

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE
İLİŞKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: TR-90 BÖLGESİNDEKİ ÇAY İŞLETMELERİNDE
ÇALIŞAN MAVİ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN
PROF. DR. ALİ AKSOY**

**HAZIRLAYAN
MUHAMMED KÜRŞAD DURSUN**

MALATYA-2021

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE
İLİŞKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
TR-90 BÖLGESİNDEKİ ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MAVİ
YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
MUHAMMED KÜRŞAD DURSUN**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. ALİ AKSOY**

Malatya-2021

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali AKSOY danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TR-90 BÖLGESİNDEKİ (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MAVİ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içerisinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Muhammed Kürşad DURSUN

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin / Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumum 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin / raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Muhammed Kürşad DURSUN

ÖNSÖZ

Dünya’da adalet kavramı hem bireysel hem de toplumsal anlamda ciddi bir öneme sahiptir. Bu kavram örgütte çalışanlar için de önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde adil olma durumu veya adaletsizlik çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple de örgütsel adalet konusu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak, çay işletmelerine yönelik örgütsel adalet ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu konu ile ilgili eksikliği de ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma, TR-90 Bölgesi’ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalıların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yöneliktir. Çay ürünlerinin kaliteli işlenmesinde belirleyici faktörlerden biri olan mavi yakalı çalışanlarının örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve iş yeri arkadaşlığı gibi kavramları kapsayan böyle bir çalışma yapmaktan büyük keyif aldım. Özellikle örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü ile ilgili Türkçe literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmaması, konuyu kendi adıma daha da çekici kılmıştır.

Muhammed Kürşad DURSUN

ÖZET

Bireyler ister aile, ister iş, isterse yaşadığı ülke olsun, yaşadıkları her türlü ortamda adalet arayışı içinde olurlar. Adalet kavramı örgüt içinde de önemli bir kavramdır. Örgütün çalışanlara karşı adil olması veya olmaması çalışanların işten ayrılma ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir. Ancak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, düzenleyici bir faktör olarak çalışanların örgüt içindeki iş yeri arkadaşlığının bu etki üzerinde ne kadar düzenleyici bir faktöre sahip olduğunu tespit eden mevcut bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, adalet ve örgütsel adalet konularında kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. Aynı zamanda literatür taranarak, konular çok boyutlu olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, iş yeri arkadaşlığı kavramı ve iş yeri arkadaşlığı boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, işten ayrılma niyeti konusunda kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümü olan araştırma bölümünde ise, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında, çalışmanın amacı doğrultusunda, ana kütle olarak TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar belirlenmiştir. Bu kapsamda, TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde anket uygulanmıştır ve istatistiki analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Daha geniş bir ifadeyle, örgüt içerisinde çalışanlara karşı adaletsizlik olsa bile, örgüt içindeki arkadaşlık ortamının iyi olması çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki olumsuz niyeti olumlu bir hale çevirebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Yeri Arkadaşlığı, İşten Ayrılma Niyeti, TR-90 Bölgesi, Mavi Yakalılar

ABSTRACT

Individuals are seeking for justice in any environment, whether they are family, work, or the country they live in. The concept of justice is also an important concept within the organization. Whether the organization is fair to employees or not may affect employees' decisions about quitting. However, in the effect of organizational justice on the intention to quit, there is no current study in the literature that determines how regulatory the workplace friendship of employees in the organization has on this effect. In this context, in this study, it is aimed to reveal the regulatory role of workplace friendship in the relation of organizational justice with the intention to quit.

The study consists of four chapters. In the first part of the study, information was given about the conceptual framework on organizational justice and justice. Also, the literature is scanned and the issues are handled in multiple dimensions. In the second part, the concept of workplace friendship are tried to be explained. In the third section, information is given about the conceptual framework on intention to quit. In the research section, which is the fourth part of the study, the regulatory role of workplace friendship is tried to be revealed in the effect of organizational justice on the intention to quit.

In the research part of the study, for the purpose of the study, blue-collar employees working in the tea enterprises in the TR-90 Region (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu and Gümüşhane) were determined as the main mass. In this context, a questionnaire was applied on the blue collar employees working in the tea enterprises operating in TR-90 Region (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu and Gumushane) and statistical analyzes were made. As a result of the analysis, it was revealed that workplace friendship had a regulatory effect on the effect of organizational justice on the intention to quit. To put it more broadly, even if there is injustice among the employees in the organization, the fact that the friendship environment in the organization is good can turn the negative intention of the employees to leave the job in a positive way.

Keywords: Organizational Justice, Workplace Friendship, Intention to Leave Work, TR-90 Region, Blue-Collar Employees

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	ii
BİLDİRİM.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet, adaletsizlik kavramları ve adalet türleri	4
1.2. Örgütsel adalet kavramı ve önemi.....	5
1.3. Örgütsel adaletin amacı.....	6
1.4. Örgütsel adaletin işlevleri.....	7
1.5. Örgütsel adaletin boyutları	8
1.5.1. Dağıtımsal adalet... ..	8
1.5.2. İşlemsel adalet	9
1.5.3. Etkileşimsel adalet	11
1.6. Örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar.....	13
1.6.1. Referans biliş kuramı.....	13
1.6.2. Kişisel çıkar modeli.....	13
1.6.3. Grup değeri modeli	14
1.6.4. Değer-ifade yaklaşımı.....	15
1.6.5. Prosedürel tercihler modeli	15
1.6.6. Eşitlik teorisi.	16
1.6.7. Adalet yargı modeli.....	16
1.6.8. Adalet güdü kuramı.....	17
1.6.9. Görelî yoksunluk teorisi	17
1.7. Örgütsel adalet kuramlarının sınıflandırması.....	19
1.7.1. Reaktif içerik teorileri.....	19
1.7.2. Proaktif içerik teorileri.....	20
1.7.3. Reaktif süreç teorileri.....	21
1.7.4. Proaktif süreç teorileri.....	22
1.8. Örgütsel adaletsizlik.....	23
1.9. Örgütsel adaletin yansımaları.....	27
1.10. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler.....	30

İKİNCİ BÖLÜM İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

2.1. Arkadaşlık kavramı ve toplumdaki yeri.....	33
2.2. İşyeri arkadaşlığı kavramı ve önemi	35
2.3. İşyeri arkadaşlığı türleri.....	39
2.3.1. Ast-üst ilişkisi.....	39
2.3.1.1. Ast-üst ilişkisinin işlevleri	39
2.3.1.2. Ast-üst ilişkisini etkileyen faktörler.....	48
2.3.2. Akran ilişkileri ve türleri.....	50
2.3.2.1. Akran ilişkilerinin işlevleri.....	52
2.3.2.2. Akran ilişkilerini etkileyen faktörler.....	59

2.4. İş yeri arkadaşlığı ile ilgili yaklaşımlar.....	60
2.4.1. Postpozitivist Yaklaşım.....	60
2.4.2. Sosyal Yapı Yaklaşımı.....	62
2.4.3. Eleştirel Yaklaşım.....	64
2.4.4. Yapılanma Teorisi.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten ayrılma niyeti kavramı.....	71
3.2. İşten ayrılma niyeti ile ilgili temel kavramlar.....	72
3.2.1. İşgören devri.....	72
3.2.2. Devamsızlık.....	73
3.2.3. İşe geç kalma.....	74
3.2.4. İş erteleme.....	74
3.3. İşten ayrılma türleri.....	76
3.3.1. Gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma.....	76
3.3.2. İşlevsel veya işlevsiz işten ayrılma.....	77
3.3.3. Önlenbilir veya önlenemez işten ayrılma.....	79
3.4. İşten ayrılma niyetinin önemi.....	80
3.4.1. İşten ayrılma niyetinin örgütler için önemi.....	80
3.4.2. İşten ayrılma niyetinin çalışanlar için önemi.....	81
3.5. İşten ayrılma niyeti ile ilgili modeller.....	82
3.5.1. March ve Simon'un modeli.....	82
3.5.2. Mobley'in modeli.....	83
3.5.3. Mobley'in genişletilmiş modeli.....	83
3.5.4. Steers ve Mowday'in modeli.....	83
3.5.5. Rusbult ve Farrell'in modeli.....	84
3.5.6. Sheridan ve Abelson'un modeli.....	84
3.5.7. Price ve Muller'in modeli.....	85
3.5.8. Lee ve Mitchell'in modeli.....	85
3.5.9. Genişletilmiş yeni ayrılma modelleri.....	86
3.5.10. Geleneksel işten ayrılma modeli.....	87
3.5.11. Çoklu yol modeli.....	87
3.5.12. Fishbein ve Ajzen'in modeli.....	87
3.5.13. Ajzen'in modeli.....	88
3.5.14. Blau'nun modeli.....	88
3.5.15. Festinger'in modeli.....	89
3.5.16. Mitchell'in modeli.....	89
3.6. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler.....	90
3.6.1. Örgütsel faktörler.....	91
3.6.2. Bireysel faktörler.....	91
3.6.3. Psikolojik faktörler.....	92
3.6.4. Operasyon ile ilgili faktörler.....	94
3.6.5. Ekonomik faktörler.....	94
3.7. İşten ayrılma niyetinin sonuçları.....	95
3.8. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi.....	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TR-90 BÖLGESİNDEKİ ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MAVİ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve iş yeri arkadaşlığı ile ilgili yapılan literatür çalışmaları.....	101
4.2. Araştırmanın amacı ve önemi.....	104
4.3. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları.....	105

4.4. Araştırmanın varsayımları.....	106
4.5. Araştırmanın anakütle ve örnekleme	106
4.6. Araştırmanın modeli ve değişkenleri.....	107
4.7. Araştırmanın hipotezleri.....	108
4.8. Veri toplama yöntemi.....	112
4.9. Verilerin analizi ve bulguları.....	113
4.9.1. Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin değerlendirilmesi	113
4.9.2. Mavi yakalı çalışanlara ilişkin demografik özellikler.....	117
4.9.3. Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri	118
4.9.4. Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizi	120
4.9.5. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin incelenmesi.....	123
4.9.6. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün incelenmesi	124
4.9.6.1. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	127
4.9.6.2. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	129
4.9.6.3. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	132
4.9.6.4. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	134
4.9.6.5. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	136
4.9.6.6. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	138
4.9.6.7. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	140
4.9.6.8. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	142
4.9.6.9. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	144
4.9.6.10. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	146
4.9.6.11. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	148
4.9.6.12. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi.....	150
4.9.7. Hipotezlerin sonuçları.....	152

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA.....	161
EKLER.....	191
Ek 1: Anket Formu.....	194
Ek 2: ÇAYKUR işletmesinden alınan izin belgesi.....	195
Ek 3: Etik kurul onay belgesi.....	196



TABLULAR

Tablo 1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları	115
Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Analizi	115
Tablo 3. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	116
Tablo 4. İş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	117
Tablo 5. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	118
Tablo 6. Mavi yakalı çalışanlara ilişkin demografik özellikler	119
Tablo 7. Örgütsel adalet ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri	120
Tablo 8. İş yeri arkadaşlığı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri	121
Tablo 9. Korelasyon analizi.....	124
Tablo 10. Örgütsel adalet ve iş yeri arkadaşlığı arasındaki regresyon analizi	126
Tablo 11. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi.....	128
Tablo 12. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	130
Tablo 13. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	132
Tablo 14. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	134
Tablo 15. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	136
Tablo 16. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	138
Tablo 17. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	140
Tablo 18. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	142

Tablo 19. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	144
Tablo 20. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	146
Tablo 21. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	148
Tablo 22. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	150
Tablo 23. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi	152
Tablo 24. Hipotezlerin sonuçları.....	155

ŞEKİLLER

Şekil 1. Örgütsel adalet türleri	8
Şekil 2. İşlemsel adalet unsurları	10
Şekil 3. Araştırmanın modeli.....	108
Şekil 4. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisine ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	129
Şekil 5. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	131
Şekil 6. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	133
Şekil 7. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	135
Şekil 8. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	137
Şekil 9. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	139
Şekil 10. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	141
Şekil 11. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	143
Şekil 12. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	145

Şekil 13. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	147
Şekil 14. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	149
Şekil 15. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	151
Şekil 16. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği.....	153

KISALTMALAR

%: Yüzde

Bireyörgüt: Birey-örgüt uyumu

Da: Dağıtımsal adalet

Ea: Etkileşimsel adalet

F: Frekans

İa: İşlemsel adalet

İşad: İş arkadaşlarından alınan destek

İşay: İşten ayrılma niyeti

İşdt: İş arkadaşlarından duyulan tatmin

İşvd: İş arkadaşlarına verilen destek

İşya: İş yeri arkadaşlığı

Ort: Ortalama

Öa: Örgütsel adalet

Sig: Sigma

SS: Gruplar arası

Stan. Sapma: Standart Sapma

Std. Hata: Standart Hata

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi koşullarında örgütler varlıklarını uzun süre korumak için rekabetçi ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Rekabetçi ortama uyum sağlanması için çalışanların beklentileri ve istekleri çok önemlidir. Çalışanların beklentileri ve istekleri karşılandığında motivasyonları artmaktadır. Bu artış, örgütün performansına olumlu katkı da sağlamaktadır. Ancak, örgütler çalışanların isteklerini ve beklentilerini karşılama esnasında adaletli olmaya özen göstermek zorundadır.

Örgütsel adalet, son yıllarda örgütlerin önem verdiği bir konudur. Çünkü çalışanların performansını değerlendirmede adalet çok önemlidir. Çalışanların faaliyetlerini doğru ve adil bir şekilde değerlendiren firmalar, etkinlik ve verimliliğe ulaşmada önemli avantajlar sağlamaktadır. Örgütlerin güvenilir ve sağlam yapılar oluşturabilmesi için çok iyi organize edilmiş, iyi bir örgütsel adalet anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bir örgütün geleceği; çalışanların mutluluğuna, başarısına ve memnuniyetine bağlı olabilmektedir. Bundan dolayı, örgütsel adalet anlayışı, örgütlerin güvenilir ve sağlam örgütler haline gelebilmesi ve aynı zamanda örgüt içindeki çalışanların örgüte olan adalet algısını sağlamak adına önemli bir kavram haline gelmiştir.

