

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI



AKILCI VE SEZGİSEL KARAR VERME STİLLERİNİN ALGILANAN STRES
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISİNİN ARACILIK ROLÜ:
BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Hacer İNCİ

Doktora Tezi

Mayıs 2023

TRABZON

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

AKILCI VE SEZGİSEL KARAR VERME STİLLERİNİN ALGILANAN STRES
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISİNİN ARACILIK ROLÜ:
BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Hacer İNCİ

Danışman: Prof. Dr. Ekrem CENGİZ

Doktora Tezi

Mayıs 2023

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Hacer İNCİ tarafından Prof. Dr. Ekrem CENGİZ yönetiminde hazırlanan “**Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stillerinin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Örneği**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 12 Mayıs 2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve **Oy Birliği** ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvan	AD SOYAD	Görev	Red	Kabul
Prof. Dr. Fazıl KIRKBİR		Jüri Başkanı		
Prof. Dr. Ekrem CENGİZ		Danışman		
Doç. Dr. Harun YÜKSEL		Jüri		
Doç. Dr. Salih YILDIZ		Jüri		
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Ömer ABBASİGİL		Jüri		

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Hacer İNCİ

15.05.2023

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca benden hiçbir desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, sabrına ve etik ilkelerine hayran olduğum tez danışmanım Prof. Dr. Ekrem CENGİZ'e minnet ve teşekkürü borç bilirim.

Araştırma sürecimdeki desteklerinden ötürü Prof. Dr. Fazıl KIRKBİR'e ve Doç. Dr. Harun YÜKSEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Zevkli, bir o kadarda zorlu bu süreci benimle göğüsleyen, destekleri sürekli üzerimde olan ablam Selda ÇAKIR'a, can kardeşlerim Eray KÖMÜRCÜOĞLU'na, İrem Şeyma KÖMÜRCÜOĞLU'na, arkadaşım Sinan ATEŞ'e, dostum Nilüfer KOÇ'a ve hayat arkadaşım eşim İrfan İNCİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Hacer İNCİ

15.05.2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ...	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	IX
ABSTRACT...	XI
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
KISALTMALAR LİSTESİ	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ALGILANAN STRES

1.1. Stres-Algılanan Stres Kavramı.	5
1.2. Stres Çeşitleri.	7
1.2.1. Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres	7
1.2.2. İş ve Meşguliyet Konusundan Kaynaklanan Stres	7
1.2.3. Psiko-Sosyal Özelliklerden Kaynaklanan Stres	9
1.3. Stres İle Başa Çıkma.....	9
1.4. Varsayımlar ve Temel Sorunlar	10
1.4.1. Stres Algıdan Etkilenir	10
1.4.2. Yargılamadaki Yeterlilik Stres Altında Her Zaman Tehlikeye Girer.....	11
1.4.3. Uzun Süreli Stres Sağlığa Zarar Verebilir.....	11
1.4.4. Stres Acil Durumlarda Davranışı Etkiler.....	11
1.5. Stres İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	12

İKİNCİ BÖLÜM AKILCI KARAR VERME STİLİ

2.1. Akılcı Perspektife Göre Karar Verme ve Akılcılık Olgusunun Özellikleri	18
2.2. Akılcı Süreçte Sezginin Önemi.	21
2.3. Akılcı Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	22
2.4. Akılcı Karar Vermenin Algılanan Strese Etkisi.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ

3.1. Sezgi Olgusunun Tanımı ve Özellikleri.....	31
3.2. Karar Vericiler Sezgiyi Nasıl Kullanır.....	33
3.3. Sezgisel Karar Vermenin Avantajları... ..	34
3.4. Sezginin Önemi.....	36
3.5. Sezgisel Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar... ..	37
3.6. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	40
3.7. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	42
3.8. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Stres Arasındaki İlişki.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı... ..	43
4.2. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	45
4.2.1. Duygusal Bağlılık (Tutumsal Bağlılık)	46
4.2.2. Devam Bağlılığı.....	46
4.2.3. Normatif Bağlılık.....	47
4.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirmenin Yolları.....	48
4.3.1.Örgüt Kültürü	48
4.3.2. Rekabetçi Çalışana Fayda.....	48
4.3.3. Adil Tazminat	49
4.3.4. Daha İyi Çalışan-İşveren İlişkileri.....	50
4.3.5. Çalışma Ortamı/Çatışma.....	50
4.3.6. Güçlü Bir Ekip Çalışması Kültürü.....	50
4.3.7. Stres Faktörü.....	51
4.3.8. Örgütsel Hiyerarşiyi Sınırlaması	51
4.3.9. Eğitim ve Geliştirme.....	52
4.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar... ..	52
4.5. Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Stres Arasındaki İlişki	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

5.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı.....	62
---	----

5.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	64
5.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	64
5.2.2. Prosedürel Adalet.....	65
5.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	65
5.3. Örgütlerde Adalet Kavramının Önemi.....	66
5.4. Örgütsel Adaleti Geliştirme Yolları.....	66
5.4.1. Etkili Organizasyonel İletişim.....	66
5.4.2. Çalışan Katılımı.....	67
5.4.3. Çalışan Ruh Hali ve Duygular.....	67
5.5. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar... ..	68
5.6. Algılanan Örgütsel Adalet İle Algılanan Örgütsel Stres Arasındaki İlişki.....	71
5.7. Algılanan Örgütsel Adalet İle Algılanan Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	75

ALTINCI BÖLÜM

MATERYAL VE METOD

6.1. Araştırmanın Konusu.....	79
6.2. Araştırmanın Amacı.....	79
6.3. Araştırmanın Önemi... ..	79
6.4. Evren ve Örneklem.....	81
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	81
6.6. Araştırmanın Modeli... ..	81
6.7. Araştırma Hipotezleri.....	82
6.8. Veri Toplama Araçları... ..	83
6.9. Verilerin Analizi... ..	87

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	89
7.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri... ..	91
7.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)... ..	106
7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)... ..	112
7.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)... ..	117
7.6. Aracılık Rolü Araştırması... ..	122
7.7. Tartışma.....	132

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKLAR	145
EKLER.....	168
ÖZGEÇMİŞ	173



ÖZET

İnsanın içinde bulunduğu dünyada değişimin gerçekleşme hızı kesinlikle çok büyük ve nefes kesicidir. Günümüzün hızla değişen dünyasında herkes hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında stres yaşamaktadır. Hiçbir birey ve hiçbir meslek stresten uzak değildir. Stres, birey sağlığı ve toplum için giderek artan bir sorundur. Eğitim ortamları da dâhil olmak üzere iş hayatı bağlamlarında iş görevleri üzerinde kontrol eksikliği, performans üzerindeki zaman baskısı ve zayıf geribildirim gibi bir dizi faktör algılanan strese katkıda bulunur. Ayrıca karar verme yetkinliği, sosyal yönelim ve zaman yaklaşımı gibi çeşitli bireysel farklılık özellikleri de algılanan strese katkıda bulunabilmektedir. İş görevlerinin başarıyla tamamlanması diğer personel ve müşterilerin bağlı olduğu uzun karar verme süreçlerinin yürütülmesini içermektedir. Karar alma süreçlerinde verimlilik eksikliği; çalışanların görevlerini yerine getirmesini zorlaştırır, diğer personelin işlerini planlamasını ve yürütmesini engeller ve iş stresine neden olabilir. Geline nokta yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerine bağlı olarak iş ortamında strese yakalanma durumlarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Diğer tarafta yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı, çalışanları etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet, stresin önemli bir düzenleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Yani, akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerinden ne derece gerçekleştirdiğini görmektir. Buradan hareketle, bu çalışma kapsamında çalışanların akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet aracılık rolünü test etmek hedeflenmiştir.

Araştırmanın amacı paralelinde Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankada istihdam eden orta kademedeki 515 yöneticinin katılımı ile (600 yönetici tarafından anketler yanıtlanmış fakat eksik ve hatalı doldurulmasından kaynaklı 85 anket örneklemden çıkartılmıştır) uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılım sağlayıcılara akılcı ve sezgisel karar verme, algılanan örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel adalet ve algılanan stres ilgili anket uygulamasına gidilmiş ve elde edilen anket verilerinin analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında temin edilen verilerin analizi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 ve IBM AMOS 24.0 (Analaysis of Moment Structures) paket programlarından faydalanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda akılcı karar verme stilinin algılanan örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir, yani akılcı karar verme stilini uygulayan bir yöneticinin, çalışanların bağlılığını azalttığı düşünülmektedir. Akılcı karar verme stili algılanan stres ve örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Akılcı stil daha yüksek stresin yaşanmasına neden olduğu gibi akılcı stilde kişisel barınmaması, keyfilik içermemesi, belirli kurallar ve ölçüler doğrultusunda belirlenen bedellerin alınıp verilmesi adaletin gerçekleşmesinde fayda sunacaktır. “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin aracılık rolü olduğu gibi “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü bulunmaktadır.

Sezgisel karar verme stili örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye ve algılanan stres üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Sezgisel karar verme bireylerin stresin olumsuz etkilerinden korunmasına yardımcı olur. Örgütsel bağlılık boyutunun algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkili olduğu görülmüştür. Bağlılığın dolaylı veya düzenleyici etkisi bireylerin işlerine yön vermelerini, anlam yüklemelerini sağladığı için bireylerin stresin olumsuz etkilerinden korunmasına yardımcı olur. Örgütsel adalet boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir. Bir örgütte adaletin varlığı, çalışanların refahı ve örgütün kendisinin kayda değer başarısı üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu adil ortam, stresin daha düşük seviyeleri için önemli bir faktör olabilir. “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü olduğu gibi “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin de aracılık rolü vardır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Stres, Akılcı ve Sezgisel Karar Verme, Algılanan Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Adalet.

ABSTRACT

The accomplishment speed of change in the world we are living is absolutely huge and breathtaking. In rapidly changing world, today, everybody suffers stress both in their individual and professional lives. No individual and no profession is free from stress. Stress is an ever increasing problem for individual's health and for the society. Including the training environments, within the context of business life, a serial of factors such of lack of control over business duties, time pressure on performance and weak feedback contributes to stress and seems to be a mediator for negative health results. Besides, individual difference properties such as decision making competence, social management and time approach may contribute to stress. Successful completion of business duties involves the execution of long term decision making processes which other personnel and customers are affiliated to. Lack of efficiency in decision making processes aggravates the employees' fulfilling their duties, impedes other personnel to plan and execute their works and may lead work stress. At this point it is hereby aimed to determine the managers' situation of being exposed to stress depending on their rational and intuitive decision making styles. On the other hand managers organizational loyalty and organization justice perception affect employees. Organizational loyalty and organizational justice are hereby defined as an important regulator of the stress. That's to say, it is hereby aimed to notice and see the effect of rational and initiative decision making style over perceived stress and to what extent it is realized over the organizational loyalty and organizational justice. Starting from this point, within the scope of this study, it is hereby aimed to examine the effect of employee's rational and initiative decision making styles over the perceived stress and to test its role on organizational loyalty and organizational justice mediation role.

In parallel with the purpose of the research, the application is hereby accomplished upon the attendance of 515 medium level managers who are working in a bank in Turkey (600 managers answered the questionnaires, but 85 questionnaires were excluded from the sample due to incomplete and incorrect filling). A questionnaire was applied to the participants on rational and initiative decision making, perceived organizational justice and perceived stress , and results of the questionnaire were analyzed. For the analysis of results obtained within the scope of research, IBM SPSS (Statistical Package for the Social

Sciences) 21.0 and IBM AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) packet programs were used.

As a result of the analysis made, it is hereby determined that rational decision making style has a negative impact over the perceived organizational loyalty that's to say; it may be though that a manager who applies rational decision making style may decrease the employees' loyalty. Rational decision making style has a positive impact over perceived stress and organizational justice. Rational style leads higher stress and will be further useful for nonexistence of personality in the manner of individual style non-existence of arbitrariness, paying and receiving prices determined within the scope of specific rules and measures and for the achievement of justice. While the "Organizational Commitment" variable has a mediating role in the effect of the "Rational Decision Making" variable on the "Perceived Stress", the "Organizational Justice" variable has a mediating role in the effect of the "Rational Decision Making" variable on the "Perceived Stress".

Intuitive decision making style has a positive impact over organizational loyalty and organizational justice but a negative one over perceived stress. Intuitive decision making help people to be protected from the negative effects of stress. Organizational loyalty dimension seems to be meaningful over the perceived stress towards negative direction. Loyalty's indirect or regulatory effect helps people to give direction to their works and to load meaning thereto, thus it helps people to be prevented rom negative impacts of stress. Organizational justice dimension is effective over organizational loyalty in positive direction but in negative direction over perceived stress. In an organization, existence of justice has a very important role over the employees' welfare and over the organization's individual remarkable success. This fair environment may be an important factor for lower levels of stress. While the "Organizational Justice" variable has a mediating role in the effect of the "Intuitive Decision Making" variable on "Perceived Stress", the "Organizational Commitment" variable also has a mediating role in the effect of the "Intuitive Decision Making" variable on the "Perceived Stress".

Keywords: Perceived Stress, Rational and Initiative Decision Making, Perceived Organizational Loyalty, Perceived Organizational Justice.



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Bağlılığı Açıklayan Nedenler	47
Tablo 2: Algılanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri	85
Tablo 3: Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği İfadeleri	85
Tablo 4: Algılanan Stres Ölçeği İfadeleri	86
Tablo 5: Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Ölçeği İfadeleri	87
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	90
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	90
Tablo 10: Katılımcıların Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Tablo 11: Katılımcıların Meslekteki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	91
Tablo 12: Katılımcıların Kurum Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	91
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	91
Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	96
Tablo 15: Algılanan Stres Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	100
Tablo 16: Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	103
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	107
Tablo 18: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 19: Algılanan Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	109
Tablo 20: Akılcı Karar Verme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 21: Sezgisel Karar Verme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	111
Tablo 22: DFA Uyum İyiliği Sonuçları	117
Tablo 23: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	120
Tablo 24: YEM Model Tahmin Sonuçları	120
Tablo 25: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları	123
Tablo 26: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	123
Tablo 27: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları.....	124
Tablo 28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları	125

Tablo 29: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları	126
Tablo 30: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları.....	126
Tablo 31: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları	127
Tablo 32: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları	128
Tablo 33: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları.....	129
Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları.....	130
Tablo 35: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları	131
Tablo 36: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları.....	131



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: İş Yerinde Bir Stres Modeli	8
Şekil 2: Rasyonel Karar Verme Modeli	21
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Boyutları	45
Şekil 4: Araştırma Modeli	82
Şekil 5: DAF Analizi Sonuçları.....	116
Şekil 6: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	119
Şekil 7: DAF Tahmin Sonuçları	122
Şekil 8: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	122
Şekil 9: DAF Tahmin Sonuçları	125
Şekil 10: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	126
Şekil 11:DFA Tahmin Sonuçları	127
Şekil 12:Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	128
Şekil 13:DFA Tahmin Sonuçları	130
Şekil 14:Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	131

KISALTMALAR LİSTESİ

TÜRKÇE		İNGİLİZCE	
İK	: İnsan Kaynakları	RMR	: Root Mean Square Residual
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli	CFA	: Confirmatory Factor Analysis
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Yeterliliği	DES	: Dental Environment Stress
X ²	: Ki-Kare Değeri	PSS	: Perceived Stress Scale
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi	POS	: Perceived Organizational Support
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi	SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
		AMOS	: Analysis Of Moment Structures
		RMSEA	: Root Mean Square Error Of Approximation
		GFI	: Goodness Of Fit Index
		AGFI	: Adjusted Goodness Of Fit Index
		IFI	: Incremental Fit Index
		CFI	: Comperative Fit Index,
		NFI	: Normed Fit Index
		TLI(NNFI)	: Non-Normed Fit Index
		PDM	: Participation Decision Making

GİRİŞ

Dünyada meydana gelen küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin meyvesi olan hızlı değişim süreci sonucunda insanların olmazsa olmazlarında, inançlarında, değerlerinde ve düşünce tarzlarında meydana gelen değişimler, örgütlerin yapı ve stratejilerinde de gerekli uyumlaştırmayı mecbur kılmıştır. Oluşan bu hızlı değişim neticesinde pazarların ve dolayısıyla rekabetin küreselleşmesi, artan iletişim ve ulaşım imkânlarının sonucu olarak her geçen gün zorlaşan rekabet şartları, yöneticileri daha hızlı olmaya ve doğru kararlar vermeye mecburi kılmaktadır (Özüren, 2022: 1). Karar verme, tüm örgütlerin organizasyon kademelerinde bulunan yöneticilerinin en önemli ve temel görevlerinden biridir. Aslında örgütlerin kaderi, yöneticilerin karar vermelerinin durumuna ve sonuçlarına bağlıdır ve yöneticiler tarafından yapılan her ölçüm bir tür karar vermedir. Karar verme, "bir sorunu veya sorunu çözmek için önlem veya eylemi belirleme ve seçme süreci" olarak tanımlanabilir (Najaf Beigi, 2000).

Aslında günümüzde gerekli bilgiler olmadan bir örgütte etkin kararlar alınamayacağı söylenebilir. Bu bağlamda, kan dolaşımı gibi bilgi dolaşımının da bir toplumun yaşamının ve sağlığının korunmasında temel bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Karar verme, organizasyonlardaki en merkezi süreçlerden biridir ve her düzeyde yönetimin temel görevidir. Hatalı stratejik ve operasyonel kararlar kuruluşların rekabet gücünü ciddi şekilde bozabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin onları iyileştirmeye yönelik bir yol kat etmesi gerekiyorsa karar verme süreçlerini anlamak hayati önem taşımaktadır (Heracleous, 1994).

Sürekliliği sağlama arzusuna sahip kurumların, kurumsal performansın etkinliğini artırmak için akılcı yönetsel kararlara dikkat etmeleri kaçınılmazdır (Alhalalmeh ve Alawamleh, 2017: 102). Akılcı karar verme “kararla ilgili bilgilerin toplanmasını ve seçim yaparken bu bilgilerin analizine güvenmeyi içeren bir karar süreci” olarak tanımlanabilir. Karar vericiler çeşitli karar seçeneklerinin olası sonuçlarını dikkatlice değerlendirerek belirsizliği azaltmayı ve risk-fayda analizi açısından uygun olan kararları seçmeyi amaçlar (Kolbe vd., 2020). Birçok çalışma genel karar verme tarzları ile karar vericilerin diğer bilişsel veya kişilik özellikleri ya da sonuçları arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir.

Rasyonel tarzın genellikle diğer tarzlara göre daha olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Allwood ve Salo, 2012: 35).

Piyasaların küreselleşmesine paralel teknolojiadaki hızlı değişimler, ekonomik ve politik türbülansın artması, az sayıda stratejik kararın ilgili ve zamanında bilgi avantajına sahip olması ve dolayısıyla sezginin günümüz iş ortamında giderek daha özgün bir yaklaşım olarak görülmesine neden olmuştur. Örneğin, belirsiz ve zaman baskısı olan problemler gibi belirli senaryolarda karar vericiler sezgi gibi esnek ve hızlı karar verme yaklaşımlarına ihtiyaç duyarlar (Elbanna ve Fadol, 2016). Karar vermek için ihtiyaç duyduğumuz bilgi, bir süre boyunca biriktirdiğimiz şemalar biçimindedir. Dolayısıyla şema, belirli bir alan ve alan hakkındaki bilgiyi temsil eden bilişsel bir yapıdır (Fiske ve Taylor, 1991). İlgili alanda birikmiş geçmiş deneyimler, gelecekteki kararlarımızı büyük ölçüde etkileyen bilgimizi oluşturur (Juliussen vd., 2005). Bu şemalar zihinsel kısayollar şeklinde olabilir; karar vericiyi alternatif üretme ve beklenen sonuca götüren olasılıkları hesaplama karmaşıklığından kurtarır (Tversky ve Kahneman, 1974). Yöneticiler toplumsal değişimlere bağlı olarak dönüşüm geçirmekte olan örgütlerde kararlar alırlar. Yönetimsel karar verme hala tamamen akılcı bir eylem olarak anlaşılmaktadır. Yöneticilerin eylemlerinin girdi ve çıktıları veya sonuçlarını tamamen akılcı olarak hesaplayabildikleri ve bunu her zaman belirlenen hedeflere ulaşmak için yaptıkları varsayılır. Yöneticilerin hızlı karar vermeleri beklenir ve bu da hataların meydana gelme olasılığını artırır. Bu nedenle bilgi, deneyim ve duygulardan elde edilen sezgi artık akılcılığın önüne geçmektedir (Gigalová, 2017:301). Normatif akılcı karar vermenin yanıltıcı olduğu, hiçbir insanın her şeyi bilme ya da onu uygulayacak bilişsel kapasiteye sahip olmadığı iddiası geliştirilmiştir. Ekonomistler ekonomik sonuçları modellemek için akılcı karar vermeye güvenmeye devam ederken, normatif akılcı karar verme modelinin çok sayıdaki durumda insanın karar verme davranışı tarafından desteklenmediği görülmüştür (Cook ve Gonzales, 2016: 93-94). Sistematik ve yapılandırılmış doğası göz önüne alındığında akılcı karar verme yavaş, zaman alıcı ve zahmetli olabilir ve dolayısıyla bu durum, karar vermenin zaman baskısı, karmaşıklığı ve belirsizliği ile başa çıkmak için her zaman uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda yöneticiler sezgisel bir karar verme sürecini kullanabilirler (Dane ve Pratt, 2007; Hensman ve Sadler-Smith, 2011). Alan yazınında yöneticilerin karar süreçlerinde akılcı ve sezgisel karar verme tarzları üzerinde durulmuştur ve yöneticilerin bu tarzların birkaçını farklı durumlarda kullanabildikleri de ifade edilmektedir.

İnsanın içinde bulunduğu dünyada değişimin gerçekleşme hızı kesinlikle çok büyük ve nefes kesicidir. Günümüzün hızla değişen dünyasında herkes hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında stres yaşamaktadır. Hiçbir birey ve hiçbir meslek stresten uzak değildir. Böylece modern zamanlarda genelde stres, özelde iş stresi hayatın bir parçası haline gelmiştir (Jain vd., 2015: 125). Beyaz yakalı mesleklerde iş görevlerinin başarıyla tamamlanması genellikle diğer personelin ve müşterilerin bağlı olduğu uzun karar alma süreçlerinin iyi yürütülmesini içerir. Karar alma süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmemesi; çalışanların iş görevlerini yerine getirmelerini zorlaştırır, diğer personelin işlerini planlamalarını ve yürütmelerini engeller ve iş stresine yol açabilir. Araştırmalar bireylerin belirli karar verme tarzları profillerinde farklılık gösterdiğini ve bu profillerin zaman içinde oldukça istikrarlı olma eğiliminde olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte profillerin karar verme sürecinin etkin bir şekilde ele alınmasını destekleme derecesine göre farklılık göstermesi ve ayrıca stresle olan ilişkilerine göre de farklılık göstermesi muhtemeldir. Bu durum göz önüne alındığında karar verme tarzı ve stres arasındaki ilişkinin çok fazla araştırılmamış olması dikkat çekicidir (Allwood ve Salo, 2012: 34-35). Geline nokta da amaç; yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerine bağlı olarak iş ortamında strese yakalanma durumlarını tespit etmek amaçlanmaktadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri örgütün en önemli unsuru olan insan kaynağına bağlıdır. Achmadi'ye (2020) göre insan kaynağı şirketler ve kuruluşlar için çok önemli bir unsurdur çünkü bir kuruluşun veya şirketin başarısı ve etkinliği, kuruluşun sahip olduğu insan kaynağının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynağı çoğu zaman içinde barındıkları şirketin varlığının belirleyicisidir. Bu nedenle şirketler insan kaynaklarını bir yük olarak değil, kurumsal bir varlık olarak görmelidirler (Shofiyuddin vd., 2021:177). Bugün organizasyon yöneticileri “Çalışanlarımızdan daha fazla verim nasıl elde edebiliriz?” sorusunu sormaktadır. Cevap: Çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmek ve arttırmak için yeni stratejiler geliştirmektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık organizasyonel katılıma daha fazla destek olacak ve daha iyi performans sergileyecek olan çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarından biridir (Dargahi ve Veysi, 2021:2).

İnsanlar sosyal varlıklardır ve iş yerlerinde önemli miktarda zaman harcarlar. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların sosyal olarak etkileşime girebilecekleri ortamlar yaratmalıdır. İnsanın sosyal etkileşimi için temel olan bir kavram adalettir (Web_1). Kuruluşlar personel çabaları ve bağlılıkları olmadan başarılı olamazlar. Çalışan iş performansı ve memnuniyeti kuruluşların performansını etkileyen kilit değişkenler olarak

kabul edilir. Son derece rekabetçi küresel işletmelerde, çalışanların performansını ve iş tatminini etkileyen faktörler devamlı şekilde analiz edilir. Bu değişkenleri etkileyen önemli bir örgütsel süreçte örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet bireyin bir organizasyondan gördüğü muamelenin adillğine ilişkin algısını ve bu algılara karşı davranışsal tepkilerini gösterir (Al-Zu'bi, 2010: 102). İşyerinde adaletin oynadığı rollerden biri bireye adil davranan kişi ve kuruluşlarla işyerinde yakın ilişkiler kurma eğiliminin artmasıdır (Karriker ve Williams, 2009: 112).

Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankada görev yapan orta kademedeki yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerine bağlı olarak iş ortamında strese yakalanma durumlarını tespit etmek, yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek ve akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş stresini ne derece etkilediğinin ortaya koyulmasıdır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde anket yöntemine başvurulmuştur. 600 anket örneklem grubu içerisindeki çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Anket formları incelendiğinde toplam 85 anketin eksik ve hatalı doldurulduğu görülmüş, dolayısıyla 85 anket örneklemden çıkarılmıştır. 515 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışma 7 bölüm olarak düzenlenmiştir. İlk 5 bölümde konuya yönelik alan yazın taraması yapılmış ve altıncı bölümde materyal ve metod belirtilmiş; yedinci bölümde analiz sonuç ve rapor sunulmuş, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular yorumlanmış, araştırmacılara ve sektöre yönelik gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN STRES

İnsanı inceleyen araştırmaların geneli, daha iyi bir yaşam düzeyine nasıl ulaşırımı keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle hem bireysel hem de toplumsal konuların çıkış noktasında insan unsuru bulunmaktadır. Diğer tarafta son zamanlarda araştırmaların yapısının değişmesi, yaşam kalitesinin artırılması ihtiyacını doğurmuştur. İlk zamanlarda bir meta aracı olarak düşünülen insan, şimdi ise kıymetli bir sermaye kaynağı olarak düşünülmektedir.

İnsanın içinde bulunduğu dünyada değişimin gerçekleşme hızı kesinlikle çok büyük ve nefes kesicidir. Günümüzün hızla değişen dünyasında herkes hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında stres yaşadığından dolayı genelde stres, özelde iş stresi hayatın bir parçası haline gelmektedir (Jain vd., 2015: 125).

1.1. Stres-Algılanan Stres Kavramı

“Stres” terimi, temelde farklı birkaç şekilde kullanılmaya devam etmektedir: (a) çevresel bir koşul olarak, (b) çevresel bir durumun değerlendirmesi olarak, (c) çevresel koşula veya değerlendirmesine bir yanıt olarak, (d) çevresel talepler ile kişinin bu talepleri karşılama kapasitesi arasındaki ilişkiyi gösteren etkileşimli bir terim olarak. “Stres” teriminin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kullanılmasına ek olarak, belirli kullanımların her biri ile ilgili olarak fikir birliği, netlik ve kesinlik yoktur (Kasl, 1984: 320).

Stres, birey ve çevre arasındaki dinamik bir etkileşimi ifade eder. Bu etkileşimde işle ilgili talepler, sınırlamalar ve fırsatlar, bireyin kaynaklarını ve becerilerini aşmak için tehdit edici olarak algılanabilir. Düzensizlik durumunda bu etkileşim bilişsel, duygusal ve davranışsal değişikliklere yol açabilir (Martos vd., 2012: 15). Bu üç boyuttaki ortak nokta ise uyumsuz bir durumun varlığıdır (Web_2). Taylor'ın (2010) belirttiği gibi, stres “stresli olayı değiştirmeye ya da etkilerine uyum sağlamak amaçlı öngörülebilir biyokimyasal, fizyolojik, bilişsel ve davranışsal değişikliklerin aracılık ettiği olumsuz bir duygusal deneyimdir.” Bir stres tepkisinin etkinleşebilmesi için çevresel bir uyarının birey tarafından tehdit edici olarak görülmesi gerekir (Lynch, 2012: 3).

İnsanın biyolojik, psikolojik ve sosyal birçok ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında stres yaşarlar. Bu ihtiyaçların yanı sıra insan hayatında birçok zorluk

vardır ve bunların hepsinin stres yaratması muhtemeldir. Selye (1978) stresi “organizma dengesini bozma tehdidinde bulunan herhangi bir dış olay veya içsel dürtü” olarak tanımlar (Ravichandran ve Rajendran, 2007: 133).

Strese neden olan kişisel ve çevresel olaylara stresörler denir. Kısacası stres, stresörlerin neden olduğu duygusal rahatsızlıkları veya değişiklikleri içerir (Web_2). Stresörlerin ruh halimiz, esenlik duygumuz, davranışlarımız ve sağlığımız üzerinde büyük etkisi vardır. Stresörler, bir organizmanın gerçek veya algılanan ihtiyaçlarını karşılama becerisine yönelik gerçek veya algılanan zorluklardır. Çoğu omurgalıda bu tür zorluklarla başa çıkmak için gelişen tepkiler zorluğun tespiti, gerçek veya algılanan alaka düzeyine dayalı dikkat ve zorluk tespit edildikten sonra herhangi bir belirli düzeyde yanıt verme kapasitesi için bir eşik ile sınırlıdır. Stres etkeninin yoğunluğuna ve zamanlamasına bağlı olarak bunların her biri bağımsız olarak değişebilir (Greenberg vd., 2002: 508).

Stres, daha önce fizyolojik tezahürleri, önemli yaşam olaylarının oluşumu, günlük güçlüklerin sıklığı ve bilişsel değerlendirmesi ölçülerek incelenmiştir. Öznel iyi oluşun değerlendirilmesine benzer şekilde ikinci yaklaşım, bir kişinin strese ilişkin bilişsel değerlendirmesinin stresli olayları değerlendirmede en önemli faktör olduğunu öne sürer. Bu açıdan insan, çevresel olayları kendi değerlerine ve kaynaklarına göre yorumlar ve psikolojik, davranışsal ve biyolojik olarak tepki verir. Olaylar yalnızca olayın talepleri kişinin mevcut kaynaklarından daha ağır bastığında stresli olarak nitelendirilir (Schiffman ve Nelson, 2010: 35-36). Selye (1956) strese verilen tepkinin zamanla nasıl değiştiğini anlamak için geniş bir çerçeve önermiştir. Genel uyum sendromu teorisi uyaranlara karşı spesifik olmayan, benzersiz olmayan bir stres tepkisi modeli sunar (Kim vd., 2012). Modele göre stres, homeostaziye yönelik bir tehdit olarak tanımlanmaktadır. Model, tehdit vücut tarafından ele alındığında stresin azaldığını öne sürmektedir. Selye'nin modeli stresi fizyolojik olarak ele alırken, Lazarus ve Folkman (1984) stresi psikolojik bir fenomen olarak tanımlamıştır. Lazarus ve Folkman stresi algılanan talepler ile algılanan kaynakları karşılaştıran bir değerlendirmenin sonucu olarak görmektedirler. Algılanan talepler algılanan kaynaklardan ağır bastığında birey stres yaşar (Manderson, 2014: 2-3). Diğer bir klasik stres teorisi, Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisidir. Bu teori, hem nesnel hem de algılanan çevreyi stresle başa çıkma sürecine daha tam olarak dâhil etme ihtiyacına yanıt olarak geliştirildi. Stres ve başa çıkmanın homeostatik ve işlemsel modelleri stresi başa çıkma kapasitesi ve çevre arasındaki dengesizlik algısı olarak tanımlamaktadır (Hobfoll ve Schumm, 2009: 131-132).

Algılanan stres kişinin herhangi bir zaman diliminde karşılaşmış olduğu durum karşısında stres derecesinin seviyesinin ne olduğunu belirleyen duygu veya düşünceleri belirlemesinin yanı sıra bireyin hayatının kontrol edilemezliği ve öngörülemezliği, bireyin hangi sıklıkta istenmeyen güçlüklerle mücadele etmesi gerektiği, hayatında ne kadar değişiklik olduğu ve bireyin sıkıntılarla ve güçlüklerle mücadele edebilme kabiliyetine olan güveni hakkındaki duyguları kapsamaktadır. Algılanan stres kişinin yaşamının genel stresliliği ve mevcut stresle mücadele etme kabiliyeti konusunda nasıl hissettiğini ölçmeyi hedeflemektedir. Bireyler benzer olumsuz yaşam olayları ile karşı karşıya gelebilirler fakat karakter, başa çıkma kaynakları ve destek gibi unsurların rolleri ile bunların kişide bırakmış olduğu izleri farklı şekilde yorumlayabilirler (Phillips, 2016).

1.2. Stres Çeşitleri

Modern hayatta ses getiren stres terimi psikolojik, biyolojik ve sosyal sistemin dış çevre aracılığı ile oluşan sıkıntıları ve yükleri ile gerginliğin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1993). Stresin oluşumuna çeşitli faktörler etki etmektedir. Bu bölümde bu faktörlerin yol açtığı stres çeşitleri ele alınacaktır.

1.2.1. Fiziki Çevreden Kaynaklanan Stres

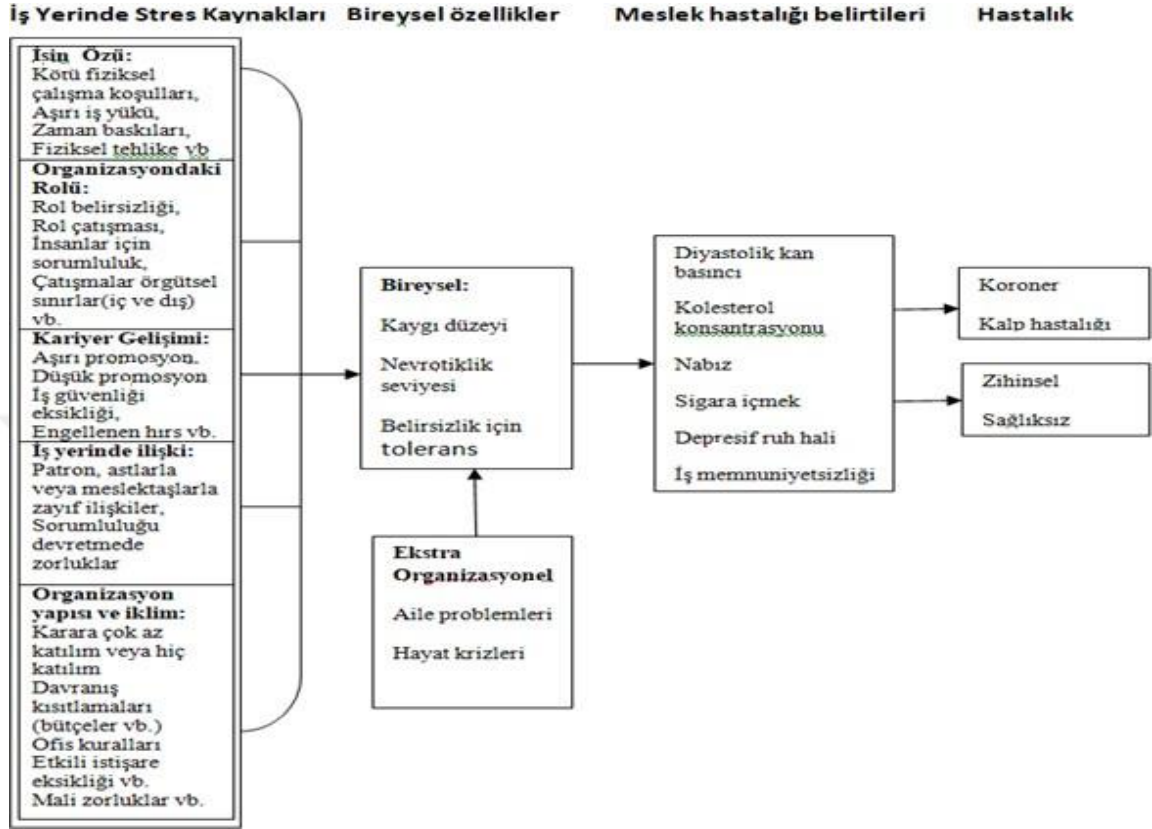
Örgütlerdeki fiziksel çalışma ortamı insanların örgütsel yaşamlarında karşılaştıkları tüm maddi nesnelerin ve uyaranların doğasını ve düzenlenmesini içerir (Davis vd., 2011). Fiziksel çalışma ortamı çalışan stresini güçlü bir şekilde etkiler. Manzaraya erişim eksikliği, artan gürültü, daha yüksek sıcaklık, kötü ofis düzeni ve doğaya benzer çevre eksikliği gibi farklı fiziksel çalışma ortamı boyutları artan stres ile ilişkilidir (Lamb ve Kwok, 2016).

1.2.2. İş ve Meşguliyet Konusundan Kaynaklanan Stres

İşle ilgili stres yalnızca çalışanların sağlığını ve refahını değil, aynı zamanda kuruluşların üretkenliğini de etkileyen, dünya çapında büyüyen bir sorundur (Web_3). İş yeri, hem strese neden olan talep ve baskıların hem de stresle mücadele için yapısal ve sosyal kaynakların önemli bir kaynağıdır. Stres ve sağlık riskleri ile bağlantılı olduğu bilinen işyeri faktörleri, işin içeriği ile bağlantılı olanlar ve işin sosyal ve örgütsel bağlamıyla ilgili olanlar olarak ayrıştırılabilir. İşe özgü olanlar içinde fazla çalışma saatleri, fazla iş yükü, zaman baskısı, güç veya içinden çıkılması karmaşık hal alan görevler, mola

eksikliği, iş çeşitliliği eksikliği ve uygun olmayan fiziksel çalışma şartları sayılabilir (Michie, 2002: 68).

Şekil 1: İş Yerinde Bir Stres Modeli



Kaynak:Michie, 2002: 68.

Genel olarak, uzun süreli çalışmanın veya yoğun stresin bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz bir etkisinin olabileceği kabul edilmektedir (Health and Safety Executive, 2001; Cooper vd., 2001). Birleşik Krallık'ta yaklaşık yarım milyon insanın kendilerini hasta ettiğine inandıkları bir düzeyde işle ilgili stres yaşadıkları, beş milyon kadar insanın da işlerinden dolayı “çok” veya “aşırı” stresli hissettiği tespit edilmiştir. HSE (2001) stresin uzun süreli veya yoğun olması durumunda kalp hastalığı, sırt ağrısı, gastrointestinal rahatsızlıklar, anksiyete ve depresyon gibi olumsuz etkilere neden olabileceğini ileri sürmektedir (Johnson vd., 2005: 179).

Ayrıca iş talepleri nedeniyle kaynakları tüketen zamanla ilgili stresten kaynaklanan hayal kırıklığı, artan CWB'ye (çalışanların külfetli çalışma durumlarıyla birlikte gelen olumsuz duyguları serbest bırakmaya çalıştıkları davranışsal bir yanıt) yol açabilir. Çünkü bu davranış çalışanların olumsuz durumla ilgili hayal kırıklıklarını ifade etmek için kullanabilecekleri bir başa çıkma mekanizması oluşturur. Çalışanlar bunu doğrudan

(örneğin şirket malına zarar vererek veya çalarak) veya dolaylı olarak (bireysel üyeler hakkında görmezden gelerek veya kötü konuşarakta) yapabilirler (De Clercq vd., 2019: 11-12).

1.2.3. Psiko-Sosyal Özelliklerden Kaynaklanan Stres

Psiko-sosyal riskler kötü iş tasarımı, organizasyonundan ve yönetiminden ve ayrıca işin zayıf sosyal bağlamından kaynaklanır ve işle ilgili stres, tükenmişlik veya depresyon gibi olumsuz psikolojik, fiziksel ve sosyal sonuçlara yol açabilir. Psiko-sosyal risklere yol açan bazı çalışma koşulları örnekleri şunlardır (Web_4):

- Gereğinden fazla iş yükleri,
- Taleplerin çatışması ve rol netliği eksikliği.

1.3. Stres ile Başa Çıkma

Stresle başa çıkmanın erken dönemleri önemli olmasına rağmen, bireylerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları çeşitli stresörlerle nasıl başa çıktıkları hakkında çok az şey bilinmektedir (Macdonald vd., 1998: 122).

Stres yönetimi insanlar için yararlı bir beceridir. Stresle başa çıkma becerileri bireyleri hayatın ihtiyaçları ve zorluklarıyla daha iyi başa çıkmaya hazırlamanın yanı sıra stresi önlemek, yönetmek ve azaltmak için davranışsal-bilişsel faaliyetler ve süreçleri içerir (Ghasemi Bahraseman vd., 2021: 2). Stres ile başa çıkma kişinin stres belirtilerinin neden olduğu durumlar karşısında direnç göstermesi olarak da tanımlanmaktadır. Stres kaçınılmaz olsa da yönetilebilir. Stresi yönetmenin ilk adımı, strese neden olan faktörleri belirlemektir. Birey üzerinizdeki yük ve stresle mücadele adımlarını anladığında sağlığının sorumluluğunu üstlenebilir ve stresin yaşamı üzerindeki etkisini azaltabilir (Web_5).

Araştırmalara göre stres yönetimi, biliş ve inançları harekete geçirdiği için zihinsel sağlığı ve performansı iyileştirir. Önleyici stratejiler genellikle çeşitli stres yönetimi tekniklerini gerçekleştirmeyi içerir. Stres yönetimi vasıtasıyla insanlar stresi psikolojik ve fiziksel sorunlara neden olmadan önce onu yönetmeyi öğrenebilirler (Ghasemi Bahraseman vd., 2021: 2).

Baş çıkma stratejileri Folkman ve Lazarus tarafından problem odaklı stratejiler ve duygu odaklı stratejiler olmak üzere ikiye ayrılır. Problem odaklı başa çıkma olarak adlandırılan ilki, stresin kaynağını ortadan kaldırma veya atlatmayı amaçlayan eylemdir.

Duygu odaklı başa çıkma olarak adlandırılan ikinci strateji, stresli durumla bağlantılı duyguları düzenlemeyi amaçlar (Ravindran vd., 2019). Duygu odaklı başa çıkma stresli durumla ilişkili veya onun işaret ettiği duygusal sıkıntıyı azaltma veya ortadan kaldırma girişimidir. Problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma aynı başa çıkma bağlamında birlikte gerçekleşebilse de problem odaklı başa çıkma genellikle insanların stres etkeni hakkında yapıcı bir şeyler yapılabileceğine inandığı durumlarda daha olasıdır. Duygu odaklı başa çıkma insanların durumun katlanılması gereken bir durum olduğuna inandıklarında mümkündür (Scheier vd., 1986: 1257).

Bireyin hayatındaki stres düzeyini belirleyen onun tutumudur. Strese neden olan olayın kendisi değil bireyin onu nasıl yorumladığıdır. Olumlu bir tutum stresi azaltmanın en iyi yoludur. Her kötü durumda her zaman iyi bir şey vardır. Önemli olan onu bulma ve bunu hayatın bir parçası haline getirme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan birey asla stresli hissetmez. Gülmenin stres hormonları olan kortizol ve adrenal düzeylerini azalttığı, serotonin (mutluluk hormonu) düzeylerini yükselttiği ve ağrı giderici endorfinleri serbest bıraktığı bilinmektedir (Web_6).

Stres yönetimi araçları olarak meditasyon, gevşeme egzersizi, biyolojik geri bildirim verme, etkin iletişim becerileri, kendi kendine olumlu diyalog, stresin azalmasına neden olan beslenme alışkanlıkları gibi değişik yollar vardır (Çelik, 2008:126). Strese verilen tepkiler adaptasyon, stres yönetimi, kaygı ve depresyon gibi davranışları içerir. Uzun vadede stres, sağlığın azalmasına ve/veya hastalığa eğilimin artmasına neden olabilir. Bunu önlemek için stresin yönetilmesi gerekir.

1.4. Varsayımlar ve Temel Sorunlar

1.4.1. Stres Algıdan Etkilenir

Stresle başa çıkma yeteneği bireyin bir olayı algılamasına veya yorumlamasına bağlıdır. Bir kişi bir şeye meydan okuduğunu hissettiğinde, genellikle pozitif bir adrenal patlaması meydana gelir ve bu durum özgüvenin artmasına, daha fazla motivasyon ve esnekliğe yol açar. Tersine, bir kişi bir şey tarafından tehdit edildiğini hissettiğinde sonucun genellikle olumsuz, verimsiz, endişe verici olmasının yanısıra kişide fiziksel titreme ve bir dizi başka davranışsal semptomların (yani hastalanma) görülmesi de mümkündür (Web_7).

1.4.2. Yargılamadaki Yeterlilik Stres Altında Her Zaman Tehlikeye Girer

Hem gelişmiş hem de iyileştirilmiş bireysel performans bozulmasının artan stres ile ilişkili olduğunu belirtmek önemlidir. Bazı bireyler için artan stres, performanslarını yükseltir. Diğerleri ise stresin olumsuz etkilerine karşı savunmasızdır ve bu da performansın düşmesine neden olur. Bu olumlu/olumsuz stres dinamiğinin fizyolojik bir örneği atletik performanstır. Yarışırken optimal performans seviyesinde olmak isteyen bir sporcu, optimal bir stres seviyesi talep eder. Stres seviyesi en iyi performansı teşvik etmek için yeterli olmalı ancak vücudu aşırı strese sokacak seviyede olmamalıdır. Çünkü vücut tükenmeye doğru ilerledikçe performans düşer. Kontogiannis ve Kossiavelou (1999), stresli acil durumlarla başa çıkmak için davranışlarını uyarlamada kanıtlanmış, verimli ekipler tarafından kullanılan karar verme stratejilerini ve işbirliği modellerini incelemiştir. Stresin işaret örneklemesini kısıtladığı, uyanıklığı azalttığı, çalışan belleğin kapasitesini düşürdüğü, alternatif seçenekleri değerlendirmede erken kapanmaya neden olduğu ve görev dağılımına sebep olduğu sonucuna varmışlardır (Kowalski ve Vaught, 2008).

1.4.3. Uzun Süreli Stres Sağlığa Zarar Verebilir

Kronik stresin etkisiyle başa çıkmak zor olabilir. Uzun süreli stresin kaynağı akut stresten daha sabit olduğundan, vücut asla normal işleyişine dönmek için net bir sinyal almaz. Kronik stres ile vücuttaki aynı hayat kurtarıcı reaksiyonlar bağışıklık, sindirim, kardiyovasküler, uyku ve üreme sistemlerini bozabilir. Bazı insanlar esas olarak sindirim semptomları yaşayabilirken, diğerlerinde baş ağrısı, uykusuzluk, üzüntü, öfke veya sinirlilik olabilir. Zamanla bireyin vücudunda stresin devam etmesi kalp hastalığı, yüksek tansiyon, diyabet gibi ciddi sağlık sorunlarına ve depresyon veya anksiyete gibi zihinsel bozukluklar da dâhil olmak üzere diğer hastalıklara sebep olabilir (Web_8).

