adil değil	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yaptığım iş takdir ediliyormuş gibi geliyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	İyi bir iş yapmak için olan çabalarımın kırtasiyecilik işleriyle kesildiğini düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşte yaptığım şeyleri yapmaktan hoşlanıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Bana verilen ücreti düşündüğümde bu kurum tarafından takdir edilmiyormuşum gibi hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkânı var	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Amirimi seviyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Çok fazla kırtasiyecilik niteliğinde işim var	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğimi düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yaptığım iş zevklidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir	☐	☐	☐	☐	☐
2	Ne olursa olsun amirim benim amirimdir	☐	☐	☐	☐	☐
3	Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
5	Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem	☐	☐	☐	☐	☐
6	Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim	☐	☐	☐	☐	☐
8	Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum	☐	☐	☐	☐	☐
9	Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir	☐	☐	☐	☐	☐
10	Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır	☐	☐	☐	☐	☐
12	Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi	☐	☐	☐	☐	☐
13	Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur	☐	☐	☐	☐	☐
14	İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapmadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm	☐	☐	☐	☐	☐
15	Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir	☐	☐	☐	☐	☐
16	İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu	☐	☐	☐	☐	☐
17	Amirin İşimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar	☐	☐	☐	☐	☐
18	Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var	☐	☐	☐	☐	☐
19	Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır	☐	☐	☐	☐	☐
20	Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor	☐	☐	☐	☐	☐
21	Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
22	Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir	☐	☐	☐	☐	☐
23	Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı	☐	☐	☐	☐	☐
24	İşimi amirimin istediği gibi şekilde yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
25	Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım	☐	☐	☐	☐	☐
26	Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım	☐	☐	☐	☐	☐
27	Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir	☐	☐	☐	☐	☐
28	Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır	☐	☐	☐	☐	☐
229	Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir	☐	☐	☐	☐	☐
30	Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır	☐	☐	☐	☐	☐
31	Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım	☐	☐	☐	☐	☐
32	Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
33	Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi	☐	☐	☐	☐	☐