İş yerindeki performansı artıran en önemli unsurlarından biri de iş yeri arkadaşlığıdır. Çalışanlar zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirdiğinden, iş yeri arkadaşlığı, çalışanların aynı organizasyonda kariyerlerini uzun süre devam ettirmeleri için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. İyi bir iş yeri arkadaşlığı ve ilişkisi, insanlara işlerinde güçlü bir örgütsel bağlılık sağlamaktadır. İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması, iş görenlerin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve iş bağlılığı ile iş motivasyonunu da arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Morrison, 2009: 1-13). Öte yandan iş yeri arkadaşlarıyla olumsuz ilişkilerin olması, çalışanların performansının düşmesine neden olmaktadır ve sonuç olarak örgütün genel performansını düşürmektedir. Bununla birlikte çalışanlar kariyerlerine aynı örgütte devam etmekte tereddüte düşebilmektedirler (Morrison, 2009a: 1-13; Morrison, 2009b: 1-13) .

İnsan hayatının bütünü oluşturarak yaşam ve çalışma şartlarını, yani yaşam ve çalışma kalitesini birbirinden ayırmak yersiz olmaktadır. Bunun nedeni, iş ortamındaki ve günlük yaşam koşulları arasında güçlü bir ilişkinin olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatmini, iş görenin yaşam kalitesinde pozitif bir

etken olmakta iken çalışma ortamında karşılaşılan zor şartlar ise yaşam kalitesine negatif yönde etki yapmaktadır (Morrison, 2009a: 1-13; Morrison, 2009b: 1-13; Morrison, 2009c: 1-13). Bütün örgütlerde olduğu gibi, çay işletmelerinde de çalışanların iş doyum düzeyi çok önemlidir. Ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olan iş tatmini oluşumunda iş yeri arkadaşlığı ve örgütsel adalet büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara örgütleri tarafından adil davranılması ve meslektaşları tarafından olumlu algılanması da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ve örgütlerin iş görenlere karşı adil olması, çalışanları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet bakımından örgütün adil davrandığını görebilmesi ve iş yeri arkadaşları arasındaki ilişkilerin verimli olması, çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet düzeyini ve iş yeri arkadaşlığına bakış açısını değerlendirmeye yönelik çalışmaların yapılması önem kazanmaktadır. Mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş yeri arkadaşları ile olan ilişkilerinin incelenmesi, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve yapılan hizmetin kalitesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmanın teorik kısmında, örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adaletin boyutları incelenmiştir. Örgütsel adalet eden bireysel ve örgütsel özellikler incelenmiştir. Örgütsel adalet ve boyutları hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. İş yeri arkadaşlığı kavramı incelenmiştir. İş yeri arkadaşlığının türleri, iş arkadaşlığı ilişkilerine etki eden faktörler ve iş yeri arkadaşlığının işlevleri açıklanmıştır. İşten ayrılma niyeti kavramı incelenmiştir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlere değinilmiştir. İşten ayrılma niyetinin sonuçları ele alınmış, işten ayrılma niyeti ölçüldükten sonra, önlenmesine dair bilgiler verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde mavi yakalı çalışanlardan elde edilen veriler örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü açısından istatistiksel olarak incelenmiştir. Bulunan bulgular ise sonuç ve öneriler kısmında değerlendirilmiştir. Nihai sonuç olarak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine

etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu sonucu tespit edilmiştir ve araştırma amacına ulaşmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde adalet kavramı, adalet türleri, adaletsizlik kavramı, örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adalet boyutları hakkında bilgi verilmektedir. Örgütsel adalet kavramıyla ilgili teorik yaklaşımlar açıklanmaktadır. Örgütsel adaleti etkileyen faktörlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

1.1. Adalet kavramı, adalet türleri ve adaletsizlik kavramı

Adalet kavramı, dünyanın varlığından beri yaşayan bütün bireyler arasında her zaman uygulanmaya çalışılan önemli bir kavram olmuştur. Kişiler, adalet kavramını en iyi ve en doğru biçimde kullanarak, yaşadıkları toplumsal hayatın içerisindeki sorunlara en doğru çözümü bulmaya çalışmışlardır. Aynı zamanda, geçmişi çok uzun yıllara dayanan “adalet” terimi, birçok bilim insanı tarafından incelenmiş, değerlendirilmiş ve araştırılmıştır. Örneğin J. Rawls’a göre, bütün herkes için en değerli etik değeri adalet olmalıdır. (İçerli, 2010: 68). Keklik B. ve Us N. C. (2013: 146) adaleti, “Herkesin hak ettiğini alması ve kişinin yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gereklilik” olarak tanımlamışlardır.

Genel olarak bakıldığında birçok adalet türü sayabiliriz ama temel olarak adalet türleri incelendiğinde dörde ayrılmaktadır: Dağıtıcı adalet, süreç adaleti, cezalandırıcı adalet ve onarıcı adalet. Dağıtıcı adalet, insanların maddi ve manevi elde ettikleri her şeyde eşitlik araması anlamında kullanılmaktadır. Süreç adaleti, insanların elde ettikleri kazanımlarının dağıtım sürecinde uygulanması gereken eşitlik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Cezalandırıcı adalet, bir insanın kanunları ihlal ettiği zaman işlediği suçla orantılı olarak kanun çerçevesinde ceza almasını içeren bir adalet türü olarak görülmektedir. Onarıcı adalet ise genellikle suçluyu eylemlerinden sorumlu tutarken suçun neden olduğu zararı ele almaya odaklanan bir adalet yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Nozick, 1981: 366-368).

Adaletin olmadığı durumlarda ortaya çıkan adaletsizlik kavramı, haksızlık veya haksız sonuçlarla ilgili bir nitelik olarak görülmektedir. Batı felsefesi ve hukukunda adaletsizlik kavramı yaygın olarak adaletin yokluğu veya zıddı olarak tanımlanmaktadır. Adaletsizlik duygusu, evrensel bir insani özellik olarak görülmektedir ancak adaletsiz olarak kabul edilen koşullar kültürden kültüre değişebilmektedir. Doğa eylemleri insanlar üzerinde adaletsizlik duygusunu hissettirmektedir. Aynı zamanda adaletsizlik duygusu,

genellikle suistimal, ihmal, kötüye kullanma gibi insan eylemleriyle de insanlar tarafından hissedilmektedir. Adaletsizlik duygusu, insanların sadece kendilerini savunmak için değil, aynı zamanda haksız yere muamele gördüğünü düşündükleri diğer insanları savunmak için harekete geçmelerine neden olan güçlü bir motivasyon koşulu da olabilmektedir (McCoubrey vd., 1996: 276).

Adalet veya adaletsizlik sadece insanlar arasında olmamaktadır. Aynı zamanda insanların çalıştıkları örgütlerde de ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet konusunu ayrıntılı olarak incelemek gerekmektedir.

1.2. Örgütsel adalet kavramı ve önemi

Temel olarak örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi 1964 yılında Blau'nun ortaya koyduğu Sosyal Değişim Kuramı ve 1965 yılında Adams'ın ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Genel olarak, yapılan araştırmaların temelini bu iki kuram oluşturmaktadır ve bu iki kuram temelinde örgüt içindeki adalet anlayışı şekillenmektedir. Bu kuramların temelinde insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için birbirleriyle iletişim halinde olmalarının gerekli bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, kişilerin birbirlerinden ödüllendirme temennisi içinde olduğu bu kuramların temel varsayımlarından biridir. Kısa bir cümle ile insanların karşılıklı birbirlerinden etkilenmesi sosyal değişimi ortaya çıkarmaktadır. (Çağ, 2011: 75) Araştırmalar incelendiğinde, iş yerleri bünyesinde çalışan kişiler arasındaki iletişimin olumlu veya olumsuz olması ve olumsuzluklar sonucunda meydana gelen sorunlara yoğunlaştığı belirtilmektedir. İş yerlerinde mesai harcayan kişilerin davranış ve tutumlarını olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilen en değerli ögenin örgütsel adalet ve adalet kavramları olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, örgütlerde uygulanan adaletin ve çalışılan iş yerindeki iletişim sonucunda elde edilen adalet dağılımını ifade eden örgütsel adalet kavramını geliştirdiği belirlenmektedir.

Örgütsel adalet, iş yerinde oluşturulan eşitlik derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Ünler vd., 2015: 237-250). İşcan Ö. F. ve Naktiyok A. (2004: 187)'a göre ise “ Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir.” Bir başka tanıma göre, çalışanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulan mesaiye uyma, ücret dağılımı, görevlerin yetkinliğe göre dağılımı, adil, sosyal ve ekonomik bir çalışma ortamının sağlanması gibi konuların değerlendirme süreci ve yöneticilerin kararları alma, kararların çalışanlara

iletirme şeklinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (İyigün, 2012: 69). Başka bir ifade ile örgütsel adalet, yöneticilerin kararlarının iş görenler tarafından olumlu bir biçimde değerlendirilmesidir (İçerli, 2010: 69). En genel düzeyde örgütsel adalet, iş yerinde adalet algılarına odaklanan psikolojik bir soruşturma alanıdır (Lind ve Tyler, 1988: 32-57) .

Araştırmalar sonucuna bakıldığında örgütsel adalet, iş yerinde çalışan işgörenlerin çalıştığı iş yerine ve onları yöneten kişilere olan sadakatlerini ve itimatlarını üst düzeye çıkarmak için çok önemlidir (Baltacı vd., 2014: 356). Örgütsel adalet kavramını işgörenlerin pozitif bakış açısıyla değerlendirmesi işgörenlerin çalıştığı iş yerine karşı tutum, davranış ve motivasyonda olumlu bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Nojani vd., 2012: 2901). İş yerinde algılanan örgütsel adaletin eşitsiz olması iş görenler tarafından memnuniyetle karşılanmamaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2004: 226). Ancak, örgütsel adaletin örgüt içerisinde maksimum düzeyde olması iş görenler tarafından olumlu olarak karşılanmakta ve iş görenler örgütün kendi haklarını eksiksiz olarak vereceklerini düşünmektedirler. Bu düşüncenin gerçekleşmesi örgüte karşı duyulan güvenden kaynaklanmaktadır. İnsan hayatının her anında ve kişiler arasındaki her ilişkide bile karşılıklı adaletin olması çok önemlidir. Bu nedenle, sosyal yaşamın verimli ve dengeli devam edebilmesi için adalet kavramına çok dikkat edilmelidir. Aynı zamanda, örgütler insan hayatında her zaman var olacakları için, örgütler örgütsel adaletin sağlanmasına azami ölçüde dikkat etmelidirler (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 337) .

1.3. Örgütsel adaletin amacı

Organizasyonda algılanan adaletin kilit rolüne dikkat çeken adalet algısı teorileri, organizasyonlardan çok genel toplum için geliştirilmiştir. 1970'lerin başına kadar, algılanan adalet sadece sosyal bilim literatüründe tartışılmıştır. Daha sonra araştırmacılar, bir organizasyondaki adalet algısının çalışanın davranışlarını anlamak için temel olduğunu belirtmiştir (Greenberg, 1987) .

Örgütlerde adalet algısına ilişkin teorilerin temel amacı, adil muamelenin çalışanlar için önemli olduğunu ve örgütsel adaletin, çalışanların kararlara verdikleri tepkilerde temel belirleyici olduğunu göstermektir. Greenberg (1990: 390) “Örgütsel adalet, örgütlerin etkili işleyişi ve istihdam ettikleri bireylerin sosyal tatmini için temel bir gereklilik” olarak görmektedir.

Ayrıca, Fryxell ve Gordon (1989), çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkide adaleti temel bir sorun olarak bulmuşlardır. Teorik bulgulara ek olarak, birkaç deneysel çalışma, örgütte adalet algısının önemine işaret etmektedir. Lind ve Tyler (1988), çalışanların örgütlerini adil görmesi örgüte olan bağlılıklarını ve güvenlerini artırdığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Konovsky ve Folger (1991)'e göre, çalışanlar organizasyonlarının adil olduğuna inandıklarında, organizasyondaki değişim çabalarına uyum sağlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Deutsch, organizasyondaki bir bireyin veya grubun çıkarlarına odaklanmak yerine kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasının bir örgütün etkinliğini arttığını ortaya koymuştur. (Deutsch, 1985). İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel adalet ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin önemini de kabul etmişlerdir (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Bir organizasyondaki adalet algısı, örgütün etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde kritik bir rol oynadığından, organizasyon içindeki adaletin yapısını ve bu adalet yapısının organizasyonel değişim süreciyle ve çalışanlar ile ilişkisini ayrıntılı olarak anlamak önemlidir. Örgütsel adaletin temel amacı da bu ilişkiyi ayrıntılı olarak anlamamıza yardımcı olmaktadır.

1.4. Örgütsel adaletin işlevleri

Örgütsel adaletin örgüt içinde bazı işlevleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adaletin dört fonksiyonu özet olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-321). Bu fonksiyonlar aşağıda özetlenmiştir:

Örgütsel adalet, güven ve bağlılık kurmaktadır. Colquitt ve meslektaşları (2001) adaletin üç bileşeninde de (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) örgütsel adaletin iş yeri içerisindeki karşılıklı ilişkilerde güveni arttırdığını öne sürmüştür. İş gören ve işveren arasındaki güven ilişkilerinin güçlü olması çalışanların işverenlerine bağlılıklarını artırdığını savunmaktadır. (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-321).

Örgütsel adalet, iş performansını artırmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerindeki verimliliğini artırmaktadır (Colquitt, 2001: 386-400). Aynı zamanda Lerner, örgütsel adaletin etkileri örgüt içindeki performansın en güçlü etkeni olduğunu öne sürmektedir. Bunun nedeni, zaman içinde örgütsel adaletin güçlü kişiler arası ilişkileri ortaya çıkarmasıdır (İçerli, 2010: 75).

Cropanzano, Prehar ve Chen (2002: 324-351), denetçilerin kendi raporlarını yazarken etkileşimsel adalet anlayışı içerisinde yazıp yazmadıklarını incelemiştir.

Etkileşimsel adalet ile hazırlanan raporlar, üst ve ast arasında daha kaliteli bir ilişki ortaya çıkarmaktadır. Bu güçlü ilişki, çalışanları daha yüksek iş performansı için motive ettiği görülmüştür.

Örgütsel adalet, çalışanların davranışlarını olumlu yönde teşvik etmektedir.