1.4.4. Stres Acil Durumlarda Davranışı Etkiler

Bilgi işlem varlıkları olarak insanlar yangın gibi acil durumlarda rota seçimi sırasında çevresel ipuçlarını kullanırken zaman baskısı yani insanların kullanabileceği sınırlı zaman ve fiziksel yangın tehdidinin yarattığı stres, çevresel bilgileri nasıl işlediklerini etkileyebilir. Zaman baskısı altında dikkat edilen ipuçlarının kapsamının daraltılması, karar alternatiflerinin olumsuz yönlerine yapılan vurgu ve bilgilerin filtrelenmesi, bireyin bilgi işleme kapasitesindeki bozulmalara örnek olarak verilebilir.

1.5. Stres İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Keinan (1987), “Stres Altında Karar Verme: Kontrol Edilebilir ve Kontrol Edilemez Tehditler Altında Alternatiflerin Taranması” adlı çalışmanın amacı, stres altında yetersiz karar vermenin önemli ölçüde bireyin karar verme sürecinin temel bir gereksinimini yani ilgili tüm alternatiflerin sistematik olarak değerlendirilmesini yeterince yerine getirememesinden kaynaklandığı önermesini test etmektir. Bu deneyde 20-40 yaşları arasındaki 101 lisans öğrencisi (59 kadın ve 42 erkek) denek olarak görev yapmıştır. Kontrol edilebilir strese, kontrol edilemeyen strese veya hiç strese maruz kalmadan etkileşimli bir bilgisayar paradigması kullanarak karar problemlerini çözmeleri istenmiştir. Sonuç olarak, stres etkeninin kontrol edilebilirliğinin katılımcıların performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte kontrol edilebilir veya kontrol edilemeyen strese maruz kalanlar, mevcut tüm alternatifler düşünülmeden önce çözümler önerme ve alternatiflerini sistematik olmayan bir şekilde taramaya strese maruz kalmayan katılımcılara göre önemli ölçüde daha güçlü bir eğilim göstermişlerdir. Ek olarak, alternatif tarama kalıplarının karar problemlerine çözümlerin doğruluğu ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Kowalski vd. (2003), “Stres Altında Yargılama ve Karar Verme: Bir Acil Durum Yöneticileri İçin Genel Bakış” adlı makalede, stres altında insan yargısının ve karar verme sürecinin durumunu incelemişlerdir. Çeşitli disiplinlerden seçilmiş güncel literatürü gözden geçirerek acil durumların yönetimi sırasında karar verme bağlamında bir stres tanımı önermişlerdir. Stresin karar vericilerin çoğu için ölüm kalım durumlarında mücadele edilmesi gereken faktörlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Stres altındayken bireysel yargı ve karar verme faaliyetlerinin daha iyi anlaşılmasının insanların acil durumlarda yaptıkları seçimlere nasıl ulaştıklarını daha iyi anlamalarını sağlayacağını öne sürmüşlerdir.

Kaya ve Keskin (2008), "Yöneticilerin Yönetmel Stres Kaynakları ve Strese Yatkinlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma" adlı çalışmaları, Erzurum ilinde çalışan yöneticilerin yönetmel stres kaynaklarının ve strese yatkinlık düzeylerinin saptanması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin işe yönelik konularda stres seviyelerinin düşük olmadığı ve ağırlıklı olarak stres odaklı kişiliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat yöneticilerin taşıdıkları stres düzeyinin onları motive ettiğine inandıkları tezine varılmıştır.

Türker (2013), " Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi" adlı çalışmasında, bankacılık iş alanında istihdam eden çalışanın, stres ile işten çıkma niyetlerinin banka kurumlarına bağlılıklarında etkili olup olmadığı araştırılmıştır. İstanbul ilinde bulunan bankalarda istihdam eden 508 personele yönelik yapılan çalışma sonucunda personellerin stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki orya çıkmıştır. Stres seviyesi yükseldikçe, işten ayrılma niyeti de artış göstermektedir. Personellerin stres seviyesi ile örgüte bağlılıklarının seviyesi arasında negatif olarak anlamlı bağlantı görülmüştür. Personellerin stres seviyesi ne kadar artarsa örgütlerine olan bağlılık derecesi de azalma göstermektedir.

Savcı ve Aysan (2014), "Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Stres Düzeyi İle Stres İle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarında, üniversite öğrencilerinin algıladığı stres düzeyi ile stresle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenimine devam eden 302 öğrenci üzerinde yapılan araştırma da öğrencilerin büyük bir kısmının orta seviyede streslerinin olduğu; algılanan stres ile stresle mücadele edebilme stratejileri arasında pozitif yönde ve düşük seviyede bir bağlantı bulunduğu; algılanan stres seviyesine göre stresle mücadele stratejilerinde değişiklikler olduğu; algılanan stres seviyesi ile stresle mücadele stratejilerinde cinsiyete göre farklılaşma olduğu ve stres ile mücadele stratejilerinde okunan bölüme, algılanan sosyoekonomik düzeye, okunan sınıfa göre değişiklikler olduğu görülmüştür.

Yu (2016), "Stres Karar Yanlılıklarını Güçlendirir: Stres Kaynaklı Bir Müzakereden Sezgiye (SIDI) Modeli" adlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada insanların genellikle stresli durumlarda, örneğin risklerin yüksek olduğu ve potansiyel sonuçların ciddi olduğu veya saatin ilerlediği ve görev talebinin ezici olduğu durumlarda hızlı ve alışılmış (belirli) kararlar verdiklerini göstermiştir. Organizmalar savaş ya da kaç tepkisi vermesine izin vermek için strese karşı bir dizi biyolojik tepki geliştirmiştir. Çalışmada, stres altındayken hızlı ve zahmetsiz buluşsal yöntemlerin yavaş ve zorlu müzakerelere baskın gelebileceği, stres altında karar verme üzerine davranışsal çalışmalardan ve nöro görüntüleme araştırmalarından elde edilen kanıtlar gözden geçirildiğinde stresin analitik bir akıl yürütme sisteminden sezgisel süreçlere geçişi ortaya çıkardığı ve bu değişimin prefrontal yürütücü kontrol bölgelerinde azalmış aktivite ile ilişkili olduğunu görülmüştür.

Gok ve Atsan (2016), “Stres Altında Karar Verme ve Yönetmel Karar Vermeye Etkileri: Bir Literatür İncelemesi” adlı çalışmalarında, karar verme olgusunun daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için stres altında karar vermenin temel teorik modellerini ve karar stresinin karar verme süreci üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Literatür taraması stresin karar verme sürecinin her aşaması üzerinde bir etkisi olabileceğini ortaya koymaktadır. İnceleme ayrıca, karar vericilerin belirli başa çıkma stratejilerini uyarlayarak karar verme performanslarını artırabileceklerini ve olası karar başarısızlıklarını önleyebileceklerini de ortaya koymaktadır.

Starcke ve Brand (2016), “Belirsizlik Altında Stresin Kararlar Üzerindeki Etkileri: Bir Meta-Analiz” adlı çalışmalarının amacı, stresin belirsizlik altında verilen kararlar üzerindeki etkilerini ölçmektir. Stresin dopamin ateşleme oranlarındaki değişiklikler yoluyla ödül arayışını ve risk almayı artırdığını ve optimal prefrontal korteks işleyişini engelleyerek yönetici kontrolünü azalttığı varsayılmıştır. Stresör tipinin de bir rol oynadığı varsayılmıştır. Ek olarak hormonal stres tepkisi, stres başlangıcı ile kararlar arasındaki süre ve katılımcıların yaşı ve cinsiyeti gibi düzenleyici değişkenler analiz edilmektedir. Bir kontrol koşuluna karşı karar vermeyi araştıran meta-analize çalışmalarına göre ($k = 32$ veri seti, $n = 1829$ katılımcı) rastgele etkiler modeli, genel olarak stres koşullarının, stres dışı koşullardan daha dezavantajlı, daha fazla ödül arama ve daha fazla risk alma olarak tanımlanabilecek kararlara yol açtığını ortaya koydu ($d = .17$). Artan ödül arayışı ve risk almanın dezavantajlı olduğu durumlarda stresin önemli etkileri ($d = .26$), diğer durumlarda ise hiçbir etki gözlenmedi ($d = .01$). Etkiler süreçsel stresörler ($d = .19$) altında gözlendi ancak sistemik olanlar ($d = .09$) altında gözlenmedi. Stresin önerilen mekanizmalar yoluyla genel karar verme performansını bozduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldız (2017), "Banka Çalışanlarında Stres Algısı ve Ruhsal Durum Arasındaki İlişkinin Araştırılması " adlı çalışmada, birbirinden farklı bankalarda istihdam eden kişilerin iş ortamında stres algısı ve ruhsal belirti seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma İstanbul'da farklı bankalarda istihdam eden 130 banka çalışanına yöneliktir. Araştırma bulgularına göre personellerin algıladıkları stres seviyesi; anksiyete, depresyon, hostilite ve olumsuz benliğin artmasına neden olmaktadır.

Dilawar vd. (2018), “Stresin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Düzenlenmiş Etkisi, Kavramsal Çerçeve” adlı çalışmalarında daha önceki çalışmalarda ihmal edilen stres ve karar verme tarzı arasındaki ilişkide dayanıklılığın düzenleyici rolünü irdelemişlerdir. Yüksek düzeyde stresin karar verme performansını engelleyebileceği ve istenmeyen

sonuçlara yol açabileceği kanısına varmışlardır. Bununla birlikte, dayanıklılığın, bu tür istenmeyen sonuçların üstesinden gelmede etkili bir aracı faktör olduğunu hatta stresli durumlarda daha iyi karar verme performansına yol açabileceğini tespit etmişlerdir. Bu sonuç bireyleri, kuruluşları ve toplumu strese karşı dayanıklılığı artırmayı amaçlayan uygulamaları benimsemeye teşvik ederek stresli durumların istenmeyen sonuçlarını en aza indirilebileceğini göstermiştir.

Tekin vd. (2019), "Farklı Meslek Gruplarında Çalışanların Algılanan Stres Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın hedefi değişik meslek gruplarında istihdam edenlerin stres seviyelerini ortaya koyarak algılanan stres seviyesi ve stresle mücadele edebilme tarzları arasında değişkenlik bulunup bulunmadığını sunmaktır. Öğretmen, öğrenci, akademisyen, sağlık personeli, asker/polis, bankacı, muhasebeci ve madenci olmak üzere 8 değişik meslek grubundan 287 personele yönelik yapılan çalışmaya ait ortaya çıkan verilerde mesleklere göre stresin seviyelerinde ve mesleklere göre stresle mücadele edebilme tarzlarında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Pérez-Rodríguez vd. (2019), "Örgütsel Adalet ve İş Stresi: Olumlu Olmayan Ama Olumsuz Duyguların Aracı Rolü" adlı çalışmada örgütsel adalet ve stres arasındaki ilişkileri irdemiştir. Rodriguez'e göre örgütsel adalet, çalışanların bir organizasyondaki kaynak tahsisinin adilliğine ilişkin algılarını içerir. Adalet algılarının olumsuz duygusal etkisi çalışanların örgütün etkinliğini ciddi şekilde etkileyebilecek tutumsal ve davranışsal tepkilerine yol açar. Bu çalışmanın amacı farklı İspanyol örgütlerinde çalışan bir örnekleme (n=465) duyguların örgütsel adalet algıları ile iş stresi arasındaki ilişkide aracı olarak rol oynayıp oynamadığını incelemektir. Sonuçlar çalışanların adalet algıları ile iş stresi arasındaki ilişkiye duyguların aracılık ettiğini göstermiştir. Örgütsel adalet algılarının (dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel) ve duyguların aracılık ettiği iş stresinin aracılık modelleri oldukça benzerdi. Her üç durumda da duyguların aracı rolü, daha yüksek bir olumsuz duygu sıklığından oluşmuştur. Ayrıca prosedür adaletinin olumlu duygular aracılığıyla dolaylı etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Kobayashi ve Kondo (2019), "Japon Kadın Çalışanlarda Meslek Sınıfına Göre Örgütsel Adalet, Psikolojik Sıkıntı ve Strese Bağlı Davranışlar" adlı çalışmalarında Japonya'da profesyonellerin ve yöneticilerin diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyede sağlıksız olma riskine sahip olduğunu ve bu etkinin kadınlarda erkeklerden daha güçlü olabileceğini öne sürmüşlerdir. Japonya'da sağlık, meslek ve psikososyal faktörlerle ilişkili eşitlik çalışmasıyla 18 ile 69 yaşları arasındaki 2.216 kadın ve 7.557 erkek çalışanda

algılanan örgütsel adalet ile psikolojik sıkıntı ve stresle ilgili davranışlar (sigara ve yoğun içki içme) arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Hem prosedürel hem de etkileşim adalet ölçülmüş ve yöneticileri ile profesyoneller diğer çalışanlarla karşılaştırılmıştır. Demografik özellikler ve mesleki stres için düzeltme yapıldıktan sonra düşük algılanan prosedürel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin, mesleki durumdan bağımsız olarak hem kadınlar hem de erkekler için yüksek bir psikolojik sıkıntı prevalansı yani stres ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Al Omar vd. (2020), “Ajman Üniversitesi'ndeki Genç Diş Hekimliği Öğrencileri Arasında Algılanan Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri” adlı çalışmalarında dişhekimliği fakültesi son sınıf öğrencilerinin stres kaynaklarını, algıladıkları stres düzeylerini ve benimsedikleri başa çıkma stratejilerini değerlendirmişlerdir. 227 öğrenciye, Modifiye Dental Ortam Stresi (DES) anketi, Algılanan Stres Ölçeği (PSS) ve COPE envanteri anketi uygulanmıştır. Çalışma Ajman Üniversitesi diş hekimliği öğrencilerinin iki-üçüncü sınıfta stres algıladıklarını ve kızların erkeklerden daha fazla stres algıladıklarını göstermiştir. Stresin ana kaynakları arasında “çalışma yükü” ve “sınavlar” faktörleri belirlenmiştir. Öğrencilerin benimsedikleri başa çıkma stratejilerinde cinsiyet göre farklılıklar görülmüştür. Bununla birlikte, “odaklanma” ve “duyguların açığa çıkması” faktörlerinin algılanan stres puanları ile pozitif bir ilişkisi görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

AKILCI KARAR VERME STİLİ

Karar verme süreci hızla değişen bir ortamda yönetsel çalışmalarda en önemli ve en çok kullanılan unsurlardan biridir. Her türden kurum bireylere hizmet sunmaya devam etme ve rekabet avantajı elde etme başarısı açısından geleceğini garanti altına alabilmek için bu sürece dikkat etmelidir (Alhalalmeh ve Alawamleh, 2017: 102). Halihazırda şirketler, birçok farklı türde zorluğa neden olan ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, karar verme süreci zorlukların üstesinden gelmenin başlangıç noktası olması anlamında organizasyonun hayatta kalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu sürecin gerçekleştirildiği akılcılık ve onu etkileyen bağlamsal faktörler, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren oldukça karmaşık organizasyonlar için özellikle önemlidir (León ve Mu, 2021).

Karar verme, örgütlerin tüm organizasyon kademelerinde bulunan yöneticilerin en önemli ve temel görevlerinden biridir. Aslında örgütlerin kaderi yöneticilerin karar vermelerinin durumuna ve sonuçlarına bağlıdır ve yöneticiler tarafından yapılan her ölçüm bir tür karar vermedir. Karar verme "bir sorunu veya problemi çözmek için önlem veya eylemi belirleme ve seçme süreci" olarak tanımlanabilir (Najaf Beigi, 2000).

Eski moda karar verme tarzları çok fazla ve çeşitli bilgiye olan ihtiyacın olması ve çok az zamanın bulunması dolayısıyla günümüzde ihtiyaçları karşılayamamaktadır. Bir zamanlar ideal olan sözde akılcı karar verme bugün açıkça imkânsız olan bir sorunun her yönü hakkında kapsamlı bilgi gerektiren durumlarda pek işe yaramamaktadır (Etzioni, 2001:45). Günümüzde yönetim kararları sadece kişisel zekâyâ, sezgiye ve yargıya dayanamaz; bilimsel araştırmalara, istatistiklere ve yanılmaz verilere dayanmalıdır. Bu nedenle örgütler, yöneticilere zamanında ve yeterli ve doğru veri sağlayacak şekilde düzenlenmelidir (Feizi ve Moghaddasi, 2005). Günümüzün kurumsal ortamı yöneticilerin mükemmel karar vericiler olmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin hızlı, yaygın olarak desteklenen ve etkili kararlar alma yetenekleri büyük ölçüde firmalarının performansını şekillendirecektir (Certo vd., 2008: 113).

Yöneticiler iş ortamındaki rutin yaşamın sorunlarını ve organizasyonun kaderini belirleyen stratejik seçimleri içeren birçok karara dâhil olurlar. Bir yöneticinin kararının doğası yalnızca kendi başarısını değil aynı zamanda örgütün kaderini de belirler (Kreitner

ve Kinicki, 2004). Akılcı kararlar, nihai seçimleri yapmadan önce objektif olarak bilgi toplamayı, analiz etmeyi ve değerlendirmeyi içerir (Scott ve Bruce, 1995).

Aslında günümüzde gerekli bilgiler olmadan bir örgütte etkin kararlar alınamayacağı söylenebilir. Bu bağlamda, kan dolaşımı gibi bilgi dolaşımının da bir toplumun yaşamının ve sağlığının korunmasında temel bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Karar verme organizasyonlardaki en merkezi süreçlerden biridir ve her düzeyde yönetimin temel görevidir. Hatalı stratejik ve operasyonel kararlar kuruluşların rekabet gücünü ciddi şekilde bozabilir. Bu nedenle, yöneticilerin onları iyileştirmeye yönelik bir yol kat etmesi gerekiyorsa karar verme süreçlerini anlamak hayati önem taşımaktadır (Heracleous, 1994).

Sürekliliğini sağlama arzusuna sahip kurumların, kurumsal performanslarının etkinliğini artırmak için akılcı yönetsel kararlara dikkat etmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur. Kurumların zaman zaman karşı karşıya kaldığı krizlerin çeşitliliği, krizlerin sık sık tekrar etmesi ve akabinde yanlış kararlar alınmasının bu kurumlar üzerinde yarattığı zararlar; kurumların yönetsel çalışmalarını ve gelişimlerini engelleyen bariyerleri aşmalarına yardımcı olacak akılcı kararlar almaları acil bir ihtiyaçtır (Alhalalmeh ve Alawamleh, 2017:102).

2.1. Rasyonel Perspektife Göre Karar Verme ve Rasyonellik Olgusunun Özellikleri

Akılcı karar verme “kararla ilgili bilgilerin toplanmasını ve seçim yaparken bu bilgilerin analizine güvenmeyi içeren bir karar süreci” olarak tanımlanabilir. Akılcı karar verme kullanımının göstergeleri; karar vericilerin bilişlerinin, bilgi birikimlerinin ve bilgili olmalarının kullanılmasıdır. Karar vericiler çeşitli karar seçeneklerinin olası sonuçlarını dikkatlice değerlendirerek belirsizliği azaltmayı ve risk-fayda analizi açısından uygun olan kararları seçmeyi amaçlar (Kolbe vd., 2020). Akılcı karar verme yalnızca dikkatli bir sürece bağlı kalmakla değil aynı zamanda bu sürecin adımlarını mantıksal, veriye dayalı bir şekilde izlemekle de tanımlanır. Süreç zaman alıcı ve maliyetli olabilir. Genellikle günlük kararlarda rasyonellik pek uygulanmaz. Birçok insanı etkileyen birçok kriteri olan büyük kararlar için daha kullanışlıdır (Web_9).

Akılcı karar verme kişi tüm alternatifleri değerlendirdiğinde, bunların olumsuz ve olumlu özelliklerini açıkça gördüğünde, mevcut tüm bilgileri göz önünde bulundurduğunda

ve doğru çıkarımdan sonra akılcı bir karar verdiğinde, normatif karar vermenin bir prototipi olarak görülebilir. Tamamen akılcı bir karar bir insan tarafından verilememesine rağmen insanlar buna ulaşmaya çalışır. Bu nedenle akılcı karar verme, normatif bir karar verme eğilimidir. Yani özne tüm alternatifleri değerlendirmeye çalışır, kayıp ve kazançlarını belirlemeye çalışır, eldeki tüm bilgileri göz önünde bulundurmaya çalışır ve sonunda doğru çıkarım yapma eğiliminde olur (Jurasova ve Spajdel, 2011: 169-170).

Araştırmalar akılcı karar vermeye daha fazla önem veren örgütlerin diğer örgütlere göre daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, bu tür organizasyonlarda akılcı karar vermenin varlığından dolayı organizasyonel gelişimin daha erişilebilir olması ve bunun sonucunda finansal performansın iyileştirilmesidir (Dehaghani ve Badiei, 2014: 55). Sezgisel karar verme stiline aksine, akılcı karar verme stili, akla gelebilecek tüm karar seçimlerinde dikkatli ve metodik düşünceli olmayı kapsar (Baird, 1991; Tetlock vd., 1993). Akılcı karar verme stili aracılığıyla mevcut seçeneklerin incelenmesi, karar vericinin seçenekleri ve bunların ilgili olası sonuçlarını bilinçli olarak değerlendirmesini gerektirir. Bilinçli ve düşünceli bir süreç olmasının yanı sıra, akılcı karar verme stili, gülnüçlük ve yatkınlıklardan büyük ölçüde uzaktır ve bu nedenle gelişmiş karar, daha yüksek iş ve örgütsel performans ile sonuçlanır (Abubakar vd., 2019:107).

Örgütleri yönetmede akılcı karar vermenin önemi örgütlere karar ağı olarak adlandırılacak ve yönetim karar verme eylemi olarak kabul edilecek şekilde açık bir konudur. Günümüzde yönetim kararları sadece kişisel zekâya, sezgiye ve yargıya dayanamaz; bilimsel araştırmalara, istatistiklere ve yanılmaz verilere dayanmalıdır. Bu nedenle örgütler, yöneticilere yeterli ve doğru veriyi zamanında sağlayacak şekilde düzenlenmelidir (Feizi ve Moghaddasi, 2005). Aslında günümüzde gerekli bilgiler olmadan örgütlerde etkin kararlar alınamayacağı söylenebilir. Bu bağlamda kan dolaşımı gibi bilgi dolaşımının da bir toplumun yaşamının ve sağlığının korunmasında temel bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Dehaghani ve Badiei, 2014: 57).

Akılcı karar verme bir çevredeki karar vericinin, her biri farklı bir beklenen çevresel sonuca yol açan, karar vericinin hedeflerine dayalı olarak bazı sonuçların diğerlerine göre tercih edildiği alternatif eylem yolları arasından seçim yapması gerektiği yerde çalışır. Karar verici belirli bir çevrede neden ve sonuca ilişkin rasyonel bir anlayışa dayalı olarak beklenen sonuçların önemli özelliklerini tahmin edebilmelidir (Whitworth vd., 2000: 2).

Rasyonel seçim teorisi genellikle “rasyonalitenin ekonomik modeli” olarak adlandırılır çünkü birçok ekonomist bunu tüketici tercihleri veya yatırım kararları ile ilgili sorunları kavramsallaştırmak için kullanır (Cabantous ve Gond, 2011: 573). Rasyonel karar verme modeli insanların faydaları en üst düzeye çıkaran ve herhangi bir maliyeti en aza indiren seçimler yapacaklarını varsayar. Rasyonel karar verme modeli, etik kaygılar veya özgeciliğin değeri gibi ölçülemeyen faktörleri dikkate almaz. Kişisel duyguların, bağlılıkların veya yükümlülük duygusunun dikkate alınmamasını sağlar. Nesnelliği, sezgi veya arzular yerine gerçekleri, verileri ve analizleri tercih etmeye yönelik bir önyargı yaratır (Web_10).

Akılcı karar verme birkaç farklı süreci içerebilir. Her süreçteki çeşitli adımlardan bağımsız olarak, akılcı karar süreçleri çoğunlukla etkili çözümlerle sonuçlanan benzerliklere sahiptir. Aşağıdaki adımlarda bir akılcı karar verme modeli sunulmaktadır.

Bu adımlar şunlardır: Problem tanımlama, alternatifler üretme, en faydalı alternatifi seçme, seçilen alternatifi uygulama ve kararın etkinliğini değerlendirmek için geri bildirim alma (Daniliuc, 2011: 1-5).

Birinci Adım: Sorunu tanımlayın. Sorunların ortaya çıkardığı zorluklardan biri, onları doğru bir şekilde tanımlamaktır. Bazen yöneticiler, temel sorundan önce tanımlanacak alternatifleri seçmek için acele ederler.

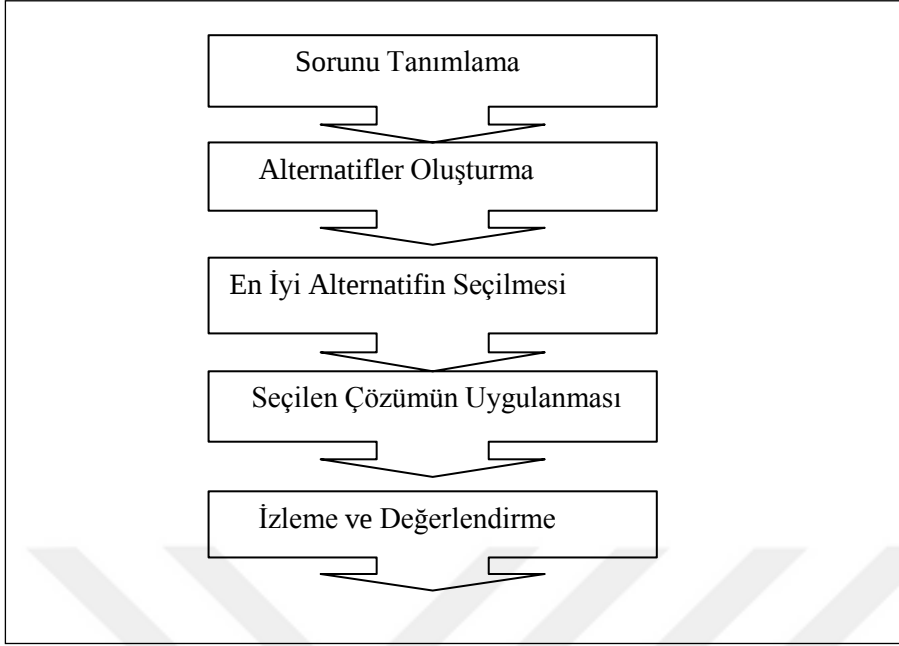
İkinci Adım: Alternatifler oluşturun. Sorun tespit edildikten sonra karar verme sürecindeki ikinci adım, alternatif çözümlerin üretilmesidir. Karar vermenin bu aşamasında temel yaratıcılık yeteneğidir.

Üçüncü Adım: Etkin işbirliği için en iyi alternatifi seçilmesi. Alternatifler belirlendikten sonra fizibilite ve sonuçları açısından değerlendirilmeli ve karşılaştırılmalıdır.

Dördüncü Adım: Seçilen çözümün uygulanması. Bir kez bir alternatif seçildikten sonra onu uygulamak için azimli bir karar alınmalıdır. Çünkü mümkün olan en iyi karar bile etkin bir şekilde pratiğe dönüştürülmediği sürece yararsızdır.

Beşinci Adım: İzleme ve değerlendirme. Değerlendirme, karar vermenin önemli bir unsurudur. Etkili yöneticiler sorunların çözülüp çözülmediğini görmek için her zaman gerçek sonuçları beklenenlerle karşılaştırır.

Şekil 2: Rasyonel Karar Verme Modeli



Kaynak: Heracleous, 1994: 17.

2.2. Akılcı Süreçte Sezginin Önemi

Sistemik ve yapılandırılmış doğası göz önüne alındığında akılcı karar verme yavaş, zaman alıcı ve zahmetli olabilir ve bu nedenle bu yöntem karar vermenin zaman baskısı, karmaşıklığı ve belirsizliği ile başa çıkmak için her zaman uygun olmayabilir (Dane ve Pratt, 2007). Bu nedenle, akılcı bilgi işleme gibi sezgisel süreç; problem tanımlama, analiz ve sentez içerir ancak bu aşamalar daha hızlı gerçekleşir ve çoğunlukla bilinçsizdir ve derinden iç içedir. Ek olarak sezgisel yargı duygusal olarak yüklüdür ve bir kesinlik duygusu ve akılcı analiz olmamasına rağmen kişinin sezgilerinin doğru olduğu algısına eşlik eder (Shirley& Langan-Fox, 1996). Karar vericinin alana özgü uzmanlığı arttıkça, bu kesinlik duygusu giderek daha az rastgele hale gelir. Gerçekten de yönetsel sezgi üzerine literatür, sezgisel sürecin rastgele veya irrasyonel olmadığı, deneyime ve bir problemin ayrıntılarının sağlam ve eksiksiz bir şekilde kavranmasına dayandığı farklı bir sezgi tipine, uzman sezgisi veya problem çözme sezgisine odaklanır (Calabretta vd., 2017: 367).

Yönetimin önemli yönlerinden biri, organizasyon politikalarının belirlenmesinde, hedeflerin formüle edilmesinde ve organizasyonun tasarımında, seçiminde, değerlendirilmesinde ve yönetimin tüm faaliyetlerinde önemli bir rolü olan karar vermedir (Ghaleno vd., 2015: 471). Özellikle iş ortamında karar verme akılcı analize dayanmaktadır; toplanan bilgiler harmanlanır, analiz edilir ve yorumlanır ve ardından alternatifler formüle

edilebilir. En iyi seçeneğin mantıksal seçimine bilinçli olarak ulaşılır. Fakat çağdaş örgütlerin karmaşık ve çalkantılı ortamı, akılcı karar verme modeline göre karar vermeyi zorlaştırmaktadır, hatta imkânsız hale getirmektedir. Sonuç olarak, yöneticiler problem çözmede yeni bakış açıları ve yaklaşımlar kullanmalarına izin veren sezgisel yeteneklerine güvenmek zorunda kalırlar (Malewska, 2019: 33-34). Bununla birlikte, karar vermenin karmaşıklığı, iletişimin hızı ve ortamın daha düşük kararlılığı ve öngörülebilirliği ile önemli ölçüde artmıştır. Verileri ve ilişkileri incelemek için mevcut olan süre azalmaktadır. Ayrıca karar vermeden önce analiz için ihtiyaç duyulan bilgiler genellikle mevcut değildir ve/veya gerekli analizler mümkün değildir. Yöneticiler yerleşik karar verme süreçlerinden giderek artan bir memnuniyetsizlikle karşı karşıyadır. Çevredeki benzeri görülmemiş değişimin artan hızı ile sezgi, karar verme sürecinde önemli bir rol oynar (Tıcha vd., 2010: 553).

Akılcı karar verme sürecinin temel varsayımlarından biri insanın akılcı kararlar vermesidir. Ancak bu her zaman böyle değildir. Kararlarımızı belirleyen çoğu akılcı olmayan, genellikle geniş kapsamlı faktörler vardır. Bu, özellikle yönetimin insanlarla uğraşmakla ilgili olduğu hatırlandığında böyledir. Ayrıca birçok durum, kararların eksik ve/veya yetersiz bilgi ile alınmasını gerektirir. Çoğu zaman yönetim hızlı karar vermeyi veya baskı altında verilen yargıları gerektirir. Bu bağlamda genellikle daha sezgisel bir yaklaşım gelişir (Web_11).

Sonuç olarak, yöneticiler problem çözmede yeni bakış açıları ve yaklaşımlar kullanmalarına izin veren sezgisel yeteneklerine güvenmek zorunda kalırlar. Son 50 yılda öncelikle yöneylem araştırması, yönetim bilimi ve uzman sistemlerde kullanılan çok çeşitli araçların geliştirilmesinden kaynaklanan karar vermede önemli bir ilerleme görülmüştür. Bununla birlikte bu ilerleme özellikle iyi yapılandırılmış nicel kararlarla ilgilidir, nitel kararları daha az içerir, daha az yapılandırılmış ve sezgiseldir (Malewska, 2019: 33-34).

2.3. Akılcı Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Phillips vd. (1984), “Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Değerlendirmesi” adlı makalelerinde 243 lisans öğrencisine karar verme stili ve problem çözme değerlendirme uygulamışlar ve iki değişken seti arasındaki ilişkileri incelemek için kanonik bir analiz kullanmışlardır. Üç önemli kanonik kök önerilmiştir: (a) akılcı karar verme stratejileri uygulayan bireylerin sorunlu durumlara (kaçınmak yerine) yaklaşması muhtemeldir, (b)

bağımlı karar stratejilerini benimseyen bireylerin problemlı durumlara yaklaştıklarını ancak bunu problem çözme yeteneklerine özel bir güven duymadan yaptıklarını bildirmeleri muhtemeldir ve (c) hem rasyonel hem de sezgisel karar verme stratejilerinin onaylanması muhtemelen hem daha fazla güven hem de azalan kişisel kontrol değerlendirmeleriyle birlikte olacaktır.

Dean ve Sharfman (1993), “Stratejik Karar Vermede Prosedürel Akılcılık ile Politik Davranış Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarının amacı, kararlar hem akılcı hem de politik yöntemler kullanılarak alınabilir mi, yoksa yöneticiler bir yaklaşımı mı yoksa diğerini mi kullanmalı sorusuna cevap aramaktır. Bu sorular çok değişkenli, yapılandırılmış bir görüşme protokolü kullanılarak 24 şirkette 61 stratejik kararın incelendiği bir çalışmada ele alınmıştır. Sonuçlar prosedürel rasyonelite ve politik davranışın stratejik karar verme sürecinin bağımsız boyutları olduğunu göstermiştir.

Riaz vd. (2010), “Karar Vermede Bireysel ve Organizasyonel Faktörlerin Rolü” adlı çalışmalarında, akılcı, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden karar verme tarzlarında çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerin rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Katılımcılardan veri toplamak için General Decision Making Style Questionnaire’in (Scott ve Bruce, 1995) Urduca tercümesi kullanılmıştır. Mevcut araştırmaya toplam 300 banka yöneticisi dahil edilmiştir. Bu çalışmada amaçlı uygun örnekleme tekniği ve ortalama farklılıkları araştırmak için anova ve t-testi kullanılmıştır. Karar verme tarzlarında örgütsel ve bireysel faktörlere göre anlamlı ortalama farklılıklar bulunmuştur. Oldukça deneyimli yöneticiler, nispeten düşük deneyimli yöneticilere kıyasla daha sezgisel karar vericilerdir. Genç ve orta yaşlı yetişkinler, yaşlı yetişkinlere göre daha rasyonel karar vericilerdir. Kamu bankalarına ait yöneticiler, özel sektör bankalarına göre daha rasyonel karar vericilerdir.

Ghulam vd. (2012), “Stratejik Karar Vermede Rasyonelliğin Uygulanması ve Şube Düzeyinde Uyarlanması: Habib Bank Limited (HBL) Karaçi Örneği” adlı çalışmaların amacı, Habib Bank Limited Karachi Pakistan'da stratejik kararlarda karar verme, uygulama ve şube düzeyindeki yöneticilerin girdilerindeki akılcılığı analiz etmektir. Araştırmacı, stratejik karar vermenin akılcılığı etkileyebilecek faktörleri incelemeye odaklanmıştır. Yöneticiler karar vermede akılcılığa güçlü bir şekilde inansalar da kanıtlar yöneticilerin kararlarının, sorunun yanlış tanımlanmasından etkilendiğini, yöneticilerin iş

yükü nedeniyle genellikle eksik bilgilere dayanarak sınırlı akılcılıktan ve bağılılığın artmasından etkilendiğini göstermektedir.

Jarboui ve Boujelbene (2012), “Davranışsal Yaklaşım ve Ekonomik Kararların Rasyonelliği: Banka Yöneticilerine Uygulama” adlı makalelerinde davranışsal iktisat literatürüne ampirik bir katkı sunmuşlardır. Geleneksel iktisat teorisinde mükemmel rasyonel yöneticiler mükemmel piyasalarda mantıklı ve haklı kararlar alırlar. Bununla birlikte yatırımcıların, yöneticilerin ve genel ekonomik aktörlerin günlük yaşamları "homoekonomikus" rasyonel bir yaşam değildir ve matematiksel bir model gibi davranamaz. Bu makale, karar verme sürecinde davranışsal iktisat teorisinin teorik tahminlerini araştırmak ve doğrulamak için bir denemedir. Tunus bağlamında 124 banka yöneticisi arasında yapılan araştırmada sonuçlar onların psikolojik önyargılarının ve duygularının sınırlı rasyonelliklerinin bir belirleyicisi olarak hizmet edebileceğini ve böylece yönetim kararlarının çarpıklıklarını açıklayabileceklerini vurgulamaktadır. Finansal kurumlar yöneticilerin psikolojisinin ve duygularının devam edebileceğinin ve karar vermede bozulmalara yol açabileceğinin farkında olmalıdır. Tunus bankasının yöneticileri normaldir ve onların psikolojilerinden ve duygularından etkilenirler.

Ftes (2013), “Libya Ticari Bankalarında Stratejik Karar Alma Süreci” adlı çalışmada amaç, üç ticari bankadan alınan kararlarla yakından ilgilenen 16 üst düzey karar verici ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek çok yüksek öneme sahip 5 stratejik kararda “akılcılık”, “sezgi” ve “politik davranış”ın rolünün araştırılmasıdır. Stratejik karar verme süreçleri davranışına ilişkin diğer gözlemler ve belgesel bilgiler de kaydedilmiştir. Saha çalışması, süreç üzerindeki algılanan etkisinin analizi ve yorumlanmasının yanı sıra stratejik karar verme süreçleri üzerindeki üç önemli faktörün araştırılması sağlanmıştır. 5 kararın tümü için sürecin doğasına ilişkin tutarlı bulgular bulunmuştur. Akılcılık sürecin kilit bir faktörüdür. Stratejik kararlar kişisel yargılardan ziyade analiz, tavsiye ve geçmiş deneyimlere dayanıyordu. Bankaların hiçbiri stratejik karar alma süreçlerinde güçlü politik veya sezgisel davranış sergilememiştir. Bunun yerine, karar vermede yapıcı bir istişare vardır. Stratejik karar net karar güdöleri, karara verilen önem ve belirsizliği ve riski en aza indirmeye yönelik kararlı bir çaba tarafından yönlendirilmiştir. Göz önünde bulundurulmuş diğer faktörler: Kararların finansal olarak ödüllendirici olması, müşteri memnuniyeti ve çalışan refahı sağlanması ve sosyal olarak kabul edilebilirliktir.

Dehaghani ve Badiei (2014), “İsfahan Şehrinin Mellat Bankası'nın Finansal Performansının İyileştirilmesinde Akılcı Karar Vermenin Rolü” adlı çalışmalarının amacı, İsfahan Şehri Mellat Bank'ta akılcı karar vermenin finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada kullanılan yöntem betimsel olup veri toplama yöntemi anket çalışmasıdır. Araştırmanın evrenini cochrane formülü kullanılarak örneklem olarak 291 katılımcının seçildiği Mellat Bank yönetici ve uzmanlarından 1281 kişi oluşturmuştur. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından yapılmış bir ankettir. Anketin geçerliliği madde analizi tekniği ile güvenilirliği ise cronbach's alpha kullanılarak hesaplanmıştır. Verileri analiz etmek için tek örneklem t testi, varyans analizi ve bağımsız t testi kullanılmıştır. Tek örneklem t testinden elde edilen sonuçlara göre; akılcı karar vermenin ve boyutlarının hepsinin (beklentiler veya çevre üzerindeki kontrol, problem tanımı, amaçların belirlenmesi, problemin nedenlerinin belirlenmesi, çözümlerin sunulması, çözümlerin değerlendirilmesi, en iyi çözümlerin seçilmesi, kararların uygulanması) bankanın finansal performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet yılı) göre akılcı karar vermenin bankanın finansal performansı üzerindeki etkisine yönelik tutumlar arasında önemli farklılıklar vardır. Araştırma bulgularına dayanarak bir organizasyonda akılcı karar vermenin daha fazla ilgi görmesi durumunda finansal performansının iyileştirileceği iddia edilmektedir.

Çavuş ve Biçer (2016), “Finans Yöneticilerinin Karar Verme Davranışları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” isimli çalışmalarında finans yöneticileri ile diğer yöneticilerin karar verme tarzlarındaki farklılıkların gözlemlenmesini amaçlamışlardır. Bu nedenle Adana ilindeki farklı banka şubelerinde, faktöring şirketlerinde, kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde, tekstil fabrikasında, ilaç firmalarında, inşaat firmasında ve otellerde anket çalışmasına başvurulmuştur. Araştırmada değişik sektörlerde faaliyet gösteren 94 yönetici ile görüşülmüş ancak 86 anket araştırma ölçümüne katılmıştır. Araştırma anketi banka yöneticileri, portföy yöneticileri, finans yöneticileri, brokerlar, fabrika yöneticileri, hastane müdürleri, satış yöneticileri, departman müdürleri ile İK yöneticilerine sunulmuştur. Bu sonuçlara göre; diğer yöneticilerin finans yöneticilerine kıyasla daha hazırlıksız, anlık karar verdikleri tespit edilmiştir. Diğer bir konu; finans yöneticilerinin diğer yöneticilere göre ani kararlar vermemesinin tespitidir. Finans yöneticileri diğer yöneticilere göre daha fazla mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar vermektedirler.

Alhalalmeh ve Alawamleh (2017), “Akılcı Kararların Kurumsal Performansın Etkinliğini Artırmadaki Etkisi, Vaka Çalışması (Sosyal Güvenlik Kurumu)” adlı çalışmalarında, Ürdün'deki Sosyal Güvenlik Departmanı'nın kurumsal performansının etkinliğini artırmada akılcı karar vermenin etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Veriler departmanda 180 çalışana dağıtılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Anket yanıtları farklı istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları; akılcı karar vermenin Sosyal Güvenlik Departmanı'nın kurumsal performansının etkinliğini artırmada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin yanı sıra, sosyal güvenliğin kurumsal performansının etkinliğini artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermiştir (katılım, liderlik ve örgüt kültürü bağlamında).

Kang ve Park (2019), “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Muhakemesi ve Karar Vermesi, Sezgisel Yöntemler ve Önyargılar Perspektifi” adlı çalışmalarının amacı, banka çalışanlarının muhakeme ve karar verme süreçlerinde ne tür yöntemlerin kullanıldığını ve bu yöntemlerin ürettikleri sistematik önyargılar nedeniyle akılcı karar vermenin ne ölçüde engellendiğini ampirik olarak analiz etmektir. Bu çalışma özellikle bankacılık sektörü ile ilgili çeşitli senaryolara dayalı ampirik araştırmalar yapmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma araştırma kapsamını Tversky ve Kahneman (1974) tarafından tanıtilen üç ana buluşsal yöntem türüyle, yani temsililik buluşsallığı, kullanılabilirlik buluşsallığı ve çapalama ve ayarlama buluşsallığı yöntemiyle irdelemiştir. Bu çalışma finansal ürünler satan veya gerçek/fiziksel bir bankada müşteri hizmetleri işi yapan banka çalışanlarını hedef almıştır. Bulgular; banka çalışanlarının olasılık yargısının, önceki olasılığa karşı duyarsızlık, örneklem boyutuna karşı duyarsızlık, şansın yanlış anlaşılması ve öngörülebilirliğe karşı duyarsızlık gibi önyargılardan etkilendiğini bulmuştur. Kullanılabilirlik buluşsal yöntemleriyle ilgili olarak banka çalışanlarının olayın gerçek sıklığı yerine bir olayı hatırlamanın kolaylığına dayalı olarak olayların olasılığını değerlendirdiklerini ve bu nedenle sistematik önyargıların avına düştüklerini bulmuştur. Son olarak çipa ve uyum buluşsal yöntemleriyle ilgili olarak bu çalışma çalışanların bağlantıya ve yetersiz ayarlamaya dayalı birleştirici olayların ve ayırık olayların olasılığını değerlendirirken yargı yanlılıklarının kurbanı olduklarını bulmuştur.

2.4. Akılcı Karar Vermenin Algılanan Strese Etkisi

Deniz (2006), “Stresle Başa Çıkma, Hayat Memnuniyeti, Karar Verme Tarzları ve Karar-Özgüven Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasının amacı; stresle başa çıkma tarzları,

karar verme benlik saygısı, karar verme tarzları ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri belirlemektir. Örnekleme 492 üniversite öğrencisi oluşturmuştur. Yaşam doyumunun problem odaklı başa çıkma ve sosyal destek arama ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca yaşam doyumunun karar verme özsaygısı ve tüm karar verme tarzları (uyanıklık, pes etme, erteleme ve aşırı uyanıklık) ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca stresle başa çıkma, karar verme benlik saygısı ve karar verme stilleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Thunholm (2008), “Olumsuz Stresin Karar Verme Tarzları ve Fizyolojik Bağıntıları, Bir İlişki Var mı?” adlı çalışmasının amacı; akılcı, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontane dahil olmak üzere beş karar verme stiline her biri arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Akılcı ve sezgisel stiller bilişsel stil kavramının bir parçasıyken kalan 3 stilin kavramsal temeli daha az açıktır. Bağımlı ve kaçınan stillere artan olumsuz stres düzeylerinin eşlik etmesi beklenirken kalan 3 stilde bu beklenmiyordu. Bu hipotez test edildi. Yirmi üç erkek İsveç Ordusu binbaşısından 2 farklı askeri durumda karar vermeleri istendi. Karar stilleri, Genel Karar Verme Stili envanteri ile ölçülmüştür. Tükürük kortizol salınımı negatif stresi göstermiştir ve 4 kez ölçülmüştür. İki kez ilk karardan önce, sonra ve ikinci karardan sonra. Öngörülen tarz, tahmin edildiği gibi olumsuz stresle ilişkiliydi. Bununla birlikte temel ölçümler ile karar sonrası ölçümler arasında hiçbir fark yoktu. Bu da kaçınan karar stiline sahip memurların genel olarak daha yüksek seviyelerde kortizol salgısına sahip olabileceğini (yani daha endişe verici türden) düşündürmüştür.

Allwood ve Salo (2012), “Karar Verme Stilleri ve Stres” adlı çalışmada, üç İsveç kamu kurumundaki (Ulusal Vergi Kurulu, Sosyal Sigorta Kurumu ve Emniyet Kurumu) idari görevliler ve müfettişler arasında akılcı, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontan dahil olmak üzere beş karar verme stiline her biri ile iki stres göstergesi, algılanan stres ve uyku kalitesi arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Sonuçlar, kaçınan stilin ve bir dereceye kadar bağımlı stilin daha yüksek algılanan stres ve daha zayıf uyku ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Belirli kuruluşlar için sonuçlar, akılcı tarzın yalnızca vergi kurumunda stres anlamında avantajlı olduğunu göstermiştir.

Starcke ve Brand’in (2012), “Stres Altında Karar Verme, Seçici Bir İnceleme” adlı derlemelerinin amacı, stresin karar verme üzerindeki etkisini araştıran çalışmalardan elde edilen bulguları özetlemektir. İnceleme, insanlarda stres altında karar vermeyi inceleyen ve Ekim 1985 ile Ekim 2011 arasında yayınlanan çalışmaları içermektedir. İncelenen

alışmalar PubMed ve PsycInfo aramaları kullanılarak bulunmuştur. İnceleme, akut olarak indüklenen laboratuvar stresinin karar verme üzerindeki etkisini inceleyen ve hem karar verme performansını hem de stres tepkilerini ölçen çalışmalara odaklanmaktadır. Ek olarak, strese bağlı rahatsızlıklardan muzdarip hastalarda doğal olarak oluşan stres seviyeleri altında karar verme ve karar verme yeteneklerini araştıran bazı çalışmalar anlatılmaktadır. İncelemeye dahil edilen çalışmalardan elde edilen sonuçlar stresin karar vermeyi etkilediği varsayımını desteklemektedir. Stres sonuç açısından bir avantaj veya dezavantaj sağlıyorsa bu belirli görev veya duruma bağlıdır. Sonuçlar ayrıca değişkenlerin aracılık ve düzenleyici rolünü vurgulamaktadır.