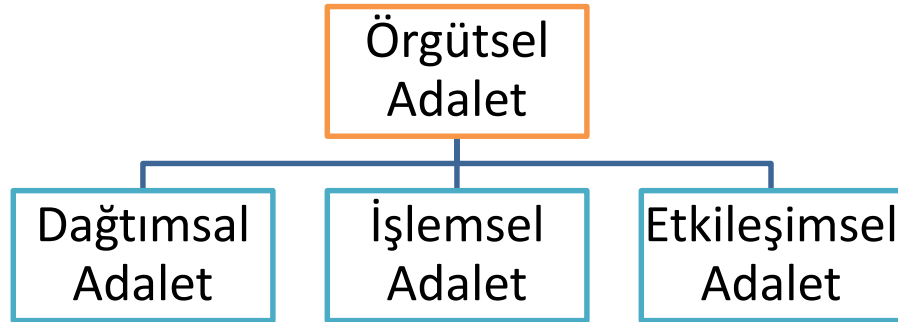
Pek çok araştırma, adil davranılan çalışanların iş yeri politikalarına uyma, vicdanlı olma ve başkalarına karşı fedakârca davranma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-321). Liden ve meslektaşları (2003: 868-872), bir üretim örgütünde çalıştırılmak üzere işe alım yapılan şarta bağlı işçiler üzerinde araştırma yapmıştır. Liden ve meslektaşları, işçilerin üretim firmasına karşı olumlu yaklaşımlarını ortaya koymuştur ve bu olumlu bakış açısının üretim örgütünün işçilere uyguladığı işlemsel adaletten kaynaklandığını keşfetmiştir.

Örgütsel adalet, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır. Bowen, Gilliland ve Folger (1999: 7-23), iş yerinde uygulanan örgütsel adaletin, çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiler üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve bu olumlu etkinin müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını öne sürmüştür.

1.5. Örgütsel adaletin boyutları

Örgütsel adaleti çok boyutlu olarak değerlendirilebilir ancak yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmiştir. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Tziner ve Sharoni, 2014: 36).

Şekil 1. Örgütsel adalet türleri



Kaynak: Greenberg, J. (1993).

1.5.1. Dağıtımsal adalet

Örgütsel adaletin ortaya çıkan ilk boyutu dağıtımsal adalettir. Girdi ve çıktılarının hakkaniyetle dağıtımını ele almaktadır (Ünler vd., 2014: 237-250). Başka bir tanıma göre, iş görenlerin çalıştıkları iş yerinden sunulan kaynaklardan eşit bir şekilde yararlandıklarını algılamaları olarak ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 58). Dağıtımsal

adalet bir başka tanımda, insanların ortaya koyduğu çaba karşılığında elde edilen kazanımların eşit olup olmadığına dair düşünceler olarak ifade edilmektedir (Polat ve Celep, 2008: 309). Bu düşüncelere göre, çalışanlar çalıştıkları yere ne kadar katkı sağlıyorsa elde ettikleri çıktılarla eş değerde olmalıdır. Şayet adil bir çıktı dağılımı olmaz ise iş görenler adaletsiz bir dağıtım olduğunu düşünecek, işe karşı olan istekleri azalacak, işe gelmeme oranları artacak, işle ilgili performansları azalacak ve işten ayrılma niyetleri artmaya başlayacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338).

Dağıtımsal adaletin gelişimi, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi'nden başlayarak sağlanmıştır. Homans'ın Sosyal Değişimdeki Adalet Teorisi'ne göre, bir kişinin dağıtımdaki adaleti sağlaması başka insanın dağıtım adaletindeki anlayışını değiştirebilmektedir. Zaman içinde insanların gelecekteki değişimler için normatif beklentiler oluşturan değişim tarihlerini geliştirdiği görülmektedir. Adams (1965) Homans'ın teorisini geliştirerek, insanların çalıştıkları iş yerinde sağladıkları girdileri ve çıktılarları arasındaki olumlu veya olumsuz farka göre değerlendirme yaptıklarını ortaya koymaktadır (Tziner ve Sharoni, 2014: 36). Teoride bahsedilmek istenen temel husus; yöneticilerin, iş görenlerin sağladıkları çabalarına göre verecekleri cezaları ve ödülleri eşit olarak vermek olmalıdır. Dağıtımsal adalette, oluşturulan belirli bir düzen ve işleyiş içerisinde adalet kavramı gözetilerek elde edilen iş yeri çıktıları dağıtılmaktadır (Görgülüer, 2013: 33-35). Elde edilen çıktıların örgüt içerisinde iş görenlere eşit olarak dağıtıldığında örgütsel adalet ortaya çıkmış olacaktır (İçerli, 2010: 79).

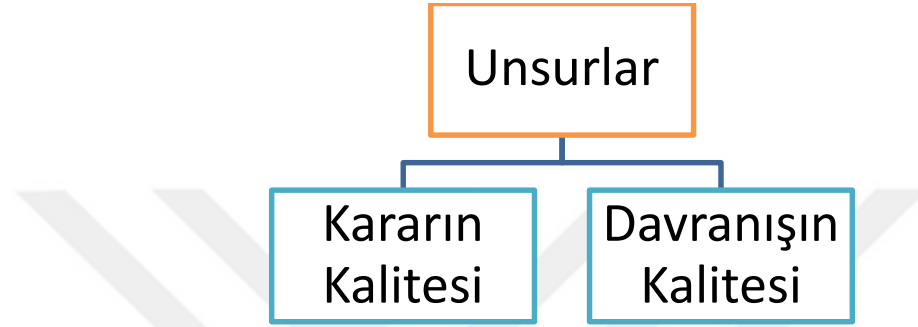
Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni geliştiren Blau'nun Beklentilerin Rolü Teorisi'nde ise (1964), değişim ilişkilerinden duyulan memnuniyetin, büyük ölçüde taraflarca tutulan beklentilere göre alınan faydalara bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu beklentiler, bir tarafın kendi deneyimleriyle ve başkaları tarafından alınan faydalarla ilgili bir farkındalık tarafından yönlendirildiğinden söz etmektedir. Kısaca, iş gören harcadığı emeğin karşılığında elde etmek istediği kazanımların beklentisi içerisinde olmaktadır. Kişi, bu beklentilerin sonucu olarak elde ettiği kazanımların karşılaştırmasını yaparak örgütün dağıtımdaki adaletini ölçmektedir (Ünler vd., 2014: 237-250).

1.5.2. İşlemsel adalet

İşlemsel adalet; iş görenlerin, iş yerlerindeki performanslarına karşın elde edebilecekleri kazanımlara ilişkin yöneticiler tarafından alınacak kararlara dâhil edilip edilmediğini sorgulamaktadır (Ünler vd., 2014: 237-250). Başka bir tanımda işlemsel

adalet, iş yerinde alınacak kararlara işverenlerin iş görenleri de dâhil etmesi gerektiğini ifade etmektedir. İşlemsel adalet, çalışanların yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların nasıl yapıldığıyla ilgili süreç değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338). Çalışanların iş yerinde yapılan uygulamalarda katılımı sağlanırsa, iş görenler süreç değerlendirmelerini daha adil olarak görebilmektedir (İçerli, 2010: 81).

Şekil 2. İşlemsel adalet unsurları



Kaynak: Tyler, T.R. (2004).

Dağıtımsal adalet boyutunda girdi-çıkıtı sonuçların kıyaslanmasına bakılmaktadır fakat işlemsel adalet bu dağıtıma ek olarak çalışanlar girdi-çıkıtı sonuçlarını kıyaslarken bu dağıtımlara kendilerinin dâhil edilip edilmediğini veya ne kadar dâhil olduklarını da kıyaslamaktadır. Basit bir ifadeyle açıklamak gerekirse, iş görenler önce başkalarına oranla performanslarına karşılık kazanımlarını karşılaştırmaktadırlar, daha sonra iş yeri kuralları içerisinde işverenlerin kendilerine nasıl davrandıklarını kıyaslamaktadırlar (Görgülür, 2013: 38). Özet olarak işlemsel adalet, dağıtımın nasıl gerçekleştiğinin kıyaslanmasıdır. Aynı zamanda, iş görenlerin kazanımlarının dağıtımının adil olup olmaması, performans değerlerine göre dağılımının adil olup olmaması ve dağıtım yapılırken yapılan uygulamaların ve yöntemlerin bütün çalışanlar için adil olup olmamasını incelemektedir (İyigün, 2012: 58).

İşlemsel adalet boyutunda iki model geliştirilmiştir. Bunlar: Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modelidir. Kişisel Çıkar Modelinde iş görenlerin iş yerlerindeki diğeri çalışanlarla olan ilişkilerinde bireysel çıkarları daha ön plandadır. Bu durumda, iş yerlerindeki işlemsel adalet algısının en üst düzeyde bulunması iş görenlerin iş yerlerinde alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi oldukları inancına sahip olmalarına vesile olmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 541-566). Bu model, iş görenlerin elde edecekleri

kazanımları maksimum seviyeye çıkarmak için kendilerinin motive ettiklerini ifade etmektedir. Aynı zamanda, iş görenlerin uzun vadedeki kazanımlarını kısa vadedeki kazanımlarından daha yüksek görüyorsa, kısa vadedeki kazanımlarından vazgeçebileceklerini vurgulamaktadır. İşlemsel adalette, iş görenler iş yerindeki oluşturulan adalete karşı geliştirdikleri davranışları sayesinde uzun vadedeki kazanımlarını belirlemektedirler. Adalet dağılımları ile ilgili yüksek değerlere sahip olan çalışanlar, uzun vadede kazanabilecekleri kazanımlarını elde edebileceklerine inanmaktadırlar (İçerli, 2010: 85).

Grup Değeri Modeli ise, iş görenlerin iş yeri ile olan ilişkilerini daha uzun vadede düşünme eğilimde olduklarını varsaymaktadır. İster kısa vadede olsun ister uzun vadede olsun iş görenlerin iş yeri ile bütünleşerek örgütün kimlik imajını yükseltebileceği düşüncesini vurgulamaktadır (Ünler vd., 2014: 237-250). Bu modelde; işverenlerin, iş görenlerin sadece ekonomik kazanımlarını sağlayarak iş görenleri motive edemeyeceğini altını çizmektedir (İçerli, 2010: 85). Aynı zamanda iş görenlerin iş yerine sahip çıkması, iş görenlerin kendilerini çalıştıkları yerin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerini ifade etmektedir. Bundan dolayı, iş görenler dayanışma hissini kuvvetlendirebilecek işlemsel adalet duygusuna daha çok önem vermektedirler. Dolayısıyla, iş görenler çalıştıkları yerde dâhil oldukları grubun potansiyel durumuyla ilgili eşit bilgiye sahip olmak istemektedirler (İyigün, 2012: 59). Araştırmalar sonuçlarına genel olarak bakıldığında, iş görenlerin bakış açısından iş yerindeki yapılan uygulamalar adil olarak görülüyorsa iş görenlerin memnuniyeti artmaktadır ve iş görenler verilen işleri sorunsuz bir şekilde yerine getirmektedirler. Dolayısıyla, iş görenlerin iş yerindeki işlemsel adalet algısı pozitif yönde olmaktadır (Al-Zu'bi, 2013: 103).

1.5.3. Etkileşimsel adalet

Dağıtımsal adalet ve iletişimsel adalet kavramlarının ortaya çıkmasından sonraki süreçte yapılan araştırmalarda, örgütsel adaleti belirleyen en önemli unsur olarak örgüt içindeki kişiler arası iletişimin önemi ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak Bies ve Moag (1986: 43-55) etkileşimsel adaleti ortaya çıkarmışlardır. Etkileşimsel adalet, adalet türlerinin iletişim kısmı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar ve işverenler arasındaki iletişim düzeyi, iş görenlerin adalet değerlendirmesinde işlem ve dağıtım unsurlarından daha ön planda olduğu ortaya konmaktadır. (Ünler vd., 2014: 237-250).

Etkileşimsel adalet türünde iş yerindeki çalışanların kazanımlarını belirleme esnasında işverenlerin çalışanlarına saygı seviyesini esas almaktadır. Çalışanın yönetici tarafından uygun olmayan muamele karşısında vereceği olumsuz tepki bir etkileşimsel adalet konusudur (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338).

Etkileşimsel adaletin asıl amacı iş yerindeki kararlar açıklanırken iş görenlerin yöneticiler tarafından değerli görüldüklerini onlara hissettirebilmektir (İçerli, 2010: 86). Diğer bir ifade ile etkileşimsel adalettaki en önemli unsur, yapılması gerekenler hakkında karar alan ve onları uygulamaya koyan işverenlerin, yapılması gerekenleri kabul ettirebilmek için iş görenlere karşı gösterdikleri davranışlardaki eşit muameleyi ifade etmektedir (İyigün, 2012: 59). Bu durumun sonucu olarak iş görenler, yapılması gereken işlerdeki süreçte işverenler ile kurulan iletişimde saygı ve samimiyet görmek istemektedirler (Polat ve Celep, 2008: 309).

Etkileşimsel adalet, sosyal yönü ağır olan bir adalet türü olduğundan dolayı iş görenler ve işverenler arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına önem vermektedir (Yıldız, 2014: 200). Sonuç olarak bakıldığında etkileşimsel adalet türünde, işverenlerin yapılması gerekenler ve kazanımlar hakkında karar alırken sergileyecekleri davranışlar iş görenlerin örgütteki adalet değerlendirmesinde etkili olmaktadır. Bundan dolayı, işverenler ile çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi önemli bir unsur olmaktadır (Keklik ve Us, 2013: 147).

Yapılan araştırmalara bakıldığında Bies (1986: 43-55) etkileşimsel adalet ile ilgili dört kuralın olduğunu açıklamıştır. Bunlar: doğruluk, açıklama, saygı ve kurallara uymak olarak ele alınmaktadır. Bu kurallar ile iş görenlerin işverenlerin davranışlarını eşit olarak değerlendirmeleri ve yöneticilerin kendilerine saygılı ve dürüst davranmaları, çalışanların kendilerini önemli görmesine ve örgüt içinde bir aidiyet unsuru ile kendilerini tanımlamalarına fayda sağlamaktadır (İçerli, 2010: 86).

Etkileşimsel adalet iki alt boyuttan oluşmaktadır: Bilgisel ve kişiler arası adalet. Kişiler arası adalet, örgüt içindeki usullerin ve elde edilen kazanımların uygulanmasında işverenlerin iş görenlere karşı nasıl bir üslup ile yaklaştığı üzerinde durmaktadır (Ünler vd., 2014: 237-250). Bu durum, çalışanların eşit olmayan kazançlara verdikleri olumsuz tepkilerin seviyesi, iş görenlerin zarar miktarına ve bu duruma sebep olan yöneticinin davranışlarının hangi ölçüde etkin olmasına göre farklılık gösterebilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338).

Bilgisel adalet, iş yeri usullerinin iş görenler üzerinde nasıl kullanıldığı ve elde edilen kaynakların iş görenlere nasıl dağıtıldığı ile ilgili söylemlere odaklanırken, aynı zamanda iş yerinde uygulanan usullerden ve çalışmalardan iş görenlerin ne kadar bilgi sahibi olduğu ile ilgilidir. Bu etkileşimsel adalet boyutunda, iş yerindeki işverenlerle iş görenler veya iş görenlerin kendi aralarındaki ilişkilerde aktarılan bilgilerin türünü ve miktarını ele almaktadır (Akca, 2012: 72).

1.6. Örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar

Örgütsel adaletin boyutların temelleri, yapılan araştırmalar sonucu araştırmacıların ortaya koyduğu kuramsal yaklaşımlar ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Ünler vd., 2014: 237-250):

- Referans biliş kuramı
- Kişisel çıkar modeli
- Grup değeri modeli
- Değer-ifade yaklaşımı
- Prosedürel tercihler modeli
- Eşitlik teorisi
- Adalet yargı modeli
- Adalet güdü kuramı
- Göreli Yoksunluk teorisi

1.6.1. Referans biliş kuramı

Referans Biliş Kuramı, işlemsel adalet literatürünün dayandığı sosyal teorilerden biridir. Referans Biliş Kuramı, insanların bir karşılaştırma noktasıyla ilgili olarak dezavantajlı duruma düştüklerinde bir adaletsizlik duygusu yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu savunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 2001: 46-47).

Referans Biliş Kuramına göre, prosedürlerin gerekçelendirilmesi sonuçlara yönelik tepkilerde önemli bir rol oynamaktadır. Prosedürlerdeki bir değişiklik doğrudan çıktılardaki bir değişiklik ile ilgilidir. Çalışanlar daha önce detaylandırdıkları zihinsel süreçlere göre hareket etmekte ve tepki vermektedir (Beugre, 1998: 1-47).

1.6.2. Kişisel çıkar modeli

Araşsal model olarak da adlandırılan, kişisel çıkar modeli, insanların prosedürler üzerinde kontrol sahibi olmayı gerektirdiğini ileri sürmektedir çünkü bu kontrol, olumlu sonuçların olasılığını artıracaklarını varsaymaktadır. Herhangi bir sürecin katılımcıların

çıkarlarını teşvik ettiği veya sağladığı ölçüde, çalışanların adalet algıları güçlendirileceği ön görülmektedir (Conlon, 1993: 1109-1124).

Kişisel çıkar modelinde, prosedürel adalet, iş görenlerin katılımcı kontrolünden etkilenen algısal bir olgu olarak ele alınmaktadır. Teoride, bireylerin kontrolleri kendilerine verilmesi halinde en adil ortamın sağlanacağını öngörmektedir. İnsanları faydacı olarak gören teori, insanların kişisel sonuçlarını en üst düzeye çıkaracak prosedürleri tercih ettiklerini ve bu kontrolün en iyi kişisel sonucu elde etmenin aracı olduğunu ileri sürmektedir (Giacobbe-Miller, 1995: 115-142).

Kişisel çıkar modelini etkileyen dört temel değişkeni vardır (Beugre, 1998: 1-47):

- İletişim açısından çalışana sürekli destekleme
- Çalışanın maruz kaldığı sonuçların denetlenmesi
- Prosedürle getirilen sonuçların adaletli olup olmadığı
- Çalışanlara uygulanan prosedürler arasındaki dengenin sağlanması

1.6.3. Grup değeri modeli

Grup Değeri Modeli, çalışanların grup tanımlama süreçlerini belirlemek için geliştirilmiştir. Çalışanların grup değeri modeline özel önem vermesi, prosedürlere tabi olan işveren ve iş gören arasındaki ilişkinin doğası olduğu belirtilmektedir. (Giacobbe-Miller, 1995: 115-142). Modelin varsayımı, çalışanların grup üyeliğine değer vermesidir. Çünkü gruplar kendi çalışanları için iş yerinde bir kimlik oluşturmak, iş yerindeki davranışlarının uygunluğunu doğrulamak ve çalışanları bireysel olarak güçlendirmek için bir mekanizma sağlamaktadır. İş yerindeki bir gruba tabi olan çalışanlar, sadece otorite ilişkilerini belirttiği için değil, aynı zamanda karar verme ve adil muamele ile ilgili normları ifade ettikleri için grupta uygulanan prosedürleri takdir ettiği ve desteklediği belirtilmektedir. Böylelikle, grubun ve gruptaki çalışanların temel değerlerine karşılık gelen prosedürlerde, adalet algısının yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Conlon, 1993: 1109-1124).

Grup Değeri Modelinde, çalışanların bağlı grupta yetkileri elinde tutanların işlemsel adaleti sağlaması için üç unsura önem verdiği görülmektedir. Bunlar: tarafsızlık, güvenilirlik ve statü tanınması (Beugre, 1998: 1-47).

- Tarafsızlık: Grupta yetkiyi elinde bulunduranların karar verme prosedürlerini tarafsız, dürüst ve kanıtlara dayalı olarak değerlendirmesini içermektedir.

- Güvenilirlik: Grupta yetkiyi elinde bulunduranlar tarafından uygulanan prosedürler konusundaki çalışanların değerlendirmesini içermektedir.
- Statü Tanıma: Grupta yetkiyi elinde bulunduranlar tarafından çalışanlara adil muamele edilip edilmemesini ve çalışanların temel haklarına saygı değerlendirmelerini içermektedir.

1.6.4. Değer-ifade yaklaşımı

Değer-ifade yaklaşımı, karar kontrolünü içermeyen süreç kontrolü ile işlemsel adalet arasında doğrudan bir bağlantı olması gerektiğini savunmaktadır. Buradaki argüman, insanların nihai karar sonucundan bağımsız olarak kendilerini ifade etme çabasına değer verilmesidir. Bu ifade, kendi içinde prosedürel adalet olarak kabul edilmekte ve iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerinde olumlu etkilerinin var olduğu belirtilmektedir. (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637).

Değer-ifade yaklaşımı, dağıtımın gerçekleştiği süreçte çalışanlar arasındaki etkileşimlerin algılanan değeri ile işlemsel adalet algılarını ilişkilendirmektedir (Jones vd., 1999: 129-145). Değer-ifade yaklaşımına göre, süreç kontrolünün işlemsel adalet üzerinde bağımsız bir etkisi vardır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637). Organizasyonlar normal olarak çalışanların ücret dağıtımları üzerinde karar kontrolü sağlamamaktadırlar, bu nedenle süreç kontrol etkileri sadece ödeme dağıtım bağlamıyla ilgili olmamaktadır. Bundan dolayı, çalışana değer verme açısından, işverenle iş gören arasındaki sosyal etkileşimlerin kalitesini etkileyen ve çalışanın refahıyla ilgili yapılan ücret dağıtımları da adil olarak algılanmalıdır, çünkü bu etkiler iş görenlerin organizasyona psikolojik bağlılığını olumlu etkilemektedir. Sonuç olarak, iş görenler tarafından ücret dağıtımına ilişkin işlemsel adalet değerlendirmelerinin adil olarak ele alınması için işverenlerin uygulamaları, iş görenler arasındaki eşitlik duygusuna etkisi ve örgütler açısından kaygıları gidermek adına, tarafsız ve şeffaf olması gerekmektedir (Jones vd., 1999: 129-145).

1.6.5. Prosedürel tercihler modeli

Prosedürel tercihler modeli, adalet yargısı modelinin süreç versiyonudur. Adalet yargısı modeli, örgütlerin çalışanlara farklı dağıtım kurallarını çeşitli şekillerde uygulayarak eşit dağıtım kararları vermeye uğraştıklarını öne sürmüştür (Greenberg, 1987: 55–61). Prosedürel tercihler modeli ise, genel bir dağıtım davranışı modeli olarak görülmektedir. Bu modele göre, insanlar önceden belirlenen amaca giden yolları seçtikçe,

amaçlarına ulaşmalarına vesile olan süreçleri seçme eğilimindedirler. Bu süreçler yedi yapısal bileşeni içermektedir (Beugre, 1998: 1-47):

- Bilgi toplama ve karar vermek için araçları seçme,
- Temel kuralları belirleme ve dağıtım yapmak için kriterler oluşturma,
- Bilgi toplama,
- Kararın tanımlanmasını sağlama,
- Süreç kararlarına itirazda bulunup bulunmaması,
- Bu durumda süreç kararlarına katılanların davranışını izleyerek ve gerektiğinde yaptırımlarla prosedürü koruma,
- Düzgün çalışmadığı zaman prosedürü değiştirmek için mekanizmalar sağlama.

1.6.6. Eşitlik teorisi

Eşitlik Teorisi'nin kökleri sosyal adalet teorisine ve dağıtımsal adalete dayanmaktadır. İş yerindeki sosyal davranışların dağıtım sonuçlarının eşit olup olmamasına göre değişkenlik gösterdiği fikrine dayanmaktadır. Herhangi bir eşitsizlik algısında işverenin sağladığı uyumsuzluk çözümünün adil ve elverişli olduğuna inanıldığında, iş gören memnuniyeti artmaktadır (Nabatchi vd., 2007: 148-174).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin sosyal değişim ilişkilerini nasıl değerlendirdikleri konusunda bir model geliştirmiştir (Cosier ve Dalton, 1983: 311-319). En az iki kişi ile ilgili bir değişim ilişkisinde sonuçların dağılımına odaklanmaktadır. Eşitlik Teorisi, kendi girdilerini ve çıktılarını diğer insanlarla karşılaştıran bir kişinin bu karşılaştırma sonucundaki tepkileriyle ilgilenmektedir. Karşılaştırma sonucunda herhangi bir farklılık adaletsizliğe yol açabilmektedir (Beugre, 1998: 1-47). Oluşan farklılığı kendi aleyhine sebep olan çalışanlar örgüte karşı olumsuz duygular beslemekte ve bu farklılığa sebep olan kişilere karşı olumsuz tepki vermektedirler (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637). Eşitlik Teorisi, (Folger ve Cropanzano, 2001: 46-47) haksız muameleden sorumlu kişilerin hesap vermesinin sonuçlarını vurgulamaktadır.

1.6.7 Adalet yargı modeli

Örgütsel teorisyenler, örgütlerin çalışanları tarafından adil ve şeffaf olarak algılanmaya ihtiyaç duyduklarını iddia etmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel ödülleri sadece örgütün itibarını yükseltmek için çalışanlarına dağıtmak, iş görenlerin bağlılığını sağlamaya yetmeyeceği belirtilmektedir. Adalet dağılımı her zaman insan varlığının gözünde ve aklında var olan bir özelliktir. Çalışanların adalet yargılarını öngörmek için

örgütlerin, çalışanların sonuçlarına ulaştıkları yorumlama süreçlerini anlaması gerektiği belirtilmektedir (Morris vd., 2001: 1155–1187). Sonuç adaletini belirleyen üç ana adalet kuralı şu şekilde özetlenebilir (Chen, 2006: 274–276):

- Katkılar kuralı,
- İhtiyaçlara dair kural,
- Kuralın bir kalite olarak görülmesi

Adalet yargı modeline göre ücret kararları, üretkenlik ve yüksek bir performans düzeyi elde etmek amacıyla yapılmaktadır. Amaç, kişisel refahı teşvik etmek olduğunda ihtiyaçlara hükmedilmekte ve herkesin hedefi sosyal uyumu korumak olduğundan eşitlik kuralı kullanılmaktadır (Chen, 2006: 274–276). Dağıtım yapmak için dört ilke aşağıdaki gibidir (Chen, 2006: 274–276):

- Performans sonuçları dağıtımın temelidir,
- Eşitlik dağıtımın temelidir,
- Orantılı katkılar dağıtımın temelidir,
- Katkılardan bağımsız olarak ihtiyaçlar dağıtımın temelidir.

1.6.8. Adalet güdü kuramı

Adalet güdü teorisi, adaletle ilgili kaygının insanların yaşamlarında ve toplumlarda merkezi ve yönlendirici bir tema sağladığını varsaymaktadır (Deutsch, 1983: 305-319). Adalet güdüsü teorisinde, dağıtım kararlarının verilmesinde izlenen adalet biçimini elinde bulunduranların, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak, tarafların birbirlerine odaklanmasını sağlamaktadır. (Beugre, 1988: 1-47) Kısacası, adalet güdü kuramı, dağıtım kararlarının verilmesinde belirlenmiş olan adalet şeklinin, tarafların birbirleriyle olan ilişkileri ile ilişkilerin niteliklerine, tarafların buldukları konumlara bağlı olarak oluşturulmasını şart koşturmaktadır. (Greenberg, 1987: 55–61).