Bavolar (2017), “Düşünme Stilleri, Algılanan Stres ve Yaşam Doyumu” adlı çalışmasında, üniversite öğrencilerinde akılcı ve deneyimsel düşünme stilleri ile algılanan stres ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini 259 psikoloji ve bilişim öğrencisi içermektedir. Daha düşük stres ve daha yüksek yaşam doyumunu ağırlıklı olarak, verilen cinsiyet tarafından tercih edilen düşünme stiliyle ilgilidir - erkeklerde akılcı stil ve kadınlarda deneyimsel stil. Her iki düşünme tarzından daha düşük puan alan gruplara göre her iki tarzda da yüksek puan alan gruplarda stres ve yaşam doyumunda daha olumlu sonuçlar gözlenmiştir. Verilen cinsiyet tarafından tercih edilen düşünme stili ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkilere algılanan stres aracılık etmektedir. Mevcut sonuçlar değişen bilgi işleme modları yoluyla yaşam memnuniyetini artırma olasılığını göstermiştir.

Geisler ve Allwood (2018), “Karar Verme Yetkinliği, Sosyal Yönelim, Zaman Tarzı ve Algılanan Stres” adlı çalışmalarında, insanların karar vermelerinde normatif rasyonel ilkeleri takip etme eğilimi olarak tanımlanan karar verme yetkinliğinin gereksinimlerin karşılanma derecesini ve algılanan stres düzeylerini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca algılanan stresin, sosyal yönelim ve zaman tarzından etkilenebileceğini bulmuşlardır. Öğrenciler (n = 118) ve profesyoneller (polis müfettişleri, n = 90) ile yapılan iki çalışmada üç bireysel farklılık özelliğinin; karar verme yetkinliği, sosyal yönelim ve zaman yaklaşımının algılanan stresle nasıl ilişkili olduğu incelemişler ve sosyal yönelim ve zaman yaklaşımının algılanan stres düzeyleriyle ilişkili olduğunu ancak karar verme yetkinliğinin olmadığını göstermişlerdir. Bu sonuçlar algılanan stresle ilgili olarak sosyal yönelim ve zaman yaklaşımının dikkate alınmasının önemli olduğunu, ancak algılanan stres için karar verme yetkinliğinin rolünün daha az önemli olabileceğini göstermiştir.

Cehulic (2019), “Üniversite Öğrencileri Arasında Stres ve Kaygı İle İlgili Karar Verme Stilleri” adlı çalışmada, Dublin'deki lisans ve lisansüstü öğrenciler arasında stres ve kaygı ile ilgili genel karar verme stillerini incelemiştir. Bu çalışmaya Dublin şehir merkezindeki çeşitli kolej ve üniversitelerden 125 öğrenci katılmıştır. Çalışmada Scott& Bruce'un Genel Karar Verme Ölçeği (GDMS) ve Depresyon, Anksiyete ve Stres ölçeği (DASS-21) kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları iki karar verme stiline de (akılcı ve kaçınan karar verme stili) kaygı ve stresi önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Akılcı karar verme stili daha düşük düzeyde stres ve daha yüksek düzeyde kaygı ile ilişkilendirilirken, kaçınmacı karar verme stili yüksek düzeyde kaygı ile ilişkilendirilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ

Piyasaların küreselleşmesine paralel; teknolojiadaki hızlı değişimler, ekonomik ve politik türbülansın artması, az sayıda stratejik kararın ilgili ve zamanında bilgi avantajına sahip olması ve dolayısıyla sezginin günümüz iş ortamında giderek daha özgün bir yaklaşım olarak görülmesine neden olmuştur. Örneğin, belirsiz ve zaman baskısı olan problemler gibi belirli senaryolarda karar vericiler sezgi gibi esnek ve hızlı karar verme yaklaşımlarına ihtiyaç duyarlar (Elbanna ve Fadol, 2016). Normatif akılcı karar vermenin yanıltıcı olduğu, hiçbir insanın her şeyi bilme ya da onu uygulayacak bilişsel kapasiteye sahip olmadığı iddiası geliştirilmiştir. Ekonomistler ekonomik sonuçları modellemek için akılcı karar vermeye güvenmeye devam ederken, normatif akılcı karar verme modelinin çok sayıda insan tarafından karar verme davranışı olarak desteklenmediğini göstermiştir (Cook ve Gonzales, 2016: 93-94).

Karar vermek için ihtiyaç duyduğumuz bilgi, bir süre boyunca biriktirdiğimiz şemalar biçimindedir. Dolayısıyla şema, belirli bir alan ve alan hakkındaki bilgiyi temsil eden bilişsel bir yapıdır (Fiske ve Taylor, 1991). İlgili alanda birikmiş geçmiş deneyimler, gelecekteki kararlarımızı büyük ölçüde etkileyen bilgimizi oluşturur (Juluissou vd., 2005). Bu şemalar zihinsel kısayollar şeklinde olabilir. Karar vericiyi alternatif üretme ve beklenen sonuca götüren olasılıkları hesaplama karmaşıklığından kurtarır (Tversky ve Kahneman, 1974). Bilginin gerçekleşmesi belirsiz koşullar için doğru yöneticilerin kim olduğunu ve onları istikrarlı koşullarda zaten başarılı olan diğer yöneticilerden neyin ayırdığını kendi başına ortaya koyar. Her yönetimin en önemli sorumluluklarından biri olan karar verme, hem istikrarlı hem de belirsiz durumlarda önemli bir rol oynamaktadır. Baskın bir yönetim aracı olarak akılcı karar verme ve akılcı çalışma tarzı uzun bir geleneğe sahiptir ancak son yıllarda sezgiye ve sezgisel karar vermeye veya verimli bir yönetim yöntemi olarak hareket etmeye ilgi giderek artmaktadır (Erenda vd., 2014).

Yöneticiler, politikacılar, sosyal hizmet uzmanları, ekonomistler, kendi alanlarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için çözülmesi gereken farklı sorunlarla karşı karşıya kaldıkları için bilinçli olarak karar verme sürecine dâhil olmak zorundadırlar (Milkman vd., 2009). Sezgisel zihin veya akılcı zihin olmak üzere bir seçime yönelik eylem, davranış ve bağlılığın yapıldığı bilişsel alan karar verme stili olarak bilinir. Bu, belirli bir durumda bir seçimle karşı karşıya kalındığında bir çözümü kabul eden ve eyleme dönüştürülebilir bir karar vermeyi taahhüt eden sistemdir (Stevenson ve Hicks, 2016: 467).

Kişinin alanına çok uygun birkaç karar verme stratejisini keşfetmek için karar verme alanının sistematik analize ihtiyacı vardır. Karar verme konusundaki akademik araştırmaların çoğu, organizasyonda yönetsel karar verme ile ilgilidir. Yöneticiler her zaman uygun seçimler yapmaları gereken işe alma, işten çıkarma, terfi, uygulama, yatırım sorunları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun gibi stratejik ve operasyonel kararlar, akılcı ve sezgisel farklı tekniklerle verilir. Çevremizi oluşturan dış olaylar hakkında kararlar verilir (Oliveira, 2007).

Yöneticiler toplumsal değişimlere bağlı olarak dönüşüm geçirmekte olan örgütlerde kararlar alırlar. Yönetimsel karar verme hala tamamen akılcı bir eylem olarak anlaşılmaktadır. Yöneticilerin eylemlerinin girdi ve çıktıları veya sonuçlarını tamamen rasyonel olarak hesaplayabildiklerini ve bunu her zaman belirlenen hedeflere ulaşmak için yaptıklarını varsayalım. Yöneticilerin hızlı karar vermeleri beklenir ve bu da hataların meydana gelme olasılığını artırır. Bu nedenle bilgi, deneyim ve duygulardan elde edilen sezgi artık akılcılığın önüne geçmektedir (Gigalová, 2017: 301). Sistematik ve yapılandırılmış doğası göz önüne alındığında akılcı karar verme yavaş, zaman alıcı ve zahmetli olabilir ve dolayısıyla yenilik; karar vermenin zaman baskısı, karmaşıklığı ve belirsizliği ile başa çıkmak için her zaman uygun değildir. Bu gibi durumlarda yöneticiler sezgisel bir karar verme sürecini kullanabilirler (Dane ve Pratt, 2007; Hensman ve Sadler-Smith, 2011). Faydaları optimize etmek ve maliyetleri azaltmak için akılcı karar verme stratejilerini izlemelerine rağmen, insanlar ilgili bilgileri toplamakta başarısız olurlar. Bu başarısızlık birey, organizasyon ve toplum için kayıplara sebep olur. Bu tür sonuçlar genellikle karar vericinin avına düştüğü algısal önyargıların sonucudur (Milkman vd., 2009).

3.1. Sezgi Olgusunun Tanımı ve Özellikleri

Sezgi, deneyimli girişimcilerin ilgili fırsatları belirleme yeteneklerini geliştirmek için geniş bilgi ve karmaşık zihinsel çerçevelerinden yararlanmalarını sağlayan bilişsel süreçlerden biri olabilir (Elbanna ve Fadol, 2016).

Barnard (1976), öncüllerini bilgi ve deneyimin oluşturduğu sezgi sayesinde karşılaşılan problemlerin hızlı biçimde çözüldüğüne ve örüntü tanıma işleminin çok çabuk gerçekleştiğine dikkat çekmiştir. Aynı zamanda yapmış olduğu araştırmalarla yöneticilerin, önceden belirlenen amaç ve hedeflere bağlı olarak kararlarını analitik düşünme yöntemlerini kullanarak aldıklarını fakat kısıtlı zaman diliminde ve belirsizlik içeren

durumlar söz konusu olduğunda ise önsezilerini kullanarak hızlı biçimde karara vardıkları sonucuna ulaşmıştır (Şimşek ve Akgün, 2019: 1641).

Sezgi sadece karar vericilerin belirsizlikle başa çıkmasına yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda yeni problem çözümlerinin, fikirlerin ve ilgili iş fırsatlarının üretilmesi ve keşfedilmesi için gerekli olan yaratıcı bilişleri de uyarır. Sezgisel bir karar verme sürecinde karar vericiler ilgili ipuçlarını ve kalıpları algılayarak bir sorunu bilinçli olarak tanır, sorunla ilişkili tüm bilişsel şemaları bilinçsizce harekete geçirir, bilişsel şemalar arasında bilinçsizce bütünsel ilişkiler kurar ve bilinçli olarak bir çözüm üretir. Bu nedenle, rasyonel bilgi işleme gibi sezgisel süreç; problem tanımlama, analiz ve sentez içerir ancak bu aşamalar daha hızlı gerçekleşir ve çoğunlukla bilinçsizdir ve derinden iç içedir. Ek olarak sezgisel yargı duygusal olarak yüklüdür ve bir kesinlik hissi ve akılcı analiz olmamasına rağmen kişinin sezgilerinin doğru olduğu algısı eşlik eder. Karar vericinin alana özgü uzmanlığı arttıkça, bu kesinlik duygusu giderek daha az rastgele hale gelir. Gerçekten de yönetsel sezgi üzerine literatür, sezgisel sürecin rastgele veya irrasyonel olmadığı ancak bir deneyime ve bir problemin ayrıntılarının sağlam ve eksiksiz bir şekilde kavranmasına dayandığı farklı bir sezgi tipine - uzman sezgisi veya problem çözme sezgisine odaklanır (Calabretta vd., 2017: 367).

Woiceshyn (2009) çeşitli alanlardaki deneyimli karar vericilerin sezgiyi akılcı/biçimsel analizleri tamamlamak, hatta değiştirmek için kullandıkları sonucuna varır (Elbanna ve Fadol, 2016). Çeşitli şekillerde içgüdüsel his, önsezi veya titreşimler olarak adlandırılan sezgi, geçerliliği bireyin özelliklerinin ve görev ortamının etkileşimine bağlı olan hızlı, bütünsel değerlendirmelerle sonuçlanan bilinçli olmayan, çağrışımçı bilişsel ve duygusal süreçlerin sonucudur (Dane ve Pratt, 2007). Sezgi; hem bilişsel hem de duyuşsal unsurları içeren ve herhangi bir bilinçli akıl yürütme kullanmadan doğrudan bilmeyeyle sonuçlanan, sıralı olmayan bilgi işlemenin bir sonucudur (Sinclair ve Ashkanasy, 2005: 357). Sezgi çıkarım için kullanılan kuralların veya bilgilerin farkında olmadan ve bir sebep ifade edememesine rağmen doğru hissedebilen kararlara yol açar (Shapiro ve Spence, 1997: 64).

Sezgi bütünsel çağrışımlardan kaynaklanan duygusal girdilere dayanan duygusal olarak yüklü bir karardır. Bu nedenle; bu tür kararlar hızlı, otomatik ve bilişsel kapasiteyi gerektirmez. Deneyime dayalı sezgi, uzun süreli bellekte depolanan ve öncelikle ilişkisel öğrenme yoluyla edinilen büyük miktarda uzmanlık ve alana özgü bilgiden açıkça

yararlanır. Bu, öngörülü düşünme ve çok az somut bilginin mevcut olduğu kriterleri hesaba katma avantajını sunar (Kaufmann vd., 2014: 112).

Sezgi, kendisini eleştirenlerden biraz kurtarılmaya ihtiyaç duyar. Sezgi, büyü bir altıncı his ya da paranormal bir süreç değildir, ne rastgele ve kaprisli karar vermeyi ne de aklın tersini ifade eder. Aksine; sezgi, yılların deneyimine ve öğrenmeye ve kişinin kafasında depolanan gerçeklere, kalıplara, kavramlara, prosedürlere ve soyutlamalara dayanan oldukça karmaşık ve oldukça gelişmiş bir akıl yürütme biçimidir (Matzler vd., 2007: 14).

3.2. Karar Vericiler Sezgiyi Nasıl Kullanır?

Bugün birkaç çelişkili ses duyulabilmektedir. Bu çelişkili seslerden biri; rasyonel modelin büyük bir geri dönüş yaptığını ve bize geleceğin tahmin edilmemesi gerektiğini aksine senaryolar kullanılarak analiz edilmesi gerektiğini söylemektedir. Diğer bir ses ise sayılara dayanan sonuçlara şüpheli bir gözle bakılması gerektiğini, yöneticilerin rakamlardan geri adım atması ve maddi olmayan faktörleri hesaba katması gerektiğini söylemektedir. Yani öznel anlayışa yer verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Web_12).

Yöneticilerin sezgilerinin veya “içgüdülerinin” onlara söylediklerine göre karar vermeleri gerektiği fikri genellikle lehte değildir. Bilimsel bir çağda kişinin duygularına hâkim olması gerekirken özenle toplanan megabaytlarca veri doğru yolu ortaya çıkarır (Matzlervd., 2007: 13). Fakat alternatifler hakkındaki bilgilerin mevcut olmayabileceği, eksik olabileceği veya ezici olabileceği karmaşık, belirsiz ve zaman baskısı olan karar ortamlarında rasyonel karar verme hem görevin karmaşıklığı hem de karar vericilerin bilgi işleme kapasiteleri ile sınırlıdır. İş ortamlarında akılcı seçimin resmi tekniklerini uygulamak bazen zor veya imkânsız olabilir. Bu gibi durumlarda yöneticiler, akılcı analize güvendikleri kadar bilgili sezgiye de güvenmeye başlayabilirler. Etkili yönetsel karar vericiler uygun olduğunda yalnızca karşı karşıya kaldıkları seçimleri akılcı olarak analiz etmekle kalmaz aynı zamanda risk alan, girişimci ve vizyoner bir yöneticilik tarzını desteklemek için sezgisel muhakeme kullanırlar (Hensman ve Smith, 2011: 51).

Sezgi; ortalama bir çalışanın bilmediği özenli yılların deneyimi, uzmanlığı, eğitim geçmiş, içeriden bilgi ve diğer değerli kaynaklar anlamına gelir. Sezgi aynı zamanda izole edilmiş veri parçalarını, gerçekleri ve rakamları bütün problemin eksiksiz bir resmine entegre etmelerine yardımcı olur. Problemin birden fazla olası çözümü varsa yönetici,

sezgisel olmayan kararı ortadan kaldırmak ve içgüdüleriyle hareket etmek için sezgilerini bir kontrol noktası olarak kullanacaktır.

Bu karar verme modelinin ayırt edici bir özelliği, hareket etmenin sorunları tanımlama ve analiz etme sürecinin bir parçası olmasıdır. Yöneticiler genellikle eylemlerinin gerekçesini açıklamadan önce ne yapacaklarını “bilir” ve eylemlerinden elde edilen sonuçları sorunlar hakkındaki anlayışlarını ilerletmek için kullanırlar (Web_13).

Yöneticilerin sezgiyi ne zaman ve nasıl kullandıkları değişir, çünkü insanlar bazı durumlarda sezgisel olabilirken diğerlerinde olmayabilir. Yöneticiler belirli durumlarda deneyim kazandıkça belirli faaliyetleri içselleştirerek ve otomatik hale getirerek uzmanlık kazanırlar. Karar verici, bilgi toplamaya rehberlik eden ve bilgileri açık olmayan yollarla birbirine bağlamak için "hileler" sağlayan problem çözmeye yönelik bir genel bakış yaklaşımı geliştirir. Bu genel bakış, geçmişte görülenlerden farklı sezgisel yaklaşımları tetikleyebilir (Web_14).

3.3. Sezgisel Karar Vermenin Avantajları

Bankacılık ve finans, küresel ekonominin hayati derecede önemli bir sektörüdür ve bankacılık ve finans yöneticileri tarafından alınan kararlar, diğer organizasyonel süreçleri gölgede bırakabileceği gibi sadece çalışanlar ve kuruluşlar üzerinde değil aynı zamanda hissedarlar, mevduat sahipleri ve daha geniş ekonomi üzerinde de etkili olabilecek bir ağırlık ve öneme sahiptir (Hensman ve Smith, 2011: 51). Bu nedenle, bankacılık sektöründe karar vermenin ayrı bir önemi vardır. Karar verme stillerinden biri olan sezgisel karar verme, kişinin deneyimlerinden oluşturulan bilinçaltı bir süreçtir. Sezgisel karar verici, sınırlı bilgi olsa bile hızlı karar verebilir. Encarta (1999) sezginin, onu keşfetmek veya algılamak zorunda kalmadan içgüdüsel olarak bilinen bir şey olduğunu tanımlamıştır. Sezgi, onu içeren bir yargıya veya eyleme yol açan süreç göz önüne alındığında doğrudan erişilemeyen doğuştan gelen bir kapasite olarak görülür. Patton (2003) sezgiselin doğuştan gelen, genel deneyim veya alışkanlıklar geliştirmek ve belirli durumlara karşı sezgisel tepkiler elde etmek için odaklanmış öğrenme çabaları olabileceğini belirtmiştir (Hon-Tat vd., 2011: 233).

Bazı ampirik çalışmalarda akılcılığın karar vermenin temeli olduğunu söyleyen birkaç bulgu vardır. Ancak bir sonraki gelişmede, karar vermenin tek temeli akılcılık olmasının yeterli olmadığı sonucuna varan bazı uzmanlar bulunmaktadır. Etkili bir

yönetmel karar vericinin yalnızca karar seçimlerini rasyonel olarak analiz etmekle kalmayıp aynı zamanda risk alma, girişimci ve vizyoner liderlik tarzını desteklemek için sezgisel kararları da kullanabileceği olağandır (Adiandari vd., 2014: 210).

Faydaları optimize etmek ve maliyetleri azaltmak için akılcı karar verme stratejilerinin izlenmesine rağmen insanlar bireye, organizasyona ve topluma kayıplarla sonuçlanan ilgili bilgileri toplamakta başarısız olabilirler. Karar vermek için ihtiyaç duyduğumuz bilgi, bir süre boyunca biriktirdiğimiz şemalar biçimindedir. Dolayısıyla şema, belirli bir alan ve alan hakkındaki bilgiyi temsil eden bilişsel bir yapıdır. İlgili alanda birikmiş geçmiş deneyimler, gelecekteki kararlarımızı büyük ölçüde etkileyen bilgimizi oluşturur. Bu şemalar zihinsel kısayollar şeklinde olabilir, karar vericiyi alternatif üretme ve beklenen sonuca götüren olasılıkları hesaplama karmaşıklığından kurtarır (Rauf, 2014: 80).

Sezgisel karar verme, akılcı karar verme gibi diğer yaklaşımlara kıyasla daha az yapılandırılmış ve daha akıcı bir karar verme yaklaşımıdır. Akılcı karar verme sıralıdır. Bir dizi adım ve gerçeklerin ve rakamların analizini takip eder ve en uygun kararı vermek için beynin bilinçli kısmına dayanır. Sezgi bunun tam tersidir. Sezgi herhangi bir dizi adımı izlemez. Sorunun parçalarını sıralamak yerine, resmin tamamını dikkate alır. İkincisi; sezgi zihnin analitik, bilinçli kısmına dayanmaz. Bu nedenle çoğu insan sezgisel kararları veya algıları açıklamakta zorlanır. Son olarak; sezgisel karar verme, gerçekler ve rakamlar yerine daha çok duygu ve hislere dayanır (Web_15).

Karar vermede sezgiye güvenmek doğru bağlamda aşağıdaki faydaları sağlayabilir (Web_16):

- Sezgiye dayalı olarak, bir yönetici karmaşık ve yeni durumlarda hızlı ve etkili kararlar verebilir.
- Sezgi, hayatta bir hedef belirlemeye yardımcı olur. Bilinçaltının bir parçasıdır ve bu nedenle kişisel değerler ve hedeflerle eşleşen rüyaları belirlemeye yardımcı olabilir.
- Sezgilerine güvenen bireyler genellikle yeni fikirlere karşı daha açık fikirlidirler. Akılcı zihin, bazen eksik olabilen kalıplara güvenir. Sezgi, akılcı aklın göremediği şeyleri görebilir, bu da yeni fırsatların keşfedilebileceği anlamına gelir.
- Sezgi insanları okumaya yardımcı olabilir. Potansiyel bir müşteri, bir şirketin hizmetlerini satın almak istediğini belirtebilir, ancak satıcı, müşterinin

işbirliği yapmayı planlamadığını hissedebilir. Sezgi, bu tür sinyaller için farkındalığa yardımcı olabilir. Başarı ve başarısızlık arasındaki fark bu olabilir.

Myers (2002) orta yolu izleyerek sezgisel akıl yürütmenin avantajlarıyla ilgili kanıtların kapsamlı bir tartışmasını yapmıştır. Karar vermeyle ilgili en belirgin avantaj verimlilik (sorunsuz zaman ve dikkat gereksinimleri nedeniyle). Uzman karar vericiler söz konusu olduğunda bu, doğrulukla birleştirilme eğilimindedir. Bazen saniyeler içinde, oldukça yetkin satranç oyuncuları tarafından belirlenen ilk hamleler tatmin edici ve hatta bazen optimal olma eğilimindedir (Lipshitz ve Shulimovitz, 2007: 213).

3.4. Sezginin Önemi

Karar verme, uzun zamandır çeşitli alternatifler arasından bir eylem planının seçilmesiyle sonuçlanan bilişsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Özellikle iş ortamında, karar verme rasyonel analize dayanmaktadır. Toplanan bilgiler harmanlanır, analiz edilir ve yorumlanır ve ardından alternatifler formüle edilebilir. En iyi seçeneğin mantıksal seçimine bilinçli olarak ulaşılır. Bununla birlikte; karar vermenin karmaşıklığı, iletişimin hızı ve ortamın daha düşük kararlılığı ve öngörülebilirliği ile önemli ölçüde artmıştır. Verileri ve ilişkileri incelemek için mevcut olan süre azalmaktadır. Ayrıca karar vermeden önce analiz için ihtiyaç duyulan bilgiler genellikle mevcut değildir ve/veya gerekli analizler mümkün değildir. Yöneticiler yerleşik karar verme süreçlerinden giderek artan bir memnuniyetsizlikle karşı karşıyadır. Çevredeki benzeri görülmemiş değişimin artan oranı ile sezgi, karar verme sürecinde önemli bir parça haline geliyor. Bu nedenle, işletmelerde karar verme süreçlerinde rasyonel analiz hala bir norm iken, sezgisel karar verme ile ilgili olarak yönetim literatüründe örtük bilgi ve sezginin rolleri son zamanlarda daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Ticha vd., 2010: 553).

Adımlar halinde ilerleyen akılcı modelin yapısının aksine, sezgisel model her şeyi daha büyük bir resim olarak görmeyi tercih eder. Sezgi, yöneticilerin izole edilmiş veri parçalarını, gerçekleri ve rakamları ne yapılması gerektiğine dair birleşik bir vizyona entegre etmelerine yardımcı olabilir (Web_17).

Sezgi ayrıca bir kararın algılanan önemi ve potansiyel etkisi yüksek olduğunda, yani hayatı veya oyunu değiştiren kararlar veya yüksek riskli karar verme gibi durumlarda kullanılma eğilimindedir. Sezgi aynı zamanda değişim ve kaosun ortasında sakin olmaya yardımcı olabilir, çevremizdeki insanlara içgörü verebilir ve yaşamın her alanında başarılı kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Sezgi bilgiyi hızlı bir şekilde sıralar ve akıl verileri

birleştirmeden önce bağlantılar kurar. Yöneticilerin hepsi bir dereceye kadar bu yeteneğe sahiptir ve onu sürekli olarak başka bağlamlarda kullanırlar (Gosar ve Solomon, 2019: 6).

Sezgi, bilinçli düşünce olmaksızın şeyleri algılama veya bilme sürecidir. Sezgisel karar verme yoluna gidildiğinde aşağıdakiler gibi bir dizi faydalar elde edilir (Web_18):

- Stratejik ve yönetici düzeyinde genellikle standart olan karmaşık ve alışılmadık durumlarda ve yüksek riskli, dinamik olarak değişen durumlarda hızlı, etkili kararlar verilebilir.
- Daha derin bilgiye ve zekâyâ erişim kazanılabilir.
- Kararların temel değerler ve amaç duygularıyla uyumlu olması daha olasıdır.
- Bir sorunu bilinçli olarak çözmeye çalışırken kaybedilecek enerji gerekmez.
- Yaratıcı çözümlere daha fazla erişim elde edilir.

Tamamen akılcı zihninize güvendiğinizde istemeden kendinizi kör etmiş olursunuz. Bazen bir şeyin o kadar çok çalışmasını istersiniz ki sunulan gerçekleri dinlersiniz ancak daha sonra farklı bir gerçeği ortaya çıkaran temel verileri kaçırdığınızı anlarsınız. Bu gibi durumlarda çoğu kişinin göremediği şeylere uyum sağlamanıza izin vererek akılcı düşüncenizi desteklemek için orada olan sezginize erişmeye çalışın (Web_19).

3.5. Sezgisel Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Khatri ve Ng (2000), “Sezginin Stratejik Karar Vermedeki Rolü” adlı çalışma, etkili stratejik karar verme için sezgisel süreçler kritik olmasına rağmen, konuyla ilgili uygulamalı araştırma yolunda çok az şey vardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bilgisayar, bankacılık ve kamu hizmeti sektörlerini temsil eden şirketlerin üst düzey yöneticileriyle bir anket yapıldı ve kurumsal karar vermede sezgisel süreçlerin sıklıkla kullanıldığı görüldü. Sezgisel sentez kullanımının istikrarsız bir ortamda örgütsel performansla olumlu, ancak istikrarlı bir ortamda olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu bulundu.

Ticha vd. (2010), “Yönetimsel Karar Verme-Akılcı Süreçte Sezginin Önemi” adlı çalışmalarında, yönetsel karar vermede sezginin kullanımına ilişkin tartışmaya katkıda bulunmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak, sezginin yeniliği teşvik edebilirken olumsuz sonuçlar da getirebileceği bulunmuştur. Sezgisel yöneticilerin tekrarlanan eylemler veya

ayrıntılar konusunda sabırsız, ilgili gerçekleri göz ardı ederek çok hızlı sonuçlara varma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bu eğilimleri yönetmeye çalışan genellikle bir karar destek sistemi olarak sunulan bir takım yöntemler vardır. Bunlar aslında karar vericileri karar vermeye yönelik uzun vadeli akılcı yaklaşım geleneğine geri götürme eğilimindedir ve yöneticilerin genellikle onların yargılarını göz ardı etmek ve onlara güvenmemek için eğitildiklerini göstermiştir. Sezgi ve akılcılık arasındaki ilişki, iki paralel bilme sistemini temsil ettikleri için çeşitli şekillerde çalışabilir. Bu anlamda bunlar ikili süreçlerdir. Sezgi ve akılcılık, belirli karar verme durumunun gerekliliklerini karşılamak için her birini kullanma yeteneği anlamında tamamlayıcıdır.

Erenda vd. (2014), “Sloven Otomotiv Endüstrisindeki Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme ve Liderlik Yetkinlikleri” adlı çalışmalarında, Sloven otomotiv endüstrisinde üst ve orta düzey yöneticiler tarafından sezgisel karar vermenin varlığını araştırmışlardır. Başka bir ifadeyle araştırma, Sloven otomotiv endüstrisinde üst ve orta yöneticiler tarafından sezgisel karar vermenin varlığını oluşturmak, liderlik yeterliliklerinin değişkenleriyle sezgisel karar vermeyi tanımlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen araştırma verileri betimsel istatistikler, faktör analizi ve diskriminant analizi ile sonuçlandırılmıştır. Otomotiv endüstrisindeki üst ve orta düzey yöneticilerin sezgisel karar vermeleri; duyguları tanıma, karar verirken seçenekler üzerinde düşünme ve son anda karar verme yetenekleri ile karakterize edilebilmektedir.

Rauf (2014), “Karaçi'de Bankacılık ve Sanayi Sektörlerinde Yöneticiler Arasında Karar Vermede Sezgi Kullanımı” adlı çalışma, Karaçi'de bankacılık ve sanayi sektöründe çalışan yöneticilerin karar verme süreçlerini araştırmayı amaçlamaktadır. Gömülü teori araştırma tasarımı yöneticilerin karar verme sürecinde sezgiye güvenmeyi seçtikleri yolları keşfetmek için seçilir. Önerilen yöntem yapılandırılmış görüşmeden oluşmaktadır. Katılımcılar teorik olarak seçilmiş olup yaşları 25 ile 60 arasında değişen (ort. = 47.89, sd = 17.58) 306 yönetici, 152 banka yöneticisi ve 154 kamu hizmeti sektöründen yöneticiden oluşmaktadır. Tüm cevaplar kodlanmış, ardından her bir cevabın yüzdeleri hesaplanmıştır. Yanıtlardan elde edilen bilgiler, yöneticiler arasında sezgi kullanımının belirsiz durumdan kaynaklandığını ve kritik durum karşısında etkili kararlar almak için çalışma grupları geliştirdiğini göstermektedir.

Salas vd. (2015), “Örgütlerde Uzmanlığa Dayalı Sezgi ve Karar Verme” adlı araştırmaları mevcuttur. Uzmanların nasıl hızlı ve etkili kararlar aldığına dair giderek artan bir popülerlik vardır. Bu ilgi, çeşitli bilimsel araştırma topluluklarında paralellik

göstermiştir. Bu disiplin sınırlarının ötesinde araştırmacılar, uzmanların karar vermesinde sezginin kritik bir rol oynadığını bulmuşlardır. Bu nedenle uzmanların organizasyonlarda sezgiyi nasıl etkili bir şekilde geliştirip kullandıklarına dair bir anlayış, organizasyonel uygulamaları ve etkinliği büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu derlemenin amacı uzmanlığa dayalı sezgiyle (belirli bir alandaki kapsamlı deneyime dayanan sezgiyle) ilgili mevcut literatürü karar verme sürecine entegre etmektir. Bu amaçla bu inceleme dört özel hedefe yöneliktir. İlk olarak yazarlar, kuruluşlar için en değerli sezgi türü olan uzmanlığa dayalı sezgiyi tanımlamak için uzmanlık ve sezgiyle ilgili bilimsel literatürü gözden geçirirler. İkincisi yazarlar, karar vermede uzmanlığa dayalı sezginin bir dizi tanımlayıcı gelişimsel ve performans mekanizması önermektedir. Üçüncüsü, yazarlar uzmanlığa dayalı sezginin çok düzeyli doğasını tartışırlar. Dördüncüsü, yazarlar araştırma ve uygulama için gelecekteki yönler önermektedir.

Battal vd. (2018), “Solomon Ash Uyumluluk Deneyi ve Bireylerin Karar Verme Tarzları Arasındaki İlişki (Türkiye Örneği)” araştırmanın hedefi, bireyler karar verirken örgüt baskısından etkilenip etkilenmediklerini araştırmanın yanı sıra bu etkinin anlam derecesini belirlemektir. Çalışmanın kapsamını Bayburt Üniversitesi’nde lisans eğitimi alan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda akılcı karar verme eğilimi ağır basan öğrencilerin gruba uyum bakımından daha istekli oldukları ve grup baskısından daha fazla etkilendikleri görülürken sezgisel karar verme puanı yüksek olan katılımcıların gruba uyum bakımından daha az istekli oldukları ve grup baskısından daha az etkilendikleri görülmüştür. Bu çalışmanın genel sonucu teorik (istatistiksel) olarak bireylerin kendilerini karar verme tarzlarında ki boyutlardan birine eğilimli olarak algıladıkları. Ancak pratikte tersine sonuçlar verebilmektedir.

Julmi (2019), “Rasyonel Karar Verme İrrasyonel Hale Geldiğinde: Sezgi Etkinliğinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi ve Yeniden Kavramsallaştırılması” adlı çalışma, sezgi etkinliği için ana kriter olarak karar probleminin yapılandırılmışlığını önermektedir ve bu bağlantıyı kavramsal olarak kurmak için organizasyon bilgi işleme teorisini önerir. Sezgisel bir yaklaşımı gerektiren karar problemlerinin belirsizliği değil, muğlaklığıdır.

Wali vd. (2022), “Davranışsal Faktörler ve Bireysel Yatırımcı Davranışı: Kısmi En Küçük Kareler Yaklaşımını Kullanan İslamabad ve Peşaver’in Karşılaştırmalı Bir Çalışması” adlı araştırmanın amacı, seçilen iki bölgede Peşaver ve İslamabad’da bireysel yatırımcının yatırım performansını etkileyen aşırı güven, çıpalama, sürü ve zihinsel

muhasebe gibi önde gelen davranışsal önyargıları belirlemektir. Birincil verilerin toplanması için kabul edilen anketler kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Peşaver ve İslamabad'dan 151 olmak üzere G power yazılımı kullanılarak belirlenen 302 bireysel yatırımcıdır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için Smart PLS sürüm 3.2.7 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları Pakistan'daki bireysel yatırımcıların yatırım kararlarında kurumsal davranışsal önyargılar sergilediklerini göstermiştir. Ayrıca MGA sonuçları, önemli bir bulgu olmadığını bildirdi. Hem İslamabad hem de Peşaver bölgelerinde yatırımcıların davranışları arasındaki farklılıklar kaydedildi.

3.6. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Temur (2012), “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi (Rize İli Örneği)” isimli çalışmanın amacı, öğretmenlerin algı durumlarına göre yöneticilere ait karar verme stillerinin okuldaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin ne yönde olduğunu belirlemektir. Çalışma sonucunda yöneticiler dikkatli karar verme algısını artırdığında, öğretmenlerin normatif ve devamlılık bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç işverenler için arzu edilen bir durumdur.

Wickramasinghe ve Wickramasinghe (2012), “Sri Lanka'da Yalın Üretimde Algılanan Örgütsel Desteğin Karar Vermeye Katılım, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri” isimli araştırmalarında amaç, Sri Lanka'da karar vermeye katılım (PDM) ve duygusal bağlılık ile PDM ve iş tatmini iç üretim arasındaki ilişki üzerinde algılanan örgütsel desteğin (POS) düzenleyici etkisini incelemektir. Sri Lanka'da tüm üretim fonksiyonunda resmi bir yalın üretim sistemi uygulayan ve yalın üretimin en az bir yıl boyunca operasyon standardı haline geldiği ihracat-giyim imalat firmalarında tam zamanlı çalışan 616 atölye çalışanının rastgele bir örneği yanıtladı. Hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanıldı. Algılanan örgütsel desteğin, PDM ve duygusal bağlılık ile PDM ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yönettiği sonucuna varıldı.

Ghambari vd. (2014), “Dekanların Karar Verme Tarzları İle Akademisyenlerin İş Motivasyonu ve Organizasyon Bağlılığı Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında dekanların karar verme tarzları ile akademisyenlerin iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İran'ın Kirmanşah ilçesinin birinci bölgesinde görev yapan tüm üniversite dekanları ve akademisyenleri örneklem olarak içeren betimsel-bağıntılı bir çalışma

gerçekleştirmişlerdir. Veri toplamak için Scott ve Bruk (1995) tarafından hazırlanan karar verme anketleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde pearson korelasyon katsayısı ve eşzamanlı regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, sezgisel karar verme stili ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve anlık karar verme stili ile iş motivasyonu arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca dekanların bağımlı karar verme tarzları ile akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Regresyondan elde edilen sonuçlara göre, dekanların bağımlı karar verme tarzı akademisyenlerin örgütsel bağlılığını yordayabilir. Öğretmenlerin iş motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını geliştirmek için dekanların karar verme tarzlarına daha fazla dikkat edilmesi önerilmiştir.

Ghaleno vd. (2015), “Birjand İli Liselerinde Yöneticilerin Karar Verme Tarzları ve İş Performansları İle İlişkisi” isimli araştırmalarında amaç, Birjand ilindeki liselerde yöneticilerin karar verme tarzlarını ve bunun iş performansı ile ilişkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma veri toplama açısından betimsel bir ilişki olup, amaç açısından uygulamalıdır. Araştırmanın evrenini Birjand ilindeki kız liselerinin yönetici ve yardımcıları oluşturmaktadır. 97 kişi Krejcie&Morgan Table tarafından basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Sonuçlar, baskın karar verme tarzının sezgisel olduğunu ve yöneticilerin iş performansı açısından iyi durumda olduğunu göstermiştir. Karar verme stilleri arasındaki ilişkilere bakıldığında spontan stil ile kaçınan ve sezgisel stiller arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca sonuçlar, karar verme tarzları ile iş performansı arasında korelasyon olmadığını ve rasyonel tarz ile yöneticilerin yönetim ve yönetici deneyimi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bozkurt ve Ercan (2019), “Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzları Belirleyici Olabilir mi?” isimli araştırmalarında asıl amaç, karar verme tarzlarının adanmışlık davranışlarının üzerinde etkinliğinin olup olmadığını tespit etmektir. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde çalışan akademisyenlerden anket yöntemi ile veriler temin edilmiştir. Karar verme tarzlarının örneklem üzerinde ne boyutta etkili olduğunun ve adanmışlık davranışının hangi boyutta daha fazla hissedildiğinin netleştirilmesi çalışmasının bir başka hedefidir. Çalışma sonucunda karar verme tarzlarının adanmışlık ile pozitif ve negatif yönde bağlantısının olduğu görülmüştür. Kaçınmacı ve ani karar vermenin adanmışlık ile negatif yönde ilişkili olduğu görülürken akılcı, sezgisel ve bağımlı karar vermenin pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

3.7. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Eberlin ve Tatum (2008), “Adil Kararlar Vermek; Örgütsel Adalet, Karar Verme ve Liderlik” adlı çalışmalarında katılımcılar, varsayımsal yöneticiler/liderler adına liderlik tarzını, karar verme yaklaşımını ve örgütsel adalet modellerini betimleyen performans değerlendirme skorlarını derecelendirmişlerdir. Karar verme yaklaşımlarında kısıtlı olarak gösterilen yöneticiler, daha kapsamlı bir karar stili kullanan yöneticilere kıyasla sosyal adalet konusunda daha düşük puan almışlardır. Adalet derecelendirmeleri liderlik tarzı ve kararından önemli ölçüde etkilenmiştir.

3.8. Sezgisel Karar Verme İle Algılanan Stres Arasındaki İlişki

Bavolar (2017), “Düşünme Stilleri, Algılanan Stres ve Yaşam Doyumu” adlı çalışmasında, üniversite öğrencilerinde akılcı ve deneyimsel düşünme stilleri ile algılanan stres ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini 259 psikoloji ve bilişim öğrencisini içermektedir. Daha düşük stres ve daha yüksek yaşam doyumu, ağırlıklı olarak verilen cinsiyet tarafından tercih edilen düşünme stiliyle ilgilidir, erkeklerde akılcı stil ve kadınlarda deneyimsel stil. Her iki düşünme tarzından daha düşük puan alan gruplara göre, her iki tarzda da yüksek puan alan gruplarda stres ve yaşam doyumunda daha olumlu sonuçlar gözlenmiştir. Verilen cinsiyet tarafından tercih edilen düşünme stili ile yaşam doyumu arasındaki ilişkilere algılanan stres aracılık etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Zaman ilerledikçe ve işgücünün teknolojik gelişimi arttıkça, işyeri davranışları ve örgütsel başarıyı etkileyen olumlu davranışsal sonuçlara katkıda bulunan belirli faktörlerin daha iyi anlaşılması da önem arz etmektedir (Ayers, 2010: 61). Diğer bir ifade ile örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli unsuru olan insan kaynağına bağlıdır. Achmadi'ye (2020) göre insan kaynağı, şirketler ve kuruluşlar için çok önemli bir unsurdur çünkü bir kuruluşun veya şirketin başarısı ve etkinliği, kuruluşun sahip olduğu insan kaynağının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynağı çoğu zaman içinde barındıkları şirketin varlığının belirleyicisidir. Bu nedenle şirketler insan kaynaklarını bir yük olarak değil, kurumsal bir varlık olarak görmelidirler (Shofiyuddin vd., 2021: 177). Bilgisayar teknolojisindeki ve telekomünikasyondaki ilerlemelere paralel olarak işgücünün küreselleşmesi, yöneticilerin yetenekleri çekmedeki çabaları ve bu çalışanların kuruluşa uzun vadeli varlıklar olarak katkıda bulunabilecekleri bir ortam sağlamadaki rolleri nedeniyle yöneticilerin yükü artmış durumdadır. Faloye (2014), organizasyonlar yetenekli bireyleri işe alabildiği, eğitebildiği ve daha sonra elinde tutabildiği sürece hem üretkenlik hem de finansal uygulanabilirlik açısından organizasyonun genel istikrarının korunduğunu ileri sürmüştür (Al-Jabarive Ghazzawi, 2019).

Bugün, organizasyon yöneticileri, “Çalışanlarımızdan daha fazla verim nasıl elde edebiliriz?” sorusunu sormaktadır. Cevap: Çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmek ve arttırmak için yeni stratejiler geliştirmektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, organizasyonel katılıma daha fazla destek olacak ve daha iyi performans sergileyecek olan çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarından biridir (Dargahi ve Veysi, 2021: 2).

4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Örgütsel bağlılık tanımına geçmeden önce örgüt ve bağlılık tanımlarını ayrı ayrı incelemekte fayda vardır. Örgüt, besleyici bir kültür sağlayan bir varlıktır. Çalışanının yetenek ve becerilerini önemli ölçüde, doğru bir şekilde kullanmak ve ihtiyaçları karşılamak ve belirli becerilere sahip insanların bir kuruluş için çalışmaya geldiklerinde istek ve beklentilerini karşılayan ortamdır (Shah vd., 2021: 1756).

Bağlılık kavramının tanımı veya ölçümü konusunda çok az fikir birliği vardır. Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luchak ve Gellatly, 2007: 786). Becker (1960) bağlılığı, fayda ve kıdem kaybı da dâhil olmak

üzere, aksini yapmanın maliyeti nedeniyle “tutarlı faaliyetlerde bulunma eğilimi” olarak tanımlamıştır. Bu odak, bir kuruluştaki kalmayı ve faaliyeti bırakmanın algılanan maliyetlerini içerir. Bağlılık, sosyal bir çabadaki birine veya bir şeye üst düzey psikolojik ve sosyal bağlılıktır (Koppenhoefer, 2013: 8-9). Porter'a göre (1968) bağlılık çalışanların örgüt adına daha fazla çaba sarf etme istekliliğini içermesinin yanı sıra, organizasyonda kalmak için güçlü bir istek, organizasyonun ana hedef ve değerlerini kabul etme isteğidir. Kanter (1968) bağlılığı organizasyona enerji ve sadakat kazandırmak için sosyal aktörlerin istekliliği olarak görmüştür. Hrebiniak ve Allutto (1973) bağlılığı ücret artışı, statü veya mesleki özgürlük ya da daha fazla meslektaş arkadaşlığı için örgütten ayrılma isteksizliği olarak değerlendirmiştir. Bu bilim adamlarının çoğu, bağlılığın insanlar ve örgütler arasında bir tür psikolojik bağ içerdiğini savunmuşlardır (Buchanan, 1972: 533). Porter vd. (1974) bağlılığı “Bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının gücü” şeklinde tanımlamıştır. Bu tür bir bağlılık genellikle en az üç faktör ile karakterize edilebilir: (a) Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul (b) Kuruluş adına kayda değer çaba sarf etme istekliliği ve (c) Örgütsel üyeliği kesin olarak sürdürme arzusu. Liou (2008), çalışanların örgütlerine daha bağlı hale geldikçe elde tutma oranlarının arttığını öne sürmüştür (Koppenhoefer, 2013: 8-9).

Örgütsel bağlılık için bir dizi tanım vardır, çeşitli tanımlarda bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığı çalışanın en önemli çıktılarından biridir ve çalışanın rutin görevlerini yerine getirirken motivasyonu doğrudan etkilemekle birlikte, genellikle çalışanın örgütüyle kurduğu psikolojik ilişkisi olarak kabul edilir (Shah vd., 2021: 1756). Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığı bir organizasyonun hedeflerine ve değerlerine kesin bir inanç, kuruluşun yararına kayda değer çaba harcamaya hazır olma ve örgütsel üyeliği korumak için güçlü bir istek olarak görmüşlerdir. Örgütsel bağlılık, iş ve organizasyon yanı sıra bireysel faktörler ile ilişkili faktörlerden etkilenir (Rader, 2021: 51).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün iyiliği için fedakârlık yapma konusundaki ısrarını yansıtır. Bireyin kişisel zamanını organizasyona adanmasını içerebilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere inanmayı ve kabul etmeyi gerektirir. Bağlılık, kuruluştaki üyeliği sürdürme arzusu olarak gösterilebilir (Koppenhoefer, 2013: 8-9).

Örgütsel bağlılık, bir kişinin kimliğinin göreceli gücüdür ve organizasyona belirli katılımıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini kuruluş ve hedefleri ile özdeşleştirme durumu ve kuruluştaki üyeliğini sürdürmeyi istemesi anlamına gelir (Howladar vd., 2021: 71).

Örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” (Schermerhorn vd., 2011: 44).