1.6.9. Göreli yoksunluk teorisi

Görelî yoksunluk, iki durum arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Eşitsizlik ve göreli yoksunluk teorileri arasında önemli bir benzerlik ilişkisi olmasına rağmen, göreli yoksunluk, bir toplumda hissedilen hoşnutsuzluğun veya adaletsizliğin derecesini yeterince temsil edebilen en önemli kavramdır. Başka bir deyişle, göreli yoksunluk, eşitsizlik derecesinin geleneksel pozitif veya normatif ölçütleridir. Sezgisel anlayışımızın aksine, göreceli yoksunluğun ya da toplumdaki hoşnutsuzluk duygusu kapsamının, eşitsizlik derecesinin tekdüze artan bir işlevi olmadığı belirtilmektedir. Bunun ima

edilmesi, eşitsizlik derecesinin en yüksek olduğu zaman, hoşnutsuzluk derecesinin en az olabileceği yönündedir (Podder ve Sandler, 1996: 353-376). Bu durumu destekleyici bir çalışmada, çalışanların kişisel örgütlenme uyumunun yüksek olduğu varsayılarak, aşağıdakilerin gözlenebileceği belirtilmektedir:

- Düşük beklentileri olan kişiler, organizasyon uyumluluğuna sahip kişilere göre yüksek beklentilere sahip değildir ve edinimi olumlu bir şekilde algıladıklarında beklentileri aşılır ve bu nedenle tepkilerinin düşük ya da tarafsız olması gerekmektedir.
- Yüksek beklentileri olan insanlar, yönetim uygulamalarına yönelik yüksek beklentilerinin karşılanmadığı zaman örgüte olan bağlılıklarını, iş tatmini ve yönetime olan güveni olumsuz yönde etkileyen tepkiler ortaya çıkacağından hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Yüksek beklentiler ve düşük beklentiler arasındaki uçurum, kişisel beklentileri yüksek olan kişiler için, bir şey olumsuz algılandığında, düşük kişisel beklentilere sahip kişilere göre daha geniş olmaktadır. Ve boşluk ne kadar büyük olursa, bu etki bir birey üzerinde daha güçlü olmaktadır (Tikanmaki, 2001: 12-34).

Sosyal psikolojideki görelî yoksunluk kuramcıları, bireylerin beklentileri yerine getirilmediğinde ve kendilerine verilen haklar ihlal edildiğinde kendilerinde mutlak anlamda gerçek bir değişiklik olmasa bile, genellikle mağdur olduklarını öne sürmüşlerdir. Görelî yoksunluğun doğrudan bir sonucu olarak, “yoksun” bireylerin tatminsiz, hüsrana uğramış veya kırgın olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Shen, 1999: 1-6). Görelî yoksunluk teorisi açısından eleştirilen durumlar şunlardır (Park ve Mason, 1986: 85-117):

- Görelî Yoksunluk ile ilgili olarak kesin doğruluk yoktur,
- Açık saldırganlık, hayal kırıklığına karşı tek alternatif değildir,
- İnsanlara dayalı beklentiler için referans gruplarını belirlemede farklılıklar olabilir,
- Görelî Yoksunluk ve açık davranış arasındaki bağ kurmada farklılıklar olabilir,
- Bireysel davranış eğilimlerin (devrimler, ayaklanmalar ve isyanlar gibi) açıkça kolektif eylemlere dönüşen mekanizmaları ortaya çıkarmada başarılı olabilmesi veya olamaması.

1.7. Örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırması

Örgütsel adalet sınıflandırması 4 sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; reaktif içerik kuramları, reaktif süreç kuramları, proaktif içerik kuramları ve proaktif süreç kuramlarıdır.

1.7.1. Reaktif içerik kuramları

Reaktif içerik kuramları, çalışanların verilen emekler karşılığında eşit olmayan şekilde paylaştırılan çıktılar karşısında verdikleri reaksiyonlar üzerinde çalışmaktadır. İş yerlerinde örgütsel adalet ile ilişkili değerlendirmelerin pek çoğu bu durum içerisinde yer almaktadır. Bu kuramların en temel olanları Homans'ın (1961) dağıtım adaleti kuramı, Adams'ın (1965) eşitlik kuramı ve Crosby'nin (1976) görelî yoksunluk kuramıdır (İyigün, 2012: 55).

Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisine göre paylaşımda eşitsizlik, adalet kavramını zedelemekte ve örgüt içinde adaletsizlik duygusu yaratmaktadır. Paylaşımda eşitliğin sağlanması ile örgüt içinde adalet duygusu sağlanmaktadır. Bu eşitliğin elde edilmesi için girdilerin ve çıktıların ortaya konularak karşılaştırma yapılması gerekmektedir (İçerli, 2010: 72). İş görenlerin elde ettikleri, örgüt için sarf ettiklerinden daha az olduğu zaman tepki vermekte ve belirli bir zaman diliminden sonra kendilerinde bir hata arama yönüne girebilmektedirler. Paylaşımda eşitsizliğin olduğu durumlarda iş görenlerin örgüt içindeki adalete güvenleri azalmaktadır. Bu kuramda, örgüt içindeki adalet değerlendirmelerinde dışsal yargılamalar üzerinde durulmamıştır. Dağıtım adaleti teorisine göre, çalışanlar eşitlik ile elde ettikleri kazanımları kıyaslamaktadırlar (İyigün, 2012: 55).

Adams'ın (1965) eşitlik kuramının temeli Homans'ın dağıtım adaleti kuramına dayanmaktadır. İş görenler kendilerini başka iş görenlerle karşılaştırdıkları zaman adillik durumunu elde edip edemediklerini görebilmektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar elde ettikleri kazançları başka çalışanlarla mukayese etmektedirler. Eğer mukayese edilen iş görenin girdi çıktı oranı ile kendi girdi çıktı oranı eşit ise iş gören örgüt içindeki adalet olgusunu hissetmektedir. Eğer oranlar arasında eşitlik yok ise çalışan örgüt içinde adaletsizlik olduğu yargısına kapılmaktadır (İçerli, 2010: 72). Sonuç olarak girdiler ve çıktılar olarak iki etken bu kuramda var olmaktadır. İş görenler bu iki konuda kıyas açısından eşitlik görme arzusu içindedirler. Adams'a göre, çalışanlar girdi çıktı oranlarıyla ilgili diğer iş görenlerle karşılaştırma içine girmektedirler. Çalışanlar eşitsizlik

duygusuna kapıldıkları anda bu vaziyeti ortadan kaldırmak için tepki olarak davranışsal ya da bilişsel tavırlar ortaya koymaktadırlar. Karşılaştırma sonucunda girdi çıktı oranları adil olursa çalışanlar örgüt içinde adaletin var olduğunu düşünmektedirler (Aliyeva, 2013: 11).

Crosby'nin (1976: 85-113) görelî yoksunluk teorisi, eşitlikten yarar görmeyen iş görenlerin durumunu ortaya koymaktadır. Bu kuram, II. Dünya Savaşı döneminde yapılan çalışma verilerinin sonuçlarına göre şekillendirilmektedir. Bu kurama göre, belirli ödül dağıtım şekillerinin, insanları belirli sosyal karşılaştırmalar yapması için motivasyon sağlayacağını, karşılaştırma esnasında yoksunluk olması durumu insanların duygularında negatif tepkilere sebep olacağını ileri sürmektedir. İlk olarak Stouffer ve diğerleri (İçerli, 2010: 73-74) tarafından kullanılan "görelî yoksunluk" kelimesi, güneyde bulunan kara askerlerden elde edilen bulgular, sosyoekonomik koşulların kuzeyde daha müsait durumda olmasına rağmen güney tarafında bulunan askerlerin kuzey tarafında bulunan askerlere göre kendilerini daha fazla mutlu hissettiklerini ifade etmektedir. Bu etkiler güneydeki siyah askerlerin kendi grubunda bulunan diğer sivil meslektaşlarına göre daha ayrıcalıklı hissetme eğilimine bağlanırken, kuzeydeki siyah askerler kendi grubunda bulunan diğer sivil meslektaşlarına göre daha az ayrıcalıklı hissettiklerini ortaya koymaktadır. Daha sonraki görelî yoksunluk araştırmalarının çoğu, politik sistemleri değiştirme amacıyla ortaya çıkan şiddetli girişimlere odaklanmış olsa da bazı çalışmalar, mağdur çalışanların örgütsel olarak hoşnutsuzluğa nasıl tepki verdiğiine odaklanmıştır. İnsanların algılanan haksız dağıtımlara nasıl cevap vereceğini incelediğinden, Görelî yoksunluk teorisi açıkça reaktif içerik teorisi olarak tanımlanmaktadır. (İçerli, 2010: 73-74).

1.7.2. Proaktif içerik kuramları

Çalışanların adil ve haksız sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiğiine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri, işçilerin eşit çıktı dağılımları yaratma uğraşlarına odaklanmaktadır. Bu kategorideki ana teorik ifadeler, 1960'ların sonunda ve 1970'lerin başında, reaktif eşitlik düşüncelerinde bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin esas modelin tersine çevrildiği bir seri laboratuvar çalışması yapan Leventhal'den gelmektedir (İyigün, 2012: 56). Başka bir ifade ile bu tür kuramların temel esasında, iş görenler dağıtımlar konusunda eşitlik sağlamak için çaba göstermektedirler (İçerli, 2010: 74).

Leventhal (1976), insanların bazen eşit dağılım yapmak için proaktif bir biçimde uğraştıklarını iddia etmiştir. Leventhal adalet yargılama modelini formüle etmiştir. Bu modelde, çalışanlar karşılaştıkları farklı dağıtım kurallarını çeşitli şekilde uygulayarak adil dağıtım kararları vermek için uğraştıkları öne sürülmektedir. Leventhal'a göre, iş yeri içindeki eşitlik yargılamalarına etki edecek altı temel öge vardır. Bunlar, önyargılı olmamak, tutarlılık, temsilcilik, düzeltibilme, dürüstlük ve ahlaklı olmaktır. Bu temel öğeler ışığında iş görenlerin girdi performanslarına göre çıktıları eşit olarak belirleyen işveren, geleceğe yönelik çalışanların iş tatmininin artmasını, örgütün performans olarak ileri düzeye ulaşmasını, örgütün verimlilik değerlerinin artmasını ve bu koşulların daha uzun vadede devamlılığını sağlamaktadır (İyigün, 2012: 56).

Leventhal'in ödüllendirme yaklaşımı karakter açısından araçsal iken, bir başka proaktif içerik adalet teorisi olan Lerner'in adalet güdüsü teorisinin daha ahlaki olduğu söylenmektedir. Lerner, adaletin insanın önde gelen kaygısı olduğunu ve kâr amacı gütmeyen bir amaç için adalet arayışının çok önemli bir yanılsama olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte, Leventhal gibi, Lerner de dağıtım uygulamalarının çoğu zaman orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğini kabul etmiştir. Aslında, Lerner yaygın olarak takip edilen dört ilkeyi belirlemiştir: Performansın sonucuna dayanan rekabet dağıtımları, eşitlik ilkesine bağlı dağıtımlar, nispi katkılara dayalı dağıtım payları ve ihtiyaçlara dayalı dağıtım (İçerli, 2010: 75).

1.7.3. Reaktif süreç kuramları

Karar vermek için kullanılan işlemlerin eşitliğine odaklanan kuramların (süreç teorileri), ortaya çıkan kararların eşitliğine vurgu yapan kuramlardan (içerik teorileri) kayda değer bir şekilde farklı olmadığı görülse de, süreç teorilerinin kaynaklandığı durum için böyle değildir. (Çağ, 2011: 36).

1970'lerin başında, Proaktif İçerik Teorileri araştırıldığında, John Thibaut ve Laurens Walker'in, yasal prosedürler araştırma geleneğinden etkilenen bir araştırma ekibi oluşturduğu görülmüştür. İşlemsel adalet teorisini üç taraf arasında ayırma yapmıştır: İki tartışmacı ve araya giren bir üçüncü taraf. Aynı zamanda, uyuşmazlıkların çözülme sürecinde iki aşama ortaya konmuştur: Delillerin sunulduğu süreç aşaması ve anlaşmazlıkların çözümü için delillerin kullanıldığı karar aşaması. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimini ve geliştirilmesini kontrol altına alma becerisine süreç kontrolü denilmektedir; anlaşmazlığın sonucunu belirleme kabiliyetine karar kontrolü

denilmiştir (İçerli, 2010: 76). Kurama göre, kontrol sağlayan süreçlerden kaynaklanan kararların, adil olarak algılandığı ve süreç kontrolünü reddeden prosedürlerden kaynaklanandan daha iyi kabul edildiği varsayılmaktadır (Aliyeva, 2013: 14).

Bu teorilerin reaktif süreç özelliği taşımalarının sebebi, insanların bu karar alma süreçlerinin her birine nasıl tepki verecekleri ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (İçerli, 2010: 76).

1.7.4. Proaktif süreç kuramları

Bu sınıflandırmada baskın teorik kuram Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) dağıtım tercihi teorisidir. Bu, Leventhal'in adalet yargı modelinin bir büyümesidir ve genel dağıtım davranış modeli olarak önerilmiştir. Bununla birlikte, teori sadece dağıtıcı kararlar yerine usule ilişkin kararlara uygulandığı için proaktif süreç teorisi olarak çalışmaktadır. Bu nedenle, reaktif süreç teorilerinde uyuşmazlık çözüm süreçlerine yapılan vurgudan farklı olarak, proaktif süreç oryantasyonu dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimindedir. Bu yönlendirmeyi kullanarak, insanların adalete ulaşmak için hangi süreçleri kullanacaklarını belirlemeye çalışmaktadır (Çağ, 2011: 37).

Dağıtım tercihi teorisi, dağıtım prosedürlerinin, dağıtım yapanın adalete ulaşması da dâhil olmak üzere, değerli amaçlara ulaşmasına yardımcı olacak ölçüde seçileceğini iddia etmektedir. Özellikle, teori, insanların belirli prosedürlerin amaçlarını yerine getirmede farklı araçlara sahip olmaları ve prosedürün birinin hedefine ulaşmak için en muhtemel olduğuna inanılan prosedürün en çok tercih edilen hedef olacağına dair beklentileri olduğunu öne sürmektedir. Adaletin elde edilmesini teşvik etmeye faydalı olabilecek sekiz süreç belirlenmiştir. Bunlar: Karar verme aracını seçme fırsatlarına izin vermek, tutarlı kurallara uymak, doğru bilgiye dayanmak, karar verme gücünün yapısını tanımlamak, istihdam etmede yanlılığa karşı korunma önlemleri almak, itirazların dinlenmesine izin vermek, süreçlerde yapılacak değişiklikler için fırsatlar sağlamak ve geçerli ahlaki, etik standartları oluşturmak (İyigün, 2012: 57).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre çalışanlar, çalıştıkları yerde sürekli uygulanan süreçlerin farklı düzeylerde uygulanarak hedeflere varılmasında etkili olmasını ön görmektedirler ki, bu kapsamda amaca ulaşmak için eksiklikleri gidermesi beklenen süreç diğer süreçlere göre daha fazla kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 77).

1.8. Örgütsel adaletsizlik

Örgütler söz konusu olduğu zaman ortaya çıkan adalet ve eşitlik kavramları, genel olarak insanların bilinçlerinde ve zihinlerinde ideal bir davranış şekli ya da türü olarak kendisine yer bulmaktadır. Örgüt içi uygulamalarda ortaya çıkan adaletsizlik algılarıyla eşit olmayan durumların ortaya çıkmasında, ast-üst ilişkilerinin adaletsizlik ve eşitsizlik kavramlarına dayandırılmasının büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Tüm örgütsel yapılar ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşabilmek için insan gücünü kullanmak zorundadır. Bu yüzden örgüt içinde amaca yönelik olarak gerçekleştirilecek tüm aktivitelerin yerine getirilmesi için kalifiye insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli işleri yapan insanların da belirli düzeyde bilgi birikimine veya deneyime sahip olmaları, belirli yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütünü etkili şekilde yöneten bir yöneticinin, çalışanların seçilmesi noktasında bazı kriterlere bağlı kalması ve çalışanların görevlere uygun şekilde seçilmesinin sağlanması konularına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu hem işe yerleştirilecek olan çalışanın iş doyumunu elde edebilmesi hem de genel anlamda örgütün başarılı olabilmesi için büyük bir öneme sahip bir konudur.

Çalışma yaşamında karşılaşılan adaletsizlik algısının önemli bir bölümünü ücretlendirmelerde yaşanan sorunlar oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel yapıya sunduğu katkı ile örgütten elde ettikleri ücretlerin birbiri ile uyumlu olmaması veya çalışan tarafından böyle algılanmaması, örgüt içinde aynı ya da benzer işleri yapan kişilerinde birbirlerinden farklı ücretler alıyor olmaları adaletsizlik algısını güçlendirici etkenler olmaktadır. Maaş veya iş konusunda adaletsizlik algısı geliştiren çalışanlar, Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi uyarınca bu algılarının gücü ile orantılı olarak iş doyumсуzluğu ve örgüt içi sorunlar yaşayabilmektedirler. Ayrıca, örgütlerdeki ücretlerde algılanan iç ve dış adaletsizlik duyguları, bir süre sonra ilgili çalışanların örgütteki üretkenliği ve verimliliğini de düşürebilmektedir. Hatta çalışanların kimi durumlarda örgüte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygunsuzsa örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

Örgütlerde, görev alan çalışanların belirlenmiş görevleri yürütmek üzere iş süreçlerine dâhil olmalarına rağmen, sürekli olarak aynı görevi yürütmeleri beklenmemektedir. Kamu yönetimi uygulamalarında dahi çalışanlar en düşük kademelerden işe başlatılmaktadırlar ve zaman içerisinde kurum içinde önemli

konumlara gelebilmektedirler. Bu kapsamda, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, genellikle beceri, bilgi ve kişisel özelliklere de bakılarak çalışanların daha üst pozisyonlarda çalışmaları için terfi hakkı elde ettikleri görülebilmektedir. Örgütlerde bulunan, üst düzeydeki işlere ve yönetim kademelerine örgüt kültürüne yabancı dışarıdan birini almak yerine örgütün tüm süreçlerini bilen, örgüt kültürünü özümsemiş içeriden birinin getirilmesi belirli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu tür yükselmelere terfi adı verilmektedir. Terfi, çalışanların işlerini sürdürdükleri pozisyondan daha üst düzeyde yetkiye ve sorumluluğa sahip farklı bir pozisyona geçmeleri olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde, çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmelerinden sonra belirli bir görevle ilgili gösterdikleri önemli başarılar onların benzer bölümde yer alan daha yüksek seviyeli görevlere geçmelerini sağlamaktadır. Bu bakımdan, terfi elde eden çalışanın yeni görevinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olduğu sübjektif olmayan kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır. Bu kıstaslar ölçüsünde yapılmayan terfi ve atamalar örgüt içinde adaletsizliğe yol açmaktadır. (Erdoğan, 1990: 188).

Örgüt işleyişinde sıklıkla kullanılan kıdem, hizmet içi eğitimler, önceden yapılan görevlerde gösterilen başarılar gibi klasik terfi kriterlerinin bazı sorunları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri, hiyerarşik ve bürokratik olarak görülen yönetsel sorunlardır. Çünkü günümüzde ortaya çıkan yoğun rekabet yönetim uygulamalarında, kıdem, sicil ve yaş gibi klasik terfi kriterleri yerine yeni bilgi ve yönetsel sistemlerin önemini artırmaktadır. Bu nedenle klasik terfi uygulamalarındaki kriterlerin geçerlilikleri yok olmaya başlamıştır. Buna ek olarak hali hazırda çalışma yaşamı ile ilgili yönetsel süreçlerin ve insan kaynakları yönetimlerinin yeterli ölçüde kurumsal hale gelemediği örgütlerde, önemli karar merkezlerinin yönetimleri ile ilgili görevlere, nesnel olmayan yöntemlerle terfilerin gerçekleştirildiği gözlenmektedir (Erdoğan, 1990: 193).

Örgütler, nitelikli çalışanları kendi bünyelerinde görevlendirmek, mümkün olduğunca uzun süreler boyunca onları işte tutabilmek, ast-üst etkileşimini daha iyi hale getirmek, huzurlu ve güvenilir çalışma ortamları hazırlamak için ücretlendirme haricinde, sosyal yardımlar biçiminde nitelikli çalışanlara ek ödemeler yapmaktadır. Bunların bir bölümü, doğrudan çalışma verimine veya alınan ücretle bağlantılı olmadan maddi veya ayni olarak verilmektedir. Ek ödeme ve sosyal yardım gibi ek teşvikler, genellikle örgütlerde çalışan kişilere sunulan mali katkılardır. Çalışanlara yapılan ek ödemelerde

adaletsizlikler yaşanmaktadır ve bu durum örgütler için ciddi bir öneme sahiptir (Bingöl, 2006: 438-445).

Çalışanların moralini arttırmak, iş devir hızını azaltmak, sağlık ve güvenliğe ilişkin algıları olumlu hale getirmek, iş yaşamını daha iyi duruma getirmek ve kolaylaştırmak gibi amaçlarla verilen maddi ve manevi teşviklerin yanı sıra bazı dolaylı teşvikler de söz konusu olabilmektedir. Dolaylı ödeme ve teşviklerin bir bölümü, toplu sözleşmelerde ortaya konulan hükümlere bağlı gerçekleşebileceği gibi, bir bölümü de örgüt yönetiminin çalışanlar üstünde kullanacakları teşvik yöntemleri olarak ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu tür ödeme ve hizmetler, bir yandan çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da üstün niteliğe sahip kişileri örgüte çekebilme konusunda yönetime yardımcı olabilmektedir. (Bingöl, 2006: 438-445). Aynı zamanda, özellikle üst düzey pozisyonlarda görevliler için sunulan bazı ayrıcalıklar da ek fayda sağlaması açısından önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanlara yapılan bu tür ödemelerde de adaletsizlikler yaşanmaktadır ve bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Uyargil vd., 2008: 404).

Örgütler, çalışma yasaları ve toplum iş sözleşmeleri hükümleri uyarınca haftalık olarak çalışma sürelerini dolduran çalışanlarında 1 gün hafta tatili ve en az 1 yıl süre ile çalışan kişilere ise yıllık izin haklarını vermek zorundadırlar. Ücretli olan bu haftalık ve yıllık izinlerin yanında resmî ve dini bayramlarda da çalışanlara izin verilmesi gerekmektedir. Fakat özel sektör iş durumu, toplu iş sözleşmelerinde kabul edilen kurallara uygun olarak resmî ve dini bayramlarda belirli ek ücretler karşılığında çalışanlarına görev verebilmektedirler. Örgüt yöneticileri, kanunlar ve diğer yönetmeliklerden doğan izin haklarının yanı sıra çalışanların farklı mazeretlerine karşılık da izin kullandırmak durumunda kalabilmektedirler. Bununla birlikte önceden tahmin edilmesi mümkün olmayan farklı durumlara bağlı olarak çalışanlara izin kullandırılması söz konusu olmaktadır. Kanun ve sözleşmeler dışında çalışanlara izin kullandırılması örgüt içinde adaletsizliğe yol açabilmektedir (Bingöl, 2006: 438-445).

Örgütlerin, amaçladıkları çıktılara sağlıklı ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi öncelikle yönetim kadrosu olmak üzere tüm çalışanların kendilerini kontrol edebilmeleri ve diğerlerine karşı özenli yaklaşım sergilemelerine bağlıdır. Bu anlamda, örgütte görev alan herkesin yönetim kadroları tarafından belirlenen kurum içi kurallara, kanuni düzenlemelere ve örgütsel kültüre uygun şekilde davranışlar sergilemeleri gereklidir. Bu

tanım literatürde disiplin kavramı ile açıklanmaktadır. Disiplin kavramı, çalışan davranışlarının, ödüllerle olumlu şekilde özendirilmesi, yönlendirilmesi ve cezalarla kurallara uymayanların gelecekte aynı olumsuz davranışları göstermelerinin önüne geçmek için uygulanan kurallar bütünü olarak açıklanabilir. Her örgütte, ister demokratik, isterse otoriter yönetim yaklaşımları uygulansın, mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, her örgütsel yapıda, olumlu davranışların arttırılması amacıyla ödül beklentisi içinde olan kişilerin varlığı kadar sadece ceza ile karşı karşıya kalmamak için kurallara uyan kişilerin varlığı da mümkündür. Dolayısıyla örgütün amaçları ve düzenine ortalama üstü katkısı olan çalışanlara bu çabaya karşılık bir ödül verilmesi gerekmektedir. Benzer biçimde, örgüt kurallarına uymakta sorun yaşayan veya düzenin bozulması noktasında hassas davranmayan çalışanlara da bu eylemlerin tekrarının olmaması adına bir ceza uygulamak gerekmektedir. Ödül ve ceza uygulamalarında da kişiye özel uygulamalardan kaçınmak veya önceden belirlenmiş kriterlere bağlı olarak yapılmayan uygulamaların adaletsiz bir şekilde yapılması örgütsel adalet algısı için önem arz etmektedir (Bingöl, 2006: 502-503).

Örgütlerin, temel hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilmelerinin en gerçekçi yollarından biri insan kaynaklarından geçmektedir. Yönetim bilimleri ile ilgili yürütülen araştırmalara göre örgütlerin ellerinde bulunan insan kaynaklarından daha yüksek seviyede yararlanma konusunda performans değerlendirme kriterlerini sağlıklı bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme, örgüt yöneticilerinin, önceden belirlenmiş belirli kriterlere göre tespit edilen karşılaştırma ve ölçme yolları ile çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri performanslarını değerlendirme sürecidir. (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49-71). Performans değerlendirme ile ilgili kullanılan yöntemlerin pek çoğu değerlendirme işlemi gerçekleştirecek olan kişinin, subjektif değerlendirmeleri ile kesintiye uğramaktadır. Bu durum da örgütsel adaletsizliğe yol açmaktadır. (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133).

Örgüt yöneticilerinin, örgütün amaçlarına farklı insanların aracılığı ile erişme çabaları sırasında sıklıkla kullandığı etkili olan etkenlerden birisi de örgüt içi iletişim süreçleridir. Örgütler bakımından iletişim süreçleri, bir örgütlü yapının farklı bölümleri arasında, ast ve üstler arasında, çalışanların kendi aralarında bilginin, düşüncelerin ve duyguların aktarılmasını içeren süreçlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içi iletişim süreçlerinin, çalışanların gösterdikleri performansın geribildirimi bakımından da

kimi işlevlerinin bulunduğu görülmektedir. İletişimin örgüt içinde önemli işlevlerinin bulunmasına rağmen örgüt yöneticilerinden kaynaklanan örgüt içerisinde iletişim adaletsizliği de olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 254-255).

1.9. Örgütsel adaletin yansımaları

Çalışanların iş yerinde huzurlu bir ortamda çalışmalarının ve örgütün başarısının en önemli kriterlerinden olan çalışan ve işin uyumlu olması sıklıkla göz ardı edilmektedir. Pratikte çalışanlarla yaptıkları görev arasındaki uyumsuzluk genel bir sorundur. Buna göre, farklı sebeplerle, kurum içinde bir görevi üstlenen kişilerin fiziki olarak sahip oldukları beceriler, bilgi ve kişisel özellikleri görevin yürütülmesi için gereken beceri, bilgi ve kişisel özelliklerinden daha düşük veya yüksek seviyede olursa uyumsuzluk durumu ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir uyumsuzluk her iki durumda da iş doyumunun sağlanamaması sonucunu doğurmaktadır ve örgütün başarısının önünde engel teşkil edebilmektedir. Eğer, bir görevi yürüten kişilerin fiili olarak sahip oldukları beceriler, bilgiler ve kişisel özellikler yürütülecek olan görevin gerektirdikleri ile uyumlu olmazsa görevin altında ezilmek ve başarısız olmak kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda ortaya çıkabilecek olan iki sonuçtan biri iş doyumunsuzluğu ve diğeri de başarısızlığın diğerlerine yansıtılmasıdır. Asıl olarak çalışan ve iş arasındaki dengenin işe alımda muhtemel bir adaletli yaklaşımın sonucu olduğu söylenebilir. Bunun tersi olarak iş ve çalışan arasındaki uyumsuzluğun işe alım süreçlerindeki adaletsizlik kaynaklı olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamında ve örgütün başarısında önemli kriterlerden biri de iş ve çalışanın uyumlu olmasıdır. Liyakat kelimesi ile açıklanmaya çalışılan bu durum pratikte bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların kurum ve kuruluşlarda bulunan görevlere yerleştirilmeleri sırasında nesnel olmayan değerlendirmelerle karar verildiği görülmektedir. Akrabalık, yakınlık, politik görüş yakınlığı, nüfuz kullanma gibi nedenlere bağlı olarak adam kayırma durumu ortaya çıkabilmekte ve bu da liyakate engel olmaktadır. Bunun sonucunda da iş ve çalışan arasındaki uyum ortadan kalkmaktadır. Liyakat temelinde gerçekleştirilmeyen işe alımların sonucunda iş yaşamı hem örgütler ve çalışanlar hem de üçüncü taraf kişi ve kurumlar için sorunlara neden olmaktadır. Bu problemin ana çıkış noktası ile işe alımlarda adaletli ve eşit davranmamak olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1990: 27-28).