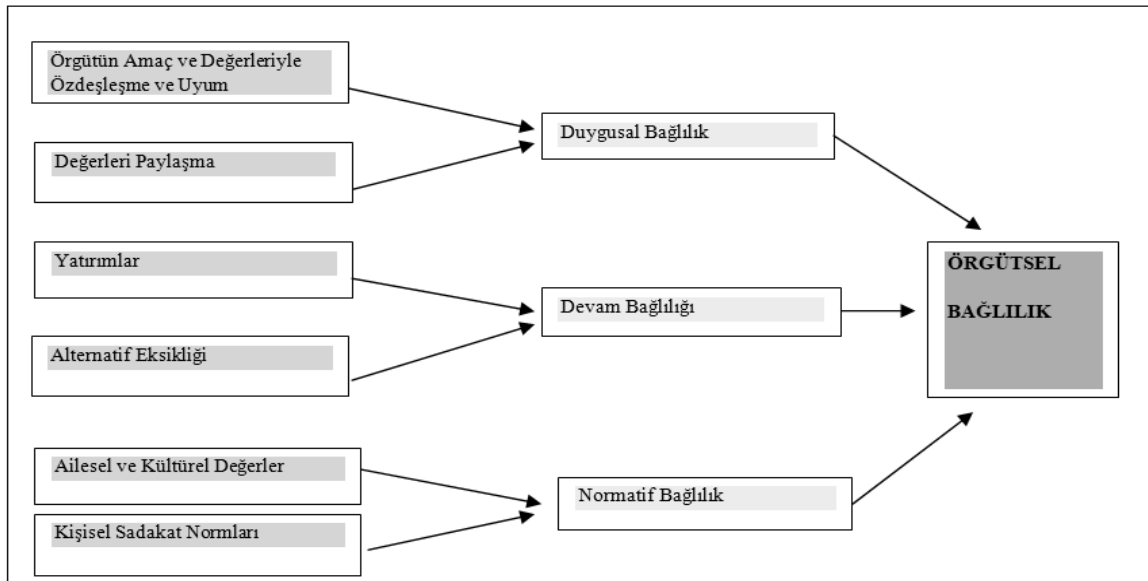
Belirtilen tüm tanımların her birindeki anahtar kavram, örgütsel bağlılığın, çalışanların iş performansı, görev memnuniyeti, personel devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir dizi örgütsel sonucu etkileyen önemli bir değişken olduğudur.

4.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın geçmişteki eylemlerden ve çalışanların mevcut çalışma koşullarına ilişkin algılarından algılanabileceğine dair araştırmasından yola çıkarak üç bileşenli modeli geliştirmişlerdir. Bu model, örgütsel bağlılığı çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerini nasıl gördüğünü ve örgütte kalma isteklerini neyin etkilediğini açıklayan psikolojik bir durum olarak görmektedir (Lichliter, 2015: 16-17).

Şekil 3’te Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli görülmektedir. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık üç gruba ayrılmıştır: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. Allen ve Meyer’in bu bağlılık modellerinde; birey, çalıştığı örgüte duygusal bağlılık duyar çünkü örgütte kalmak istemektedir; devamlılık bağlılığı duyar çünkü buna ihtiyacı vardır; normatif bağlılık duyar çünkü böyle yapmak zorunda hissetmektedir (Yıldırım ve Yüksekbiçgili, 2016: 1295).

Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Boyutları



Kaynak: Yıldırım ve Yüksekbiçgili, 2016: 1295.

4.2.1. Duygusal Bağlılık (Tutumsal Bağlılık)

Çalışanların örgütte kalma olasılığına katkıda bulunan örgütsel bağlılığın üç boyutundan biri olan duygusal bağlılık, kişinin bir örgüte olan duygusal bağlılığıdır (Stephens, 2012: 24). Raluca Rusu'ya (2013) göre duygusal bağlılık; çalışanların kuruluşlara, müşterilere ve iş arkadaşlarına kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda gösterdikleri ve verimli çalışmalarını sağlayan olumlu bir duygudur. Çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygusu hissederler ve iş nezaketi, örgütsel erdemlilik ve vatandaşlık davranışı gibi özellikler sergilerler. İş nezaketi, iş yerindeki iş arkadaşlarına karşı saygılı olmayı ifade eder. Örgütsel erdemlilik, etik ve ahlaki olarak doğru bir şekilde davranmayı ifade eder ve vatandaşlık davranışı, kişinin çalıştığı kuruma karşı itaat ve sadakatini ifade eder (Clarence vd., 2021: 307).

Duygusal bağlılık, duygusal iş yaşamı tepkileri ile ilgilidir ve çalışanlar kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki örtüşmeyi hissettiklerinde, örgütlerine duygusal olarak bağlanırlar. Duygusal bağlılık, araştırmacılar tarafından örgütler açısından en faydalı bağlılık türü olarak düşünülmektedir. Çünkü birey örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle çaba gösterir ve örgütün maddi ve maddi olmayan varlıklarını dış etkenlerden korumaya çalışır (Bısgın, 2014: 9).

4.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgüte finansal olarak güven duydukları bir türdür. Başka bir deyişle maddi/parasal faydalar, çalışanların örgütte kalmalarını etkiler. Kendi değerleri organizasyonun onları nasıl gördüğünün ölçümüdür. Bu doğrultuda, devam bağlılığı katı bir bağlılık türü olarak görülmemektedir. Çalışanlar, gerekli olduğu durumlar dışında, kurum için fedakârlık yapmaya istekli değildir. Daha iyi bir finansal fırsatın ortaya çıkması durumunda çalışan örgütten ayrılacaktır (Hardison, 2020: 53).

Allen ve Meyer devam bağlılığı üzerinde etkili olan faktörleri şu şekilde özetlemiştir (Bısgın, 2014: 90):

- 1- Yeteneklerin transferi: Personelin yetenek ve deneyimlerini başka bir organizasyona aktarabilme durumudur.
- 2- Eğitim: Çalışanın eğitim durumunun iyi olup olmadığıdır.
- 3- Kendi kendine yatırım: Çalışanın emeğinin ve zamanının önemli bir kısmının mevcut örgüte yatırılmasıdır.

- 4- Emeklilik yükümlülüğü: Çalışanın emeklilik yükümlülüğü başta olmak üzere çeşitli kazanılmış haklarını kaybetme korkusudur.
- 5- Alternatif iş fırsatları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda eşdeğer veya daha iyi bir iş bulması durumudur.

4.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bir örgütte kalma zorunluluğu olarak tanımlanabilir. Kuruluşlar ve çalışanları arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkında genel kabul görmüş kurallara dayanmaktadır. Karşılıklılık, bağlılığın altında yatan bir mekanizmadır. Bu karşılıklılık bir fayda alan bir kişinin, bunu bir şekilde geri ödemek için güçlü bir “normatif” (yani kurala dayalı) yükümlülük altında olduğunu öne süren “sosyal mübadele teorisine” dayanmaktadır. Sosyal mübadele, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşme olarak adlandırılan örtülü bir anlaşmaya dayanmaktadır. Bu psikolojik sözleşmeler, karşılıklılık normu tarafından yönetilir ve örgütsel davranışın belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir. Bu nedenle, çalışanın normalde işvereninden bekleyebileceklerinin “üstünde” bir şey alması, onları bir şekilde geri ödeme konusunda sosyal bir yükümlülük altına sokar (Arfat, 2018).

Bu boyut duygusal bağlılıktan farklıdır çünkü zorunlu olarak duygusal bir bağlanma değildir, ancak ahlaki bir görev duygusunu yansıtır. Bu, iki boyut arasındaki önemli bir ayrımı yansıtır (González ve Guillén, 2008: 404).

Tablo 1: Bağlılığı Açıklayan Nedenler

Allen ve Meyer, Meyer ve Herscovitch , 1997 Organizasyona Bağlılık 2001 Bir Eylem Planına Bağlılık	
Devam Bağlılığı (Maliyet Analizi)	“Örgütten ayrılmanın maliyetinin farkındalığını ifade eder” “Bireyler, başarısız olmanın algılanan maliyeti nedeniyle bir eylem planına bağlı hale gelebilirler”
Duygusal Bağlılık (Duygusal bağlanma)	“Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını, özdeşleşmelerini ve istedikleri için örgüte katılmalarını ifade eder” “Bir eylem tarzını takip etme arzusu ile karakterize edilen bir zihniyet” (örneğin, istihdamı sürdürmek, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmek, OCB)
Normatif Bağlılık (Rasyonel ek)	“Çalışanların kurumda kalma zorunluluğu hissini ifade eder; Bireyler kalmaları gerektiğini yükümlülük” “Bir eylem planı izlemek için algılanan düşünürler”

Kaynak: González ve Guillén: 2008: 405.

4.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirmenin Yolları

İnsan kaynağı her organizasyonun önemli bir unsurudur. Çalışanlar, organizasyonel işlerin gelişmesinde ve ilerlemesinde muhteşem bir role sahip olan bir organizasyonun güçlü kollarıdır. Çalışanlara gerekli motivasyonu sağlamak ve çalışanların motivasyon faktörlerine dikkat etmek yöneticilerin en önemli ve karmaşık görevleri arasındadır (Gelard ve Rezaei, 2016: 165).

Örgütsel bağlılığa ulaşmak için işverenlerin, insan kaynağına örgüte katılıma değer vermelerine yardımcı olmaları gerekir (Ooi ve Arumugam, 2006: 99). İnsan kaynağı, örgütün bir parçası olmaya ne kadar değer verirse örgütte kalma olasılıkları da o kadar artar. Yüksek örgütsel bağlılık; üstün iş performansı, artan kârlılık, artan üretkenlik, insan kaynağının elde tutulması, müşteri memnuniyeti ölçütleri, azalan müşteri kaybı ve hepsinden önemlisi işyeri kültürünün iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bu, bir kuruluşun çalışanlarından bekleyeceği bağlılık düzeyidir. Bağlılık düzeyinin nasıl geliştirilebileceğinin bazı ipuçları:

4.3.1. Örgüt Kültürü

Brown (1998) örgüt kültürünü inançların, değerlerin ve öğrenilmiş başa çıkma yöntemlerinin bir modeli olarak tanıtmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsilidir. Tarih, ürün, pazar, teknoloji ve strateji, çalışan tipi, yönetim tarzı ve ulusal kültür gibi faktörlerin bir ürünüdür. Örgüt kültürü katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyonu içerir (Nikpour, 2017: 66).

Bulgular, örgüt kültürünün tüm çalışanlar için iş güvenliği sağladığını ve yaşam boyu veya uzun süreli istihdam sağladığını ve iş güvenliğinin çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasına yol açtığını göstermektedir. Araştırmalar gösteriyor ki kültürün, çalışanların amaç, strateji, bireysel davranış, örgütsel performans, motivasyon ve iş tatmini, yenilikçilik, karar verme ve örgütsel bağlılık gelişimi üzerinde olumlu etkisi vardır (Ghorbanhosseini, 2013: 1020).

4.3.2. Rekabetçi Çalışana Fayda

Herhangi bir kişinin ana odak noktası işini yapmak ve ödeme almak olarak düşünülse de sanayi devriminin üzerinden on yıllar geçtikçe işçilerin yalnızca temel bir maaştan fazlasını istedikleri kısa sürede ortaya çıkmıştır. İşler daha beceri merkezli hale gelmiş ve böylece yetenekli bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Ancak, işgücünüze dâhil etmek

istediğiniz veya hâlihazırda sahip olduğunuz yetenekli işçi, muhtemelen başka şirketler tarafından transfer edilmek istenir. Bu nedenle, işletmelerin bu tür süper yıldızları elde tutmanın yeni yollarını bulması kritik hale gelmiştir. En iyi yetenekleri çekmenin ve elde tutmanın en etkili yollarından biri, çalışanlara sağlanan faydaların olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır. Bir şirkete katılmadan önce, yetenekli herhangi bir kişi, sağladığı faydaları karşılaştırır (Web_20).

Çalışanların elde tutulması her organizasyonda esastır. Esnek program, yarı zamanlı çalışma, aile desteği, eğitim fonları vb. gibi cazip fayda planları, piyasada rekabet avantajı elde etmeye ve böylece çalışanların elde tutulmasının artmasına yardımcı olur. İş hayatı ihtiyaçlarını yönetmek, kapsayıcı çalışma ortamı, kariyer gelişimi, açık iletişim ve yöneticilerin artan hesap verebilirliği, çalışanları elde tutmada rekabet avantajı elde etmek için kaldıraç sağlayan kilit faktörlerdir. Ücret, iş özellikleri, eğitim, kariyer fırsatları ve iş hayatı dengesi, çalışan motivasyonu ve elde tutma için temel ölçütlerdir (Mangal, 2021: 2555). Çalışanlar için adil ödemeler, performanslarının yanı sıra organizasyonda kalma istekliliklerini de etkiler. Çalışanlar yeteneklerinin, çabalarının ve performans katkılarının tanındığını ve takdir edildiğini hissettiklerinde örgütte kalma eğilimindedir (Bikker vd., 2016).

4.3.3. Adil Tazminat

Tazminat, kurumsal hedeflere ulaşılmasına yönelik katkılardır veya hizmet karşılığında çalışanlara uygun olan, doğrudan veya dolaylı olarak finansal veya finansal olmayan bir ödüldür. Tazminat, çalışanlara çalışmaları için verilen ücret veya yardımlardır. Tazminat, işlerin sayısı ve kalitesi ile uyumlu olmalıdır (Parashakti vd., 2017: 125).

Anvari vd. (2011)'e göre; stratejik tazminat, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırarak örgütsel başarıyı iyileştirmeye yönelik çalışan davranışı ve tutumu ile ilişkili önemli bir bileşendir. Rizal vd. (2014), çalışmalarında finansal ve finansal olmayan tazminatın motivasyonu ve performansı etkileyebileceğini tespit etmişlerdir.

Yöneticiler arasında şu görüş hâkimdir: Motivasyon teknikleri arasında hiçbiri ödemenin çalışanlar üzerindeki etkisinden daha etkili, hatta ona yakın değildir. Teşvik sistemlerinde finansal ödemelerin çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirten yönetim literatüründe baskın bir tutum vardır. Nitekim bazı yazarlar teşviklerin temel amacının çalışanların dolaylı ihtiyaçlarını tatmin ederek ve tazminat ve ödüllendirmeyi kullanarak dış motivasyonu artırmak olduğuna inanmaktadır.

Daha iyi performans için ödeme ile dış motivasyon yaratma arasındaki ilişki çeşitli teorilerde açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir (Gelard ve Rezaei, 2016: 165).

4.3.4. Daha İyi Çalışan-İşveren İlişkileri

Organizasyonların gösterdikleri liderlik tarzı, çalışanların elde tutulmasında çok önemlidir. Çalışan devrinin korunmasında, bir çalışan ile bir yönetici arasında var olan ilişki önemli bir rol oynar. Her çalışanın örgüte olan ilişki algısı, yönetici ile olan ilişkilerinden önemli ölçüde etkilenir. Yöneticilerin astları ile iyi bir ilişkisi varsa ve açık bir şekilde destekleyip iletişim kurarsa çalışan devir hızının organizasyonun lehine olması muhtemeldir (Sarpong vd., 2021: 3-4). Çalışanlarla etkili iletişim, örgüt tarafından kendilerine değer verildiği duygusunu artırır (Bikker vd., 2016).

4.3.5. Çalışma Ortamı/Çatışma

Çatışmanın yaşanmadığı bir organizasyon henüz bilinmemektedir. Bir organizasyonda birlikte çalışan iki veya üç veya daha fazla kişi olduğu sürece, bu insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak çatışma ortaya çıkacaktır (Alıka, 2015: 31). Çalışma ortamında çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkar ve bu nedenle uygun şekilde yönetilmesi gerekir. Bir ekibin iş görevini ne kadar verimli bir şekilde yerine getireceği büyük ölçüde ekip içinde meydana gelen çatışmaya bağlı olacaktır. İş birimini en iyi şekilde yönetmeyi hedefleyen bir yönetici için çalışanların yönetimden, örgüt kültüründen ve kişiler arası ilişkilerden ne derece memnun olduklarını bilmek paha biçilmezdir (Kitić, 2020: 97).

Çatışma, sadece örgütsel performansa ve kârlılığa zarar veren bir olumsuzluk düzeyi üretmediği için aynı zamanda çalışanlarda azalan çalışan bağlılığı ve artan çalışan devri gibi olumsuz davranışlara da yol açtığı için bir değerlendirme gereklidir. Azalan bağlılık, örgütsel başarısızlığa ve düşüşe neden olabilecek bir iş unsurudur. Yöneticiler, çalışanlarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederken çalışan bağlılığının artması ve kuruluştaki çalışan devrinin azalması için bu tür sorunların üstesinden gelen stratejiler uygulaması gerekir (Paz, 2019: 27-28).

4.3.6. Güçlü Bir Ekip Çalışması Kültürü

Ekipler “ortak ve değerli bir amaç/hedef/misyon doğrultusunda dinamik, birbirine bağlı ve uyumlu bir şekilde etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan ayırt

edilebilir bir gruptur.” Ekipler ve ekip çalışması kavramı, çağdaş işyerinde üretkenlik ve çalışanların örgütsel bağlılığı için giderek daha önemli hale gelmektedir. Ekip çalışması, işyerine bağlı kuruluş ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırır ve doğrudan örgütsel bağlılıkla ilgilidir.

4.3.7. Stres Faktörü

Stres, herhangi bir talebe verilen spesifik olmayan yanıttır. Stres, ister bir organizasyon ister bir kişi olsun, bir sistem üzerinde çalışan dış bir güçtür. Stres, aynı zamanda bir kişinin becerileri, yetenekleri ve işin talepleri arasındaki uyumsuzluk olarak da tanımlanmıştır (Schuler, 1980: 187).

Örgütsel faktörler iş stresinin oluşmasında önemli bir rol oynar ve farklı örgütsel bağlılık seviyelerine sahip bireyler iş stresini farklı algılayabilirler. Örgütsel olarak kararlı bireyler genellikle örgüte karşı yüksek düzeyde bir güven sergilerler. Yüksek kronik iş stresi belirtileri gibi olumsuzluklar, bu bireyler tarafından makul düzeyde performans göstermemek için yeterli bir neden olarak algılanmayabilir. Bu kişiler zamanlarının bir kısmını iş stresi ile başa çıkmak ve ortadan kaldırmak için harcayabilir, ancak kalan zamanı makul düzeyde performans göstermelerini sağlayacak şekilde değerlendirebilirler. Tersine, düşük örgütsel bağlılığa sahip bireyler, işveren örgüte karşı yalnızca sınırlı sadakat duygularına sahiptir. Olumsuz olaylar, yani yüksek kronik iş stresi karşısında bu duygular daha da azalabilir ve bireyler bu olumsuzluğun suçunu işverenin omuzlarına yükleyebilirler (Jamal, 2011: 22).

İşle ilgili stres, (a) etkisizlik, (b) azalan üretkenlik, (c) çalışma motivasyonunun azalması ve (d) iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlar üretir. Stresle ilgili sonuçlar kuruluşlar için zararlıdır ve yöneticiler bu olumsuz sonuçların hafifletilmesine yardımcı olabilecek yaklaşımları keşfedebilmelidir. Yöneticilerin stresi azaltmak ve iş memnuniyetini artırmak için teknikler oluşturması gerekebilir çünkü bu, bir organizasyonun genel başarısını artırmanın yanı sıra çalışan bağlılığını ve çalışan devrini iyileştirebilir (Paz, 2019: 29-30).

4.3.8. Örgütsel Hiyerarşiyi Sınırlaması

Şirketleri, sendikaları, kulüpleri ve ulusları yöneten organların tümü, iş yapmak için insanları istihdam eder ve bunların tümü, yönetim hiyerarşilerini, kuruluşların atanan işlerin yapılması için insanları sorumlu tutmalarına izin veren sistemler olarak düzenler.

Bu uzaktan çalışma çağında, organizasyon hiyerarşisi kurumsal bir kâbus haline gelmiştir. Hiyerarşik bir şirket, üstlerinin ruh hallerine ve kaprislerine duyarlı alt düzey çalışanlar da dâhil olmak üzere birçok kurumsal kötülükle boğuşur. Bu nedenle, çalışanlar kendilerini yalnız hissetmekle kalmaz, aynı zamanda yüksek performans gösterenler bile azalan verimlilikle karşı karşıya kalırlar. Buradaki fikir, hiyerarşiyi ortadan kaldırmak değil, her ikisi arasında bir denge bulmaktır (Web_20).

4.3.9. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, rekabet avantajı kazanımlarına katkıda bulunan insan kaynakları yönetimi uygulaması örneği olarak belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar üretkenliğe ve örgütsel performansa katkının eğitimi haklı çıkarmak için en baskın argüman olduğunu öne sürmüşlerdir (Bartlett, 2001: 336).

Çalışan eğitimi, herhangi bir organizasyonda modern yönetim uygulamasının merkezinde yer alır. Böylece örgütsel eğitim, işe alma, seçme ve ödüllendirme gibi diğer insan kaynakları faaliyetleriyle birlikte insan kaynakları yönetimi işlevlerinin temel unsuru haline gelmektedir. Gelecek için başarılı insan kaynakları planlaması ancak sürdürülebilir eğitim ile mümkündür, bu da organizasyonel eğitimin organizasyonel stratejinin en önemli yönlerinden biri olduğu anlamına gelir (Bulut ve Çulha, 2010: 311).

Çalışanların eğitilmesi, çalışanların becerilerinin ve dolayısıyla performanslarının artmasına neden olur. Ayrıca çalışanların genel olarak örgütsel çevre algısını geliştirir ve iç bağları güçlendirir. Güçlenen iç bağlar, örgütün hem mevcut hem de gelecekteki çalışan performansına eğitim ve gelişime yatırım yapmasından kaynaklanmaktadır. Güçlenen iç bağlar, organizasyonda kalma arzusuna neden olur. Ayrıca, eğitim ve gelişimin sağlanması, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini artırır (Bikker vd., 2016).

4.4. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Iqbal (2016), “İş Yaratma ve Örgütsel Bağlılık: Pakistan Bankacılık Sektöründe Moderatör Olarak Kişi-İş Uyumu” adlı çalışmada, Pakistan bankacılık sektöründe iş yaratma, örgütsel bağlılık ve kişi-iş uyumunun bu değişkenler arasındaki düzenleyici rolünü incelemiştir. Çalışma sonucu, iş becerikliliğinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkileme de etkin bir rol aldığı, kişi-iş uyumu, iş yaratma ve örgütsel bağlılıkta moderatör rolünü üstlendiği görülmüştür. Kişi-iş uyumunun artan değeri ile düzenleyici etkisinin azalması büyük önem taşımaktadır.

Garg (2017), “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Bağlılık: Ampirik Bir Çalışma” isimli çalışmasında işyeri maneviyatının altı boyutunun üç tür örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma için kullanılan işyeri maneviyatının altı boyutu; swadharma, lokasangraha, özgünlük, topluluk duygusu, karma ve kritiyagyata'dır. Çeşitli kuruluşlardaki 541 çalışandan oluşan bir örnekleme yapılandırılmış bir anket uygulanmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma, işyerindeki maneviyat ikliminin organizasyonel bağlılığı artırmaya yardımcı olduğu sonucuna varmış ve sağlıklı kurumsal katılım için işyeri maneviyatının farklı boyutlarına olan ihtiyacı kabul etmiştir.

Acharya ve Dasbiswas (2017), “Kolkata'daki Paramedikal Personelde Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, paramedikal personelin örgütsel bağlılık yeteneklerini belirlemeyi ve hastalar ile olan ilişkileri yönetirken kullandıkları liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık yetenekleri arasında ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma Hindistan'ın Kolkata kentinde 50 sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Ön veriler, değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Baba (2017), “Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti: Yüksek Öğrenim Kurumları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, cinsiyet ve yaşın duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan 223 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında duygusal zekâ ile iş tatmini arasında ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Farklı cinsiyet ve yaştaki üniversite öğretmenleri arasında duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu, dolayısıyla cinsiyet ve yaşın incelenen değişkenler üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur.

Asiamah vd. (2018), “Hastanelerde Dahili Pazarlama ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Bağlantı: Önemli Mesleki Özelliklerin Arabuluculuk Rollerinin Dâhil Edilmesi” adlı çalışmalarında, dahili pazarlamanın sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini değerlendirerek, üstün iş özelliklerinin aracı rolünü irdelemektedirler. Çalışmada, birincil verileri kullanarak 9 hipotezden oluşan bir yapıyı test etmek için ilişkisel bir tasarım uygulamışlar, bazı seçim kriterlerini karşılayan 717 sağlık çalışanından veri toplamak için anket yapmışlardır. Hipotezleri test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Sonuç olarak, yapısal DFA modeli, %5 önemlilik düzeyinde anlamlı

bulunmuştur. Dahili pazarlamanın, sağlık çalışanlarının bağlılığı üzerinde ve işte kalma süresi üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Yani, dâhili pazarlamanın çalışanların iş güvenliğini artırdığı ve işte daha fazla yıl geçirmesini sağladığı bulunmuştur. Çalışanların deneyimleri ve görev süreleri arttıkça işverenlerinden çok fazla şey bekleme eğilimine girmeleri, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Gelir ise örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, bu da sağlık çalışanlarının iş gelirleri arttığında hasta bakımına daha fazla önem gösterdiklerini ifade etmektedir.

Hampton ve Williams (2018), “Örgütsel Bağlılığın İhlali: Çift Statülü Kamu Sektörü Çalışanları” adlı çalışmalarında, federal bir kurumda çift statülü çalışanlar bağlamında ihlali ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Ayrıca araştırma, makro organizasyonun işgücü için zararlı olup olmadığını belirlemek için program/davranış uyumunun derecesini incelemiştir. Çalışma, araştırma bulgularını yorumlamak için nicel analiz ile korelasyon tasarımı kullanmıştır. Bulgular, ihlalin ikili statülü çalışanlarda örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bileşenleri ile önemli bir ilişki paylaştığını yansıtmıştır.

Fanggidae vd. (2019), “Düzenleyici Bir Değişken Olarak İşyerinde Maneviyata Yönelik Örgütsel Bağlılık Üzerinde Ödülün Etkisi” adlı çalışmalarında, düzenleyici bir değişken olarak işyeri maneviyatı ile ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini kanıtlamayı amaçlamışlardır. Bu araştırma, Kupang Tanaoba Lais Manekat (TLM) Kredi Bankası'nın toplam 30 çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Regresyon denkleminin sonuçları, ödülün örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Tazminat verilmesi, insan kaynaklarının diğer işlevleri üzerinde önemli etkisi olan stratejik bir işlevidir. Şirket tarafından sağlanan tazminat, çalışanlar tarafından adil bir şekilde hissedilmelidir. MRA test sonuçları, ılımlı bir işyeri maneviyat değişkeninin, takdir ve örgütsel bağlılık arasında ılımlı bir değişken olamayacağını göstermiştir. Bu, daha düşük maneviyatlı bir işyerinin, çalışanın örgütsel bağlılığı için mutlaka daha düşük bir ödül anlamına gelmediğini göstermiştir.

Guidini vd. (2020), “Bütçe Katılımı, Organizasyonel Bağlılık ve Yönetim Performansı Arasındaki İlişkinin Kanıtları” adlı çalışmalarında bütçe katılımı, örgütsel bağlılık ve yönetsel performans arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Metodoloji olarak yörünge analizine ve sektördeki en büyük Brezilyalı ihracat şirketlerinin bütçe sorumluluklarına sahip 150 yöneticinin verilerine dayanan tanımlayıcı ve nicel bir çalışma yürütmüşlerdir. Bulgular, bütçe katılımının yönetim performansını iki şekilde

etkilediğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin bütçeleme sürecine katılımı ve etkisinin bir sonucu olarak organizasyona bağlılıklarının doğrudan arttığı ve yöneticilerin bütçeye katılımları ve katılımları nedeniyle organizasyona bağlılıklarının dolaylı olarak arttığı gözlemlenmiştir.

Singh ve Banerji (2021), “Bankalarda İnsan Kaynaklarını Geliştirme Ortamı ve Çalışan Hizmet Davranışı: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü” adlı araştırmasında, insan kaynaklarının çevresinde oluşan ilişkileri ve aracı değişken olarak örgütsel bağlılık ile çalışanların hizmet davranışlarını incelemek amaçlanmıştır. Çalışma için Delhi, Faridabad, Gurugram ve Noida bölgesinde özel ve kamu bankalarında çalışan 543 kişiye yapılan anket sonucunda insan kaynakları gelişiminin çalışan hizmet davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye ve örgütsel bağlılıkta ise dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Amprik sonuçlar, çalışan hizmet davranışı üzerinde insan kaynakları gelişiminin çevresel önemini ve çevre üzerinde ki etkisini göstermiştir.

Al Khrabsheh vd. (2021), “Özel Hastanelerdeki Örgütsel Bağlılığın Öncü Parametreleri” adlı çalışmalarında, Ürdün özel hastanelerinde çalışan sağlık görevlilerinin örgütsel bağlılıklarını öngören öncülleri araştıran nedensel bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve öncülleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve öncülleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma ortamının organizasyona bağlılığı etkilemede önemli bir rol oynadığı, iyi ve dostane bir çalışma ortamının çalışanın işine ve organizasyona bağlılığını güçlendirdiği, iş güvenliğinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu doğrulanmıştır.

Sittar vd. (2021), “Üniversite Hocalarının Örgütsel Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında, üniversite hocalarının örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Nicel yaklaşım seçilmiş ve korelasyon araştırması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Central Pencap'taki devlet ve özel üniversitelerin 400 hocasından oluşmaktadır. Araştırmanın bulguları, üniversite hocalarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bu çalışma, üniversitelerin çalışanların katılımını ve örgütsel bağlılığını artırmak için çalışanların, öğrenmesini ve gelişimini teşvik etmek için kaynak tahsis etmesini önermektedir.

4.5. Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Stres Arasındaki İlişki

Son yıllarda strese ve stresin örgütler üzerindeki etkilerine daha fazla dikkat çekilmiştir. Tıp biliminde stresin nedenleri ve etkileri uzun süredir araştırılrsa da son zamanlarda örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalar kısmen yenidir. Stresin bir şekilde faydalı olduğu ve insanları harekete geçirmek için biraz stresin gerekli olduğu fikrine rağmen, stres tartışıldığında, daha çok yan etkileri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. Yöneticiler, personel ve müşteriler, belirli zihinsel durumların etkisi altında, organizasyonun verimliliğine yansımaları somut olacak şekilde davranırlar. Stresin fiziksel etkileri vardır ve bu nedenle organizasyona zarar verebilir. Stres, sürekli değişen ve dinamik dünyanın ruh sağlığının temel özelliklerinden biridir (Masihabadi vd., 2015: 303-304).

Stres, bireyin yaşadığı durumlardaki bazı olaylardan rahatsızlık duyması ve fiziksel ve zihinsel etkilerle sonuçlanacak duruma zamanında uyum sağlayamamasıdır. İş stresi, çalışanların zorlayıcı veya kötü koşullara maruz kalmasına neden olan çalışma ortamındaki belirli faktörlerin yanı sıra, zorlayıcı durumlarda tehditleri ortadan kaldıramama ve ikilemlerden kurtulamama konusundaki bireysel algıdan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla stres, çevre faktörlerinin bireyler üzerindeki doğrudan etkisi ve stres kaynağına verilen bireysel tepkidir (Kang ve Liu, 2018: 319-320). Stres her zaman doğrudan baskı kaynağından değil, daha çok bu baskının algılanmasından kaynaklanır. Bu nedenle, algıları ilişkilendirebilecek bireysel farklılık değişkenleri dikkate alınmalıdır (Siu, 2003: 338).

Çalışanların taleplerle başa çıkacak kaynaklara sahip olmaması durumunda stresörler sağlık ve esenlik üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Psikoloji literatüründe, tutumsal ve eğilimsel değişkenler, öz-yeterlik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut şeklinde bireylere sunulan başlıca varlıklar olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu tür psikolojik kapasite, stres faktörlerinin performans üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilir ve insanları daha yüksek başarılarla veya daha fazla zorluğa itebilir. Bu tür psikolojik kapasiteleri geliştirmenin yanı sıra, örgütler, örgütsel performansı geliştirmek için iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel tutumları teşvik etmeye eşit derecede isteklidirler.

Kanıtlar, stresin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yarattığını göstermektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı stresin önemli bir düzenleyicisi olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılık, yalnızca birçok fiziksel ve psikolojik faktör sonucuyla değil, aynı zamanda stres üzerindeki düzenleyici etkilerle de ilgilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, sonuçlarını belirlemek için işteki stres kaynaklarıyla

etkileşime girer. Bağlılık, dolaylı veya düzenleyici etkisinin bireylerin işlerine yön vermelerini ve anlam yüklemelerini sağladığı için bireyleri stresin olumsuz etkilerinden korunmasına yardımcı olur. Örgütsel bağlılık, insanlara istikrar ve aidiyet duygusu da sağlayabilir (Jain vd., 2013: 4910-4911).

Örgütsel bağlılığa uygun stres modelleri yaklaşımları ya bir sonuç olarak ya da bir moderatör olarak iki karşıt teoriden gelir. İlk teorik bakış açısı, örgütsel bağlılığı bir kişinin bir organizasyonla deneyimlerinden kaynaklanan bir sonuç değişkeni olarak ele alır. Kişinin örgütle ilişkisi stres faktörlerinin doğrudan bir sonucudur ve uyum sağlama işlevi yoktur. İkinci bakış açısı; örgütsel bağlılığı, stresle ilgili iki değişken arasındaki ilişkinin düzenleyici bir değişkeni olarak görür (Glazer ve Kruse, 2008: 331).

Ayrıca, örgütsel bağlılığın stres-gerilme ilişkisini yumuşatabileceği iki potansiyel yol vardır (Leong vd., 1996). İlk olarak, başlangıçtaki olumsuz tepkileri yoğunlaştırabilir, böylece zorlanmaya karşı savunmasızlığı artırabilir. Kendini yüksek düzeyde adanmış çalışanlar, kuruluşun sorunlarını çözmeye çalışmak için yatırım yaparlar, böylece bir endişe durumunu ve ardından gelen gerginlikleri sürdürürler. Bu bakış açısına göre bağlılık, çalışanlar bir sorunu çözmeye kararlı oldukları için stres faktörlerini hafifletmenin önündeki bilişsel ve davranışsal bir engeldir. İkincisi, stresli duruma anlam vererek bir başa çıkma kaynağı olabilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ana akım düşünceyle daha tutarlı olan bu bakış açısı, güçlü bir güvenlik ve/veya aidiyet duygusuna sahip, yüksek düzeyde bağlı insanların stresli iş durumuna anlam yükleyeceğini öne sürmektedir. Begley ve Czajka'nın (1993) belirttiği gibi, şirketlerine bağlı çalışanların gerilim direncinin sonuçlarından yararlanmaları beklenebilir. Buna göre bağlılık, kişinin durumu anlamlandırmasına yardımcı olan ve böylece stres faktörlerinin zararlı etkilerini tamponlayan uyarlanabilir bir kaynaktır (Glazer ve Kruse, 2008: 331-332).

Özetle: Leong, Furnham ve Cooper (1996: 1347)'a göre, örgütsel bağlılık ve stres konularında birbirleriyle yarışan iki görüş hakimdir. Birinci görüş; aşırı derecede örgütüne bağlı çalışanların, daha az derecede örgütüne bağlı çalışanlardan daha çok stresin etkisini hissettiğidir. İkinci görüş ise bağlılığın, kişileri stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu savunur. Bu görüşlere ulaşmış birçok araştırma mevcuttur:

Leong vd. (1996), “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Stres Sonuç İlişkisi Üzerinde Düzenleyici Etkisi” adlı çalışmada, stres-sonuç ilişkisinin moderatörü olarak örgütsel bağlılığın etkisini incelemeye çalışmışlardır. Toplamda, bir kamu sektörü kuruluşunun

çeşitli departmanlarından 106 (39 erkek, 67 kadın) profesyonel ve idari memurun her biri, stresörlerle ilgili altı alt ölçeği olan Mesleki Stres Göstergesinden (OSI) oluşan bir dizi anket doldurmuştur; altısı başa çıkma ile ilgili stratejiler, üçü A tipi, üçü kontrol odağı ve üçü sonuç ölçüsü: Zihinsel sağlık, fiziksel sağlık ve beş alt ölçek iş tatmini ölçüsüdür. Önceki bulgulara göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, daha az bağlı olanlara göre iş tatmini, zihinsel ve fiziksel sağlık ve işten ayrılma niyeti açısından daha az olumsuz sonuçlara maruz kalmıştır. Bu nedenle bağlılığın mesleki stres ve stres sonuçları arasındaki ilişkiyi tamponladığı tahmin edilmiştir. Stres, dört bağımlı değişkenin tümünün önemli bir yordayıcısıdır. İş tatmini, zihinsel hastalık, fiziksel hastalık ve işten ayrılma niyeti. Sonuçlar, bağlılığın yalnızca işe özgü faktörlerden kaynaklanan stres ile akıl sağlığı arasındaki ilişkide anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, sonuç değişkenlerinin herhangi birinde bağlılığın düzenleyici etkisine dair çok az kanıt vardır. Bağlılığın sonuç değişkenlerini doğrudan etkilediği, mesleki stresin ise yalnızca zihinsel ve fiziksel sağlığı öngördüğü bulunmuştur.

Cicei (2012), “Romanya Kamu Kuruluşlarında Mesleki Stres ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmada, Romanya’da beş kamu kuruluşundan 102 çalışana Mesleki Stres Ölçeği ve Duyuşsal, Normatif ve Devam Bağlılığı Ölçeklerini uygulamıştır. Mesleki stres ile duygusal ve devam bağlılığı arasında negatif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuç, Romanya kamu kuruluşlarında stresi azaltmak ve bağlılığı artırmak için özel müdahaleler tasarlama ihtiyacını göstermiştir.

Jain vd. (2013), “Stres, Sağlık ve Refah: Çalışanın Aracılık Rolü ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmalarında, örgütsel stres faktörleri ile çalışan sağlığı ve refahı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisini araştırmışlardır. Veriler; Delhi, Hindistan merkezli kuruluşların iş süreçleri dış kaynak kullanımında çalışan 401 operatör seviyesindeki çalışandan toplanmıştır. Bu araştırmada çalışanların stres etkenlerine ilişkin algılarını, örgüte bağlılıklarını, örgütün kendilerine bağlılığına ilişkin algılarını, sağlık ve esenliklerini ölçmek için örgütsel bir stres tarama aracı olan ASSET’in çeşitli boyutları kullanılmıştır. Veriler, AMOS yazılımında yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Aracılık analizinin sonuçları, hem çalışanların kuruluşlarına bağlılığını hem de kuruluşun kendilerine bağlılığına ilişkin algılarının, stres faktörlerinin fiziksel sağlık ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisine aracılık ettiğini vurgulamaktadır.

Garg ve Dhar (2014), “Stresin, LMX’in ve Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkileri” adlı çalışmalarında, otel

alışanlarının bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri ve bunun sonrasında sağlanan hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu alışma için veriler Hindistan'ın Delhi-NCR (Ulusal Başkent Bölgesi) bölgesinde faaliyet gösteren 36 küçük ve orta ölçekli otelden toplanmıştır. Sonuçlar, rgtsel bağlılığın öncüller (iş stresi, lider-ye değişimi, algılanan örgütsel destek) ve sonuç (hizmet kalitesi) arasında tam bir aracı olarak hareket ettiğini göstermiştir. Lider-ye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, iş stresi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemiştir. Örgütsel bağlılık, hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemiştir.

Masihabadi vd. (2015), “Stresin Denetçilerin rgtsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İş Performansı zerindeki Etkileri” adlı çalışmalarında, iş stresinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Tahran ve Meşhed'deki denetim kurumlarındaki denetçiler arasında toplam 170 anket dağıtılmıştır. Hipotezleri test etmek için yol analizi ve yapısal eşitlik ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, iş stresinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve iş stresi ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olmadığını göstermiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yoluyla iş stresi iş performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca iş stresi, örgütsel bağlılık yoluyla iş tatminini olumsuz etkilemiştir.

Bhatti vd. (2016), “İş Stresi ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektörü zerine Ampirik Bir alışma” adlı araştırmalarında, bankacılık sektöründe iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla 3 farklı bankanın çalışanları tarafından 30 anket doldurulmuştur. Sonuçlar, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca stresin çalışanın kuruma bağlılığını azaltan önemli bir neden olduğunu göstermiştir. Stres, çevrenin talebi ile bireyin yetenekleri arasında yaşanan uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Hayatın her evresinde her birey stresle yüzleşmek zorundadır. Farklı organizasyonlardaki çalışanlar stresle karşı karşıyadır. Özellikle bankacılık sektöründe çalışanlar; amirlerinden destek alamama, büyük iş baskısı, sorunlu iş arkadaşları ilişkisi, aile ve iş yaşamı çatışmaları gibi birçok stres öncülü nedeniyle büyük stresle karşı karşıya kalmaktadır. Tüm bu stresörler, düşük örgütsel bağlılık ve devamsızlığa yol açmaktadır.

Rashid vd. (2016), “Duygusal Zeknın Banka alışanlarında İş Stresi, İş Doyumu ve rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi” adlı araştırmalarında, duygusal zekânın banka çalışanlarının iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki derin etkisini

incelemişlerdir. Yapılan anket çalışmasında; duygusal zekâ ölçeği, genel iş tatmini ölçeği, kaygı stresi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış ve anket paketini Multan'dan 330 banka çalışanı doldurmuştur. Bulgular, duygusal zekânın çalışanların iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini, duygusal zekânın örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş tatminiyle sırasıyla pozitif, negatif ve herhangi bir ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırma, duygusal zekânın, çalışanların organizasyonlarında başarılı performans geliştirme yeteneklerini desteklemek için çalışan eğitiminin bir parçası olması gerektiğini öne sürmektedir.

Mojtabazadeh vd. (2016), “Vergi Teşkilatında İş Stresi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı çalışmalarında, Mazandaran Vergi Dairesi çalışanlarında iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın istatistiksel popülasyonu Mazandaran Vergi Dairesi'nin (N=243) tüm çalışanlarını (tam zamanlı) içermekte ve istatistiksel örneklem n=149'e eşitti. Sonuçlar, iş stresi ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu gösterirken, iş stresi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Osamave Umemezia (2018), “İşle İlgili Stres ve Çalışan Bağlılığı: Özel Bir Üniversite Örneği” adlı çalışmalarında, işle ilgili stresin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Kesitsel olan araştırmada, Benson Idahosa Üniversitesi'nin 162 personeline toplanan veri kullanılmıştır. Bu veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler, iş stresinin duygusal, devam ve normatif bağlılık ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, çalışanların kuruma bağlılığını geliştirmenin bir yolu olarak işle ilgili stresin öncülleri olan aşırı iş yükü, özerklik eksikliği ve rol çatışmasını azaltmanın önemini vurgulamaktadır.

Morrisette ve Kisamore (2020), “Rol Stresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Meta Analizi: Meslek Tipi ve Kültürün İlmî Etkisi” adlı çalışmalarında, çalışanların daha üretken olmalarına ve aynı zamanda yeni örgütsel baskılara uyum sağlamalarına yönelik talep, işin doğası ve çalışanlardan gelen talepler üzerine yoğunlaştırmışlardır. Çalışan rolü stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki meta-analiz edilmiş ve bu ilişkinin iki potansiyel moderatörünün etkileri test edilmiştir. 2001'den 2019'a kadar yürütülen 105 çalışma (N = 37. 993 kişi) bu meta-analize dâhil edilmiş ve üç tür rol stresi (rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü) ile duygusal örgütsel bağlılık arasında önemli olumsuz ilişkiler bulunmuştur. Tüm rol stres etkenlerinin duygusal bağlılıkla ilişkisi, test edilen rol stres tiplerinin hiçbirisiyle belirli ilişkileri bulunmayan

devam bağlılığına göre daha gl olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak, çalışanların algılanan rol stresi, kuruluşta kalma istekleriyle (duygusal bağlılık) ters orantılı olduğu, ancak kuruluşta kalma ihtiyaçlarıyla (devam bağlılığı) ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Moderatör analizler, mesleki tip ve kültürün rol stresör-duygusal bağlılık ilişkilerini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

İnsanlar sosyal varlıklardır ve iş yerlerinde önemli miktarda zaman harcarlar. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların sosyal olarak etkileşime girebilecekleri ortamlar yaratmalıdır. İnsanın sosyal etkileşimi için temel olan bir kavram adalettir (Web_1). Adalet veya hakkaniyet meseleleri hemen hemen bütün bireyler için önemli bir endişe kaynağıdır. Çalışma ortamlarında, çalışanlar genellikle hak kazandıkları ödüllerin kuruluşlarına yaptıkları katkılarla mı yoksa meslektaşları tarafından alınan ödüllerle mi eşleştiğini ölçme yoluna giderler. Çalışanlar ayrıca, bu prosedürlerin tutarlı, tarafsız, doğru, düzeltilebilir ve işçi endişelerini ve görüşlerini temsil edip etmediğini başka bir deyişle adil olup olmadığını değerlendirirler (Timothy ve Jason, 2004: 395).

İnsan kaynaklarına adil davranılmazsa, kuruluşun üretkenliği olumsuz yönde etkilenebilir. Bu nedenle, kuruluşların çalışan iş tatmini elde etmelerine yardımcı olabilecek her olası faktörü araştırması gereklidir. Bu faktörlerden en önemlisi de adalettir. Bir kuruluş, çalışanlarına eşit davranmazsa haksız ve önyargılı davranışlar sergilerse o zaman çalışanların kızgın, sinirli ve hayal kırıklığına uğramasına neden olur ve bu durumun performanslarını açıkça azaltabileceğine kuvvetle inanılır (Imran vd., 2015: 840).

Kuruluşlar, personel çabaları ve bağlılıkları olmadan başarılı olamazlar. Çalışan iş performansı ve memnuniyeti, kuruluşların performansını etkileyen kilit değişkenler olarak kabul edilir. Son derece rekabetçi küresel işletmelerde, çalışanların performansını ve iş tatminini etkileyen faktörler devamlı şekilde analiz edilir. Bu değişkenleri etkileyen önemli bir örgütsel süreçte örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet, bireyin bir organizasyondan gördüğü muamelenin adilliğine ilişkin algısını ve bu algılara karşı davranışsal tepkileri gösterirler (Al-Zu'bi, 2010: 102). İşyerinde adaletin oynadığı rollerden biri, bireye adil davranan kişi ve kuruluşlarla işyerinde yakın ilişkiler kurma eğiliminin artmasıdır (Karriker ve Williams, 2009: 112).

5.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Organizasyonun en stratejik unsuru olan insan kaynağı, yönetim bilimciler tarafından özel olarak önemsenmiştir. Adalet ve adalet yönetimi, varlığı tarih boyunca insan toplumlarının gelişmesine her zaman uygun bir zemin sağlamış olan insanın temel ve içsel ihtiyaçlarından biridir. Adaletle ilişkin görüşler, insan toplumunun gelişmesi ve

ilerlemesine paralel olarak evrimselleşmiştir. Toplumda adaletin varlığı, örgütlerde adaletin gözetilmesine bağlıdır (Bidarian ve Jafari, 2012: 1622).

Örgütsel adalet, örgütsel ortamlardaki adalet çalışmasını ifade eder ve sosyal etkileşimlerdeki adalet konularını anlamayı amaçlayan sosyal psikolojideki çalışmalardan beslenir. Çalışanlara kendi organizasyonları tarafından adil davranılmasını yaygın olarak araştırılan bir konudur. Bu kavram çok sayıda araştırmanın hedefi olmuştur ve örgütler ve çalışanları için önemli çıkarımları vardır (Ponnu ve Chuah, 2010: 2677).