Çalışanların iş doyumunu elde edebildikleri yapılar içinde kalmak istemelerini sağlamak ve bunu yaparken de geçimlerini sağlayabilmek için belirli bir ücret almaları

gerekmektedir. İş yerlerinde çalışma yaşamında ortaya konulan ücretlendirme yönetimi kapsamında asıl hedef hem çalışanlar hem de örgüt açısından adaletli bir maaş sisteminin kurulmasıdır. Eşit işe eşit maaş uygulamasının yapıldığı ve adaletli bir düzene sahip örgütlerde ücretlendirmenin harcanan emekle, bilgiyle ve beceriyle uyumlu olması büyük bir öneme sahiptir. Bu tür bir maaş düzeni yani çalışanların gerçekleştirdikleri işlere karşılık elde ettikleri adaletli ve eşitlikçi ücretler çalışanların iş doyumlarını artıracak ve verimi yükseltecektir. Aksi takdirde ücret adaletsizliğini algılayan çalışanlar işten ayrılma noktasına kadar gelebilmektedir. Sonuç olarak adaletli ve eşitlikçi bir maaş sistemi çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde de önemli bir yere sahiptir (Uyargil vd., 2008: 420-421).

İş yerlerinde üst konumlara çalışanların terfi olmaları önemli bir konudur; Ancak iş yerlerinde yapılan her terfi adaletli olmayabilmektedir. Haksız terfi uygulamaları, etik olarak ve adalet açısından uygun değildir. Bu durum örgüt içinde çalışan diğer personel üzerinde önemli olumsuz etkilere ve baskılara neden olmaktadır. Örgütlerde bulunan üst düzeydeki yönetim pozisyonları için -örgüt içerisinde bir yöneticinin getirilmesi düşünülüyorsa- nesnel olmayan kriterlerle atanmanın yapılması yerine, farklı ölçüt ve yöntemler eşliğinde oluşturulacak değerlendirme kriterleri ve sınavların kullanılması, hem örgütsel yapının etkililiğini artıracak hem de o pozisyona gelmek isteyen tüm çalışanların adalet algılarında bir sorunun ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Bingöl, 2006: 438-445).

Çalışanlara örgütler tarafından ek ödemeler sağlanabilmektedir ve yapılan bu ödemelerin en önemli amacı, çalışanların moral düzeyini, güven duygusu seviyesini ve genel iş tatminini en yükseğe çıkarmak için katkıda bulunmaktır. Tüm bu ek teşviklerin örgüt üzerinde istenilen katkının sağlayabilmesi bunların adaletli bir şekilde dağıtılmasına bağlıdır. Örgütsel yapılar içindeki birimler, kendileri için gerçekleştirilen bu ek teşviklerin, adil olarak dağıtıldığını bildikleri zaman örgütsel adalet algısı üzerinde önemli ve olumlu etkilere neden olabilmektedir. Ek ödemeler ve sosyal yardımlara ilişkin uygulamalar değerlendirildiğinde çalışanlar arasında bazı adaletsizliklerin olduğu görülmektedir. Pratikte genellikle kamu sektöründe benzer işi yapan memurlar veya çalışanlar arasında ayrımcılık görülmekte ve bu durum da diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler ve adaletsizlik algılarına neden olmaktadır (Bingöl, 2006: 438-445)

Çalışanların moralini arttırmak, iş devir hızını azaltmak, sağlık ve güvenliğe ilişkin alguları olumlu hale getirmek, iş yaşamını daha iyi duruma getirmek ve kolaylaştırmak gibi amaçlarla verilen maddi ve manevi teşviklerin yanı sıra bazı dolaylı teşvikler de söz konusu olabilmektedir. Örgütte çalışan kişilerin sundukları katkıyı teşvik etmek ve onların bağlılıklarını artırmak için sunulan bu tür teşviklerin amaca uygun şekilde sonuç vermesi adaletli bir şekilde dağıtılması ile mümkün olacaktır. Aksi durumda bu teşvikler ters etkiye neden olarak örgütsel yapıyı bozucu etkilere yol açabilmektedir. Örgütlerde iyi niyetle ve başarıyı artırmak amacıyla başlatılan bu tür uygulamalar adaletli bir şekilde uygulanmadığı zaman çalışanlar arasında başta kıskançlık olmak üzere pek çok olumsuz duygunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Uyargil vd., 2008: 404).

Örgütler, çalışma yasaları ve toplum iş sözleşmeleri hükümleri uyarınca çalışanlara izin kullandırmaktadırlar. İzin kullanma konusu çalışanların örgütsel adalet alguları üzerinde önemli etkiye sahip bir konudur. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin izin kullandırma konusunda adaletli olmaya özen göstermeleri çalışanların hem motivasyonunu hem de işe tatminini artırabilmektedir (Bingöl, 2006: 438-445).

Çalışanlar iş yerlerinde önceden belirlenen disiplin kurallarına uymakla yükümlüdürler. Bu kurallara uyulmaması durumunda çalışanlara yöneticiler tarafından ceza verilebilmekte veya bu kurallara uyulması durumunda çalışanlara yöneticiler tarafından ödül verilebilmektedir. Ancak ödüllerin ve cezaların uygulanması ile ilgili alınacak olan kararların her durumda adaletli olması mümkün olmayabilmektedir. Ödül ve ceza uygulamalarında genellikle ödüle ya da cezaya layık olan davranış ve tutumlar değil de ödüle ya da cezaya muhatap olan kişinin konumu ve kişisel özellikleri ön planda tutulmaktadır. Diğer bir deyişle örgütü yöneten kadrolar nesnel olmayan değerlendirme kriterleri ile hareket ederek bazı çalışanların imajına katkı sağlamak adına ödüllendirme davranışı içine girmektedirler. Bu durumlarda ödülün sahip olduğu olumlu davranışların pekiştirilmesi özelliği etkisini yitirmektedir ve yöneticiler kendilerine yakın kişileri ödüllendirmiş olmaktadır. Benzer biçimde cezanın gerekmediği kimi durumlarda ceza uygulamasının yapılması da cezanın caydırma özelliğinin azalmasına neden olmaktadır. Her iki durumda da adil olmayan bir ödül ve ceza yöntemi uygulanmakta ve bu da çalışanların geneli üzerinde örgütsel adalet algısının bozulmasına neden olmaktadır. Ödül ve cezaların uygulanması ile ilgili adaletli ve eşitlikçi olmayan uygulamalar bir yandan

çalışanlarda iş doyumunun düşmesine bir yandan da örgüte karşı küskünlüğe neden olabilmektedir (Bingöl, 2006: 502-503).

Çalışanlar örgüt içinde önceden belirlenmiş performans kriterlerine göre değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmeler süreçlerinde değerlendirmeyi yapacak kişilerin adaletli olacakları varsayımı ile bazı yöntemler uygulanmaktadır. Ancak bu yöntemler uygulanırken değerlendiren kişilerden kaynaklanan hatalara bağlı olarak performans değerlendirmesinde adaletsizlikler oluşmaktadır. Bu durum çalışanların iş performansını düşürebilmektedir, çalışanların iş tatmini azaltabilmektedir ve hatta çalışanların işten ayrılmasına bile sebep olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 130-133).

Örgüt içindeki çalışanların üzerlerine düşen görevleri gerektiği şekilde yerinde getirmelerinde, yapacakları işlere dair bilgilerin ve yönergelerin net olarak kendilerine sunulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütü yöneten kişilerin altlarında çalışan kişilerle aralarında kuracakları iletişim süreçlerinde adil ve eşitlikçi bir yaklaşım göstermeleri hem örgütün etkisini artırması hem de başarılı bir şekilde hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların iş doyumunu da artıran ve örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyen bir sonuç doğurmaktadır. Pratik uygulamalarda bazı örgüt yöneticilerinin çalışanlarla kuracakları ilişkilerde keyfi ve bireysel tercihler bağlamında hareket ettikleri görülmektedir. Bu durum örgüt içindeki iletişim süreçlerini bozucu etkiye sahiptir. Yöneticiler bu iletişim sırasında güç göstermek gibi çalışanlar tarafından olumlu karşılanmayacak bazı davranışlar içine girebilmektedirler. Bu süreç boyunca yöneticileri bazı kişilere öncelik tanımaları veya bazı kişi veya gruplarla daha samimi iletişim kurmaları diğer çalışanlarda olumsuz duygu ve düşüncelere neden olabilmektedir. Diğer çalışanlarla yeteri kadar iletişim kurulamaması durumu, örgüt içinde örgütün aleyhine ortaya çıkması muhtemel gayri resmî grupların doğuşunu tetikleyebilmektedir (Dereli, 1975: 67). Aynı zamanda örgüt içi iletişimde adaletsiz uygulamalar ve ortaya çıkan mağduriyetler, bu tür olumsuz iletişim süreçlerinden etkilenen çalışanlarda olumsuz etkilere neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 95-111).

1.10. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerin temel olanlardan birincisi örgütün stratejik planlaması veya yönüdür. Kim W. C. ve Mauborgne R. A.

(1993: 502–526), çalışanlar işverenlerinin adil bir stratejik planlama süreci gerçekleştirdiğine inandıklarında, planı daha fazla desteklediklerini, işverenlerine daha fazla güvendiklerini ve işverenlerine daha fazla bağlı olduklarını savduklarını ortaya koymaktadır. Stratejik yön; vizyon ve misyonuna, iş hedeflerine ve amaçlarına, operasyonel planlarına ve organizasyon değerlerine dayanarak, organizasyonun altında yatan amaç olarak tanımlanmaktadır. İşletme için adalet odaklı bir stratejik yön oluşturmak, örgütün adil gelişme ve amacının etik olarak yerine getirilmesi konusundaki endişelerini gösterme yollarından biridir. Stratejik yönün adil gelişimi, karar alma sürecinde ilgili paydaşlarla istişareye odaklanmalıdır (Johnson, 2009: 328-352) .

İkinci faktör adalet; işverenler ve yöneticiler için önemli bir erdemdir, çünkü işverenlerin organizasyonu ve çalışanları riske atmasını önlemektedir. Dolayısıyla, etik işveren ve yönetim, araştırılması gereken bir başka faktördür çünkü adil olan kişi, başkalarının haklarını koruyan ve örgütteki tüm paydaşlara faydalı olan davranışı ifade etmektedir. Organizasyonla ilgili kararları objektif bir şekilde almak ve başkalarının rollerine saygı duymak için kişisel önyargılarını bir kenara bırakmalarını sağlamak işverenlerin ve yöneticilerin sorumluluğundadır (Johnson, 2009: 328-352). İşverenler ve yöneticiler, örgüt uygulamalarında astlarının adalet algılarının etkilenmesinden sorumlu olmaktadır (Gaudet vd., 2014: 897 -914).

Üçüncü faktör, hizmet sunumu ve inovasyon adaleti, organizasyon adaletinin önemli bir faktörüdür çünkü ürün ve hizmet gelişimi veya değişiklikleri, hizmetlerin pazarlanması, paydaş katılımı ve hizmet sunumunda geri dönüş süresi ile ilgili olarak çalışanların adalet algıları üzerine odaklanmaktadır. (Lovelock ve Evert, 2004: 9–20). Chen vd., (2009: 36-55)'e göre, hizmet sunumu oryantasyonundaki yenilik, bir örgütün yeni teknolojilere, kaynaklara, becerilere ve idari sistemlere uyum sağlayarak değişiklik yapma eğilimi ve yeni fikirlere açıklığı ifade etmektedir. Örgütsel değişikliklerin iletişimini ve uygulamasını içeren hizmet sunumunda yenilikçilik süreci, çalışanları tarafından haksız veya adil olarak algılanabilmektedir.

Dördüncü faktör, müşteri ilişkilerinde adalet çok önemlidir çünkü çalışanlar, müşterilere ve müşterilere karşı dürüstlük algılarına ilişkin, memnuniyet, şikâyetlerin ele alınması ve özen gösterilmesine odaklanmaktadır. Müşteri ilişkileri, müşteriyle etkileşime girmek ve gelecekte müşterilere daha uygun ürünler ve hizmetler sunmak için müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri hakkında bilgi edinmektir (King ve Burgess, 2008:

421–431). Birçok müşteri şikâyeti ve memnuniyetsizlik, müşteriye karşı haksız uygulamalardan ve hizmet sunumu sırasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Injazz D. ve Karen P. (2004: 1-15), müşteri ilişkilerini, müşterileri yakalamak ve elde tutmak için mevcut ve potansiyel müşterilerle ilişkileri yönetmek için tutarlı ve eksiksiz bir süreçler ve teknolojiler kümesi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, müşteri ilişkileri bir örgütün işinin çekirdeğini oluşturmaktadır çünkü bu daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamakta, müşteri sayısını artırmakta ve daha fazla bağlılık sağlamaktadır. Etkili bir müşteri ilişkileri sistemi, bir örgütün müşteri davranışları ve tercihleri hakkında daha fazla bilgi edinmesini sağlamalıdır. Çalışanların müşteri ilişkilerinde adalet algılarının değerlendirilmesi, örgütün müşteri ilişkilerinde yer alan süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmasını sağlayabilmektedir (Chalmet, 2006: 1015–1024).