Örgütsel adalet, işyerinde adalet algılarına odaklanan bir psikoloji alanıdır. İstihdam bağlamında neyin adil olduğu sorusuna cevap vermeyi amaçlayan sosyal bir kurgudur. Örgütsel adalet, karar vermenin nesnel yönünü adaletin öznel algılarıyla ilişkilendirir ve dolaylı olarak adalet algılarının değerlendirilmesiyle ölçülür. Örgütün eylemlerine dayalı olarak çalışan yargılarına göre tutum ve davranışlar geliştirir (Maitland, 2017: 25-26).

Çalışanlar arasındaki örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütleri içindeki davranışsal eğilimlerinin önemli bir yordayıcısıdır. Örgütsel faaliyetlerde işverenlerin veya yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanma şekline örgütsel adalet denir. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel faaliyetlerdeki adalet derecesini ifade eder. Yeşil ve Dereli (2013) örgütsel adaleti, bireyin işyerindeki adaletin kapsamına ilişkin algısı olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adalet, doğrudan işyeri ile ilgili olduğu için işyerindeki adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Özellikle örgütsel adalet, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirleme biçimleri ve bu belirlemelerin işle ilgili diğer değişkenleri etkileme biçimleriyle alakalıdır. Örgütsel adalet, çalışanların neden eşit olmayan sonuçlara veya uygun olmayan süreçlere ve etkileşimlere karşı misilleme yaptığını açıklamaya yardımcı olabilir (Al-Zu'bi, 2010: 102-103).

Örgütsel adalet araştırılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı dahil olmak üzere çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve sinizm ve örgütsel özdeşleşme (Aruoren vd., 2021: 3). Bazı sonuçlar en çok örgütsel adalet literatüründe incelenmiştir. Bunlardan biri insanların sonuçta ortaya çıkan ücret, terfi veya performans gibi faktörleri değerlendirmelerinden memnun olup olmadığını gösteren sonuç memnuniyetidir. Bir diğeri ise iş tatminidir. Başka bir değişken ise insanların çalıştıkları şirkete karşı küresel, sistemik bir tepkisini temsil eden örgütsel

bağılıktır. Güven, kişiler arası ilişkilerdeki önemi göz önüne alındığında, örgütsel adalet kavramıyla ilişkisi bakımından irdelenen bir diğer faktördür (Ho, 2012: 28). Bu faktörlerden başka, korku, öfke, umutsuzluk ve üzüntü, algılanan adaletsizlik ile ilişkilendirilmiştir. Adil olmayan muamelenin işe bağlılık, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin düşmesine yol açtığı belirlenmiştir (Gastón ve Harrison, 2012: 57-58).

5.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bir örgütün etkin bir şekilde işlemesi ve varlığını devam ettirebilmesi çalışanların kişisel tatminleri için adaletin temel ilkelerinin mevcut olmasına bağlıdır. 1960'ların başlarında araştırmacıların genel sosyal etkileşimde adalet ideallerini (dağıtıcı adalet teorisi, eşitlik teorisi ve göreceli yoksunluk teorisi vb.) test ettiği mütevazı başlangıçlardan bu yana araştırma, işyerinde bir değerlendirme olarak adaletin rolünü tanımlamaya ve açıklamaya teşebbüs etmek için gelişmiştir (Ho, 2012: 27). Tarihsel olarak örgütsel adaletin dört dalgası olmuştur: (a) dağıtım adaleti dalgası (1950'ler-1970'ler), (b) prosedür adaleti dalgası (1970'lerin ortası - 1990'ların ortası), (c) etkileşim adaleti dalgası (1980'lerin ortası-bugün). Birçok çalışan, örgütsel adalet ve adil muamele konusunda endişe duymaktadır. Farklı araştırmacılar adalet/örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı, elde tutma, karar verme ve memnuniyet ve liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiler gibi konularla bağlantılı olduğunu bulmuşlardır (Al Dossari, 2016: 43). Bu çerçevede, dağıtım adaleti (katkılarına dayalı ödüllerin adaleti), prosedür adaleti (adil ve adil bir şekilde uygulanan sistemler ve süreçler) ve etkileşim adaleti (iki alt yapı içerir: Kişilerarası adalet, saygılı muamele) ve bilgi adaleti (dürüst bilgiye adil erişim) (Dufour, 2020: 7).

5.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtıcı adalet, adil bir performans değerlendirme sürecine olan ihtiyacı vurgular. Performans değerlendirme sürecinde dağıtımsal adalet, çalışanların performansına ve maaş artışı veya terfi önerisine dayalı olarak performans derecelendirmelerinin nasıl alındığını ifade eder. Haque (2012) dağıtım adaletini “doğru ödülle bağlantılı doğru performans” olarak tanımlamıştır. Performans değerlendirme sürecinin sonuçları dağıtım adaletine atfedilebilir. Performans değerlendirmesinin etkinliği büyük ölçüde sürecin nasıl bir adalet algısı yarattığına ve değerlendirilen kişiye adil davranılması beklentisine bağlıdır (Smith, 2017: 31).

Homans'a (1961) göre dağıtım adaleti, tüm insanlar aynı kâr-yatırım oranını elde ettiğinde gerçekleşir. Bireyler, kâr-yatırım oranındaki eşitsizliği algıarlarsa adaletsizlik algısı çeşitli örgütsel olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çalışanlar dağıtım adaletsizliğini algıladıklarında öğrenmeyi bırakmayı, tembel olmayı ve hatta örgütten ayrılmayı seçebilirler ve bu da örgütlerin önemli maliyetlere maruz kalmasına neden olur. Öte yandan, olumlu algılanan dağıtım adaleti, çalışan memnuniyetinin ve performansının artmasına, devamsızlığın ve işten ayrılmanın azalmasına ve katılımcı örgüt kültürüne yol açar.

5.2.2. Prosedürel Adalet

Dağıtım adaleti sonuçlara odaklanırken prosedür adaleti, bu sonuçlara yol açan karar verme süreci adaletine odaklanır. Çalışanlar süreçle ilgili görüşlerini dile getirebileceklerini hissettiklerinde prosedür adaleti gelişir. Çalışanlar ayrıca süreçlerin tutarlı, doğru, etik ve önyargısız olduğuna inandıklarında prosedürel adalet olgunlaşır.

Prosedürler, normatif olarak kabul edilen belirli ilkeleri içerdiğinde var olduğu kabul edilir. Spesifik olarak prosedürlerin adilliği aşağıdaki kriterleri karşılamalıdır: Önyargıları ne ölçüde bastırdıkları, tutarlı tahsisler oluşturdukları, doğru bilgilere dayandıkları, düzeltilebilir oldukları, tüm alıcıların endişelerini temsil ettikleri ve geçerli ahlaki ve etik standartlara dayandıklarıdır (Pan vd., 2018).

5.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, bir bireyin kararlar alınırken gördüğü muameleyi ifade eder ve kararlar için açıklamalar yapılarak, haberler duyurularak ve saygıyla sunulularak teşvik edilebilir.

Etkileşimsel adalet, kararlar alınırken bireye nasıl davranıldığına odaklanır. İşverenler kararlar için açıklamalar yaptığında ve çalışanlara onurlu, saygılı ve duyarlı davrandığında bireyler kendilerine adil davranıldığını hissederler (Web_21).

Süreçte kendilerine saygı duyulduğunu hisseden çalışanlar, belirli bir işyeri kararının sonucuna rağmen daha fazla adalet duygusu algırlar. Saygılı muamele, stresli veya adaletsiz iş yeri ortamlarının yarattığı olumsuz sağlık etkilerinin azaltılmasını destekleyebilir ve aşırı çalışma ve tükenmişliğin önlenmesine yardımcı olabilir (Dufour, 2020: 59-60).

5.3. Örgütlerde Adalet Kavramının Önemi

Birçok bilim adamı, adaletin insanlar için neden önemli olduğuna ilişkin nedenleri araştırmıştır. Çalışanlar, ancak örgüte bağlı, sadık ve samimi oldukları takdirde düzgün çalışabilirler ve bu da ancak örgütten, kararlarından, maaş paketlerinden ve benzeri faktörlerden memnun olmaları ile mümkündür. Başka bir deyişle bir çalışan, ancak daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahipse, kuruluşa elinden gelenin en iyisini verebilir. Bir çalışanın memnuniyet düzeyi, kuruma karşı olumlu veya olumsuz duygulara sahip olup olmadığını bize söyler (Imran vd., 2015: 840).

İnsan sosyal bir hayvandır ve önemli kişiler tarafından kabul edilmek ve takdir edilmek ister. İnsanlar ayrıca güçlü karar vericiler tarafından sömürülmekten hoşlanmazlar (Yadav ve Yadav, 2016: 18). Henle (2005), Stecher ve Rosse (2005) araştırmalarında, ayrımcılığın çalışan kararlılığını olumsuz yönde etkilediğini, iş arkadaşlarına kasıtlı zarar verme şeklinde kişilerarası sapmaya veya iş gücü azalmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Prosedürel ve dağıtımsal adalet, organizasyonel destekle yönetildiğinde, çalışanların organizasyona bağlılığında bir artışa neden olur ve organizasyon içinde kalma niyetini güçlendirir (Lynch vd., 1999). Örgütsel adalet ile çalışanın kişilerarası ilişkileri yoluyla sömürülme korkuları ve adil muamele ile bunların üstesinden gelinebileceği tespit edilmiştir (Kittikunchotiwut, 2017: 119).

Örgütsel düzeyde adalet, yönetime meşruiyet sağlar; böylece olumsuz iş davranışlarını azaltır, otoriteye olan güveni artırır, sömürü korkusunu azaltır ve işbirliğini teşvik eder. Çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olarak örgütsel adalet, ödüllerin adil dağılımının varlığı, ödüllerin iş çabalarının düzeyi ile bağlantılı olması çalışanların çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla ilgili memnuniyet hissini artırır, böylece çalışanlar çalışma grubuna karşı olumlu tutumlar sergiler ve örgütsel moral yükselir (Srivastava, 2015).

5.4. Örgütsel Adaleti Geliştirme Yolları

5.4.1. Etkili Organizasyonel İletişim

İletişim, gerçekleştiği ortamdan bağımsız olarak başarılı insan etkileşiminin temelidir (Marques, 2010: 47). Örgütsel iletişim, grupların ve/veya ortakların birbirlerinden öğrenmelerini ve görevlerini koordine etmelerini sağlayan, grubun uygulanabilir bir ilişki geliştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olan bir süreçtir (Abugre, 2011: 7). Özellikle, şiddetli ve çalkantılı bir değişimin olduğu günümüz yönetim ortamında, “sistemlerin, bilgiyi güvenli hale getirmek ve kontrol etmek için geleneksel

tepkinin aksine, geri bildirim ve zekâ kullanarak çevresel değişikliklere daha hızlı adapte olabilmesi” için bilgi daha özgürce akmalıdır (Web_22).

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için etkili iletişimden büyük oranda destek almaktadır. Örgütün iletişim stratejisindeki başarısı, kaynak yönetiminde eşgüdüm sağlama yeteneğine bağlıdır. Kaynaklar fiziksel (para, malzeme vb) ve kavramsal (veri, enformasyon ve bilgi) varlıklar arasında paylaştırılabilir. Yönetici mevcut kaynakları örgüt bazında nasıl dağıtacağına karar vermelidir. Bu kararı haklı kılan gerekçelerin işgörenlerle iletişim kurularak paylaşımı, onların örgütsel adalet algılarının örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillenmesine katkı sağlayacaktır. Etkili organizasyonel iletişimin yeterince olmadığı örgütlerde, bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken önyargılı ya da karşı davranışlar sergileyebilecekleri genel kabul görmektedir. Bilinmeyene karşı duyulan kuşku ve korku da bireyin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda etkili iletişimin, açık bilginin işgörenlerin örgütsel adaletle ilgili algılarını içselleştirmelerine ve örgüte olan bağlılıklarına katkı sağlayacağı varsayılmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 103-104).

5.4.2. Çalışan Katılımı

Örgütsel adalet algılarının öncüllerinden biri, çalışanların karar verme veya diğer örgütsel prosedürlere dâhil olduklarını hissetme derecesidir. Çalışanlar katılım fırsatlarına sahip olduklarını algılamalarından ziyade, süreçlerde girdileri olduğunu hissettiklerinde daha yüksek adalet seviyeleri algılarlar. Karar verme sürecine katılma fırsatı veya yeteneği, karar birey için olumsuz olsa bile bireyin prosedür adaleti algısını geliştirir. Ayrıca, diğer çalışmalar, çalışan girdisinin hem prosedürel hem de kişilerarası adalet algılarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Web_23).

5.4.3. Çalışan Ruh Hali ve Duygular

Organizasyonel olaylar meydana geldiğinde bunun çalışanların ruh hali ve duyguları üzerinde etkisi olabilir. Ayrıca, çalışanlar olayları farklı yorumlarlar ve bu durum çalışanların eğilimine bağlı olabilir (Web_21).

Organların görüşüne göre (Organ, 1990), bir örgüt üyesinin davranış kararı, bir çalışanın örgüt tarafından kendisine adil davranıldığına inanma derecesinin bir fonksiyonu olabilir. Önceki araştırmalar örgütsel adaletin farklı olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Demirkıran vd. (2016), çalışanların örgütteki eylem ve

uygulamaların adil ve dürüst olduğunu algılamaları halinde daha fazla rol dışı davranış göstereceklerini ve bu da örgütlerin gelişimine faydalı olduğunu göstermiştir. Saifi ve Shahzad (2017), çalışanların örgütsel adaletle ilgili olumlu algılarının çalışanların iş tatmini için önemli bir öncül olduğunu ve bunun da çalışanların olumlu davranışlarını teşvik ettiğini bulmuşlardır. Öte yandan araştırmalar, çalışanların haksız muamele algısına bir dizi olumsuz davranışsal tepkiyle (örneğin, hırsızlık, geri çekilme, direnme, vandalizm, sabotaj ve olumlu davranışların azaltılması) yanıt verebileceğini ileri sürmüştür (Pan vd., 2018).

5.5. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Maxham ve Netemeyer (2003), “Firmalar Ne Ekerlerse Onu Biçerler: Paylaşılan Değerlerin ve Algılanan Örgütsel Adaletin Müşterilerin Şikâyet İşleme Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmalarında, örgütsel teori ve hizmet iyileştirme araştırmasının unsurlarını kullanarak, çalışanların paylaşılan değerler ve örgütsel adalet algılarının şikâyetleri ele alırken müşteri odaklı ekstra rol davranışlarını nasıl teşvik edebileceğini incelemişlerdir. Ayrıca bu ekstra rol davranışlarının müşterilerin adalet, memnuniyet, konuşarak iletişim ve satın alma niyeti algılarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar, çalışanların paylaşılan değerler ve örgütsel adalet algılarının müşteri odaklı ekstra rol davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Ayrıca yazarlar, ekstra rol davranışlarının müşterilerin adalet algıları üzerinde önemli etkileri olduğunu ve bu davranışların paylaşılan değerlerin ve örgütsel adaletin müşteri adaleti algıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini bulmuşlardır. Son olarak yazarlar, müşterilerin adalet algılarının, ekstra rol davranışlarının müşteri çıktıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini göstermektedir.

Al-Zu'bi (2010), “Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, üç bileşen (dağıtıcı adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) tarafından kapsanan örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların işyeri adaleti algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler, tabakalı tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 229 adet Elektrik Sanayi Kuruluşu çalışanı arasında anketlerin dağıtılması yoluyla toplanmıştır. Araştırma bulguları katılımcıların yaşı ile örgütsel adalet algıları arasında sadece bir tane anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca bunun olumlu bir çağrışım örgütsel adalet ve iş tatmini olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların iş tatmini, yöneticilerin örgütsel adaletine bağlıdır.

Srimannarayana (2016), “Eğitim Programlarına Aday Gösterme Sürecinde Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışmasında, eğitim programlarına aday gösterme sürecinde çalışanların örgütsel adalet algılarının boyutunu değerlendirmiştir. Örneklemi Hindistan'da farklı kuruluşlarda çalışan 150 yönetici oluşturmuştur. Eğitim adaylığı sürecinde katılımcılar arasında olumlu adalet algısının olduğu tespit edilmiştir. Kişilerarası adaletin yapısı ağırlıklı olarak eğitim adaylıkları, örgütsel hiyerarşilerindeki yönetim düzeyleri ve deneyimleri ile ilişkilendirilmiştir. İşlevsel veya davranışsal programlara aday gösterilmelerine, programların sürelerine ve kurum içi ve kurum dışı programlara göre yöneticilerin adalet algıları arasında belirgin bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel adalet algısı ile eğitimden memnuniyet gibi eğitim çıktıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tyagi vd. (2017), “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Yönetmel Etkinliğe Etkisi” adlı çalışmalarında, örgütsel adaletin yükseköğrenim kurumlarında genel müdür, müdür ve daire başkanı gibi yöneticilerin yönetmel etkinliği üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Veri toplamak için yapılandırılmış bir anket ve pearson korelasyonu, yapısal eşitlik modellemesi ve aşamalı çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgular, öğretim üyelerinin dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının yönetmel etkinlik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu, prosedürel adaletin ise yükseköğrenim kurumlarındaki müdürlerin yönetmel etkinliği üzerinde belirgin bir pozitif etkisinin olmadığını göstermiştir. Kurumların ve yöneticilerin adalet konularına odaklanarak daha sağlıklı ve verimli bir işyeri oluşturabilecekleri ve genel yönetmel etkinliklerinin artırılacağı gözlemlenmiştir.

Sutanto vd. (2018), “Örgütsel Adalet, Çalışma Ortamı ve Motivasyon” adlı çalışmalarında, örgütsel adalet ve çalışma ortamının iş motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak işlenmiş ve analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin ve çalışma ortamının çalışanların hem bireysel hem de toplu olarak iş motivasyonu üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bir şirkette uzun süre çalışmış olan çalışanlar; şirketteki iyi muamele, diğer çalışanlar ve yönetim ile iyi ilişkiler ve şirketin onlara verdiği güven hissi nedeniyle şirkette kalmaya devam etmişlerdir.

Lin (2019), “Örgütsel Adaletin Okul Öncesi Çocuk Eğitimcilerinin Mesleki Birliklere Katılma İsteklerine Etkileri: Müzakereci İnançların Aracılık Rolü” adlı çalışmasında, genel teşviklerin rasyonel eylem modeli ve müzakereci katılımcı demokrasi çerçevesinin rehberliğinde, normatif ve kişisel yönler de dahil olmak üzere müzakereci

inançların, dağıtımıcı, prosedürel ve etkileşimli örgütsel adalet ile meslek birliklerine katılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemiştir. Tayvan'daki 789 eğitimciden örgütsel adalet, müzakereci inançlar ve katılmaya isteklilik hakkında öz raporlar toplanmış ve önerilen modeli analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile mesleki birliklere katılım niyeti arasında bir bağlantı olduğu ve örgütsel adalet ile katılım niyeti arasında müzakereci inançlar için tam anlamlı bir aracılık etkisi bulunmuştur.

Unterhitzenberger ve Bryde (2019), “Örgütsel Adalet, Proje Performansı ve Kilit Başarı Faktörlerinin Aracı Etkileri” adlı çalışmalarında, proje performansını artırmak için yüksek performanslı projelerin özelliklerini anlamayı sağlayıcı değişkenler olarak örgütsel adalet ve diğer bazı faktörleri incelemiştir. Kurumsal adalet kavramı bir kriter olarak belirlenerek proje ekibi üyelerine adil muamele için prosedürler mevcut olduğunda kaynaklar adil bir şekilde dağıtıldığında ve bireylere saygı, edep ve haysiyet ile muamele edildiğinde projelerin başarı kriterlerini karşılamadaki performansının artacağı görülmüştür. Yapısal eşitlik analizi, örgütsel adaletin varlığının proje performansını artırdığı ve bu ilişkide değerli nüansların keşfedildiğini göstermiştir.

Komari (2020), “Örgütsel Adalet ve Verimsiz Çalışma Davranışları Arasındaki İlişki” isimli çalışmada, iş tatmininin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile üretken olmayan iş davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünü incelemiştir. Bu çalışmaya Endonezya'daki toplam 110 hizmet şirketi çalışanı katılmıştır. Kullanılan veriler, anketler yoluyla toplanan ve kısmi en küçük kareler analizi kullanılarak işlenen birincil verilerdir. Bu araştırmanın sonuçları dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmininin ile pozitif ve belirgin bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Dağıtım adaletinin üretken olmayan iş davranışı ile olumlu ama belirgin olmayan bir ilişkisi olduğu, bununla birlikte, prosedür adaletinin üretken olmayan iş davranışı ile negatif ama belirgin bir ilişkisi olduğu, bu arada etkileşim adaletinin ve iş tatmininin üretken olmayan iş davranışı ile önemsiz bir negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. İş tatmininin, örgütsel adalet ve üretken olmayan iş davranışı arasındaki ilişkiye önemsiz bir şekilde aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Adamska ve Ładka-Barańska (2020), “Örgütsel Adalet ve Yapıcı Ses” adlı çalışmalarında, bir kuruluşun çalışanlarına adil davranma çabalarının, aralarında çalışanların yapıcı sesinin de olduğu bir dizi olumlu sonuca yol açıp açmadığını irdelemiştir. Bu proaktif bir davranıştır. Kuruluşun finansal ve sosyal açıdan maliyetli

hataları düzeltme ve önleme yeteneğini güçlendirir. Adil muamele eksikliği, konuşmanın riskli olduğu inancına yol açabilir. Örgütteki sesin iki yönü- davranışlar ve inançlar- makalede sunulan çalışmanın konusudur. Temel varsayım, bunların farklı örgütsel adalet türleri tarafından öngörüldüğüdür. Çalışmaya çeşitli kuruluşlardan toplam 333 çalışan katılmıştır. Çalışma sonuçları, örgütsel adalet ile örgütteki sesin her iki yönü arasında bir ilişki olduğu hipotezini doğrulamıştır. Bilgilendirici ve kişiler arası adalet, yapıcı ses davranışlarını teşvik ederken prosedürel ve kişilerarası adalet, konuşmanın riskli olduğu inancını azaltmıştır.

Amzulescu ve Butucescu (2021), “Algılanan Örgütsel Adalet ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Bağlamında İşe Yabancılaşmanın Rolü” adlı çalışmalarında, istihdama yabancılaşmanın iki yapı arasındaki ilişkide potansiyel bir aracı olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Literatürde daha az değinilen açıklayıcı bir mekanizmayı araştırmak için farklı sektörlerden 145 katılımcı ile deneysel olmayan bir kesitsel çalışma yapılmıştır. İstatistiksel analizin sonuçları, algılanan örgütsel adalet eksikliğinin üretkenlik karşıtı davranışın önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işyerindeki yabancılaşma, algılanan örgütsel adalet eksikliği ile çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir. Bu bulgular, çalışanın örgütsel adalet algısının hem örgüte hem de bireylere zarar veren üretkenlik karşıtı davranışları yaratma ve potansiyel olarak azaltmadaki rolünü ve önemini yeniden teyit etmiştir.

Guangling (2011), “Özel İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Adalet Anlayışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, özel işletmelerde 200'den fazla çalışana anket yapılarak özel işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki aracı ilişki modeli test edilmiştir. Sonuç, örgütsel adalet duygusunun çalışanların örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir yordayıcı rolü olduğunu göstermiştir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde teşvik etmekte ve örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

5.6. Algılanan Örgütsel Adalet İle Algılanan Örgütsel Stres Arasındaki İlişki

Genel olarak stres, çalışanlar tarafından zararlı olarak kabul edilen iş deneyiminden, özellikle de belirsiz veya çalışan kontrolünün ötesinde deneyimlerden kaynaklanan hoş olmayan duygusal ve fizyolojik bir durumdur. Stresle ilgili çeşitli araştırmalarda, örgütsel

adalet algıları stresle ilgili bir öncül olarak hareket etmektedir. Özellikle üstler ve çalışanları arasındaki etkileşimler özel önem taşımaktadır, çünkü adaletin uygulanmasında yöneticilerin iletişimi ve davranışları çalışanların stresle ilgili algılarını etkileyebilmektedir (Swandaruja vd., 2019).

Adalet, stres duygularının merkezinde yer alan belirsizliği ve kontrol eksikliğini azaltma yeteneğine sahiptir. Bireyler kendilerini adaletsiz ilişkiler içinde bulduklarında sıkıntılı hale gelirler. İlişki ne kadar adaletsiz olursa bireyler o kadar fazla sıkıntı hissederler. Mowday ve Colwell (2003) tarafından yapılan bir incelemede, adil olmayan muamelenin gerilime veya sıkıntıya neden olabileceğini ve insanların adaletsiz konuda bir şeyler yapmaya çalışacağını ifade etmişlerdir (Judge ve Colquitt, 2004: 396). Bir örgütte adaletin varlığı çalışanların refahı ve örgütün kendisinin kayda değer başarısı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu adil ortam, stresin daha düşük seviyelerinde önemli bir faktör olabilir. Adaletin varlığı veya yokluğu üzerine yapılan araştırmalar, adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Adaletin farklı yönlerini inceleyen Vermunt ve Steensma, adaletsizliğin personelin talepleri gerçekleştirme konusunda tereddüt etmesine neden olan stresi uyarıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Web_24).

Adaletsizlik ve stres 1960'lerden beri aynı anda tartışılmaktadır. Adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar, adaletsiz ödüllere verilen olumsuz tepkileri irdelemiştir. Psikolojik stres, algılanan haksız bir karara duygusal bir tepki olarak belirlenmiştir. Psikolojik stres, görev çabasında azalma gibi strese karşı davranışsal tepkiler açısından da ölçülmüştür. Bu çalışmalarda, haksız bir ödeme alındığında katılımcı adaletin yeniden sağlanması için harcanılan çabanın düştüğü tespit edilmiştir. Bireysel yeteneklerin istikrarlı kalitesi bir kişi kendi kapasitesini kolayca uyarlayamadığından, algılanan haksız bir durum üzerinde yeni bir bükülme yaratır. Bu nedenle, zekâ gibi bir faktör ile çalışma ortamından gelen talepler arasındaki tutarsızlık, adaletsizliği bir stres kaynağı olacak kadar güçlü kılabilir (Graham, 2009: 12-13).

Örgütsel adalet, çalışanların bir organizasyondaki kaynak tahsisinin adilliğine ilişkin algılarını içerir. Adalet algılarının olumsuz duygusal etkisi, çalışanların örgütün etkinliğini ciddi şekilde etkileyebilecek tutumsal ve davranışsal tepkilerine yol açmaktadır. İş stresi olarak nitelendirilen bu durum hastalık izni, devamsızlık ve düşük performans nedeniyle kişisel zorlukların işle ilgili hastalıkların ve ekonomik kayıpların genel olarak bilinen öncüllerinden biridir (Pérez-Rodríguez vd., 2019).

Sert vd. (2014), “Örgütsel Adalet ve Etik Ortamın Algılanan İşle İlgili Stres Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmalarında örgütsel adalet, etik ortam ve algılanan işle ilgili stres arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 915 çalışandan elde edilen bulgulara göre dağıtım ve prosedürel adalet ile işle ilgili stres arasında belirgin bir negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca etik ortamın da işle ilgili stres üzerinde olumsuz etkisi tespit edilmiştir. Bu çalışma ile örgütlerde etik ortamın ve örgütsel adaletin geliştirilmesinin çalışanların işle ilgili streslerinin azaltılmasına yardımcı olabileceği sonucuna varılmıştır.

Dos Santos vd. (2016), “Örgütsel ve Etik Ortam Adaleti: İşle İlgili Stres Üzerindeki Etkilerin Algılanması” adlı araştırmalarında, Irati-Paraná belediyesindeki muhasebe firmalarının çalışanlarının algısını dikkate alarak, işyerinde örgütsel adalet ve etik ortam etkilerini ve stresle ilişkisini araştırmışlardır. Veriler 22 muhasebe firmasının çalışanlarına bir anket uygulanarak toplanmış; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etik ortam değişkenlerinin birbirleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların gelecek iş stresine orta seviyede önem verdiklerini göstermiştir.

Top ve Tekingündüz (2018), “Hastane Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Güvenin İş Stresine Etkisi” adlı araştırmalarında, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, iş stresi, biliş temelli güven ve duygulanım temelli güven arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bununla birlikte, hastane organizasyonlarında dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, biliş temelli güven ve duygulanım temelli güvenin iş stresi üzerindeki etkisini irdelemişlerdir. Çalışma Türkiye’de iki kamu hastanesinde yapılmıştır. Bu çalışmaya toplam 432 sağlık personeli katılmıştır. Sonuçlar, hem bilişsel temelli güvenin hem de duygulanım temelli güvenin örgütsel adaletin üç boyutuyla (dağıtıcı adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) önemli ölçüde pozitif ilişkili olduğunu, ancak iş stresi ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine göre örgütsel adalet, iş stresi için önemli bir belirleyicidir.

Bae ve Kim (2018), “Bazı Bölge Genel Hastanesi İdari Personelinde Örgütsel Adalet, Benlik Saygısı ve Öz Yeterliliğin Mesleki Stres Üzerinde Yakınsak Etkisinin Analizi” adlı çalışmada, mesleki stres üzerindeki yakınsak etkiyi ve bunun örgütsel adalet, benlik saygısı ve öz yeterlik ile ilişkisini analiz etmiştir. Anket, bazı bölgesel genel hastane idari personeli arasında, 1 Kasım 2016 ile 31 Ocak 2017 tarihleri arasında J şehrinde bulunan 11 genel hastaneden 221 personele uygulanmıştır. Mesleki stresin, örgütsel adalet, benlik saygısı ve öz yeterlilik ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Nufitri ve Anggraeni (2020), “Aracı Değişken Olarak Örgütsel Adaletin Stres ve İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada, örgütsel adaletin arabuluculuk değişkeni olarak iş-aile çatışması üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırmanın katılımcıları gayeli örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 80 kişidir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adaletin arabuluculuk değişkeni olarak iş-aile çatışması olan stresler üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Pérez-Rodríguez vd. (2019), “Örgütsel Adalet ve İş Stresi: Olumlu Olmayan Ama Olumsuz Duyguların Aracı Rolü” adlı çalışmada, örgütsel adalet ve stres arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Rodriguez’e göre örgütsel adalet, çalışanların bir organizasyondaki kaynak tahsisinin adilliğine ilişkin algılarını içerir. Adalet algılarının olumsuz duygusal etkisi, çalışanların örgütün etkinliğini ciddi şekilde etkileyebilecek tutumsal ve davranışsal tepkilerine yol açar. Bu çalışmanın amacı, farklı İspanyol örgütlerinde çalışan bir örnekleme (N=465) duyguların örgütsel adalet algıları ile iş stresi arasındaki ilişkide aracı olarak rol oynayıp oynamadığını incelemektir. Sonuçlar, çalışanların adalet algıları ile iş stresi arasındaki ilişkiye duyguların aracılık ettiğini göstermiştir. Örgütsel adalet algılarının (dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel) ve duyguların aracılık ettiği iş stresinin aracılık modelleri oldukça benzerdi. Her üç durumda da duyguların aracı rolü, daha yüksek bir olumsuz duygu sıklığından oluşmuştur. Ayrıca, prosedür adaletinin olumlu duygular aracılığıyla dolaylı etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elechi vd. (2020), “Nijeryalı Cezaevi Personeli Arasında Örgütsel Adalet ve İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmalarında dağıtıcı ve prosedürel adalet algılarının kolluk kuvvetlerinin stresiyle nasıl bağlantılı olduğunu incelemişlerdir. Güneydoğu Nijerya’da 120 cezaevi personeli arasında yapılan anketin sonuçları örgütsel adalet ve iş stresi arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde dağıtım adaletinin cezaevi iş stresi üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu bulan benzer bir çalışmanın aksine, Nijerya’da örgütsel süreçlerin ve prosedürlerin adil ve şeffaf olduğuna dair personel algıları, daha düşük stres seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonuçlarının bir diğer çıktısı, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin iş etiği ve personel stresi üzerindeki etkilerinin daha çok çevresel bağlam ve duruma atfedilebileceğini göstermiştir.

Kamran ve Thomas (2021), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Streslerine Etkisi” adlı araştırmalarında, eğitimcilerin örgütsel adaleti nasıl gördüklerini ve ayrıca eğitimcilerin prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtım adaleti dâhil olmak

üzere örgütsel adaletin üç boyutu hakkındaki görüşlerini araştırmışlardır. Anketler yardımıyla nicel bir araştırma çalışması yapılmıştır. Karaçi ilindeki özel ilköğretim okullarından tesadüfi örneklem seçim tekniği kullanılarak seçilen 200 öğretmen vakasından veri toplanmıştır. Regresyon analizi sonuçları, öğretmen stresi ile örgütsel adalet arasında belirgin bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Bağımsız örneklem testinin sonuçları, cinsiyet açısından bir fark olmadığını göstermiştir.

5.7. Algılanan Örgütsel Adalet İle Algılanan Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüzde kurumsal çalışanların kurumlarına bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de hiç şüphesiz, işçilerin örgütsel adalet algılarıdır. Örgütsel adalet algısı daha yüksek olan bireylerin iş doyumunu ve performansları daha yüksektir, bu da daha az istifaya yol açar ve sonuç olarak kurumlarına daha yüksek bağlılık gösterirler (Turgut vd., 2012: 23).

Örgütsel adalet, başarılı örgütlerin önemli bir bileşeni ve öngörücüsüdür. Prosedürlerinde, politikalarında, etkileşimlerinde ve dağıtım sistemlerinde adil olan bir organizasyonda, o organizasyonun çalışanları organizasyona (olumlu davranışları ve verimlilikleri açısından) daha iyi yanıt verirler. Örgütsel adaleti geliştirmek, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar (Akanbı, 2013: 207). Yani, örgütsel adalet örgütler için güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahiptir ve çalışanları daha fazla güven ve bağlılığa teşvik eder.

Hem çalışanlar hem de örgütler, örgütsel adalet ve bağlılığın değerlendirilmesinde kazan-kazan ilişkisi aramaktadırlar. Kuruluşlar, başarı ve rekabet avantajı olarak tamamen örgütlerine bağlı çalışanlara ihtiyaçları duyarlar. Genel olarak çalışanlar, istihdam ilişkilerinde, öngörülebilir ve kontrol edilebilir gelecekteki faydaları, kişisel ve grup değerlerinin dikkate alınmasını ve etik-sosyal normların korunmasına ilişkin hususları (adalet muamelelerini) dört gözle beklerler. Adalet, örgütsel bağlılığı artırdığı için çatışmayı ve anlaşmazlığı azaltabilir (Lee vd., 2017: 589).

Küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte bankacılık sektörüne olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Küreselleşmenin etkisi çalışan devrinin yoğun olmasına nedendir. Böylelikle vasıflı işgücünün örgüte olan bağlılıkları da zorlaşmaktadır. Örgütün tüm çalışanlarına eşit mesafe de oluşu, hakkaniyetli yönetim tarzı örgütsel adalet algılamaları sonucunda çalışanın iş tatmin seviyesini etkilemektedir. Bu durum çalışanın örgüte olan

bağlılıklarını artırmaktadır. Bu da müşterinin memnuniyetine yansiyarak, bankaların başarılı olmasına vesile olacaktır (Görgülüer, 2013).

Ayobami (2013), “Algılanan Örgütsel Adaletin Nijerya'daki Bir Yiyecek ve İçecek Firmasının Örgütsel Bağlılığına Etkisi” başlıklı araştırmasında, Nestle Nijerya PLC Agbara, Lagos Eyaleti Nijerya'da örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü incelemiştir. Çalışmanın amacı, prosedürel adalet ile algılanan örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı farkı tespit etmek ve ayrıca dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi incelemektir. Çalışma, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki temel ve etkileşim etkisini ortaya çıkarmıştır. Çalışma, çok uluslu imalat şirketindeki tüm işçi kategorilerinden veri toplamak için anket yöntemini kullanmıştır. Ankete şirketin 215 çalışanı yanıt vermiştir. Dört hipotez t-testi, korelasyon analizi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Çalışma, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti ile ölçülen örgütsel adaletin çok uluslu şirketin örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini göstermiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular ayrıca dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak örgütlerine bağlı çalışanlar oluşturmak için örgütler çalışanlarla yaptıkları uygulamaların tüm sonuçlarında adaleti benimsemelidirler.

Saadati vd. (2016), “Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, bir tıp üniversitesi personelinin örgütsel adaletin çeşitli boyutları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. 263 personel ankete katılmayı kabul etmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler, algılanan örgütsel adalet (Rego ve Kanha ölçeği), örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen anketi) ve iş tatmini (Saneie ölçeği) verileri toplanmıştır. Araştırma yönteminin geçerliliği ve güvenilirliği sırasıyla içerik geçerlilik indeksi ve iç tutarlılık prosedürü kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda, örgütsel adalet, örgüt bağlılığı ve iş tatmininin hepsinin pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. İş tatmini ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Mücella vd. (2017), “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma” adlı çalışmalarında, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bunu etkileyen demografik faktörleri araştırmışlardır. Çalışma evreni İzmir ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi çalışanlarından oluşmuştur. Veri toplama yönteminde anket uygulaması yapılmıştır. Anket, 433 sağlık çalışanı tarafından yanıtlanmıştır. Araştırma sonucunda,

örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Park vd. (2019), “Paylaşılan Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmalarında, yapısal bir denklem aracı olan PLS kullanılarak paylaşılan liderliğin psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmek amaçlanmıştır. Analiz sonucu; ilk olarak, paylaşılan liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet üzerinde olumlu etkiler yarattığı, ikincisi, psikolojik güçlendirmenin örgütsel eşitlik ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu, son olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğidir. Bu çalışma, daha fazla örgütsel bağlılık için bir kılavuz görevi görecektir olan ortak liderlik ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet arasındaki önemli ilişkiyi göstermiştir.

Tafamel ve Akrawah (2019), “Örgütsel Adalet ve Çalışan Bağlılığı: Benin Üniversitesi'nden Kanıtlar” adlı araştırmasında, Nijerya Üniversitelerinde örgütsel adaletin çalışan bağlılığı üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Çalışma, Nijerya'nın Edo Eyaleti olan Benin Üniversitesi'nin (UNIBEN) akademik olmayan personeline anketlerin uygulanması yoluyla elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri, sıradan çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Regresyonlarından elde edilen sonuçlara göre, dağıtım adaletinin çalışan bağlılığı ($p < 0.05$) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, etkileşimli adalet ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamsız bir ilişki olduğu, prosedürel adalet ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu nedenle çalışma, çalışanların bağlılık düzeyini artırmak için yönetimin eğitim endüstrisinde dağıtım adaletinin uygulanmasını tavsiye etmiştir.

Amar vd. (2021), “Çalışan Sessizliği ve İşe Bağlılık Arasında Örgütsel Adalet Müdahalesi: Çalışan Perspektifinden Araştırma” adlı araştırma makalesinde, Sindh'deki kamu sektörü üniversitelerinin öğretim üyeleri arasında çalışan sessizliğinin örgütsel adaletin müdahalesiyle işe bağlılık üzerindeki etkisini gözlemlemişlerdir. Model, örgütsel adaletin aracılık etkisi, (Baron ve Kenny, 1986) tarafından önerilen müdahale sistemi kullanılarak denenmiştir. Araştırma, personelin çalışan sessizlik seviyesinin işe bağlılığı üzerinde olumsuz ve belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, örgütsel adaletin çalışan sessizliği ile işe adanmışlık arasındaki bağlantıyı tamamen ortadan kaldırdığını göstermiştir.

Gohar vd. (2021), “Yetenek Yönetimi ile Çalışanların Elde Tutulması Arasındaki Bağlantı: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü” isimli çalışmalarında, Pakistan'daki Dera Ismail Khan Khyber Pakhtunkhwa bölge hastanesinde örgütsel adaletin yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı ilişkileri arasındaki aracı rolünü test etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın nicel doğası, çalışma hipotezlerini test etmek için doktorlardan veri toplamak doğrultusunda bir anket düzenlenmiştir. Örgütsel adaletin aracılık etkisini araştırmak için özellikle süreç modelleri olmak üzere korelasyon ve regresyon gibi bir takım istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Ampirik sonuçlar, yetenek yönetimi ile çalışanları elde tutma arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma sonuçları ayrıca yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisini doğrulamıştır. Sağlık çemberi içindeki hakkaniyet ilişkisinin, iş davranışını sürdürme niyetiyle yetenek arasında bağlantı kurduğunu açıklamıştır.

ALTINCI BÖLÜM

MATERYAL VE METOD

6.1. Araştırmanın Konusu

Orta kademe banka yöneticilerinin akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının aracılık rolünün incelenmesidir.

6.2. Araştırmanın Amacı

Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankada görev yapan orta kademedeki yöneticilere yönelik yapılan bu araştırma ile amaçlanan, akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan strese etkisinin tespit edilmesidir. Daha geniş bir açıklama ile yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerine bağlı olarak iş ortamında strese yakalanma durumlarını tespit etmektir. Yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek ve akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş stresini ne derece etkilediğinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, algılanan stres davranışını etkilediği varsayılan akılcı karar verme, sezgisel karar verme, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile algılanan stres arasındaki bağlantıyı sunan yapısal bir model ortaya çıkartmak ve bu modeli analiz ederek banka yöneticileri ve paydaşlarına maksimum faydayı sağlayabilecek bilgilere erişmektir.

6.3. Araştırmanın Önemi

Bankacılık bir hizmet sektörü olduğu için insan kaynakları yönetimi bankalar için önemlidir. Personel yönetimi bankaların karşılaştığı temel zorluklardan biridir. Personelin nasıl yönetildiği bankacılık sektöründeki başarıyı belirler. Verimli ve yetenekli insan gücü olmadan verimli risk yönetimi mümkün olmayabilir (Chakrabarty, 2012: 1285).

Achmadi'ye (2020) göre, insan kaynağı şirketler ve kuruluşlar için çok önemli bir unsurdur. Çünkü bir kuruluşun veya şirketin başarısı ve etkinliği, kuruluşun sahip olduğu insan kaynağının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynağı çoğu zaman içinde barındıkları şirketin varlığının belirleyicisidir, bu nedenle şirketler insan kaynaklarını bir yük olarak değil, kurumsal bir varlık olarak görmelidirler (Shofiyuddin vd., 2021: 177).

Son zamanlarda küreselleşmenin hız kazanması bankacılık sektörünü güçlü kılmaktadır. Küreselleşmenin hız kazanması ve paralelinde getirdiği artan rekabet çalışan işgücü devrinde sirkülasyon yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum vasıflı çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık duygusunun azalmasında tehdit unsurudur. Örgüt içinde çalışana ayırım gözetmeksizin hakkaniyetli yaklaşım ve eşit mesafe uygulaması çalışanın örgütsel adalet algısının güçlenmesine en büyük etkidir. Örgütsel adalet algısının güçlenmesi çalışanın iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının yerleşik olduğu örgütlerde çalışanın örgüte bağlılık algısının artması kaçınılmaz olur. İç müşteri olarak adlandırdığımız örgüt çalışanın örgütüne bağlı olması dış müşteri memnuniyetinin artmasına vesile olacaktır. Bu durum, bankaların başarısını etkilemektedir (Görgülür, 2013). Bankacılık sektörü her daim bir 'İnsan İşi' olmuştur ve olacaktır. Sektörde fiyatlandırma ne kadar önemli ise bankaların ayakta kalabilmesinin olmazsa olmaz şartı müşteri memnuniyetine bağlıdır (Chakrabarty, 2012: 1285).

Yöneticilerinin yönetim kabiliyetleri işletmenin çıkarları üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla, hizmet üretimi ve sunumu yaparken yönetim süreci aşamasındaki yönetici hataları sunulan hizmetin niteliğine, hizmet sunulan kişinin memnuniyetine ve nihayetinde bankaların karlılığına olumsuz etkisi olacaktır. Bu nedenle, hizmeti yerine getirmekle ve insanı idare etmekle görevli yöneticilerin yönetim tarzları bankalar için oldukça kıymetlidir. Yönetim kabiliyeti de yöneticilerin karar verme kabiliyeti ile yakından bağlantılıdır.

Buradan hareketle, bankaların müşteri memnuniyeti sağlamaları için öncelikle çalışan memnuniyeti sağlamaları, çalışan bireylerin stresten uzak olmasına ve örgütlerine bağlı kalmasına yardım edecektir. Bu araştırma, bankada çalışan orta kademe yöneticilerinin akılcı ve sezgisel karar verme yöntemlerinin algılanan stres üzerindeki etkisinin nasıl olduğunu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığıyla tespit edebilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Ayrıca bugüne kadar topluca bir arada çalışılmamış olan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, algılanan stres, akılcı ve sezgisel karar verme değişkenlerinin bir arada bir model dâhilinde çalışılması araştırmanın önemini artırmaktadır.

6.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın genel müdürlük ve şubelerinde çalışan yetkili, yönetici yardımcısı, yönetici, ekip lideri, müdür ve direktör seviyesindeki orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfi olmayan örnekleme metodundan faydalanılmıştır. Bu çalışma için gerekli örnek sayısı $n = Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$ formülünden (n: Örneklem alınacak birey sayısı, N: Hedef kitlede ki birey sayısı, t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı), q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı), d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır) yararlanılarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak 215,6 değeri bulunmuştur. Örneklem büyüklüğünün 0.95 güven aralığında yeterli olduğu kanaatine varılmıştır. Ancak hata payının azaltılmasına yönelik örnek kütlenin sayısı 515 kişi olarak belirlenmiştir.

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

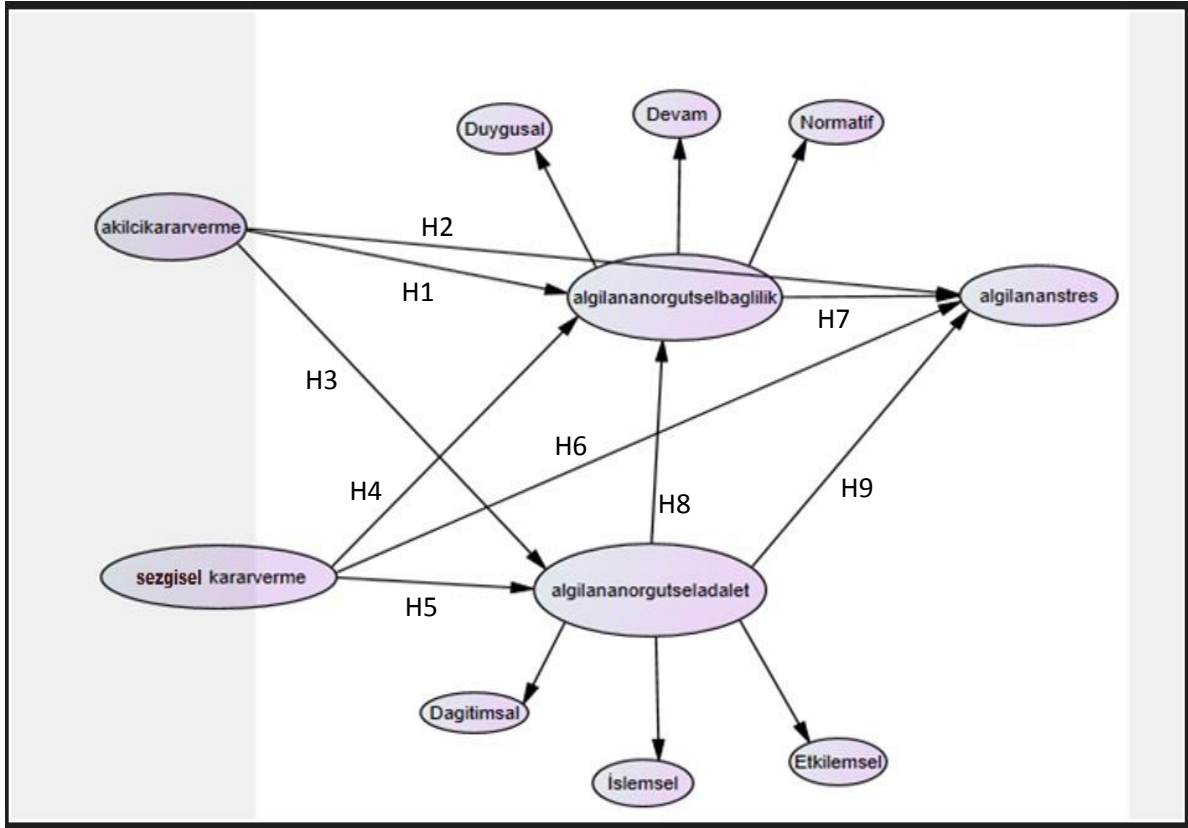
Akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Bu araştırma, 01. 12. 2021- 01.01. 2023 tarihleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm özel ve kamu bankalarının tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı özel bir bankanın orta düzey yöneticileri ile çalışma yapılması yoluna gidilmiştir.
- Araştırmada yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır.

6.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 6.1’deki gibidir.

Şekil 4: Araştırma Modeli



6.7. Araştırmanın Hipotezleri

Şekil 4’te yer alan araştırma modeli baz alınarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H2: Akılcı karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H3: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H4: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H5: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H6: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H7: Algılanan örgütsel bağlılık değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H8: Algılanan örgütsel adalet değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H9: Algılanan örgütsel adalet değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H10: Akılcı karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

H11: Akılcı karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

H12: Sezgisel karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

H13: Sezgisel karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

6.8. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde anket yöntemine başvurulmuştur. Kullanılan ölçekler, alanlarında uzman akademisyenler tarafından kontrol edilip ölçeklerin araştırmada kullanılabileceği yönündeki olumlu görüşleri sonrası araştırmada kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken kullanılan anket soruları için anket sahiplerine mail ile ulaşarak kullanım uygunlukları kendilerinden yazılı olarak temin edilmiştir. Veri toplama sürecinde anket formları katılımcılara yüz yüze ve mail aracılığı ile ulaştırılmış ve akabinde yanıtlar online ve basılı olarak temin edilmiştir.

Araştırma için kullanılan anket formları Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın genel müdürlük ve şubelerinde çalışan yetkili, yönetici yrd, yönetici, ekip lideri, müdür, direktör seviyesinde ki orta düzey yöneticilere ulaştırılmıştır. 600 anket, örneklem grubu içerisinde ki çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Anket formları incelendiğinde

toplam 85 anketin eksik ve hatalı doldurulduğu görülmüş, örneklemden çıkarılmıştır. 515 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Tez çalışmasında akılcı ve sezgisel karar verme tarzlarını, algılanan stresi, örgütsel bağlılık algısını ve örgütsel adalet algısını ölçebilmek için farklı ölçeklerden faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu 5 bölüm olarak düzenlenmiştir. Birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini tespit edebilmek için katılımcılara 7 soru yöneltilmiştir. Bunlar: cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev, meslekteki toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi. Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel bağlılık algısını ölçmek amacı ile Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilmiş olan 2000 yılında Wasti tarafından şekillendirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan (duygusal, devam ve normatif) ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. 1, 3, 5, 9, 11 ve 17. sorular duygusal bağlılığı, 6, 13, 14, 15, 16, 18 ve 20. sorular normatif bağlılığı, 2, 4, 7, 8, 12, 19 ve 21. sorular devam bağlılığını ölçmektedir (Dağlı vd., 2018: 1788-1800). Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürbüz ve Mert (2009) tarafından uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Toplam 20 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutu dağıtımsal adaleti, ikinci boyutu işlemsel adaleti, üçüncü boyutu ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden (22, 23, 24, 25, 26. maddeler), işlemsel adalet boyutu 6 maddeden (27, 28, 29, 30, 31, 32. maddeler), etkileşimsel adalet boyutu ise 9 maddeden (33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41.) olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2009). Anket formunun dördüncü bölümünde 10 sorudan oluşan “Algılanan Stres” yer almaktadır. Algılanan stres algısı, Cohen vd. (1983) tarafından geliştirilen, Yerlikaya ve İnanc (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan algılanan stres ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Cohen vd., 1983). Son bölümünde ise 16 sorudan oluşan “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme” ölçeği bulunmaktadır. Akılcı ve sezgisel karar verme biçimleri aynı ölçekte ölçülmüştür, bunun sebebi bu iki karar verme biçiminin birbirinin alternatifi olarak kullanılmamasıdır. Akılcılık arttığı paralelde sezgisellik artmak durumundadır. Akılcı ve sezgisel karar verme ölçeğinin orijinali 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçeye çevirisi 2002 yılında Arzu Taşdelen aracılığı ile yapılmıştır.

Araştırma soruları 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmeye alınmıştır. “Örgütsel Bağlılık”, “Örgütsel Adalet”, “Algılanan Stres” ve “Akılcı ve Sezgisel Karar Verme”

formları 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum olarak kodlanmıştır.

Tablo 2: Algılanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri

	Duygusal Alt Boyutu
1	Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.
2	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.
3	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
4	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
5	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.
7	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.
	Devam Alt Boyutu
1	Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.
2	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
3	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.
4	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.
5	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.
6	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
7	Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.
	Normatif Alt Boyutu
1	Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.
2	Kuruluşuma çok şey borçluyum.
3	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.
4	Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.
5	Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.
6	Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.
7	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği İfadeleri

	Dağıtımsal Alt Boyutu
1	Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.

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

Tablo 4: Algılanan Stres Ölçeği İfadeleri

1	Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı sıklıkla üzuldüm.
2	Son bir ay içinde, yaşamımdaki önemli şeyleri kontrol edemediğimi sıklıkla hissettim.
3	Son bir ay içinde, kendimi sıklıkla, gergin ve stresli hissettim.
4	Son bir ay içinde, yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla sıklıkla başarılı bir biçimde baş edebildiğimi düşünmüyorum.
5	Son bir ay içinde, yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle sıklıkla etkili bir biçimde başa çıkabildiğimi düşünmüyorum.
6	Son bir ay içinde, sıklıkla kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin olamadım.

7	Son bir ay içinde, sıklıkla işlerin istediğim gibi gittiğini düşünmüyorum.
8	Son bir ay içinde, yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyebileceğimi sıklıkla düşündüm.
9	Son bir ay içinde, kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı sıklıkla öfkelenim.
10	Son bir ay içinde, üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde sıklıkla düşündüm.

Tablo 5: Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Ölçeği İfadeleri

1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.
2	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.
5	Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissederim, işi kesinlikle sezgilerime bırakmam.
6	Karar vermek matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.
7	Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.
8	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.
9	Genellikle doğrularını hissettiğim kararlar veririm.
10	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.
11	Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.
12	Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.
13	Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara her baktığımızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.
14	Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.
15	Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun özgeçmişindeki satırlara önem veririm.
16	Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.

6.9. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında temin edilen verilerin analizi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 ve IBM AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) paket programlarından faydalanılmıştır. Frekans tablolarının oluşturulmasında,

korelasyon analizinin yapılmasında, açımlayıcı faktör analizinde, grup farlılığı analizinde ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasında SPSS 21.0, ölçüm modelinin oluşturulmasında, yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde, uyum indekslerinin belirlenmesinde, regresyon katsayılarının, faktör yüklerinin, ölçüm hatalarının, doğrulayıcı faktör analizinin yapılmasında ve doğrudan-dolaylı-toplam etkilerin tespit edilmesinde AMOS 24.0 programından faydalanılmıştır.



YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULARVE TARTIŞMA

Bulgular bölümü çalışmada, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, anketten edinilen cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçları incelenmiştir.

7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubu içerisindeki katılımcılara ait kişisel bilgi formunda bulunan çeşitli değişkenleri ilgilendiren demografik ve genel özelliklere yönelik bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyetiniz	<i>f</i>	%
Kadın	238	46,2
Erkek	277	53,8
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %46,2'si kadın, %53,8'i ise erkektir.

Tablo 7: Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
0-20 yaş arası	2	0,4
21-30 yaş arası	68	13,2
31-40 yaş arası	267	51,8
41-50 yaş arası	167	32,4
51-60 yaş arası	10	1,9
61 yaş ve üstü	1	0,2
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %0,4'ü 0-20 yaş arasında, %13,2'si 21-30 yaş arasında, %51,8'i 31-40 yaş arasında, %32,4'ü 41-50 yaş arasında, %1,9'u 51-60 yaş arasında, %0,2'si 61 ve üstü yaşıdadır.

Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	373	72,4
Bekar	142	27,6
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %72,4'ü evli, %27,6'sı bekadır.

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
İlk-Orta	2	0,4
Lise	42	8,2
Ön Lisans-Lisans	416	80,8
Lisansüstü	55	10,7
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %0,4'ü ilköğretim ve ortaöğretim, %8,2'si lise, %80,8'i ön lisans ve lisans, %10,7'si lisansüstü eğitimine sahiptir.

Tablo 10: Katılımcıların Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Görev	<i>f</i>	%
Yetkili	162	31,5
Yönetici Yard.	59	11,4
Yönetici	231	44,9
Ekip Lideri	31	6
Müdür	27	5,2
Direktör	5	1
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %31,5'i yetkili, %11,4'ü yönetici yardımcısı, %44,9'u yönetici, %6'sı ekip lideri, %5,2'si müdür ve %1'i direktör olarak çalışmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Meslekteki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslekteki Toplam Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
1-10 yıl	208	40,4
11-20 yıl	219	42,5
21-30 yıl	85	16,5
31 ve üzeri	3	0,6
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %40,4'ü 1-10 yıl, %42,5'i 11-20 yıl, % 16,5'i 21-30 yıl ve %0,6'sı 31 ve üzeri toplam mesleki çalışma süresine sahiptirler.

Tablo 12: Katılımcıların Kurum Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurum Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
1-10 yıl	342	66,4
11-20 yıl	146	28,3
21-30 yıl	26	5
31 ve üzeri	1	0,2
Toplam	515	100,0

Katılımcıların %66,4'ü 1-10 yıl, %28,3'ü 11-20 yıl, %5'i 21-30 yıl ve %0,2'si 31 ve üzeri yıl kurumlarında çalışmaktadır.

7.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Araştırmanın bu aşamasında kullanılan ölçekler paralelinde cevap yüzdeleri ve ortalamalara yer verilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
----------	-------------------------	--------------	---------------------	-------------	------------------------	------------

	Duygusal Alt Boyutu						
1	Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	5	6	28,9	38,4	21,6	3,65 ± 1,04
2	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	3,8	5	15	51,1	25,2	3,89 ± 0,97
3	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	4,5	8,1	17,6	47,7	22,1	3,75 ± 1,03
4	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	5,2	13,5	23,3	38,7	19,2	3,53 ± 1,10
5	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	4,5	14,5	20,7	38	22,3	3,59 ± 1,12
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	2,9	16,9	22,8	35,9	21,6	3,57 ± 1,09
7	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	2,9	6,4	16,4	48,5	25,9	3,88 ± 0,96
	Devam Alt Boyutu						
1	Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.	23,3	36,7	23,1	8,7	8,2	2,42 ± 1,17
2	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	5,8	19,6	30,9	28,0	15,7	3,28 ± 1,12
3	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	12,8	26,2	30,5	18,3	12,2	2,91 ± 1,20
4	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	15,1	28,5	25,0	20,8	10,5	2,83 ± 1,22
5	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	3,9	15,7	35,5	24,9	20,0	3,41 ± 1,09
6	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	8,3	29,1	35,3	18,6	8,5	2,90 ± 1,07
7	Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	9,3	18,8	27,0	25,0	19,8	3,27 ± 1,24
	Normatif Alt Boyutu						
1	Bu işyerinden ayrılp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	3,3	19,8	28,3	28,7	19,8	3,42 ± 1,11
2	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	4,5	19,6	36,1	23,5	16,3	3,28 ± 1,09
3	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	9,5	26,2	31,7	20,2	12,4	3,00 ± 1,16
4	Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	5,6	20,0	29,5	24,1	20,8	3,34 ± 1,18
5	Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.	8,9	23,5	31,5	21,0	15,1	3,10 ± 1,18
6	Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	2,3	10,7	25,8	38,4	22,7	3,69 ± 1,01
7	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	17,9	35,0	25,8	14,6	6,8	2,57 ± 1,14
	Örgütsel Bağlılık Boyutu Genel Ortalama	3,30					

Duygusal Alt Boyutu

Öneri 1: “Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.” Önerisine katılımcıların %5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6’sı “Katılmıyorum”, %28,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %38,4’ü “Katılıyorum”, %21,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,65 ve standart sapma değeri 1,04 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.” Önerisine katılımcıların %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5’i “Katılmıyorum”, %15’i “Kısmen Katılıyorum”, %51,1’i “Katılıyorum”, %25,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,89 ve standart sapma değeri 0,97 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.” Önerisine katılımcıların %4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,1’i “Katılmıyorum”, %17,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %47,7’si “Katılıyorum”, %22,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,75 ve standart sapma değeri 1,03 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.” Önerisine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,5’i “Katılmıyorum”, %23,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %38,7’si “Katılıyorum”, %19,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,53 ve standart sapma değeri 1,10 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.” Önerisine katılımcıların %4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,5’i “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %38’i “Katılıyorum”, %22,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,59 ve standart sapma değeri 1,12 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: “Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.” Önerisine katılımcıların %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,9’u “Katılmıyorum”, %22,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %35,9’u “Katılıyorum”, %21,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,57 ve standart sapma değeri 1,09 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: “Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.” Önerisine katılımcıların %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”,

%16,4'ü “Kısmen Katılıyorum”, %48,5'i “Katılıyorum”, %25,9'u “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Mevcut öneride ortalama 3,88 ve standart sapma değeri 0,96 şeklinde çıkmıştır.

Devam Alt Boyutu

Öneri 1: “Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.” Önerisine katılımcıların %23,3'ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %36,7'si “Katılmıyorum”, %23,1'i “Kısmen Katılıyorum”, %8,7'si “Katılıyorum”, %8,2'si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,42 ve standart sapma değeri ise 1,17 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” Önerisine katılımcıların %5,8'i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,6'sı “Katılmıyorum”, %30,9'u “Kısmen Katılıyorum”, %28'i “Katılıyorum”, %15,7'si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 1,12 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.” Önerisine katılımcıların %12,8'i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,2'si “Katılmıyorum”, %30,5'i “Kısmen Katılıyorum”, %18,3'ü “Katılıyorum”, %12,2'si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,91 ve standart sapma değeri ise 1,20 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.” Önerisine katılımcıların %15,1'i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %28,5'i “Katılmıyorum”, %25'i “Kısmen Katılıyorum”, %20,8'i “Katılıyorum”, %10,5'i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,83 ve standart sapma değeri ise 1,22 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.” Önerisine katılımcıların %3,9'u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,7'si “Katılmıyorum”, %35,5'i “Kısmen Katılıyorum”, %24,9'u “Katılıyorum”, %20'si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,41 ve standart sapma değeri ise 1,09 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: “Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.” Önerisine katılımcıların %8,3'ü “Kesinlikle

Katılmıyorum”, %29,1’i “Katılmıyorum”, %35,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %18,6’sı “Katılıyorum”, %8,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,90 ve standart sapma değeri ise 1,07 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: “Zaman geçtikçe mevcut kuruluştan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.” Önerisine katılımcıların %9,3’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,8’i “Katılmıyorum”, %27’si “Kısmen Katılıyorum”, %25’i “Katılıyorum”, %19,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 1,24 şeklinde çıkmıştır.

Normatif Alt Boyutu

Öneri 1: “Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.” Önerisine katılımcıların %3,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,8’i “Katılmıyorum”, %28,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %28,7’si “Katılıyorum”, %19,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,42 ve standart sapma değeri ise 1,11 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Kuruluşa çok şey borçluyum.” Önerisine katılımcıların %4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,6’sı “Katılmıyorum”, %36,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %23,5’i “Katılıyorum”, %16,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 1,09 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmazdım.” Önerisine katılımcıların %9,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,2’si “Katılmıyorum”, %31,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %20,2’si “Katılıyorum”, %12,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3 ve standart sapma değeri ise 1,16 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.” Önerisine katılımcıların %5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20’si “Katılmıyorum”, %29,5’i “Kısmen Katılıyorum”, %24,1’i “Katılıyorum”, %20,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,34 ve standart sapma değeri 1,18 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.” Önerisine katılımcıların %8,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,5’i “Katılmıyorum”,

%31,5'i "Kısmen Katılıyorum", %21'i "Katılıyorum", %15,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,10 ve standart sapma değeri ise 1,18 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: "Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim." Önerisine katılımcıların %2,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %10,7'si "Katılmıyorum", %25,8'i "Kısmen Katılıyorum", %38,4'ü "Katılıyorum", %22,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,69 ve standart sapma değeri ise 1,01 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: "Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim." Önerisine katılımcıların %17,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %35'i "Katılmıyorum", %25,8'i "Kısmen Katılıyorum", %14,6'sı "Katılıyorum", %6,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,57 ve standart sapma değeri ise 1,14 şeklinde çıkmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Adalet ÖlçeğineYönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	±	Ss.
Dağıtımsal Alt Boyutu									
1	Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.	6,8	11,1	30,9	35,0	16,3	3,43	±	1,10
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	23,9	23,9	26,4	18,4	7,4	2,62	±	1,24
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	12,6	19,6	31,3	26,4	10,1	3,02	±	1,17
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	15,1	19,0	34,6	21,9	9,3	2,91	±	1,18
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	9,9	16,9	32,4	30,3	10,5	3,15	±	1,13
İşlemsel Alt Boyutu									
1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	5,6	9,3	37,7	34,0	13,4	3,40	±	1,02
2	Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların fikirlerini alırlar.	9,1	19,6	38,1	23,7	9,5	3,05	±	1,09
3	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	7,2	13,4	42,3	27	10,1	3,19	±	1,03
4	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	6,8	11,8	38,6	29,9	12,8	3,30	±	1,06
5	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	7,2	10,5	29,9	40,2	12,2	3,40	±	1,06

6	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	10,1	18,1	36,5	25,6	9,7	3,07 ± 1,11
Etkileşimsel Alt Boyutu							
1	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	5,4	6,6	31,7	41,2	15,1	3,54 ± 1,01
2	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	5	6	30,7	43,7	14,6	3,57 ± 0,98
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	5,2	11,5	39,2	29,7	14,4	3,37 ± 1,03
4	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	4,3	9,7	38,4	32,8	14,8	3,44 ± 1,00
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	5,2	10,3	39,8	30,9	13,8	3,38 ± 1,02
6	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	5,2	11,7	39,4	30,7	13	3,35 ± 1,02
7	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	5,6	11,3	41,9	29,3	11,8	3,30 ± 1,01
8	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	5,6	11,1	41	29,3	13	3,33 ± 1,02
9	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	6,8	13,6	41,9	26	11,7	3,22 ± 1,04
Örgütsel Adalet Boyutu Genel Ortalama		3,23					

Dağıtımsal Alt Boyutu

Öneri 1: “Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.” Önerisine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,1’i “Katılmıyorum”, %30,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %35’i “Katılıyorum”, %16,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,43 ve standart sapma değeri ise 1,10 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.” Önerisine katılımcıların %23,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,9’u “Katılmıyorum”, %26,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %18,4’ü “Katılıyorum”, %7,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,62 ve standart sapma değeri ise 1,24 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “İş yükümün adil olduğu kanısındayım.” Önerisine katılımcıların %12,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,6’sı “Katılmıyorum”, %31,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %26,4’ü “Katılıyorum”, %10,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,02 ve standart sapma değeri ise 1,17 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.” Önerisine katılımcıların %15,1’i “Kesinlikle

Katılmıyorum”, %19,0’ı “Katılmıyorum”, %34,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %21,9’u “Katılıyorum”, %9,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,91 ve standart sapma değeri ise 1,18 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.” Önerisine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,9’u “Katılmıyorum”, %32,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %30,3’ü “Katılıyorum”, %10,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,13 şeklinde çıkmıştır.

İşlemsel Alt Boyutu

Öneri 1: “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.” Önerisine katılımcıların %5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,3’ü “Katılmıyorum”, %37,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %34’ü “Katılıyorum”, %13,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,40 ve standart sapma değeri ise 1,02 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların fikirlerini alırlar.” Önerisine katılımcıların %9,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,6’sı “Katılmıyorum”, %38,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %23,7’si “Katılıyorum”, %9,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,05 ve standart sapma değeri ise 1,09 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.” Önerisine katılımcıların %7,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,4’ü “Katılmıyorum”, %42,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %27’si “Katılıyorum”, %10,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,19 ve standart sapma değeri ise 1,03 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.” Önerisine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,8’i “Katılmıyorum”, %38,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %29,9’u “Katılıyorum”, %12,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,30 ve standart sapma değeri ise 1,06 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.” Önerisine katılımcıların %7,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”,

%10,5'i "Katılmıyorum", %29,9'u "Kısmen Katılıyorum", %40,2'si "Katılıyorum", %12,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,40 ve standart sapma değeri ise 1,06 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler." Önerisine katılımcıların %10,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %18,1'i "Katılmıyorum", %36,5'i "Kısmen Katılıyorum", %25,6'sı "Katılıyorum", %9,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,07 ve standart sapma değeri ise 1,11 şeklinde çıkmıştır.

Etkileşimsel Alt Boyutu

Öneri 1: "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar." Önerisine katılımcıların %5,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,6'sı "Katılmıyorum", %31,7'si "Kısmen Katılıyorum", %41,2'si "Katılıyorum", %15,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,54 ve standart sapma değeri ise 1,01 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler." Önerisine katılımcıların %5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %6'sı "Katılmıyorum", %30,7'si "Kısmen Katılıyorum", %43,7'si "Katılıyorum", %14,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,57 ve standart sapma değeri ise 0,98 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır." Önerisine katılımcıların %5,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %11,5'i "Katılmıyorum", %39,2'si "Kısmen Katılıyorum", %29,7'si "Katılıyorum", %14,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,37 ve standart sapma değeri ise 1,03 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler." Önerisine katılımcıların %4,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,7'si "Katılmıyorum", %38,4'ü "Kısmen Katılıyorum", %32,8'i "Katılıyorum", %14,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,44 ve standart sapma değeri ise 1 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.” Önerisine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,3’ü “Katılmıyorum”, %39,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %30,9’u “Katılıyorum”, %13,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,38 ve standart sapma değeri ise 1,02 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.” Önerisine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,7’si “Katılmıyorum”, %39,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %30,7’si “Katılıyorum”, %13’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,02 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: “Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.” Önerisine katılımcıların %5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,3’ü “Katılmıyorum”, %41,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %11,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,30 ve standart sapma değeri ise 1,01 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 8: “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.” Önerisine katılımcıların %5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,1’i “Katılmıyorum”, %41’i “Kısmen Katılıyorum”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %13’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,33 ve standart sapma değeri ise 1,02 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 9: “Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.” Önerisine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,6’sı “Katılmıyorum”, %41,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %26’sı “Katılıyorum”, %11,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,22 ve standart sapma değeri ise 1,04 şeklinde çıkmıştır.

Tablo 15: Algılanan Stres Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
1 Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde	15,1	29,1	27,8	13,2	14,8	2,83 ± 1,26

	gerçekleşen olaylardan dolayı sıklıkla üzüldüm.						
2	Son bir ay içinde, yaşamımdaki önemli şeyleri kontrol edemediğimi sıklıkla hissettim.	14,6	32,4	27,8	13,4	11,8	2,76 ± 1,21
3	Son bir ay içinde, kendimi sıklıkla, gergin ve stresli hissettim.	11,8	28,9	26,2	17,7	15,3	2,96 ± 1,25
4	Son bir ay içinde, yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla sıklıkla başarılı bir biçimde baş edebildiğimi düşünmüyorum.	16,5	28,9	30,1	15,1	9,3	2,72 ± 1,18
5	Son bir ay içinde, yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle sıklıkla etkili bir biçimde başa çıkabildiğimi düşünmüyorum.	17,3	28,5	26,4	19	8,7	2,73 ± 1,20
6	Son bir ay içinde, sıklıkla kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin olamadım.	18,4	36,1	25,2	14,4	5,8	2,53 ± 1,12
7	Son bir ay içinde, sıklıkla işlerin istediğim gibi gittiğini düşünmüyorum.	16,9	33,2	26,8	15,3	7,8	2,64 ± 1,16
8	Son bir ay içinde, yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyebileceğimi sıklıkla düşündüm.	18,1	32,2	24,7	18,1	7	2,64 ± 1,17
9	Son bir ay içinde, kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı sıklıkla öfkelen dim.	17,5	31,7	26	15	9,9	2,68 ± 1,21
10	Son bir ay içinde, üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde sıklıkla düşündüm.	13,4	26,8	28,7	19,4	11,7	2,89 ± 1,21
	Algılanan Stres Boyutu Genel Ortalama	2,74					

Öneri 1: “Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı sıklıkla üzüldüm.” Önerisine katılımcıların %15,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %29,1’i “Katılmıyorum”, %27,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %13,2’si “Katılıyorum”, %14,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,83 ve standart sapma değeri ise 1,26 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Son bir ay içinde, yaşamımdaki önemli şeyleri kontrol edemediğimi sıklıkla hissettim.” Önerisine katılımcıların %14,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %32,4’ü “Katılmıyorum”, %27,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %13,4’ü “Katılıyorum”, %11,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,76 ve standart sapma değeri ise 1,21 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Son bir ay içinde, kendimi sıklıkla, gergin ve stresli hissettim.” Önerisine katılımcıların %11,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %28,9’u “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kısmen Katılıyorum”, %17,7’si “Katılıyorum”, %15,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,96 ve standart sapma değeri ise 1,25 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Son bir ay içinde, yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla sıklıkla başarılı bir biçimde baş edebildiğimi düşünmüyorum.” Önerisine katılımcıların %16,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %28,9’u “Katılmıyorum”, %30,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %15,1’i “Katılıyorum”, %9,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,72 ve standart sapma değeri ise 1,18 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “Son bir ay içinde, yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle sıklıkla etkili bir biçimde başa çıkabildiğimi düşünmüyorum.” Önerisine katılımcıların %17,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %28,5’i “Katılmıyorum”, %26,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %19’u “Katılıyorum”, %8,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,73 ve standart sapma değeri ise 1,20 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: “Son bir ay içinde, sıklıkla kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin olamadım.” Önerisine katılımcıların %18,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %36,1’i “Katılmıyorum”, %25,2’si “Kısmen Katılıyorum”, %14,4’ü “Katılıyorum”, %5,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,53 ve standart sapma değeri ise 1,12 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: “Son bir ay içinde, sıklıkla işlerin istediğim gibi gittiğini düşünmüyorum.” Önerisine katılımcıların %16,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %33,2’si “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %15,3’ü “Katılıyorum”, %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,64 ve standart sapma değeri ise 1,16 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 8: “Son bir ay içinde, yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyebileceğimi sıklıkla düşündüm.” Önerisine katılımcıların %18,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %32,2’si “Katılmıyorum”, %24,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %18,1’i “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,64 ve standart sapma değeri ise 1,17 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 9: “Son bir ay içinde, kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı sıklıkla öfkelen dim.” Önerisine katılımcıların %17,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %31,7’si “Katılmıyorum”, %26’sı “Kısmen Katılıyorum”, %15’i “Katılıyorum”, %9,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,68 ve standart sapma değeri ise 1,21 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 10: “Son bir ay içinde, üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde sıklıkla düşündüm.” Önerisine katılımcıların %13,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,8’i “Katılmıyorum”, %28,7’si “Kısmen Katılıyorum”, %19,4’ü “Katılıyorum”, %11,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 2,89 ve standart sapma değeri ise 1,21 şeklinde çıkmıştır.

Tablo 16: Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	1,9	4,3	17,3	46,4	30,1	3,98 ± 0,91
2	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.	1,7	3,9	18,4	48	28	3,97 ± 0,88
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	1,4	1,2	26,6	45,2	25,6	3,93 ± 0,83
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	1	2,5	17,1	49,9	29,5	4,04 ± 0,81
5	Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissederim, işi kesinlikle sezgilerime bırakmam.	0,6	5,6	35	34	24,9	3,77 ± 0,91
6	Karar vermek matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.	0,8	8,3	30,5	35	25,4	3,76 ± 0,95
7	Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.	3,3	9,7	42,1	28	16,9	3,45 ± 0,99
8	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.	5,2	12,4	43,5	27,6	11,3	3,27 ± 0,99
9	Genellikle doğrularını hissettiğim kararlar veririm.	3,7	9,9	32	37,9	16,5	3,54 ± 1,00
10	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	4,3	13,6	41,6	27	13,6	3,32 ± 1,01
11	Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.	2,9	10,5	38,8	32,4	15,3	3,47 ± 0,97
12	Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.	5,2	21	42,1	20,6	11,1	3,11 ± 1,03
13	Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara her baktığınızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.	3,1	11,5	52,8	21,6	11,1	3,26 ± 0,91
14	Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.	4,1	17,7	47,4	20	10,9	3,16 ± 0,98
15	Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun özgeçmişindeki satırlara önem veririm.	2,5	7	46,6	24,5	19,4	3,51 ± 0,97
16	Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim	3,1	12,2	50,9	18,3	15,5	3,31 ± 0,98

	seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.						
	Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Boyutu	3,55					
	Genel Ortalama						

Öneri 1: “Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.” Önerisine katılımcıların %1,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,3’ü “Katılmıyorum”, %17,3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %46,4’ü “Katılıyorum”, %30,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,98 ve standart sapma değeri ise 0,91 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 2: “Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.” Önerisine katılımcıların %1,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,9’u “Katılmıyorum”, %18,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %48’i “Katılıyorum”, %28’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,97 ve standart sapma değeri ise 0,88 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 3: “Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.” Önerisine katılımcıların %1,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,2’si “Katılmıyorum”, %26,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %45,2’si “Katılıyorum”, %25,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,93 ve standart sapma değeri ise 0,83 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 4: “Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.” Önerisine katılımcıların %1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i “Katılmıyorum”, %17,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %49,9’u “Katılıyorum”, %29,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 4,04 ve standart sapma değeri ise 0,81 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 5: “Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissederim, işi kesinlikle sezgilerime bırakmam.” Önerisine katılımcıların %0,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,6’sı “Katılmıyorum”, %35’i “Kısmen Katılıyorum”, %34’ü “Katılıyorum”, %24,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,77 ve standart sapma değeri ise 0,91 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 6: “Karar vermek matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.” Önerisine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,3’ü “Katılmıyorum”, %30,5’i “Kısmen Katılıyorum”, %35’i “Katılıyorum”, %25,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,76 ve standart sapma değeri ise 0,95 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 7: “Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.” Önerisine katılımcıların %3,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,7’si “Katılmıyorum”, %42,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %28’i “Katılıyorum”, %16,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,45 ve standart sapma değeri ise 0,99 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 8: “Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.” Önerisine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,4’ü “Katılmıyorum”, %43,5’i “Kısmen Katılıyorum”, %27,6’sı “Katılıyorum”, %11,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 0,99 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 9: “Genellikle doğrularını hissettiğim kararlar veririm.” Önerisine katılımcıların %3,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,9’u “Katılmıyorum”, %32’si “Kısmen Katılıyorum”, %37,9’u “Katılıyorum”, %16,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,54 ve standart sapma değeri ise 1 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 10: “Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.” Önerisine katılımcıların %4,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,6’sı “Katılmıyorum”, %41,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %27’si “Katılıyorum”, %13,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,32 ve standart sapma değeri ise 1,01 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 11: “Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.” Önerisine katılımcıların %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,5’i “Katılmıyorum”, %38,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %32,4’ü “Katılıyorum”, %15,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,47 ve standart sapma değeri ise 0,97 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 12: “Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.” Önerisine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21’i “Katılmıyorum”, %42,1’i “Kısmen Katılıyorum”, %20,6’sı “Katılıyorum”, %11,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,11 ve standart sapma değeri ise 1,03 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 13: “Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara her baktığınızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.” Önerisine katılımcıların %3,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,5’i “Katılmıyorum”, %52,8’i “Kısmen Katılıyorum”, %21,6’sı “Katılıyorum”, %11,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,26 ve standart sapma değeri ise 0,91 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 14: “Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.” Önerisine katılımcıların %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,7’si “Katılmıyorum”, %47,4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %20’si “Katılıyorum”, %10,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,16 ve standart sapma değeri ise 0,98 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 15: “Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun özgeçmişindeki satırlara önem veririm.” Önerisine katılımcıların %2,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7’si “Katılmıyorum”, %46,6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %24,5’i “Katılıyorum”, %19,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,51 ve standart sapma değeri ise 0,97 şeklinde çıkmıştır.

Öneri 16: “Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.” Önerisine katılımcıların %3,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %50,9’u “Kısmen Katılıyorum”, %18,3’ü “Katılıyorum”, %15,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını sunmuştur. Bu öneride ortalama 3,31 ve standart sapma değeri ise 0,98 şeklinde çıkmıştır.

7.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbirleri ile bağlantılı p tane değişkenin bir araya getirilmesini sağlayarak az sayıda ilişkisiz ve kavramsal anlamda elle tutulur yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) araştırmayı, ortaya koymayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Costellove Osborne, 2005). Ölçekleri değerlendirebilmek amacı ile yapılan açıklayıcı faktör analizi aşamasında ilk olarak verilerin faktör analizine uygunluğun test edilmesine başvurulmuştur. Veri setinin uygunluk durumunun yapılan testler sonucu onay almasının akabinde faktör yapısını ortaya koyabilmek için faktör tutma yöntemi için “Varimax” döndürme metodu ve “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulamaya koyulmuştur.

Faktör analizinin sonucu olarak Extraction (çıkartım) sütununda değeri 0,20'den az sorular Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasında belirtmiş olduğu üzere, varyans değişime etkileri az sayıda olması nedeni ile analiz dışı bırakılması uygun olacaktır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan faktörlerde değeri 0,20'den az bir soru olmaması nedeni ile çıkartım yapılmamıştır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Duygusal Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 29.16	Cronbach alpha (CA): 0.923
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	0.805	0.918
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	0.712	0.911
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	0.745	0.912
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0.801	0.916
Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	0.771	0.914
Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	0.666	0.913
Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	0.618	0.912
Faktör 2: Devam Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 23.55	Cronbach alpha (CA): 0.921
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.	0.810	0.917
İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0.742	0.915
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0.724	0.914
Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.	0.838	0.910
Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.	0.669	0.908
Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0.812	0.914
Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	0.741	0.912
Faktör 3: Normatif Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 19.17	Cronbach alpha (CA): 0.918
	Faktör yükü	Madde silinirse CA

Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	0.656	0.912
Kuruluşuma çok şey borçluyum.	0.703	0.910
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	0.744	0.909
Bu kuruluşu sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	0.835	0.906
Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.	0.819	0.907
Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	0.601	0.912
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0.703	0.910

Örgütsel bağlılık ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olarak kabul edilen 0,70 değerinin üstünde 0,920 çıkmıştır. Analizde kullanılan maddelerin tutarlılığını ölçmeye yarayan Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($\chi^2= 8453.12$ ve $p=0,000$) sonuç vermiştir. Testler bitiminde açıklayıcı faktör analizine yönelik uygulanacak örneklemin anlamlı olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür. Toplam varyansın %71.88'ini açıklayabilen 3 faktörlük yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükü değerleri 0,601-0,838 değer aralığında bulunmuştur.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 28.19	Cronbach alpha (CA): 0.920
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.	0.692	0.911
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	0.640	0.914
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	0.654	0.915
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	0.778	0.900
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0.693	0.908
Faktör 2: İşlemsel Adalet Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 24.26	Cronbach alpha (CA): 0.918
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0.651	0.915

Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların fikirlerini alırlar.	0.618	0.913
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	0.819	0.910
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	0.623	0.909
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0.652	0.911
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0.610	0.909
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 21.90	Cronbach alpha (CA): 0.917
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	0.830	0.916
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	0.787	0.903
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0.661	0.915
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	0.638	0.912
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0.771	0.910
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	0.755	0.911
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0.605	0.913
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	0.774	0.905
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	0.750	0.904

Örgütsel adalet ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olarak kabul edilen 0,70 değerinin üstünde 0,918 çıkmıştır. Analizde kullanılan maddelerin tutarlılığını ölçmeye yarayan Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($\chi^2= 7972.55$ ve $p=0,000$) sonuç vermiştir. Testler bitiminde açıklayıcı faktör analizine yönelik uygulanacak örneklem anlamlı olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür. Toplam varyansın %74.35'ini açıklayabilen 3 faktörlük yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükü değerleri 0,605-0,830 değer aralığında bulunmuştur.

Tablo 19: Algılanan Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Algılanan Stres Boyutu	Açıkladığı varyans: 69.88	Cronbach alpha (CA): 0.924
---	----------------------------------	-----------------------------------

	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı sıklıkla üzuldüm.	0.854	0.919
Son bir ay içinde, yaşamımdaki önemli şeyleri kontrol edemediğimi sıklıkla hissettim.	0.667	0.922
Son bir ay içinde, kendimi sıklıkla, gergin ve stresli hissettim.	0.770	0.916
Son bir ay içinde, yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla sıklıkla başarılı bir biçimde baş edebildiğimi düşünmüyorum.	0.623	0.902
Son bir ay içinde, yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle sıklıkla etkili bir biçimde başa çıkabildiğimi düşünmüyorum.	0.609	0.916
Son bir ay içinde, sıklıkla kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin olamadım.	0.738	0.918
Son bir ay içinde, sıklıkla işlerin istediğim gibi gittiğini düşünmüyorum.	0.822	0.919
Son bir ay içinde, yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyebileceğimi sıklıkla düşündüm.	0.667	0.920
Son bir ay içinde, kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı sıklıkla öfkelen dim.	0.770	0.909
Son bir ay içinde, üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde sıklıkla düşündüm.	0.623	0.902

Algılanan stres ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olarak kabul edilen 0,70 değerinin üstünde 0,931 çıkmıştır. Analizde kullanılan maddelerin tutarlılığını ölçmeye yarayan Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($\chi^2= 6934.36$ ve $p=0,000$) sonuç vermiştir. Testler bitiminde açıklayıcı faktör analizine yönelik uygulanacak örneklemin anlamlı olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür. Toplam varyansın %69.88'ini açıklayabilen 1 faktörlük yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükü değerleri 0,609-0,854 değer aralığında bulunmuştur.

Tablo 20: Akılcı Karar Verme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Akılcı Karar Verme Boyutu	Açıkladığı varyans: 64.31	Cronbach alpha (CA): 0.921
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	0.602	0.909
Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.	0.711	0.918
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	0.784	0.907
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	0.736	0.919

Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissedirim, işi kesinlikle sezgilerime bırakmam.	0.802	0.915
Karar vermek matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.	0.654	0.909
Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.	0.711	0.918

Akılcı karar verme ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olarak kabul edilen 0,70 değerinin üstünde 0,903 çıkmıştır. Analizde kullanılan maddelerin tutarlılığını ölçmeye yarayan Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($\chi^2= 7501.56$ ve $p=0,000$) sonuç vermiştir. Testler bitiminde açıklayıcı faktör analizine yönelik uygulanacak örneklemin anlamlı olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür. Toplam varyansın %64.31'ini açıklayabilen 1 faktörlük yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükü değerleri 0,602-0,802 değer aralığında bulunmuştur.

Tablo 21: Sezgisel Karar Verme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Sezgisel Karar Verme Boyutu	Açıkladığı varyans: 69.04	Cronbach alpha (CA): 0.919
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.	0.824	0.910
Genellikle doğrularını hissettiğim kararlar veririm.	0.709	0.902
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	0.783	0.905
Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.	0.770	0.915
Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.	0.638	0.911
Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara her baktığınızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.	0.690	0.909
Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.	0.686	0.901
Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun özgeçmişindeki satırlara önem veririm.	0.813	0.910
Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.	0.709	0.902

Sezgisel karar verme ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olarak kabul edilen 0,70 değerinin üstünde 0,911 çıkmıştır. Analizde kullanılan maddelerin tutarlılığını ölçmeye yarayan Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($\chi^2= 6542.13$ ve $p=0,000$) sonuç vermiştir. Testler bitiminde açıklayıcı faktör analizine yönelik uygulanacak örneklem anlamlı olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür. Toplam varyansın %69.04'ünü açıklayabilen 1 faktörlük yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükü değerleri 0,638-0,824 değer aralığında bulunmuştur.

7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesine yönelik yoğun olarak başvurulmuş ve ciddi rahatlık sağlayan analiz yöntemlerinden biridir. Mevcut yöntem, daha önce oluşturulmuş bir model aracılığıyla tespit edilen değişkenlerden hareketle gizil değişken (faktör) oluşturma amacını taşıyan bir işlemdir. Ağırlıklı olarak ölçek geliştirmesinde ve geçerlilik analizlerinin tespitinde faydalanılmakta veya daha öncesinde sunulmuş bir yapının doğrulanmasını hedeflemektedir. DFA, veriye ait temelde yatan yapının değerlendirmesini yapan açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısı şeklindedir. AFA bir belirleme işlevinin yanı sıra hipotez kurulması amacı ile bilgi temin edilmesi yönelik çalışmakta, DFA ise, belirlenmiş mevcut faktörler içinde yeterli derecede bağlantının olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle bağlantılı olduğunu, faktörlerin birbirleri ile bağlantılı olup olmadığını, faktörlerin modeli sunmakta ne derece yeterli olduğunu belirlemek amacı ile kullanılmaktadır. DFA'nın temel hedefinin, daha önce tanımlanmış bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini belirlemek olduğu düşünüldüğünde, dört temel amaç olduğu ifade edilmektedir. Sırası ile ; test araçlarının psikometrik değerlendirmesinin yapılması, yapı geçerliliğinin, metod etkilerinin ve ölçüm değişmezliğinin hesaplamalarıdır (Long, 1983: 45).

Çok sayıda gözlenebilen veya ölçülebilen değişken aracılığıyla ifade edilen gizil yapıları barındıran, birden çok değişkenlik içeren istatistiksel analizleri ifade etmek üzere DFA tercih edilmektedir. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) aracılığıyla ortaya konulan faktörlerin, hipotez aracılığıyla ortaya konulan faktör yapılarına uygunluğunu analiz amacı ile faydalanılan faktör analizidir. AFA'dan, hangi değişkenlik gösteren grupların hangi faktör ile ileri seviyede bağlantılı olduğunu analiz etmeye yönelik faydalanılırken, belirlenen k sayıda faktöre fayda sağlayan değişken

gruplarının bu faktörler ile yeteri kadar ifade edilip edilmediğinin ortaya konulması amacı ile DFA'dan yararlanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da araştırma yapanlar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu ortaya koyarken, faktörlerin birbirleri arasındaki korelasyonlarının eşit gelmesi tercih edilmektedir. Model, araştırmayı yapan kişi tarafından tamamı ile teorik bir şekilde ortaya koyulup DFA aracılığıyla test edilen bir model olabilmesinin yanısıra, AFA sonucunda ortaya çıkan bir model olma durumunda vardır. Maddelerin her birinin yalnızca kendisini açıkladığı düşünülen gizil değişkeni ile bağlantısı modelde ortaya konulmuş, öteki gizil değişkenlerle bağlantısının "0" olduğu yönündeki teorik varsayım ile model ortaya konulmuştur. DFA modelinin, AFA ile benzerliğinin yanısıra aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile ifade edilir (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de ifade edilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \Phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ ifadesi, p gözlenen değişkenin $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve Φ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modele ait aşamalar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Thompson, 2004):

Modelin belirlenmesi: DFA'nın ilk aşaması, modelin belirlenme sürecidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörleri ve gözlenen değişkenleri gösteren sayılar, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki bağlantı, ortak faktörler arasındaki bağlantı, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki bağlantıların ortaya konulması önemlidir. Mevcut durumda araştırmacılar teorik bir temeli içine alan modeli inşa etmektedirler.

Modelin tanımlanması: DFA'da modeli tanımlama aşamasında modeldeki faktörlerin gözlemlenmesi mümkün değildir ve içsel ölçeklere sahip olmamaları nedeni ile

her bir modelin yalnızca bir çözümü mevcuttur. Bundan ötürü, Thompson faktörler her birine özel ölçekler aracılığı ile ölçülmektedir. Model tanımlanmasının oluşturulması akabinde; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmini yapılacaktır. Ana kütle parametreleri tahmini yapılırken örnek verilerden yararlanılarak tahmin yapılmaktadır. Modeli tanımlama aşamasında ayrı ayrı her bir parametrenin tanımlanması şarttır.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; Ölçüm modelinde tahmini yapılan parametrenin her birinin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkünlük dahilinde yakın değerlerin tahmin edilmesi hedeflenmektedir. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmin edilmesinde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemlerine başvurulmaktadır. Büyük örneklem durumlarında, bu üç tahmin yöntemlerinde bulunan tahmincilerin; Tarafsız, emin, etkili, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi talep edilmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Tavsiye edilen veya varsayılan modeller değerlendirilmeye alınarak bilinmeyen parametrelerin tahminlerine ulaşılmaktadır. Stevens (2002) araştırmasında sunduğu üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçümünün yapılması ve tek model parametresi içermesi olarak iki kategoride incelemektedir. Uygun modellerde yer alan verilerin kabulü mümkün olabilir, fakat modelde yer alan ilişkiler verileri tam anlamıyla ifade etmeyebilir.

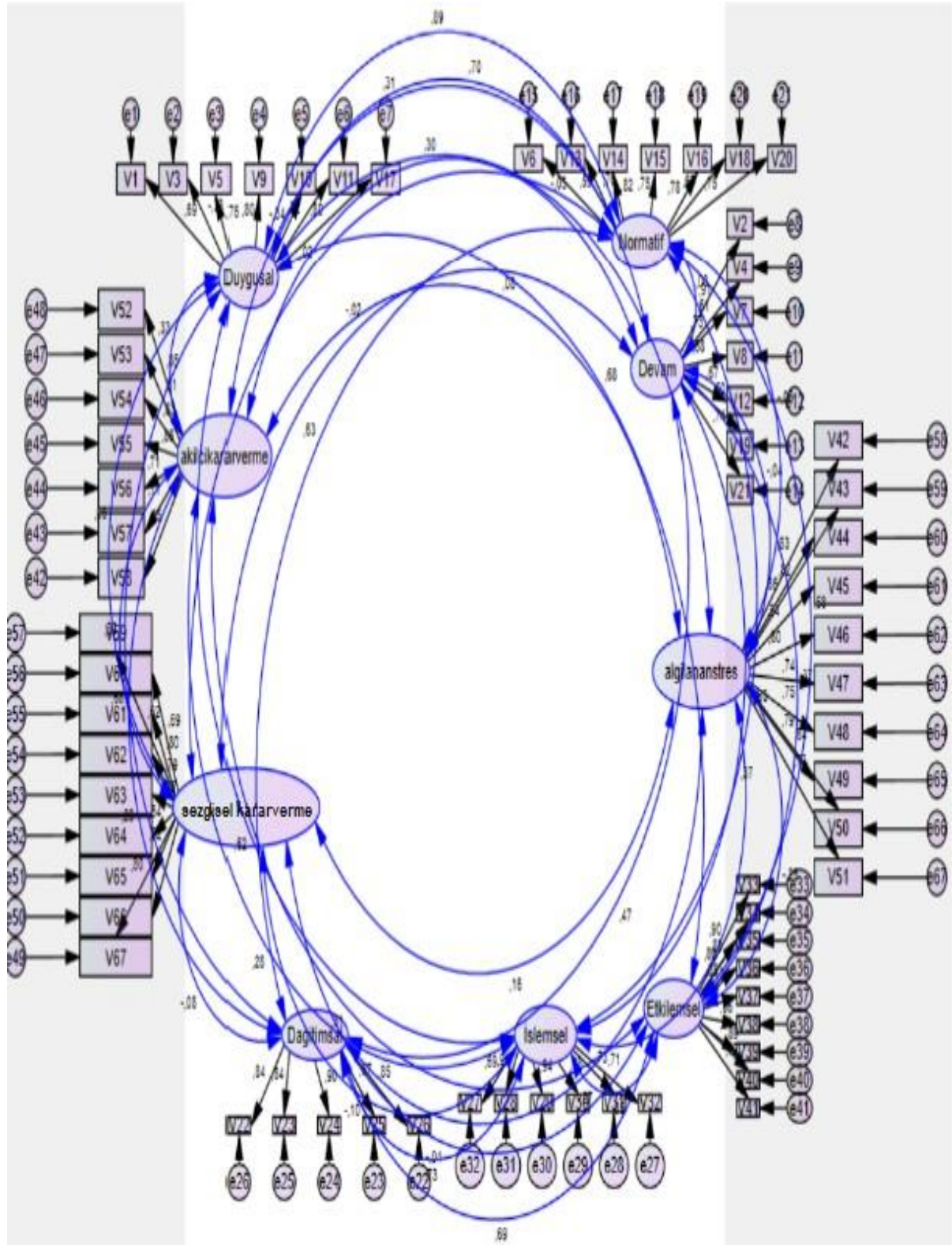
Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesine yönelik birbirinden farklı istatistikler mevcuttur. Ağırlıklı olarak faydalanılan istatistikler arasında; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü), RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi), CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolean'Sincremental Fit Index, Boolean'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) tarzı ölçüler gösterilebilir. (χ^2)/sd değeri 3'ten küçük olduğunda uyum kabul edilebilir durumdadır. Uyumun kabul edilip edilmediğini belirten değer RMSEA için 0,05-0,1 aralığındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 aralığında bir değer beklenmektedir. Mevcut değer

bir rakamına yaklaştıkça, modelin uyum derecesi bir o kadar daha fazla olmuş olur (Kelloway,1998: 89).

Modelin modifikasyonu: Model tahminin akabinde uyum indekslerinden kötü sonuç alındıysa, teorik yapıya bağlı olmak şartı ile, modelin uyumunu daha ileri seviyeye getirmek için değişiklik yoluna gidilmesi düşünülebilir, bu sayede değişkenler arasında mevcut bağlantı daha iyi ortaya konulabilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametrelerin tahmin yoluna gidildiğinde χ^2 istatistiğinin ne yönde azalacağını varsaymaktadır. İki modelin herhangi birisinde kısıtlanmış parametrenin, diğer model içinde serbest bırakılmasının akabinde ortaya çıkan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini meydana getirmektedir (Kline, 2005).

Araştırmanın bu kısmında, AFA aracılığıyla ortaya konulan faktörlerin, hipotez kullanılarak belirlenmiş faktör yapılarına uygunluk durumunu analiz için DFA'dan faydalanılmıştır. Ölçme modelleri gözlenebilmeye müsait bir grup değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör şeklinde adlandırılan *gizil değişkenleri* hangi şekilde ve ne derecede açıkladığını belirlemeyi hedeflemektedir. Öncelikli aşama olarak birinci düzey DFA modeli oluşturulmuş, sonrasında ikinci düzey oluşturulması sonucu gizil faktörler ile bu faktörler içerisindeki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programı kullanılarak test edilmiştir.

Şekil 5: DFA Analizi Sonuçları



Tablo 22: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.71	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.937	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.954	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.972	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.98	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.946	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.971	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.034	İyi uyum

Tablo 22’de $X^2 /sd = 2.71$ bulunmuştur, ≤ 3 şartını sağlaması nedeni ile “iyi uyum” kararı çıkmıştır. NFI=0.937 ile 0.94-0.90 aralığına denk gelmektedir, “kabul edilir uyum” oluşmuştur, TLI (NNFI)=0.954 ile ≥ 0.95 sağladığı için “iyi uyum”, IFI =0.972 ile ≥ 0.95 sağladığı için “iyi uyum”, CFI=0.980 ile ≥ 0.95 sağladığı için “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.023 ile ≤ 0.05 sağladığı için “iyi uyum”, GFI=0.946 ile ≥ 0.90 sağladığı için “iyi uyum”, AGFI=0.971 ile ≥ 0.90 sağladığı için “iyi uyum”, RMR=0.034 ile ≤ 0.05 sağladığı için “iyi uyum” sonuçlarına varılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

7.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşmesinden oluşmaktadır. Yapısal model, gizil değişkenlerin (faktörler ve alt boyutları) arasındaki bağlantıları ortaya sunan yapısal eşitlikleri kapsar. Modelde var olan bütün yapısal

eşitlikler yapısal ilişkileri açıklar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) araştırmalarıyla teorik yapısı belirlenmiş yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)'te belirtildiği şekildedir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki farklı tarzda gizil değişken çeşidini kapsar: İçsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenlerdir. Mevcut iki tarz değişken, belirlenen modelde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olup olmama pozisyonlarına göre farklılık gösterir. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken pozisyonundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken şeklinde ifade edilmektedirler. Modelin analizi aşamasında bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken görevini alırlar. Bu durumu ortaya koyan çalışmayı yürüten kişinin model ve yol analizidir. Mevcut araştırmada üzerinde durulan faktörler hem içsel gizil hemde dışsal gizil pozisyonunda değişik ilişki yönlerinde analizi yapılmıştır.

Eşitlik (3)'te; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olarak, η : $m \times 1$ boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: $m \times m$ boyutlu ana diyagonali sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : $m \times n$ dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : $n \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : $m \times 1$ boyutlu gizil hata terimleri vektörünü ifade etmektedir. Yapısal model için mevcut varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modele ait genel gösterim aşağıdaki şekildedir:

$$\eta_i = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{21}\lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

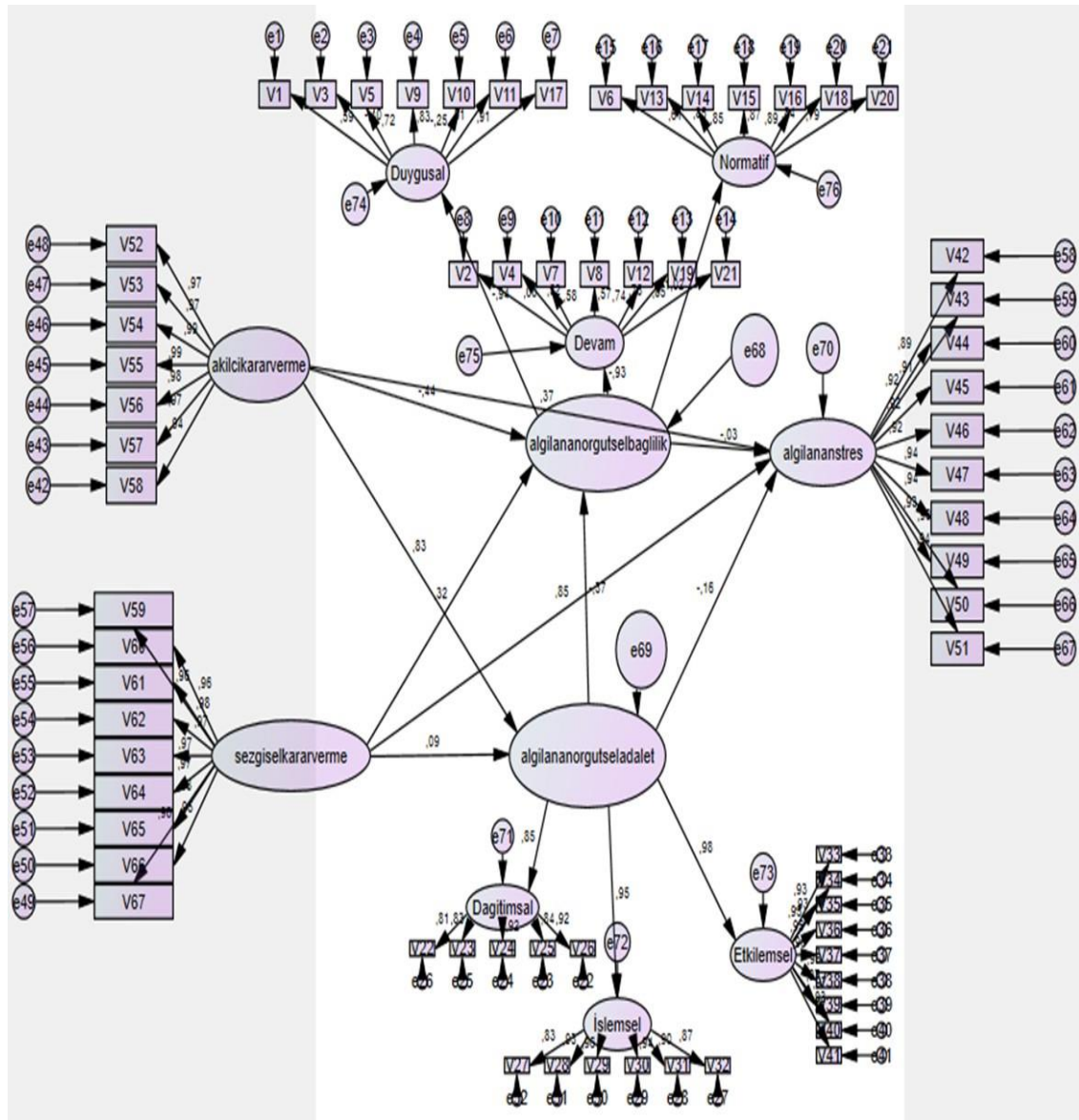
ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkilerin neler olduğunu açıklayan eşitlikleri kapsar. Ölçüme ait model matris notasyonu ile (6) ve (7)'de sunulmuştur.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y : $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : $p \times m$ boyutlu içsel gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X : $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : $q \times n$ boyutlu dışsal gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenleri kapsayan gözlenen değişkenlerin hata vektörünü ifade etmektedir (Kline, 2005: 78-79).

Şekil 6: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 23: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.37	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.961	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.917	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.993	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.033	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.911	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.927	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum

Tablo 23'te $X^2 /sd = 2.37$ bulunmuştur, ≤ 3 şartını sağlaması nedeni ile “iyi uyum” kararı çıkmıştır. NFI=0.961 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.982 ile ≥ 0.95 sağladığı için “iyi uyum”, IFI =0.917 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.993 ile ≥ 0.97 sağladığı için “iyi uyum”, RMSEA=0.033 ile ≤ 0.05 sağladığı için “iyi uyum”, GFI=0.911 ile ≥ 0.90 sağladığı için “iyi uyum”, AGFI=0.927 ile ≥ 0.90 sağladığı için “iyi uyum”, RMR=0.027 ile ≤ 0.05 sağladığı için “iyi uyum” sonuçlarına varılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği şartları sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24: YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	P	Sonuç
Örgütsel Bağlılık→Algılanan Stres	-	0.03	0.063	6.481	0,000*	Anlamlı ilişki

Örgütsel Adalet→Örgütsel Bağlılık	+	0.85	0.087	5.773	0,000*	Anlamlı ilişki
Örgütsel Adalet→Algılanan Stres	-	0.16	0.093	6.589	0,000*	Anlamlı ilişki
Akılcı Karar Verme→Örgütsel Bağlılık	-	0.44	0.041	4.325	0,000*	Anlamlı ilişki
Akılcı Karar Verme→Örgütsel Adalet	+	0.83	0.054	7.623	0,000*	Anlamlı ilişki
Akılcı Karar Verme→Algılanan Stres	+	0.37	0.076	6.422	0,000*	Anlamlı ilişki
Sezgisel Karar Verme→Örgütsel Bağlılık	+	0.32	0.047	5.864	0,000*	Anlamlı ilişki
Sezgisel Karar Verme→Örgütsel Adalet	+	0.09	0.032	4.289	0,000*	Anlamlı ilişki
Sezgisel Karar Verme→Algılanan Stres	-	0.37	0.025	6.456	0,000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.03$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.85$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.16$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.44$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.83$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.09$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.37$, $p < 0.01$).

H1: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Reddedildi.

H2: Akılcı karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

H3: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

H4: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

H5: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

H6: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Reddedildi.

H7: Algılanan örgütsel bağlılık değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

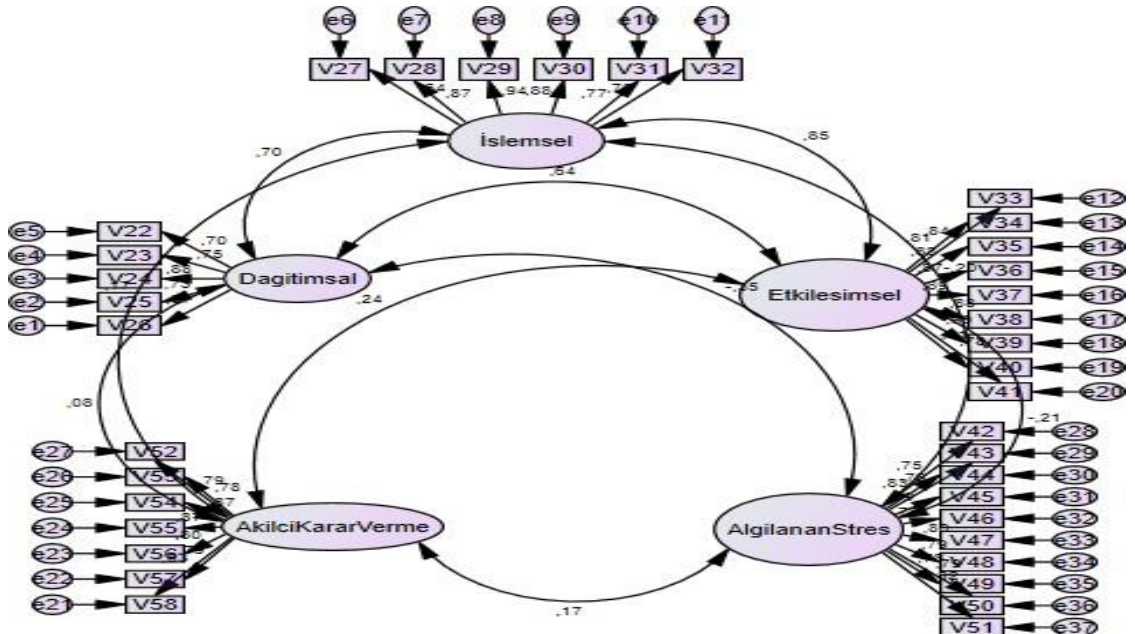
H8: Algılanan örgütsel adalet değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

H9: Algılanan örgütsel adalet değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

7.6. Aracılık Rolü Araştırması

H10: Akılcı karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

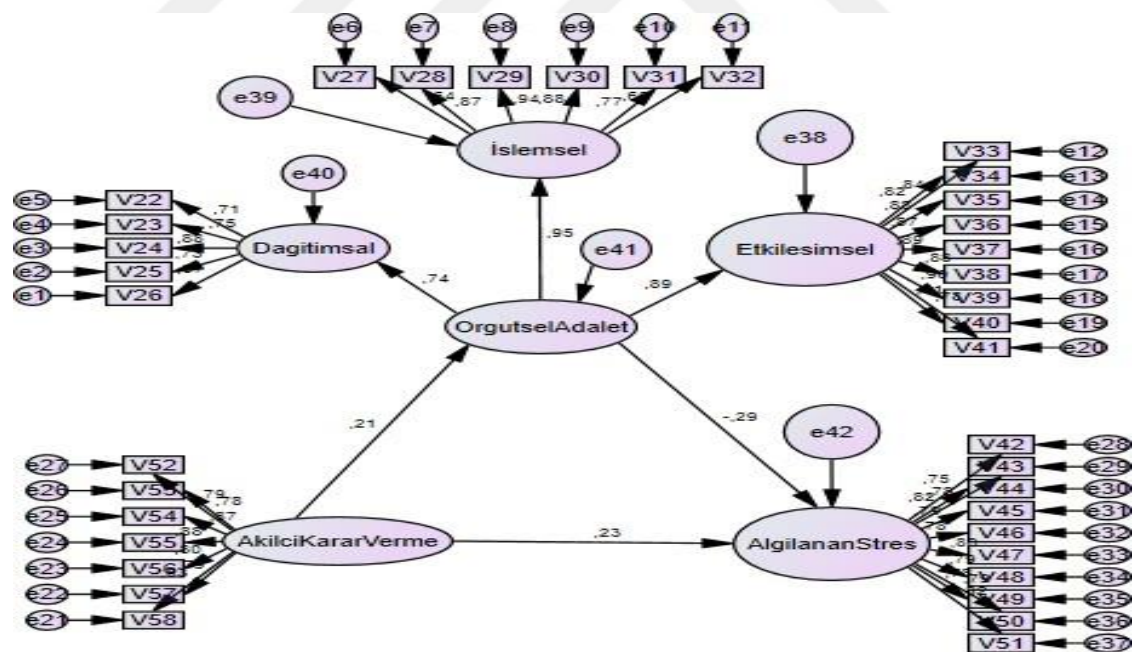
Şekil 7: DFA Tahmin Sonuçları



Tablo 25: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	3.86	Kabul Edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.926	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.968	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.952	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.96	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.07	Kabul edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.857	Kabul edilebilir
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.962	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.022	İyi uyum

Şekil 8: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 26: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uymu				

X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	1.24	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.945	Kabul Edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.964	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.952	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.961	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.042	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.853	Kabul Edilebilir
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.932	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.029	İyi uyum

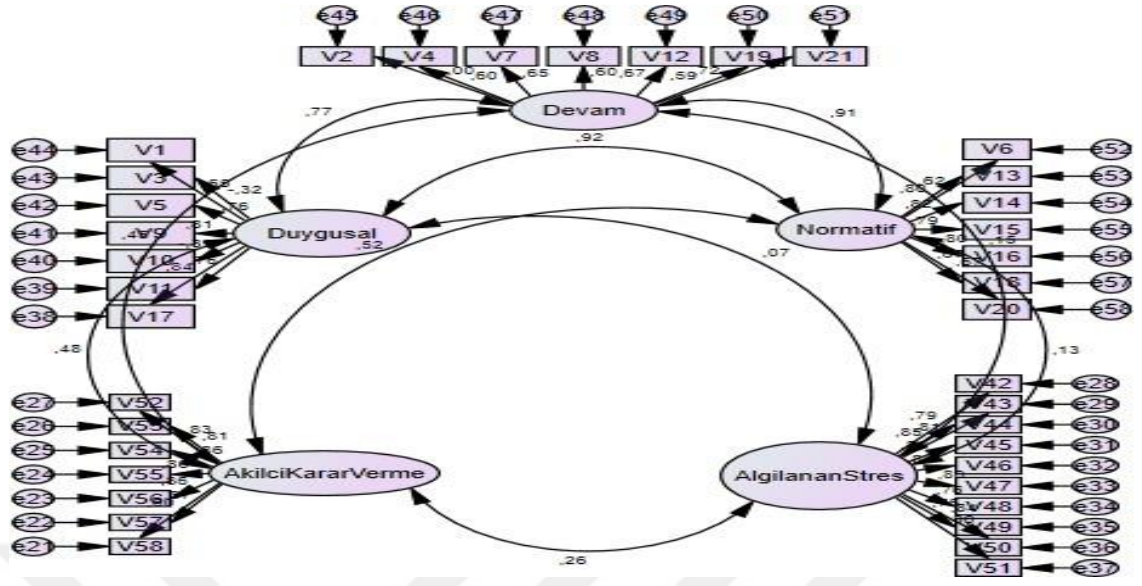
Tablo 27: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	T istatistiği	p	Sonuç
Akılcı Karar Verme → Örgütsel Adalet	+	0.21	0.048	4.365	0,000*	Anlamlı ilişki
Akılcı Karar Verme → Algılanan Stres	+	0.23	0.039	5.856	0,000*	Anlamlı ilişki
Örgütsel Adalet → Algılanan Stres	-	0.29	0.081	-3.569	0,000*	Anlamlı ilişki

Kurulan aracılık modeline göre; akılcı karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.21$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilebilir.

H11: Akılcı karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

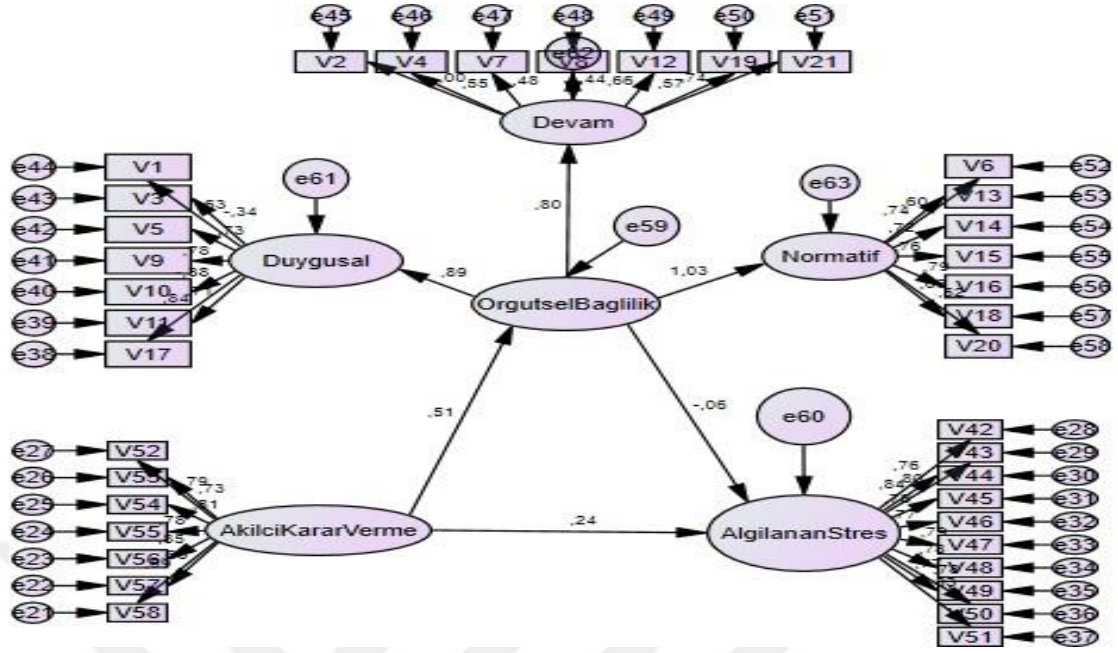
Şekil 9: DFA Tahmin Sonuçları



Tablo 28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤3	≤4-5	2.51	İyi Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.974	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.951	İyi uyum
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.913	Kabul Edilebilir
CFI	≥0.97	≥0.95	0.98	İyi Uyum
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.062	Kabul edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.916	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.937	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.065	Kabul edilebilir

Şekil 10: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 29: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤3	≤4-5	2.32	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.923	Kabul Edilebilir
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.936	Kabul Edilebilir
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.968	İyi uyum
CFI	≥0.97	≥0.95	0.959	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.032	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.976	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.919	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum

Tablo 30: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları

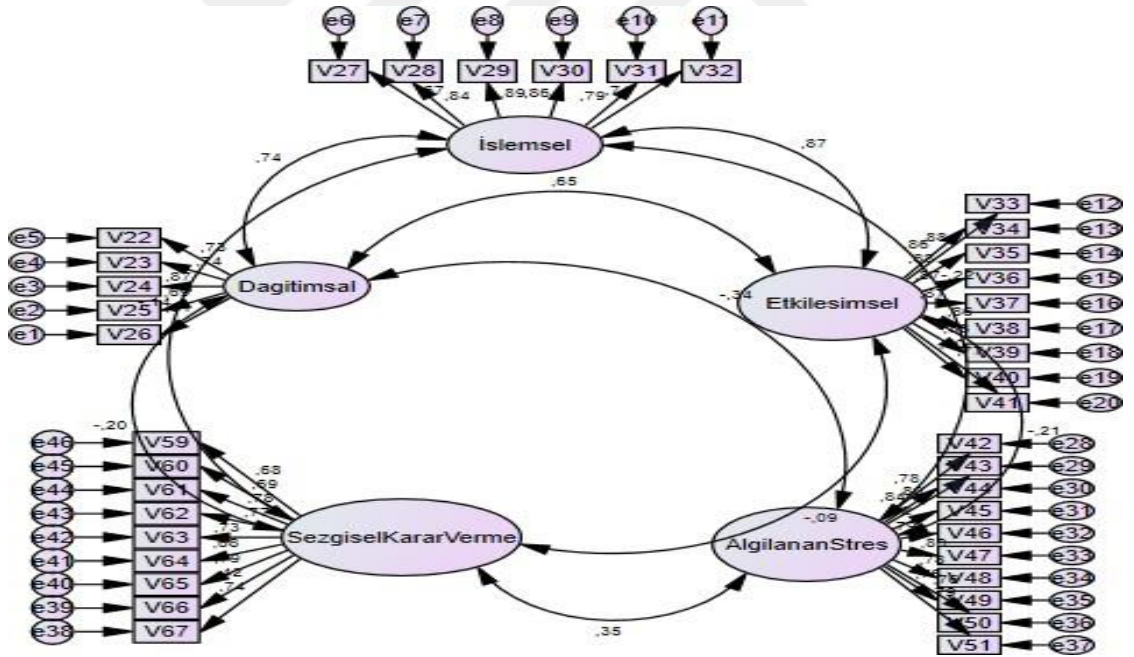
Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	T istatistiği	p	Sonuç
Akılcı Karar Verme → Örgütsel Bağlılık	+	0.51	0.096	5.264	0,000*	Anlamlı ilişki

Akılcı Karar Verme→Algılanan Stres	+	0.24	0.068	3.487	0,000*	Anlamlı ilişki
Örgütsel Adalet→Algılanan Stres	-	0.06	0.012	-4.659	0,000*	Anlamlı ilişki

Kurulan aracılık modeline göre; akılcı karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.51$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.24$, $p < 0.01$). Örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta=0.06$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilebilir.

H12: Sezgisel karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

Şekil 11: DFA Tahmin Sonuçları

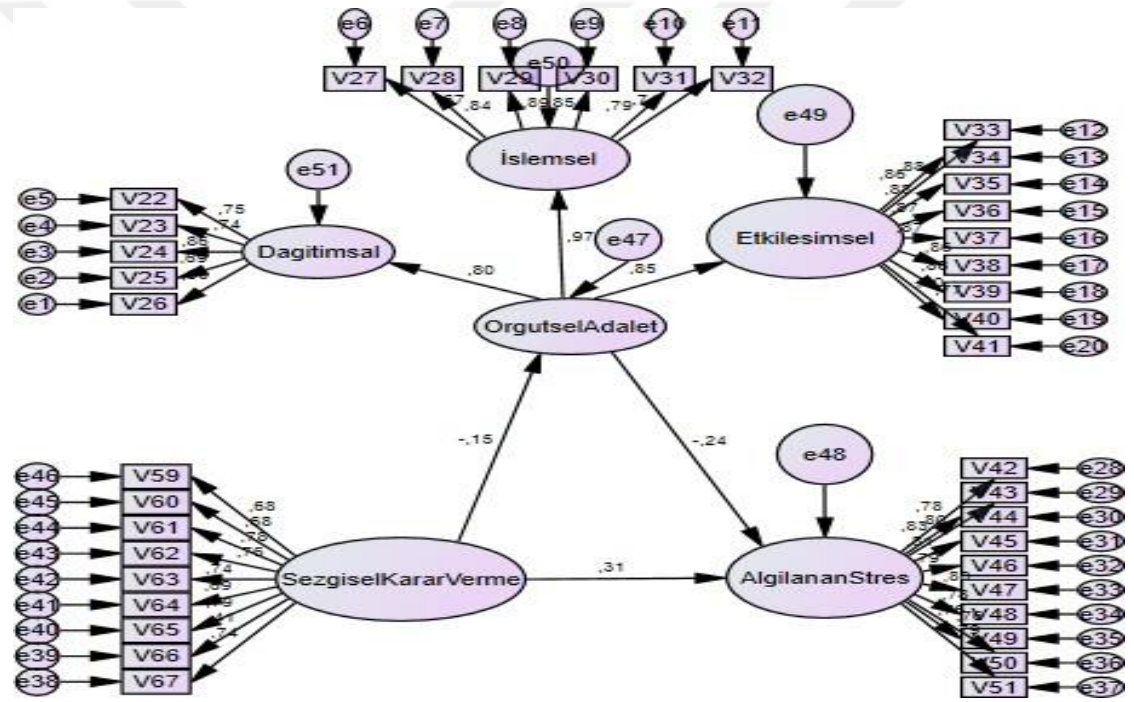


Tablo 31: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	4.13	Kabul Edilebilir

Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.949	Kabul Edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.952	İyi Uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.976	İyi Uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.074	Kabul edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.984	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.982	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.06	Kabul edilebilir

Şekil 12: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 32: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	1.19	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.91	Kabul Edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.924	Kabul Edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.973	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.966	Kabul Edilebilir

RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.063	Kabul Edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.979	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.976	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.068	Kabul Edilebilir

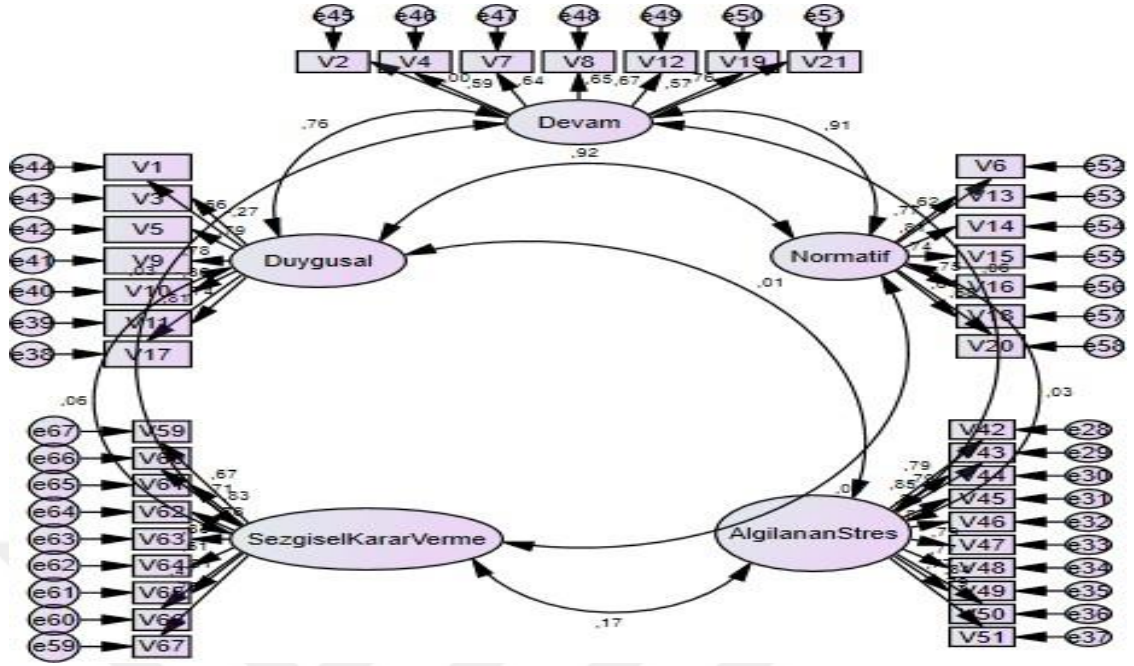
Tablo 33: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	T istatistiği	p	Sonuç
Sezgisel Karar Verme → Algılanan Stres	+	0.31	0.071	4.35	0,000*	Anlamlı ilişki
Sezgisel Karar Verme→Örgütsel Adalet	-	0.15	0.028	-5.267	0,000*	Anlamlı ilişki
Örgütsel Adalet→Algılanan Stres	-	0.24	0.067	-3.58	0,000*	Anlamlı ilişki

Kurulan aracılık modeline göre, sezgisel karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.31$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.15$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta=0.24$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilebilir.

H13: Sezgisel karar vermenin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

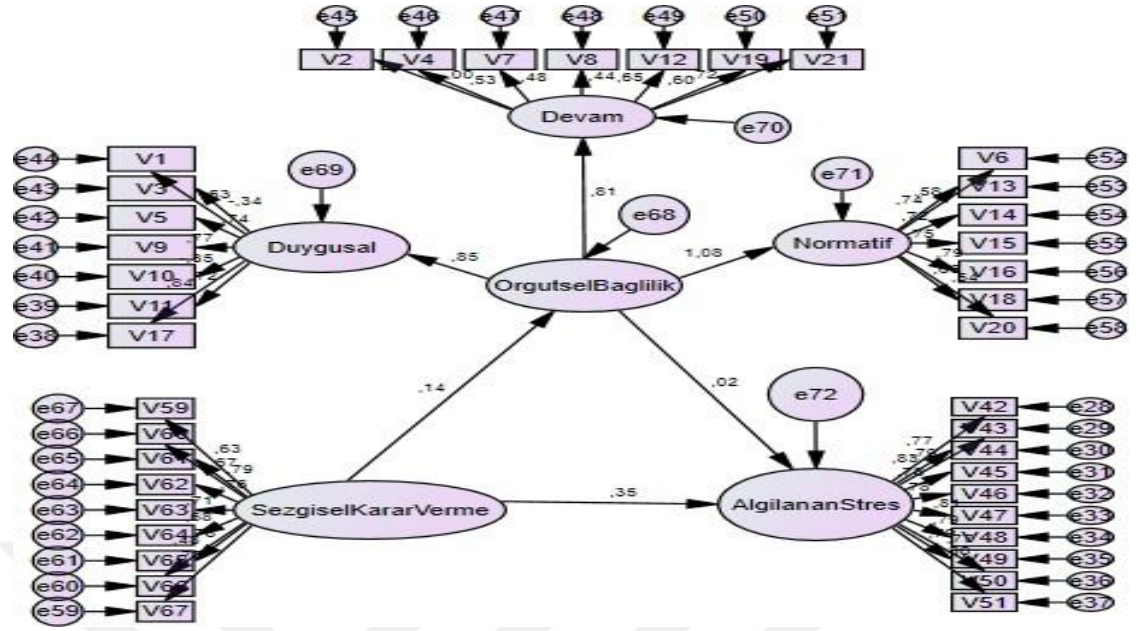
Şekil 13: DFA Tahmin Sonuçları



Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	4.97	Kabul Edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.934	Kabul Edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.926	Kabul Edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.964	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.98	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.077	Kabul edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.855	Kabul edilebilir
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.853	Kabul edilebilir
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.076	Kabul edilebilir

Şekil 14: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 35: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
χ^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.83	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.962	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.937	Kabul Edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.98	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.955	Kabul Edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.078	Kabul Edilebilir
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.94	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.933	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.078	Kabul Edilebilir

Tablo 36: YEM Aracılık Rolü Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	T istatistiği	p	Sonuç
Sezgisel Karar Verme → Algılanan Stres	+	0.35	0.1	3.47	0,000*	Anlamlı ilişki

Sezgisel Karar Verme→ÖrgütselBağlılık	+	0.14	0.03	4.625	0,000*	Anlamli ilişki
Örgütsel Bağlılık→Algılanan Stres	+	0.02	0.004	5.19	0,000*	Anlamli ilişki

Kurulan aracılık modeline göre, sezgisel karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.35$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.14$, $p < 0.01$). Örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde ($\beta=0.02$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilebilir.

7.7. Tartışma

H1: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Reddedildi.

Araştırmamızda akılcı karar verme değişkeninin algılanan örgütsel bağlılık değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi reddedilmiştir. Akılcı karar verme rasyonel olduğu, insanların birçoğunda irrasyonel davrandığı düşünülürse, akılcı karar verme stilini uygulayan bir yöneticinin çalışanların bağlılığını azalttığı düşünülebilir.

H2: Akılcı karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda akılcı karar verme değişkeninin algılanan stres değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Akılcı stil daha yüksek stresin yaşanmasına neden olur. Yukarıda belirtildiği gibi irrasyonel çoğunluğun rasyonel yöneticiler tarafından idare edilmesi anlaşılamamaya, çatışmalara ve yanlış anlamalara yol açarak çalışanların daha yüksek stres yaşamalarına neden olabilir.

Allwood ve Salo (2012) akılcı, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontan dahil olmak üzere beş karar verme stilinin her biri ile iki stres göstergesi, algılanan stres ve uyku kalitesi arasındaki ilişkinin analizine yönelik çalışma da akılcı tarzın yalnızca vergi kurumunda avantajlı olduğunu göstermiştir.

Deniz (2006), “Stresle Başa Çıkma, Hayat Memnuniyeti, Karar Verme Tarzları ve Karar-Özgüven Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasın da stresle başa çıkma, karar verme benlik saygısı ve karar verme stilleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

H3: Akılcı karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda akılcı karar verme değişkeninin algılanan örgütsel adalet değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Adalet duygusu sezgilerden çok rasyonel ölçütlerle değerlendirilen bir kavram olmasından dolayı ve örgütsel bağlılık gibi müphem ölçütlerle değil daha somut verilerle ölçülebilen bir kavram olduğundan dolayı akılcı karar vermeyle pozitif yönde ilişkili bulunmuş olabilir.

Akılcılık unsuru, keyfilik karşıtlığının ifadesidir. Kişisellik barındırmayan, keyfilik içermeyen, belirli kurallar ve ölçüler doğrultusunda belirlenen bedellerin alınıp-verilmesi adaletin gerçekleşmesinde fayda sunacaktır.

Eberlin ve Tatum (2008) çalışmasında, karar verme yaklaşımlarından kısıtlanmış karar verme yöntemini kullanan yöneticilerin, daha kapsamlı bir karar stili kullanan yöneticilere kıyasla sosyal adalet konusunda daha düşük puan aldığı sonucuna varmışlardır.

Eberlin ve Tatum (2005) çalışmalarında yöneticilerin, istemedi olumsuz sonuçlara yol açan önyargılı kararlar veya bilişsel hatalar yaptıklarında hiçbir adaletsizlik amaçlanmasa bile takipçilerinin bu eylemleri adaletsiz olarak algılayabildiklerini bulmuşlardır. Yöneticiler; düşük moral, artan ciro, düşük performans veya dava gibi istenmeyen yan etkilerden kaçınmak istiyorlarsa eylemlerini ve kararlarını kabul etmeli ve bunlardan sorumlu olmalıdır. Karar verme sürecinde örgütsel adaletin (özellikle sosyal adalet biçimlerinin) etkilerinin dikkate alınmaması, takipçiler (örneğin çalışanlar, astlar) arasında adaletsizlik algıları yaratabilir. Kasıtlı olsun ya da olmasın, sosyal adaletin yapısındaki herhangi bir yırtılma, bir organizasyonda sorunlar yaratabilir.

H4: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda sezgisel karar verme değişkeninin algılanan örgütsel bağlılık değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir.

Ghambari vd. (2014) çalışmasında, sezgisel karar verme stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

H5: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan örgütsel adalet değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda sezgisel karar verme değişkeninin algılanan örgütsel adalet değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir.

Hisler insan düşüncesi üzerinde ciddi rol oynamaktadır. Duygular düşüncelerin içeriğini ve derinliğini değiştirip motivasyonu harekete geçirerek karar verme mekanizmaları üzerinde etki göstermektedir (Küçükay, 2018: 610). Öngörülemez durum kararlarının başarısı kararı alan kişinin deneyimine, konu ile ilgili güncellenmiş bilgisine, sonuçları kestirebilme yetisine ve bunları yeni karar için doğru kullanabilmesine bağlıdır. Hızlı tepkiler vermenin önemli olduğu ve stresli koşullarda adım adım bir karar süreci yerine karar vericinin sezgilerine dayanarak hızla karar alması çalışanların memnuniyetini artırabilir.

Çalışmamız da bulmuş olduğumuz sonucun aksine çalışmaya rastlanmıştır.

Sezgisel karar verme hız ve çaba açısından avantajlı olması sebebiyle kullanışlı bir seçenek gibi görünse de Kahneman'a göre ciddi ve sistematik hatalara da yol açabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda sezgisel verilen kararların hatalı ve adaletsiz neticelere yol açarak diğer insanları olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir (Küçükay, 2018: 610).

H6: Sezgisel karar verme değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Reddedildi.

Araştırmamızda sezgisel karar verme değişkeninin algılanan stres değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi reddedilmiştir. Sezgisel karar verme bireyleri stresin olumsuz etkilerinden korunmasına yardımcı olur.

Genel olarak, “daha fazla stresli bireyler daha az üretken kararlar verir ve daha az uyarlanabilir karar verme stratejisi uygular” (Leykin vd., 2011: 337).

Bavolar (2017) üniversite öğrencilerinde rasyonel ve deneyimsel düşünme stilleri ile algılanan stres ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmasında daha düşük stres ve daha yüksek yaşam doyumu, ağırlıklı olarak, belirli

cinsiyet tarafından tercih edilen düşünme stili ile ilgili olduğu, erkeklerde rasyonel stil ve kadınlarda deneyimsel stil etkili olmuştur. Her iki düşünme tarzından daha düşük puan alan gruplara göre, her iki tarzda da yüksek puan alan gruplarda stres ve yaşam doyumunda daha olumlu sonuçlar gözlenmiştir.

Alwood ve Salo (2012) polis memurlarında rasyonel veya sezgisel karar verme tarzı ile stres arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirmiştir.

Bavolár ve Orosová (2015) algılanan stresin sezgisel karar verme stili ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

H7: Algılanan örgütsel bağlılık değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık değişkeninin algılanan stres değişkenini negatif yönde etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık, stresin önemli bir düzenleyicisidir.

Örgütsel bağlılık, yalnızca birçok fiziksel ve psikolojik faktör sonucuyla değil, aynı zamanda stres üzerindeki düzenleyici etkilerle de ilgilidir. Bağlılık dolaylı veya düzenleyici etkisinin bireylerin işlerine yön vermelerini ve anlam yüklemelerini sağladığı için bireyleri stresin olumsuz etkilerinden korunmasına yardımcı olur.

Sökmen ve Şimşek (2016) örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda, çalışmaya katılan uzman kişilerin örgütsel bağlılıklarının artması ile stres seviyelerinin de azalacağını belirtmişlerdir.

Begley ve Czajka (1993) çalışma bulgularında, bağlılığın stres ve işten hoşnutsuzluk arasındaki ilişkiyi tamponladığını göstermiştir.

Al-Hawajreh (2013) çalışmasında, örgütsel bağlılığın mesleki stres ile istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur ($P = 0.025$, $r = -0.18$).

Serinikli (2019) çalışmasında, iş stresinin işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilerken, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği tespitini yapmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık rolünü üstlendiği tespit edilmiştir.

Ajay vd. (2013) araştırmalarında, hem çalışanların kuruluşlarına bağlılığını hem de kuruluşun kendilerine bağlılığına ilişkin algılarının, stres faktörlerinin fiziksel sağlık ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisine aracılık ettiğini vurgulamışlardır.

Örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisine değinen Mathieu ve Zajac (1990:186), yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu alışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır (Leong vd., 1996:1345-1361).

H8: Algılanan rgtsel adalet değişkeni algılanan örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda rgtsel adalet değişkeninin algılanan örgütsel bağlılık değişkenini pozitif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir.

Günümüzde kurumsal çalışanların kurumlarına bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de hiç şüphesiz, işçilerin örgütsel adalet algılarıdır. Örgütsel adalet algısı daha yüksek olan bireylerin iş doyumunu ve performansları daha yüksektir, bu da daha az istifaya yol açar ve sonuç olarak kurumlarına daha yüksek bağlılık gösterirler (Turgut vd., 2012: 23). İşletme sahiplerinin ve hizmet faydalanıcılarının personelden talep ettiği kaliteli çıktılar ve yüksek performans örgütlerde adalet algısının yer edilmesi ile sağlamaktadır.

Örgütsel adalet, başarılı örgütlerin önemli bir bileşeni ve ngrcsdr. Prosedürlerinde, politikalarında, etkileşimlerinde ve dağıtım sistemlerinde adil olan bir organizasyonda, o organizasyonun çalışanları organizasyona (olumlu davranışları ve verimlilikleri açısından) daha iyi yanıt verirler. Örgütsel adaleti geliştirmek, çalışanlardan daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar (Akanbı, 2013: 207). Yani, rgtsel adalet örgütler için gl faydalar yaratma potansiyeline sahiptir ve çalışanları daha fazla güven ve bağlılığa teşvik eder.

Işık vd. (2012) Sakarya ilinde hastanede çalışan sağlık çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını etkilediğini ve örgütsel adaletin boyutlarının duygusal bağlılığa yönelik

varyansın %12'sini ve normatif bağlılığa yönelik varyansın da %11'ini açıklamakta olduğunu ortaya koymuşlardır.

Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) çalışmalarında, örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Devam bağlılığında örgütsel adaletin sadece etkileşimsel adalet boyutunun etkiliği, dağıtım ve işlemsel adalet boyutunun etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Normatif bağlılığa yönelik olarak, dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin pozitif olarak ve anlamlı yönde etkinliğinin bulunduğu, işlemsel adaletin ise hiçbir etkinliğinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yeşil vd. (2020) çalışmalarında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı olarak bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer taraftan çalışmada, örgütsel adaletin boyutlarından biri olan işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olan devam bağlılığını pozitif olarak ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin farklı bir boyutu olan dağıtımsal adaletin ise örgütsel bağlılığın bir başka boyutu olduğu bilinen normatif bağlılığı da pozitif olarak ve anlamlı yönde etkilediği belirlenmiştir.

Keskin ve Esen (2017) bankalarda istihdam edilen personellerin örgütsel adalet algılarını ve mevcut algılamalarının örgütsel bağlılıklarına yönelik etkinliğini ortaya sunmak üzere personele yönelik yaptıkları çalışmalarında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif olarak etkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Banka personellerinin örgütsel adalet algılarının duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı bir şekilde etkilediği, ayrıca banka personellerinin adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında bir bağlantının olmadığı belirlenmiştir.

Saadati vd. (2016) araştırmalarında, örgütsel adalet, örgüt bağlılığın ve iş tatmininin pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatmini ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Ayobami (2013) çok uluslu imalat şirketindeki tüm işçi kategorilerine yönelik yapılan çalışmada, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti ile ölçülen örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğini göstermiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular ayrıca dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, örgütlerine

bağlı çalışanlar oluşturmak için örgütler, çalışanlara yaptıkları uygulamaların tüm sonuçlarında adaleti benimsemelidirler.

Tafamel ve Akrawah (2019) çalışmalarında, dağıtım adaletinin çalışan bağlılığı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, etkileşimli adalet ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamsız bir ilişki olduğu, prosedürel adalet ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Yüksel (2018) çalışmasında, örgütlerde sağlanan adaletin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Mete ve Serin (2014) yaptıkları çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ne kadar yüksekse örgütsel bağlılıklarında o kadar yüksek olacağını tespit etmişlerdir.

Kılıçaslan (2010) çalışmasında, örgütsel adalet algısının pek çok çalışan davranışını anlamada önemli bir yordayıcı olduğunu ve en çok da çalışanların örgütsel bağlılık davranışını etkilediğini belirlemiştir.

Çökük (2013) özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amaçlı çalışmasında, örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ve en güçlü ilişkinin ise etkileşim adaleti boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında olduğunu tespit etmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

H9: Algılanan örgütsel adalet değişkeni algılanan stres değişkeni üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir. Kabul edildi.

Araştırmamızda örgütsel adalet değişkeninin algılanan stres değişkenini negatif olarak etkilediği hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların bir organizasyondaki kaynak tahsisinin adilliğine ilişkin algılarını da içerir. Adalet algılarının olumsuz duygusal etkisi çalışanların örgütün etkinliğini ciddi şekilde etkileyebilecek tutumsal ve davranışsal tepkilerine yol açmaktadır. İş stresi olarak nitelendirilen bu durum; hastalık izni, devamsızlık ve düşük performans

nedeniyle kişisel zorlukların, işle ilgili hastalıkların ve ekonomik kayıpların genel olarak bilinen öncüllerinden biridir (Pérez-Rodríguez vd., 2019).

Bir örgütte adaletin varlığı, çalışanların refahı ve örgütün kendisinin kayda değer başarısı üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu adil ortam, stresin daha düşük seviyeleri için önemli bir faktör olabilir.

Furan ve Cinel (2021) Samsun'da deniz ürünleri konusunda faaliyetlerini sürdüren bir fabrika da istihdam eden 99 kişi üzerinde yapılan çalışmalarında, örgütsel adalet unsurlarının örgütsel stresi çeşitli alt boyutlar kapmasında etkilediği görülmüştür. İşlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin stres üzerinde etkisinin olduğu, işlemsel adaletin seviyesindeki bir birimlik yükselişin personelin iş yükünden oluşan stresi -0,306 seviyesinde düşürdüğü, etkileşimsel adaletin seviyesindeki bir birimlik yükselişin iş yükü nedeni ile oluşan stresi -0,438 seviyesinde düşürdüğü, karar alma kaynaklı stresi ise -0,230 seviyesinde düşürdüğü görülmüştür. Çalışma da dağıtımsal adaletin örgütsel stresi etkilemediği görülmüştür.

Bellek ve Aykan (2019) çalışmalarında iş stresinin örgütsel adalet algısı üzerinde aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Negatif yönlü örgütsel adalet algısı stres sebebidir.

Fox vd. (2001) iş stresi, algılanan adalet arasındaki ilişkilere yönelik birçok kuruluştaki yapılan çalışmada algılanan adaletsizliğin iş stresi kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

Zohar (1995) önemli düzeyde iş stresine sahip olduğu bilinen hastane hemşirelerinden oluşan bir örnekleme yürüttüğü çalışmasında rol adaletsizliğinin ek bir stres kaynağı oluşturduğunu tespit etmiştir.

Lambert vd. (2007) dağıtımcı ve prosedürel adaletin ıslah personelinin iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik araştırmalarında her iki örgütsel adalet biçiminin de iş stresi üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Shahriari vd. (2013) İsfahan'daki bir hastanenin personelleri arasında örgütsel adalet ve iş stresi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarında, adalet ile iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğunu ($r=-0.18$, $P=0.03$) ve personel arasında iş stresini

azaltmak için hastanelerde örgütsel adalet kavramına önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

H10: Akılcı Karar Vermenin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin aracılık rolü vardır.

H11: Akılcı Karar Vermenin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın aracılık rolü vardır.

H12: Sezgisel Karar Vermenin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin aracılık rolü vardır.

H13: Sezgisel Karar Vermenin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın aracılık rolü vardır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler bölümünde “Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankada görev yapan orta kademedeki yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerine bağlı olarak iş ortamında strese yakalanma durumları ne yöndedir?”, “Yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısında farklılık yaratıp yaratmadığı?” ve “Akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş stresini ne derece etkilemektedir?” sorularına cevap alabilmek gerekçesiyle yapılan araştırmanın nihai sonuçlarına değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda iş stresine etki ettiği düşünülen akılcı ve sezgisel karar verme stilleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi izah eden yapısal bir modelin oluşturulması ve bu modelin test edilerek banka yöneticileri ve paydaşlarına gerekli olan bilgiyi temin etmek amacı ile mevcut çalışma yapılmıştır.

Güçlü finansal bilgi ve karar verme becerileri, insanların seçenekleri tartmalarına ve nasıl ve ne zaman tasarruf edip harcayacaklarına karar verme, büyük bir satın alma öncesi maliyetleri karşılaştırma ve diğer uzun vadeli tasarrufları planlama gibi finansal durumları için bilinçli seçimler yapmalarına yardımcı olur (Web_25). Bankacılık sistemi, ekonomik büyüme ve kalkınmanın anahtarıdır. Zenginliğin kilidini açmak, fırsatlar yaratmak, iş sağlamak ve ticareti kolaylaştırmak esastır. Bireylerin ve işletmelerin küresel ekonomiye katılmaları için bir mekanizma sağlar. Daha da önemlisi, bankalar işlerini doğru yaptıklarında, müşterilerinin güçlü ve istikrarlı bir toplumda kazanılmış bir çıkara sahip olmasına izin verir (Web_26). Ekonominin bacasız sanayisi konumunda olmasının yanı sıra Türkiye için vazgeçilmez bir sektör olan bankacılık sektöründe, yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan strese etkisinin tespit edilmesi ve akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısında değişkenlik göstertip göstermediğinin belirlenmesi yöneticilerin daha net anlaşılması, sektörün gelişimi, kurumsallaşmanın artması anlamında önem arz etmektedir. Alan yazınında böyle bir konu içeriğine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması yapılan çalışmanın önemini gözler önüne sermektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve iletişim sistemlerine bağlı olarak önceki yıllara nazaran elde edilebilen alternatiflerin sayılarındaki artış ve hata yapma maliyetlerinin can yakıcı

olması, akabinde zincirleme etkiyle bunun organizasyonun diğer bölümlerine yansınması yöneticilerin karar süreçlerinde karar almalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, işletmenin geleceğinde etkin rol oynayan yöneticilerin karar vermeleri kritik olduğu kadar da riskli bir eylemdir. Çünkü yöneticinin vereceği karar o işletmede var olan tüm insanları etkileyecek güce sahiptir (Çiftçi vd., 306-307: 2013). Bu nedenle dinamik ve karmaşık bir olgu olduğu düşünülen akılcı ve sezgisel karar verme stillerin algılanan stres üzerindeki etkisinin belirlenmesi, akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş stresini ne yönde etkilediğini belirleyebilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılarak ortaya çıkan bulguların, bankacılık sektöründe değişik pozisyonlarda görev yapan farklı yaşlardaki ve farklı pozisyonlardaki yöneticilerin bir kısmı ile yüz yüze, bir kısmı ile online görüşmeler yapılarak dönüşler sağlanmıştır.

Çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen toplam 74 soruyu kapsayan (demografik özelliklere yönelik 7 soru, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, algılanan stres, akılcı ve sezgisel karar vermeyi belirlemeye yönelik 67 soru) anket formundan faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan 5 ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve analizin sonucunda uygun görülmeyen değişkenlerin ölçeklerden çıkartılması yoluna gidilmiştir. Güvenilirlik tespitinin yapılmasında cronbach alfa istatistiği, geçerlilik tespitinin yapılmasında açıklayıcı faktör analizi uygulanmasına gidilmiştir. Analizlerin sonucunda ortaya çıkan yeni ölçeklerden Yapısal Eşitlik Modeli oluşturulmasında faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerinden Ki Kare ($X^2=2.37$), Uyum İyiliği İndeksi (GFI=0.911), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI=0.927), Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi (IFI=0.917), Normlaştırmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI=0.961), Tucker - Lewis Uyum İndeksi (TLI=0.982), Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (CFI=0.993), Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi (RMSEA=0.033) kullanılmıştır. Mevcut indekslerin değerleri kabul edilebilir uyum düzeyinde bulunduğundan sonuçlara yönelik regresyon katsayıları, direkt-indirekt-toplam etkiler, squared multiple correlation ve ölçüm hataları değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir.

Hipotez testlerinin sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.03$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.85$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = -0.16$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.44$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (β

=0.83, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.09$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu algılanan stres üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.37$, $p < 0.01$).

Aracılık rolü etkisinde, akılcı karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.21$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü vardır. Akılcı karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.51$, $p < 0.01$). Akılcı karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$). Örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta = 0.06$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Akılcı Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin aracılık rolü vardır. Sezgisel karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel adalet üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$). Örgütsel adalet boyutu algılanan stres üzerinde negatif yönde ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Adalet” değişkeninin aracılık rolü vardır. Sezgisel karar verme boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$). Sezgisel karar verme boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.14$, $p < 0.01$). Örgütsel bağlılık boyutu algılanan stres üzerinde pozitif yönde ($\beta = 0.02$, $p < 0.01$) anlamlı etkilidir. Ayrıca uyum iyilikleri ve katsayılar göz önünde bulundurulduğunda “Sezgisel Karar Verme” değişkeninin “Algılanan Stres” üzerindeki etkisinde “Örgütsel Bağlılık” değişkeninin aracılık rolü vardır.

Verilerin analizi öncesinde, yöneticilerin karar aşamalarında akılcı karar verme stilini kullandıklarında bankacılık sektör yapısı gereği örgütteki çalışan bağlılığının artacağı ve iş stresinin azalacağı yönünde baskın görüş hakim iken araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularda bu varsayımın tam tersi bir durum ile karşı karşıya kalınmıştır. Yani

akılcı karar verme stili yerine sezgisel karar verme stilinin örgütsel bağlılık değişkenini pozitif yönde etkilerken stres değişkenini negatif etkiliyor olması hedef kitlemiz olan özel banka çalışanlarının ağırlıklı olarak irrasyonel kişilerden oluştuğunu düşündürmektedir. İrrasyonel düşünürlerin ağırlıklı çalıştığı bir kurumda rasyonel yöneticilerin net anlaşılabilmesi sektörün gelişimine, kurumsallaşmanın artmasına, kurumun karlılığına mani olabilir. Ayrıca, en önemli hizmet işletmelerinden biri olan bankacılıkta irrasyonel çalışanların ağırlıkta olması personel alımlarının kurumun amaç ve hedefleri ile ne kadar doğru orantılı yapıp yapılmadığı sorusunu akla getirmektedir.

Konuyla ilgili ilerleyen zamanlarda yapılacak olan çalışmalar açısından ise şu önerilerde bulunulabilir. Mevcut araştırma Türkiye’de özel bir bankada görev yapan 515 kişi ile sınırlandırılmıştır. Buna ilişkin olarak farklı devlet bankaları ve özel bankalar üzerinde yapılacak çalışmalar ile sonuçların genellenebilmesi veya benzer ve farklı noktaların ortaya konulabilmesi mümkündür. Ayrıca, tez konumuza yönelik yapılacak ilave çalışmalar son yıllarda hizmet sektöründe öne çıkan bankacılıkta iç müşteri memnuniyetinin sağlanması sonucu dış müşterilere sunulan hizmet kalitesinin memnuniyet ve sadakat düzeylerinin belirlenmesi bakımından sektör temsilcilerine önemli veriler sunabilecektir.

KAYNAKLAR

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1(1), 7-15.
- Acharya, R., & Dasbiswas, A. K. (2017). A Study on the Relationship between Organizational Commitment and Leadership Style on Paramedical Personnel in Kolkata. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(1).
- Adamska, K., & Ładka-Barańska, A. (2020). Organizational Justice and Constructive Voice. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*.
- Adiandari, A. M., Troena, E. A., & Djumahir, H. A. (2014). Intuitive Decision Making Practice and Its Role in Creating Bank Profit.
- Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 207-218.
- Al Khrabsheh, Abdullah Abbas, Omar Rabeea Mahdi, Ahmed Kh. Muttar, and Islam A. Nassar. 2021. "Organizational Commitment Antecedents of Paramedics in Private Hospitals." *The International Journal of Organizational Diversity* 21 (1): 51-69. doi:10.18848/2328-6261/CGP/v21i01/51-69.
- Al Omar, S. A., Khai, A. M. B., Shantakumari, N., Abdelmagied, M., & Hadi, K. M. (2020). Perceived sources of stress and stress coping strategies among junior dental students at Ajman university. *Journal of International Dental and Medical Research*, 13(1), 306-314.
- Alhalalmeh, M. I., & Alawamleh, H. K. (2017). The Impact of Rational Decisions in Increasing the Effectiveness of Institutional Performance Case Study (Social Security).
- Al-Hawajreh, K. M. (2013). Exploring the relationship between occupational stress and organizational commitment among nurses in selected jordanian hospitals. *Dirasat: Administrative Sciences*, 40(1), 127-43.

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Allwood, C. M., & Salo, I. (2012). Decision-Making Styles and Stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34-47. <https://doi.org/10.1037/a0027420>.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102-103.
- Amar, H., Talreja, K., Shaikh, S., Bhutto, S. A., & Mangi, Q. A. (2021). Organizational Justice Intervention between Employee Silence and Work Engagement: Study from Employee Perspective. *Ilkogretim Online*, 20(4).
- Amzulescu, G., & Butucescu, A. (2021). The Role of Work Alienation in the Relationship Between Perceived Organizational Injustice and Counterproductive Work Behaviors. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(1).
- Anvari, M. R. A., Kalali, N. S., & Gholipour, A. (2011). How does personality affect on job burnout?. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(2), 115-119.
- Aruoren, E. E., Odiri, V. I., & Igemohia, M. (2021). Mediating effect of organizational Trust on the nexus between organizational justice and knowledge sharing: An empirical investigation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1-14.
- Asiamah, N., Opuni, F. F., & Mensah, H. K. (2018). The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*.
- Ayers, J. P. (2010). Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ayobami, P. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 14, Special Issue – July.
- Baba, M. M. (2017). Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Study of Higher Learning Institutions. *Amity global business review*, 12(2).
- Bae, S. Y., & Kim, S. H. (2018). Analysis of convergent influence of organizational justice, self esteem and self efficacy on occupational stress among some regional

- general hospital administrative staff. *Journal of Digital Convergence*, 16(5), 309-315.
- Baird, B. F. (1991). *Managerial decisions under uncertainty: An introduction to the analysis of decision making* (Vol. 4). John Wiley & Sons.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Battal, F., Yıldız, Ş., Kılıçaslan, Ş., & Çınar, E. (2018). The Relationship Between Solomon Ash Conformity Test And Decision Making Styles:(The Case Of Turkey). *Electronic Turkish Studies*, 13(26).
- Bavol'ár, J.,& Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision making*, 10(1), 115-122.
- Bavolar, J. (2017). Thinking styles, perceived stress and life satisfaction. *Studia Psychologica*, 59(4), 233-242.
- Begley, T. M.,& Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied psychology*, 78(4), 552-556.
- Bellek,M.& Aykan, E. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel İfşa Niyetine Etkileri ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Kayseri Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 98, 247-264, ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.36777>.
- Betsch, T.,& Held, C. (2012). Rational decision making: balancing RUN and JUMP modes of analysis. *Mind & Society*, 11(1), 69-80.
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector. *Journal of Business Management and Economics*, 7(1), 29-37.
- Bidarian, S. ve Jafari, P. (2012). “The Relationship Between Organizational Justice A-and Organizational Trust”, *Journal of Social and Behavioral Science*, 47: 1622- 1626.
- Bisgin, H. (2014). Examination of organizational commitment levels of physical education and sports teachers according to various variables (case study of Kutahya province). *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 16(2), 9-96.

- Bikker, W., Runhaar, P. M., & Dentoni, D. (2016). How to improve organizational commitment among young employees by means of HRM (Doctoral dissertation, BSc thesis in Management Studies).
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological methods & research*, 17(3), 303-316.
- Bozkurt, Ö., & Ercan, A. (2019). Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzları Belirleyici Olabilir Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882-902.
- Buchanan II, B. R. U. C. E. (1972). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Yale University.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International journal of training and development*, 14(4), 309-322.
- Büyükyılmaz, O., & Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's Éternel Retour. *Organization science*, 22(3), 573-586.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Cehulic, K. (2019). Decision-making styles in relation to stress and anxiety among college students.
- Certo, S. T., Connelly, B. L., & Tihanyi, L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, 51(2), 113-119.
- Chakrabarty, K. C. (2012). Human Resource management in banks—need for a new perspective. *RBI Bulletin*, 7, 1285-1290.
- Cicei, C. C. (2012). Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 1077-1081.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305-331.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 385-396.

- Cook, C., & Gonzales, H. (2016). Australian individual decision styles, intuitive and rational decision making in business. *International Proceeding of Economics Development and Research*, 86, 93-100.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10(1), 7.
- Çavuş, M. F., & Biçer, M. Finans Yöneticilerinin Karar Verme Davranışları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-64.
- Çelik, S. (2008). Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinden Gelen Öğrenciler İle Türkiye Cumhuriyeti Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Karşılaştırılması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 125-132.
- Çiftçi, G., Öneren, M., & Öneren, M. (2013). Yöneticilerin Öz Yeterlilik Ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 305-321.
- Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Daniliuc, A. (2011). The Managerial Decisions in the System of Consumer's Cooperation and the Rational Decision-Making Process under Conditions of Economic and Financial Crisis. *Cogito: Multidisciplinary Res. J.*, 3, 1-5.
- Dargahi, H., & Veysi, F. (2021). The relationship between managers' ideal intelligence as a hybrid model and employees' organizational commitment: a case study in Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 2-14.
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues.

- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review*.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. *Decision sciences*, 24(6), 1069-1083.
- Dehaghani, M. V., & Badiei, A. (2014). The role of rational decision-making in the improvement of financial performance of Mellat Bank of Isfahan city. *WALIA Journal*, 30, 55-62.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma.
- Demirkiran, M., Taskaya, S., & Dinc, M. (2016). A study on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in hospitals. *Int. J. Bus. Manage. Econ. Res*, 7, 547-554.
- Deniz, M. (2006). The relationships among coping with stress, life satisfaction, decision-making styles and decision self-esteem: An investigation with Turkish university students. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(9), 1161-1170.
- Dilawar, S. M., Li, X., Ibrar, M., & Liu, Z. G. (2018). Moderated Impact of Stress on Decision Making Styles, A Conceptual Framework. In *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020* (pp. 3884-3889).
- Dos Santos, Edicreia Andrade; de Oliveira, Renata Mendes; Konopka, Regiane(2016), Organizational and ethical climate justice: perception of effects on stress related to work. *Capital Científico*. Vol. 14 Issue 3, p16-29. 14p.
- Dufour, P. (2020). Organizational Justice in the Proposal Development Industry: The Influence of Gender, Nationality, and Training on Business Ethics Perceptions and Job Satisfaction (Doctoral dissertation, Hood College).
- Eberlin, R.J., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. *Management Decision*.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management decision*.

- Elbanna S., Fadol Y. 2016. The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22: 642-661.
- Elechi, O. O., Lambert, E. G., & Otu, S. (2020). Exploring the association between organizational justice and job stress among Nigerian correctional staff. *Journal of Ethnicity in Criminal Justice*, 18(4), 265-281.
- Erenda, I., Mesko, M., & Bukovec, B. (2014). Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *RUO. Revija za Univerzalno Odlicnost*, 3(2), 87.
- Etzioni, A. (2001). Humble decision making. *Harvard Business Review on Decision Making*, (Harvard Business School Press: Boston, MA, 2001), 45-57.
- Fanggidae, R. E., Nursiani, N. P., & Bengngu, A. (2019). The influence of reward on organizational commitment towards spirituality workplace as a moderating variable. *J. Mgt. Mkt. Review*, 4(4), 260-269.
- Feizi, K., & Moghaddasi, A. (2005). Application of Decision Support Systems in Managers Decision Making. *Improvement Management Studies*, 45, 139-162.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Ftes, N. A. M. (2013). The Process of Strategic Decision-Making in Libyan Commercial Banks (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- Furan, E., & Cinel, M. O. Örgütsel Adalet Unsurlarının Örgütsel Stres Üzerindeki Etkisinin Analizi: Deniz Ürünleri İşleme Tesisi Çalışanları Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(2), 233-251.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical exploration. *Purushartha-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 10(2), 8-24.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gastón, M., & Harrison, W. (2012). Meatpacking workers' perceptions of working conditions, psychological contracts, and organizational justice. *Journal of Latino/Latin American Studies*, 4(1), 57-76.

- Geisler, M., & Allwood, C. M. (2018). Decision-making competence, social orientation, time style, and perceived stress. *Frontiers in psychology*, 9, 440.
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration—a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165-171.
- Ghaleno, F. R., Pourshafei, H., & Yunesi, M. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- Ghambari, G., Dinarvand, H., & Mahdian, M. (2014). The relationship among deans' decision making style and teachers' job motivation and organization commitment. *Advances in Environmental Biology* 8(13), 1395-1399.
- Ghasemi Bahraseman, Z., Mangolian Shahrababaki, P., & Nouhi, E. (2021). The impact of stress management training on stress-related coping strategies and self-efficacy in hemodialysis patients: a randomized controlled clinical trial. *BMC psychology*, 9(1), 1-9.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Ghulam, A. M., Aftab, A., Manzoor, A., Nadir, A. (2012). Application of Rationality in Strategic Decision Making and its Implementation at Branch level: A Case Study of Habib Bank Limited (HBL) Karachi. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 1 (2) (2012) 53.
- Gigalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301-316.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of stress management*, 15(4), 329-332.
- Gohar, R. A. (2021). Connecting Talent Management and Employees' Retention: A mediating Role of Organizational Justice. *City University Research Journal*, 11(1).
- Gok, K., & Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: a review of literature. *International Journal of Business and Social Research*, 6(3), 38-47.

- González, T. F., & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of business ethics*, 78(3), 401-414.
- Gosar, A. K., & Solomon, R. (2019). Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process. *World Journal of Research and Review*, 4, 4-8.
- Görgülüer, A. A. (2013). Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma (Master's thesis, Niğde Üniversitesi).
- Graham, H. E. (2009). Organizational justice and stress: An investigation of the justice salience hierarchy using the four-factor model (Doctoral dissertation, The University of Texas at Arlington).
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, N., Carr, J. A., & Summers, C. H. (2002). Causes and consequences of stress. *Integrative and Comparative Biology*, 42(3), 508-516.
- Guangling, W. (2011). The study on relationship between employees' sense of organizational justice and organizational citizenship behavior in private enterprises. *Energy Procedia*, 5, 2030-2034.
- Guidini, A. A., da Silva Zonatto, V. C., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(5), 997-1016.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hampton, B., & Williams, H. (2018). Violation of Organizational Commitment: Dual-Status Public Sector Employees. *Organization Development Journal*, 36(2).
- Hardison, R. T. (2020). Understanding How Transformational Leadership Inspires Organizational Commitment During Change in Community Colleges (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Health and Safety Executive (2001). *Tackling Work-related Stress: A Manager's Guide to Improving and Maintaining Employee Health and Well-being*. HSG218. Sudbury: HSE Books.
- Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66.
- Heracleous, L. T. (1994). Rational decision making: myth or reality?. *Management development review*.

- Ho, A. (2012). The impact of perceived CSR on employee performance and turnover intention: An examination of the mediating effects of organizational justice and organizationbased self-esteem. Singapore Management University (Singapore).
- Hobfoll, S. E., & Schumm, J. A. (2009). Conservation of resources theory: Application to public health promotion. *Emerging theories in health promotion practice and research*, 2, 131-156.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour*, Harcourt. Brace and World, New York, Ny.
- Hon-Tat, H., Ai-Chin, T., Hooi, P. S., Rasli, A., Abdullah, M. M., & Chye, L. T. (2011). Situational factors and intuitive decision style among academicians. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 231-236.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83.
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.
- Iqbal, Q. (2016). Job-crafting and organizational commitment: person-job fit as moderator in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12), 837-851.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Stress, health and well-being: the mediating role of employee and organizational commitment. *International journal of environmental research and public health*, 10(10), 4907-4924.
- Jain, G., Tyagi, H. K., & Kumar, A. (2015). Psycho-Social Factors Causing Stress: A Study of Teacher Educators. *Journal of Education and practice*, 6(4), 125-130.
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20).
- Jarboui, S., & Boujelbene, Y. (2012). The Behavioral Approach and the Rationality of Economic Decisions: Application to Banks Managers. *Global Business & Management Research*, 4(2).

- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 178-187.
- Jones, A. L. (2014). *Generational Cohort Differences in Types of Organizational Commitment Among Nurses in Alabama* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395.
- Juliussen, E. Á., Karlsson, N., & Gärling, T. (2005). Weighing the past and the future in decision making. *European journal of cognitive psychology*, 17(4), 561-575.
- Julmi, C. (2019). When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness. *Business Research*, 12(1), 291-314.
- Jurasova, K., & Spajdel, M. (2011). The role of regret in rational decision making. *Studia Psychologica*, 53(2), 169.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141- 151.
- Kamran, M., & Thomas, M. (2021). The Effect of Teachers' Perception of Organizational Justice on their Job Stress. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 89-98.
- Kang, M., & Park, M. J. (2019). Employees' judgment and decision making in the banking industry: The perspective of heuristics and biases. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kang, X. L., & Liu, L. (2018). Discussion of the relationship between perceived job characteristics and organizational commitment of university teachers-from the aspect of job stress. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 317-327.
- Kaplan, D. (2000). Evaluating and modifying structural equation models. *Structural equation modeling, foundations and extensions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 106-107.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Kasl, S. V. (1984). Stress and health. *Annual review of public health*, 5(1), 319-341.

- Kaufmann, L., Meschnig, G., & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 104-112.
- Kaya, M. D., & Keskin, G. (2008). Yöneticilerin Yönetiş Stres Kaynakları Ve Strese Yatkinlık Düzeyleri: Erzurum’da Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 371-388.
- Keinan, G. (1987). Decision making under stress: scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 639.
- Kelloway, E. K. (1998). Using Lisrel for structural equation modeling: A researcher's guide. Sage.
- Keskin, Ö., & Şaban, E. S. E. N. (2017). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Researcher*, 5(4), 620-637.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Kim, S., Guy, S. J., Manocha, D., & Lin, M. C. (2012, March). Interactive simulation of dynamic crowd behaviors using general adaptation syndrome theory. In *Proceedings of the Acm Siggaph symposium on interactive 3D graphics and games* (pp. 55-62).
- Kitić, S. (2020). Conflict management in organizations. *Editorial board*, 6, 97.
- Kittikunchotiwt, P. (2017). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(3), 116-119.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* 2nd ed. New York: Guilford, 3.
- Kobayashi, Y., & Kondo, N. (2019). Organizational justice, psychological distress, and stress-related behaviors by occupational class in female Japanese employees. *PloS one*, 14(4), e0214393.
- Kolbe, L. M., Bossink, B., & de Man, A. P. (2020). Contingent use of rational, intuitive and political decision-making in R&D. *Management Decision*.

- Komari, N. (2020). Relationship between Organizational Justice and Counterproductive Work Behaviors (No. jmmr256). Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise.
- Koppenhoefer, C. (2013). The impact of leadership style on organizational commitment in medical health insurance call centers (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Kowalski, K. M., & Vaught, C. (2008). Judgment and decision-making under stress: An overview for emergency managers.
- Kowalski-Trakofler, K. M., Vaught, C., & Scharf, T. (2003). Judgment and decision making under stress: an overview for emergency managers.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2004). Organizational behavior. Homewood, IL: Irwin.
- Küçükay, A. (2018). Karar vermenin psikolojisi. Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, (35), 607-640.
- Lamb, S., & Kwok, K. C. (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied Ergonomics*, 52, 104-111.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks.
- León, Y. L., & Mu, E. (2021). Organizational Mindfulness Assessment and Its Impact on Rational Decision Making. *Mathematics*, 9(16), 1851.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human relations*, 49(10), 1345-1363.
- Leykin, Y., Roberts, C. S., & DeRubeis, R. J. (2011). Decision-making and depressive symptomatology. *Cognitive therapy and research*, 35(4), 333-341.
- Lichliter, A. (2015). Organizational commitment of Nonprofit Human Service assistants. Saint Mary's University of Minnesota.
- Lin, C. W. (2019). The Impacts of Organizational Justice on Early Childhood Educators' Intention to Participate in Professional Associations: The Mediator Role of Deliberative Beliefs. *Psychological Reports*, 122(4), 1471-1493.

- Lipshitz, R., & Shulimovitz, N. (2007). Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 1(2), 212-233.
- Long, J. S. (1983). *Confirmatory factor analysis: A preface to LISREL*. Sage publications.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 92(3), 786.
- Lynch, J. G. (2012). *Perceived stress and the buffering effect of perceived social support on facebook* (Doctoral dissertation, Antioch University New England).
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84(4), 467-483.
- MacDonald, E. M., Pica, S., McDonald, S., Hayes, R. L., & Baglioni, A. J. (1998). Stress and coping in early psychosis: Role of symptoms, self-efficacy, and social support in coping with stress. *The British Journal of Psychiatry*, 172(S33), 122-127.
- Maitland, J. (2017). *Differences in Perceived Organizational Justice Based Upon Overall Performance Appraisal Ratings* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Malewska, K. (2009). *Rationality vs. Intuition in the Process of Managerial Decision Making*. W: P. Bartkowiak, *The functioning of the company during the crisis* (s. 33-52). Poznań: Scientific Society for Organization and Management.
- Manderson, C. C. G. (2014). *Life stress, work stress, and job performance: Does conscientiousness make a difference?*. California State University, Long Beach.
- Mangal, M. E. (2021). *A Study Of Factors Delivering Competitive Edge In Employee Retention*. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 2555-2571.
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection- based criteria. *Journal of Communication Management*.
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Shams Koloukhi, A., & Parsian, D. (2015). Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 303-314.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.

- Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13-14.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2014). Effect of perceived organizational justice and organizational trust on organizational commitment behavior. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 265-286.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.
- Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H. (2009). How can decision making be improved?. *Perspectives on psychological science*, 4(4), 379-383.
- Mojtabazadeh, H., Samadi Miarkolaei, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2016). The relationship between job stress and organizational commitment in tax organization. *Journal of Industrial Strategic Management*, 1(2), 1-14.
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). A meta-analysis of the relationship between role stress and organizational commitment: the moderating effects of occupational type and culture. *Occupational Health Science*, 4(1), 23-42.
- Mücella, A. R. I., Gülova, A. A., & Sevinç, K. Ö. S. E. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Najaf Beigi, R. (2000). *Organization and Management*. Tehran: Center for Scientific Publications, Islamic Azad University.
- Parsons, T. (1960).
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nufitri, T., & Anggraeni, A. I. (2020). The Effect of Organizational Justice on Stress with Work-Family Conflict as a Mediating Variable. *Terbuka Journal of Economics and Business*, 1(1), 14-27.
- Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-making model. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 12(2), 12-17.

- Ooi, K. B., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Osama, S. A., & Umemezia, E. (2018). Work Related Stress And Employees' commitment: A Case Study Of A Private University. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 18, 143-158.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 2315.
- Parashakti, R. D., Nashar, M., & Usliawati, D. (2017, July). The effect of compensation and organization commitment towards turnover intention. Case study in ILC (International Language Center) Jakarta. In 2017 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2017) (pp. 112-125). Atlantis Press.
- Park, E. M., & Seo, J. H. (2019). Effects of shared leadership, psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6), 177-184.
- Paz, J. (2019). Effective strategies to increase employee commitment and reduce employee turnover (Doctoral dissertation, Walden University).
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.
- Phillips, A. C. (2016). Perceived stress. In *Encyclopedia of behavioral medicine* (pp. 1-1). Springer.
- Phillips, S. D., Pazienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling psychology*, 31(4), 497.
- Ponnu, C.H., & Chuah, C.C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African journal of business management*, 4(13), 2676-2692.
- Pulido- Martos, M., Augusto- Landa, J. M., & Lopez- Zafra, E. (2012). Sources of stress in nursing students: a systematic review of quantitative studies. *International Nursing Review*, 59(1), 15-25.

- Rader, I. (2021). Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Leadership Style as Antecedents to Turnover Intention Among Women Officers in the US Navy (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
- Rashid, A., Bajwa, R. S., & Batool, I. (2016). Effect of Emotional Intelligence on Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Bank Employees. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1).
- Rauf, K. (2014). Use of Intuition in Decision Making Among Managers in Banking and Industrial Sectors of Karachi. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 79-102.
- Ravichandran, R., & Rajendran, R. (2007). Perceived sources of stress among the teachers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(1), 133-136.
- Ravindran, O. S., Shankar, A., & Murthy, T. (2019). A comparative study on perceived stress, coping, quality of life, and hopelessness between cancer patients and survivors. *Indian journal of palliative care*, 25(3), 414.
- Riaz, M. N., Anis-ul-Haque, M., & Hassan, B. (2010). Role of individual and organizational factors in decision making. *Pakistan Journal of Psychology*, 41(1).
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Djumahir, M. R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (studies at local revenue management in Kendari city). *International journal of business and management invention*, 3(2), 64-79.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Golkhatmi Bidgoli, M., Ghodsi, A., & Golkhatmi Bidgoli, A. (2016). The relationship between perceived organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 3(1), 10-17.
- Saifi, I. A., and Shahzad, K. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan J. Commerce Soc. Sci.* 11.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
- Sarpong, S. A., Donkoh, R. F., Konnuba, J. K. S., Ohene-Agyei, C., & Lee, Y. (2021). Analysis of PM_{2.5}, PM₁₀, and total suspended particle exposure in the Tema metropolitan area of Ghana. *Atmosphere*, 12(6), 3-4.

- Savcı, M., & Aysan, F. (2014). Üniversite öğrencilerinde algılanan stres düzeyi ile stresle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(3), 44-56.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1257.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & sons.
- Schiffirin, H. H., & Nelson, S. K. (2010). Stressed and happy? Investigating the relationship between happiness and perceived stress. *Journal of happiness studies*, 11(1), 33-39.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), 184-215.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Serinikli, N. (2019). İş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, İ. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198.
- Shah, S. M. A., Sultan, F., & Khalil, S. H. (2021). Corporate Social Responsibility and Employees' Organizational Commitment: Does Organizational Identification matter?. *Ilkogretim Online*, 20(3).
- Shahriari, A. R., Ebrahimi, E., Mostaghassi, M., & Taghavi, L. T. (2013). Relationship Between Organizational Justice and Job Stress Among Hospital Personnel. *6*(3). 64-71.
- Shapiro, S., & Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business horizons*, 40(1), 63-69.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*.
- Shirley, D. A., & Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological reports*, 79(2), 563-584.
- Shofiyuddin, M., Budiharjo, A., Khotimah, N., Syarifudin, A., Musyafak, A., Janah, N., ... & Purwanto, A. (2021). The Effect Of Transformational Leadership, Job

- Satisfaction, And Organizational Commitments Toward Organizational Citizenship Behavior Of Indonesian Senior High School Teachers. *Ilkogretim Online*, 20(3).
- Sinclair, M.,& Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool?. *Management learning*, 36(3), 353-370.
- Singh, A.,& Banerji, R. (2021). Human Resource Development Climate and Employee Service Behavior in Banks: The Mediating Role of Organizational Commitment. Singh, A. & Banerji, 1-16.
- Sittar, K., Afrid, T., Munawar, S., & Raoof, R. (2021). Relationship between Organizational Commitments and Job Performance of University Teachers. *Ilkogretim Online*, 20(5).
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International journal of psychology*, 38(6), 337-347.
- Smith, L. L. (2017). The performance appraisal process: Best approaches to support organizational justice for employees (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Sökmen, A.,& Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Srimannarayana, M. (2016). Organizational justice perceptions in the process of nominations to training programs. *Indian Journal of Industrial Relations*, 230-245.
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666-685.
- Starcke, K.,& Brand, M. (2012). Decision making under stress: a selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228-1248.
- Starcke, K.,& Brand, M. (2016). Effects of stress on decisions under uncertainty: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 142(9), 909.
- Stephens, J. L. (2012). The effects of calling, career commitment, and organizational commitment on motivation to lead. Regent University.
- Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Stevenson, S. S.,& Hicks, R. E. (2016). Trust your instincts: The relationship between intuitive decision making and happiness. *European Scientific Journal*, 12(11), 463-483.

- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). Organizational justice, work environment, and motivation (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Şimşek, N. O., & Akgün, A. E. (2019). The Significance Of Intuition In Strategic Decision-Making Process: A Conceptual Study. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1641.
- Tafamel, E. A., & Akrawah, O. D. (2019). Recruitment strategies of the banking industry in Nigeria: The head hunting panacea. *African Journal of Business Management*, 13(13), 449-455.
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, E., Çilesiz, Z. Y., & Selçuk, G. E. D. E. (2019). Farklı mesleklerde çalışanların algılanan stres düzeyleri ve stresle başa çıkma tarzları üzerine bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 79-89.
- Temur, Ö. F. (2012). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Rize ili örneği (Master's thesis, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İlköğretim Anabilim Dalı/Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı).
- Tetlock, P. E., Peterson, R. S., & Berry, J. M. (1993). Flattering and unflattering personality portraits of integratively simple and complex managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 500.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. Washington, DC, 10694(000).
- Thunholm, P. (2008). Decision- making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation?. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213-219.
- Ticha, I., Hron, J., & Fiedler, J. (2010). Managerial decision making-importance of intuition in the rational process. *Agricultural Economics*, 56(12), 553-557.
- Top, M., & Tekingunduz, S. (2018). The effect of organizational justice and trust on job stress in hospital organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(5), 558-566.
- Turgut, H., Tokmak, I., & Gucl, C. (2012). The Effect Of Employees'organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample. *International journal of business and management studies*, 4(1), 21-30.

- Türker, N. E. (2013). Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tyagi, N., Moses, D., & Rana, S. (2017). Influence of Organizational Justice on Managerial Effectiveness in Institutions of Higher Learning. *Productivity*, 58(3).
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.
- Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1.
- Wali, S., Ur Rehman, S., & Zahid, M. (2022). Behavioral Factors and Individual Investor's Behavior: A Comparative Study of Islamabad and Peshawar using Partial Least Squares Approach. *Journal of Behavioural Sciences*, 32(1).
- Web_1, https://www.scirp.org/html/5-2120645_61194.htm, (12.12.2021).
- Web_2, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3216143/>.
- Web_3, <https://www.betterhealth.vic.gov.au/health/healthyliving/work-related-stress>.
- Web_4, <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>, (12.12.2021).
- Web_5, <https://www.verywellmind.com/stress-and-health-3145086>, (12.12.2021).
- Web_6, <https://www.heraldopenaccess.us/openaccess/physiology-of-stress-and-itsmanagement>, (12.12.2022).
- Web_7, <https://drstankovich.com/the-impact-of-perception-on-human-stress/>, (12.12.2021).
- Web_8, <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/stress>, (06.06.2021).
- Web_9, <https://courses.lumenlearning.com/wmopenprinciple-sofmanagement/chapter/rational-decision-making-vs-other-types-of-decision-making/>, (01.09.2022).
- Web_10, <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/rational-and-nonrational-decision-making/>, (01.06.2022).

- Web_11, <https://the-happy-manager.com/article/intuition-and-decision-making/>, (27.10.2021).
- Web_12, <https://www.manageris.com/synopsis-intuition-and-decision-making-20261.html>, (22.12.2022).
- Web_13, <https://toughnickel.com/business/An-overview-of-decision-making-models>, (11.11.2021).
- Web_14, <https://cacm.acm.org/magazines/1999/6/7893-intuitive-decision-making/fulltext>, (06.05.2021).
- Web_15, <https://www.cleverism.com/how-intuition-helps-us-make-better-decisions/>, (12.08.2021).
- Web_16, <https://www.toolshero.com/tag/intuitive-decision-making/>, (13.04.2021).
- Web_17, <https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/>, (11.11.2022).
- Web_18, <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/general-business/thebenefits-of-intuitive-decision-making-in-business-147920>.
- Web_19, <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/general-business/the-benefits-of-intuitive-decision-making-in-business-147920>, (15.11.2021).
- Web_20, <https://blog.vantagecircle.com/organizational-commitment/>, (15.12.2022).
- Web_21, <https://www.ckju.net/en/dossier/benefits-organizational-justice-and-practical-ways-how-improve-it/35572>, (16.04.2021).
- Web_22, <http://data.adic.co.kr › sem › pdfdata>, (19.01.2022).
- Web_23, https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_justice, (11.11.2021).
- Web_24, <https://www.oatext.com/organizational-justice-job-stress-and-work-family-conflict-their-interrelationships-in-universities-personnel.php>, (01.01.2022).
- Web_25, <https://www.consumerfinance.gov/consumertools/educator-tools/youth-financial-education/learn/financial-knowledge-decision-making-skills/>.
- Web_26, <https://digitalcommons.maine-law.maine.edu>.
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 18-31.

- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208.
- Yeşil, S., Mavi, Y., & Hatunoğlu, M. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 29(3).
- Yıldırım, B. ve Yüksekbiçgili, Ö. (2016). Sağlık personelinin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi, 44(9), 1295.
- Yıldız, M. (2017). Banka çalışanlarında stres algısı ve ruhsal durum arasındaki ilişkinin araştırılması (Master's thesis, Işık Üniversitesi).
- Yu, R. (2016). Stress potentiates decision biases: A stress induced deliberation-to-intuition (SIDI) model. *Neurobiology of stress*, 3, 83-95.
- Yüksel, İ. G. (2018). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlükleri örneğinde incelenmesi (Doctoral dissertation, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 487-495.



EKLER

EK 1. Anket Formu

KARAR VERME STİLLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ALGILANAN STRES ÖLÇEĞİ

Sayın İlgili;

Ekte yer alan anket, Prof. Dr. Ekrem CENGİZ danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “Akılcı Ve Sezgisel Karar Verme Stilllerinin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Örneği” başlıklı Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim dalı İşletme doktora tez çalışmasının uygulaması ile ilgili olup, bankada karar verme durumu ile karşı karşıya kalan çalışanlar akılcı veya sezgisel bilginin hangisinden faydalandığı, akılcı ve sezgisel kararların çalışanların algılanan stresini ne yönde etkilediği ve bu etkinin örgütlere yansımalarının nasıl olduğu, banka çalışanlarının algıladığı stresin akılcı karar verenler ile sezgisel karar verenlerde farklılık içerip içermediği, algılanan örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların algılanan stresini üzerindeki etkilerinin neler olduğunun analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen bilgiler sadece akademik çalışma amaçlı kullanılacak olup, anket değerlendirilmesini yapan kişi ve kurum adları geçmeyecek, almış olduğumuz sonuçlar sadece veri olarak kullanılacak ve cevaplayıcılar hiçbir bir sorumluluk taşımayacaktır. Katkı ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Prof.Dr.Ekrem CENGİZ
Hacer İNCİ

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT SORULAR

1. Cinsiyet: () Erkek () Kadın
2. Medenidurumunuz:() Evli () Bekar
3. Yaşınız: () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üstü
4. Eğitim Durumunuz:() Okuryazar() İlk-Orta() Lise() Ön Lisans-Lisans() Lisansüstü
5. Göreviniz:() Yetkili() Yönetici Yrd.() Yönetici() Ekip Lideri () Müdür () Direktör
6. Meslekteki toplam çalışma süreniz (yıl):() 1-10() 11-20() 21-30 () 31 ve üstü
7. Bu kurumdaki çalışma süreniz (yıl):() 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 ve üstü

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK Aşağıdaki örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) 2 (Katılmıyorum) 3 (Ne katılmıyorum ne katılmıyorum) 4 (Katılıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum) 6 (Cevap Yok)	1	2	3	4	5	6
1	Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.						
2	Şu anda kuruluşumda kalmam mecburiyetten.						
3	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.						
4	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.						
5	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.						
6	Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.						
7	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.						
8	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.						
9	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.						
10	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.						
11	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.						
12	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garantiye alamam, burayı hiç olmazsa biliyorum.						
13	Kuruluşuma çok şey borçluyum.						
14	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.						
15	Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.						
16	Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.						

17	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.						
18	Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.						
19	Eğer bu kuruluş kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.						
20	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.						
21	Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.						
	ÖRGÜTSEL ADALET Aşağıdaki örgütsel adalet ile ilgili ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) 2 (Katılmıyorum) 3 (Ne katılmıyorum ne katılmıyorum) 4 (Katılıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum) 6 (Cevap Yok)	1	2	3	4	5	6
22	Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.						
23	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.						
24	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.						
25	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.						
26	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.						
27	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.						
28	Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların fikirlerini alırlar.						
29	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.						
30	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.						
31	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.						
32	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.						
33	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.						
34	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.						
35	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						
36	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.						
37	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.						
38	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.						
39	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.						
40	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.						
41	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.						
	ALGILANAN STRES Aşağıdaki algılanan stres ile ilgili ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) 2 (Katılmıyorum) 3 (Ne katılmıyorum ne katılmıyorum) 4 (Katılıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum) 6 (Cevap Yok)	1	2	3	4	5	6
42	Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı sıklıkla üzuldüm.						
43	Son bir ay içinde, yaşamımdaki önemli şeyleri kontrol edemediğimi sıklıkla hissettim.						
44	Son bir ay içinde, kendimi sıklıkla, gergin ve stresli hissettim.						
45	Son bir ay içinde, yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla sıklıkla başarılı bir biçimde baş edebildiğimi düşünmüyorum.						
46	Son bir ay içinde, yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle sıklıkla etkili bir biçimde başa çıkabildiğimi düşünmüyorum.						
47	Son bir ay içinde, sıklıkla kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin olamadım.						
48	Son bir ay içinde, sıklıkla işlerin istediğim gibi gittiğini düşünmüyorum						
49	Son bir ay içinde, yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyebileceğimi sıklıkla düşündüm						
50	Son bir ay içinde, kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı sıklıkla öfkələndim.						
51	Son bir ay içinde, üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde sıklıkla düşündüm.						
	AKILCI VE SEZGİSEL KARAR VERME Aşağıdaki akılcı ve sezgisel karar verme ile ilgili ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) 2 (Katılmıyorum) 3 (Ne katılmıyorum ne katılmıyorum) 4 (Katılıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum) 6 (Cevap Yok)	1	2	3	4	5	6
52	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.						
53	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.						
54	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.						
55	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.						
56	Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissederim, işi kesinlikle						

	sezgilerime bırakmam.						
57	Karar vermek matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.						
58	Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.						
59	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.						
60	Genellikle doğrularını hissettiğim kararlar veririm.						
61	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.						
62	Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.						
63	Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.						
64	Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara her baktığınızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.						
65	Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.						
66	Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun özgeçmişindeki satırlara önem veririm.						
67	Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.						



EK 2.Etik Kurul Onay Formu



T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-69268593-050-7728
Konu : Etik Kurul İzin Onayı

SAYIN HACER İNCİ

05 kayıt numaralı "Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stillerinin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Öğretsel Bağılılık ve Öğretsel Adalet Algısının Aracılık Rolü : Banka Çalışanları Örneği" adlı başvurunuz 04.11.2021 tarih ve 05 sayılı Avrasya Üniversitesi Etik Kurul toplantısında Etik Kurul Onayı almıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Yavuz ÖZORAN
Etik Kurul Başkanı

Adres: Pelitli Mah. Rize Cad. No.226 61010
Ortahisar/TrRABZON/TÜRKİYE
Telefon No : 0462 334 05 50
e-Posta : etikkurul@avrasya.edu.tr

Fax No : 0462 334 64 54
İnternet Adresi : <http://www.avrasya.edu.tr>

Bilgi İçin : Arzu DEMİRCİ
Sekreter
Telefon No:0462 334 05 50

ÖZGEÇMİŞ

[REDACTED]

[REDACTED]