Beşinci faktör, farklılık yönetimi örgütsel adaletin önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, farklılıkları yönetmek için proaktif çabalarla yeterince temsil edilmeyen çalışanların kapsayıcılığını artırmaya çalışmaktadır (Gilbert vd., 1999: 61–76). Magoshi E. ve Chang E. (2009: 31–40)’e göre, farklılık yönetimi, bağlılık felsefesinin bir yansıması olarak kabul edilir çünkü farklılık yönetiminin temelde örgütün işgücünün farklı bileşimine ve farklı ihtiyaçlarına olan bağlılığını esas aldığı ima etmektedir. Demografik, etnik ve bireysel farklılıkların takdir edilmesini teşvik etmek; çeşitliliğe değer vermek ve var olan prosedür ve uygulamaların değiştirilmesini içeren bir kültürel değişimi gerçekleştirmek için tasarlanmış eksiksiz bir örgütsel kültür değişimidir (Gilbert vd., 1999: 61–76). Farklılık yönetimi, verimlilik, rekabet gücü ve iş yeri uyumu gibi olumlu etkileri nedeniyle organizasyonlarda önemlidir. Bu nedenle çeşitlilik yönetimi örgütsel adalet ile ilgilidir çünkü önyargıların ortadan kaldırılması, örgütlerdeki çeşitlilik yönetimi programlarının hedeflerinden biridir (Ivancevich ve Gilbert, 2000: 75-91).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI

Bu kısımda arkadaşlık kavramı, arkadaşlık kavramının toplumdaki yeri, arkadaşlık türleri, iş yeri arkadaşlığı kavramı, iş yeri arkadaşlığı türleri ve işlevleri hakkında bilgi verilmektedir. İş yeri arkadaşlığı kavramıyla ilgili kuramsal bilgiler açıklanmaktadır. İş yeri arkadaşlığını etkileyen faktörlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Arkadaşlık kavramı ve toplumdaki yeri

İnsan sosyal bir varlıktır ve diğer insanlar ile iletişim halinde olma ihtiyacı ile var olmuştur. Bu etkileşim, anne karnından başlayarak bebeklik döneminden itibaren sürekli artarak devam eder. Aile içi iletişim, iş yeri ve karşılaşılan bütün sosyal ortamlarda insan sürekli çok boyutlu bir iletişim halindedir. Bu onun için psikolojik bir ihtiyaçtan çok daha fazlası olup yaşamını sürdürmesi için bir önkoşuldur. Bütün bu iletişim ve etkileşimin sonucu olarak bilhassa aile dışı ilişkilerde arkadaşlık olgusu karşımıza çıkmaktadır. Arkadaşlık üzerine yapılan araştırmalarda, arkadaşlık insan doğasının en önemli unsurlarından biri olan sosyal bağlanmışlık ile ilişkilendirilmekte ve bu durum insan olmanın kalıtsal bir parçası olarak ele alınmaktadır.

Arkadaşlık ilişkilerinin arkasında yatan güdülerini ve arkadaşlıkların nasıl sürdürüldüğünü açıklayan dört temel kuramı şu şekildedir (Ömüriş, 2014: 5-7):

Sosyal karşılaştırma kuramı: Festinger'in (1954) sosyal karşılaştırma kuramına göre, bireyler duygu ve düşüncelerini diğerleriyle karşılaştırdıklarında ve duygularının ortak olduğunu gördüğünde rahatlamaktadır. Bireyin duygu, düşünce ya da yeteneklerini diğerleriyle karşılaştırmasında nesnel bir kıstas olmadığı durumlarda kişilerin mümkün olduğunca sosyal bir karşılaştırmaya yöneldiğini ve olabildiğince kendine benzer kişilerle karşılaştırma yaptığını savunmaktadır. Bu kurama göre, insanlar inançlarını tekrar onaylatmak amacıyla kendileriyle benzer tutumları olan kişilerle daha çok iletişim kurabileceği anlayışı kabul görmektedir (Kanbur, 2015: 46).

Koşullanma kuramı: Koşullanma kuramı Byrne ve Clore (1970) tarafından kavramlaştırılan, insanların kendi değer ve inançlarını destekleyen kişilerden etkileneceklerine değinmektedir. Bu kuram, insanların bir tecrübeyi bir ödülle ilişkilendirmesini açıklayan klasik koşullanmayla ilişkilidir. Örneğin kurama göre, kişinin bir diğer kişiyle ilişkisinde aynı fikri paylaşmak kişiyi onaylanmış ve

ödüllendirilmiş hissettireceğini ve bu kişiyle tekrar kuracağı iletişimin çekici hale gelebileceğini açıklamaktadır (Kanbur, 2015: 46).

Sosyal değişim kuramı: Sosyal değişim ya da eşitlik kuramı, arkadaşlıklar arasındaki ilk çekimi açıklayan koşullanma kuramının aksine, devam eden ilişkileri açıklamak üzere geliştirilmiş bir kuramdır. Sosyal değişim kuramı, ilişkinin tatmin edici olması için ödüllerin eşit olması ya da maliyetlerinden fazla olması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal değişim üzerine yapılan çalışmalar, ilişkiden hem az yararlanmanın hem de fazla yararlanmanın olumsuz duygulara yol açacağını ortaya koymuştur (Kanbur, 2015: 46).

Gelişim kuramı: Gelişim kuramı ise iş yeri arkadaşlığına farklı bir boyut getirerek, arkadaşlıkların statik olmadığı, zaman içinde geliştiği görüşünü benimsemektedir. Kurama göre, insanların birbirini tanıdığı, bir başlangıç ve tanışma süreci vardır; bu süreci kişilerin daha yakın ve içten hale geldiği arkadaşlık süreci takip eder ve bazen de bir son olduğuna odaklanmaktadır. Bu kurama hâkim olan görüş, arkadaşlığın bir sürece dayanmasına yapılan vurgudur. Arkadaşlık insanlar için gerekli değerlerden biridir ve arkadaşlıklar bireylerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. (Kanbur, 2015: 46).

Arkadaşlığın tanımı, insanın psikolojik ve sosyal olarak oldukça karmaşık bir doğasının olmasından dolayı farklılık göstermektedir. Tarihsel süreçte arkadaşlığı tanımlamak adına birçok düşünür ve araştırmacı kavramsal zorluklarla karşılaşmıştır. Günümüzde de arkadaşlığın tanımının yapılmasında yaşanan zorluklar henüz aşılamamakla birlikte arkadaşlık ile ilgili kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin, Helm (2013), arkadaşlığı "Her arkadaşın birbirlerinin esenliği ve hatırı için taşıdığı endişeye dayanan ayırt edici ve belli ölçüde samimiyet gerektiren şahsi münasebet" olarak tanımlamıştır. Sapadin (1988) ise, arkadaşlığı "Belirli bir rolün veya fonksiyonun yerine getirilmesinden ziyade, öncelikle zevk ve eğlenceye dayanan gönüllü ilişki" şeklinde tanımlamıştır. (İlyas, 2016: 13).

Arkadaşlık türleri sınıflandırması açısından, bilinen örneklerden biri Aristo'nun sınıflandırmasıdır. Aristo'ya göre üç çeşit arkadaşlık vardır. Bunlar; menfaate dayalı arkadaşlık, zevke dayalı arkadaşlık ve erdeme dayalı arkadaşlıktır.

Menfaate dayalı arkadaşlık, iki kişi arasındaki maddiyata dayalı kurulan bir arkadaşlık türüdür.

Zevke dayalı arkadaşlık, iki kişinin beraber zaman geçirmekten keyif aldıkları arkadaşlık türüdür.

Erdeme dayalı arkadaşlık, Aristo'ya göre en ideal arkadaşlık türüdür; bu tür arkadaşlıklar kişilerin karşılıklı olarak sadece erdemli karakterlere sahip olduklarından dolayı kurulan bir arkadaşlık türüdür (Fehr, 1996: 18). Aristo'ya göre, zevke ve menfaate dayalı arkadaşlıkların ömrü erdeme dayalı arkadaşlık türünden daha kısa olmaktadır; çünkü insanlar, erdemli karakter yapısı olan arkadaşlıklara maddiyata göre çok daha fazla önem vermektedirler (Grunebaum, 2003: 59).

Aile dışı ilişkilerde ön plana çıkan arkadaşlıklardan biri de iş yeri arkadaşlığıdır. Bundan sonraki konuda işyeri arkadaşlığına değinilmektedir.

2.2. İş yeri arkadaşlığı kavramı

İş yeri arkadaşlığı bir organizasyon içinde tanıdık olmanın ötesine geçen; ancak romantik bir ilişkiden yoksun kalan ve güven, ortak çıkarlar, açıklık, kayıt dışılık ve kapsayıcılık olarak nitelendirilen ilişkilerdir (Berman vd., 2002: 217-230). Bu ilişkiler sevmeye, benzerlik ve kişisel tercih üzerine kuruludur (Li ve Hung, 2009: 1129-1142). Arkadaşlık, genellikle eşit bir ilişki ön görünürken bu eşitlik, iş yerinde arkadaşlık için bir kriter olarak göz ardı edilmektedir. Bu ilişkiler için gerekçenin bir tanesi; bir örgüt içinde, bireylerin iş yeri sorumluluklarının ve yakınlığının bir ilişkiyi kurmak için yeterli ortak zemin sağlayabilmesidir (Berman vd., 2002: 217-230). Çalışanlar; üstleriyle, farklı cinsiyetleri olan kişilerle, kendinden daha yaşlılarla veya örgütte daha fazla görev alan kişilerle arkadaş olmaktadır. Üst düzey yöneticilerin çoğu, çalışanlar arasındaki iş yeri arkadaşlığını savunmaktadır (Berman vd., 2002: 217-230).

Çalışanların dostluğu -organizasyonda eşit güçleri olmasa bile- daha düşük devamsızlık, daha düşük stres düzeyleri ve daha yüksek çalışan üretkenliğine yol açmaktadır (Berman vd., 2002: 217-230). İş yeri ilişkileri, örgüt içinde çalışanların daha az stres altında olmalarına ve daha üretken olmalarına vesile olmakta ve nihayetinde de örgüte fayda sağlamaktadır (Berman vd., 2002: 217-230). Bu nedenle; çalışanların, iş yeri arkadaşlarından yüksek düzeyde sosyal destek aldıklarında, kendilerini ifade etme de dâhil olmak üzere, farklı iş davranışlarında bulunmaları daha fazla olmaktadır. Çalışanlar, örgüt içindeki diğer kişilerden sosyal destek alamadığında, bu durum kaygıya ve anti sosyal davranışa yol açabilmektedir (Sievers, 1999: 588-619). İş yerinde iki temel kişiler

arası ilişki türü vardır: üstler ve astlar arasındaki ilişkiler ve iş arkadaşları arasındaki ilişkilerdir (Sias, 2005: 375-395).

İş yeri arkadaşlığı ilişkileri, öncelikle sosyal değişim ilişkileridir. Bu da, ilişkinin durumunun bireylerin iş performansına, organizasyon ve daha büyük toplum için etkileri olduğu anlamına gelmektedir (Li ve Hung, 2009: 1129-1142). Hem görev tamamlamanın hem de örgüt ile olan ilişkinin önemli bir bileşeni olan yöneticiler; akranları ve alt kademedekiler ile iletişim kurmaktadır. Çalışanlar yedi ana sebepten dolayı iş ilişkilerine sahiptir: iş güvenliği ve güven eksikliği, eksik rol, akıl sağlığı kontrolü, değer ve çıkar benzerliği, yakınlık, araçsallık ve kişilik benzerliği (Dotan, 2009: 4-6).

- İş güvenliği ve güven eksikliği; bir bireyin işle ilgili, deneyimlerle ilgili emniyet ve güven duygusunun, bir kişiyi belirli bir iş arkadaşınızla arkadaşlık ilişkisi sürdürmeye nasıl motive ettiğine dayanmaktadır. Bireyler, iş yerinde kendini daha güvende hissetmek için iş arkadaşları arasında seçicilik yapabilmektedir.
- Akıl sağlığı kontrolü; bireylerin, işle ilgili konular hakkında düşündükleriyle ilgili güvence, doğrulama ve yeterlilik duyguları kazanmak için arkadaşlıklar kurabileceğine dayanmaktadır. İş güvenliği ve güven eksikliği, bir çalışanın fiziksel olarak ne kadar güvende hissettiğine odaklanırken akıl sağlığı kontrolü, çalışanın ne kadar duygusal ve zihinsel olarak güvence altına alındığına odaklanmaktadır.
- Araçsallık, bireylerin bu ilerlemelere ulaşmak için kariyer gelişimi gibi kariyer motivasyonlarına sahip olduğunu ve bu ödülleri elde etmek için arkadaşlıkların peşinde olmasına dayanmaktadır. Bir birey iş yerinde, ne kadar çok arkadaşlık kurabilirse terfi zamanına, yükseltme zamanında veya örgütsel bir kriz çıktığında sahip olduğu savunucuyu ve destekçiyi daha fazla bulabilmektedir (Devany, 2003: 24).
- Çalışanların iş arkadaşlığı yapmasının diğer nedeni, çalışanların herhangi bir iş arkadaşında kişilik nedenleriyle benzerlik göstermesidir. İş yeri arkadaşlıkları yalnızca iş yerinin veya çalışanın işinin özelliklerine değil, iş arkadaşının kendisinin özelliklerine de odaklanabilmektedir.
- Değer ve çıkar benzerliği, benzer iş değerlerini ve/veya yaşam çıkarlarını paylaşan bireylerin arkadaş olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir.

- Yakınlık, fiziksel olarak birbirine daha yakın olan bireylerin arkadaşlık kurmaya daha yatkın olduğunu göstermektedir.
- Eksik rol; bireylerin, potansiyel olarak yaşamlarında önemli bir kişi veya rol modelinin yerini tutabilecek kişilerle arkadaşlıklar kurması demektir. Örneğin kadınlar, iş yeri dostluğunun sosyal ve duygusal faydalarını tanımlarken, erkeklerde iş yeri dostluğunun faydalarını işlevsel veya görev temelli faydalar olarak görme olasılıkları daha yüksektir. Bu arkadaşlıkların yararlarını farklı görmenin bir sonucu olarak, kadınların iş yeri arkadaşlarından sosyal ve duygusal destek aldıklarını bildirme olasılıkları erkeklerden anlamlı derecede daha yüksekken, erkeklerin iş yerinde arkadaşlıktan kariyerle ilgili yararlar aldıklarını bildirme olasılıkları daha fazladır. Bu nedenle, kadınların iş yerindeki yakın arkadaşlarının varlığı veya yokluğundan doğrudan etkilenme olasılığı erkeklerden daha yüksek olmaktadır. Kadınlar, daha hızlı mevcut sosyal fırsatlara dayanan bir örgütte kalmaya veya bir örgütten ayrılmaya karar verebilmektedirler (Morrison, 2009: 1-13).

Organizasyon ağının bir parçası olduğunu bildiren çalışanların işten ayrılma niyetleri, örgütsel ağın bir parçası olduklarını düşünmeyen bireylerden daha az olduğu düşünülmektedir. Çoğu zaman, iş yeri arkadaşlıkları yalnızca belirli bir alanda bulunmaktadır (Berman vd., 2002: 217-230). Bazı yöneticiler, iş yeri arkadaşlıkları ile sosyal dostluklar arasında net bir çizgi çizmeyi savunmaktadır (Devany, 2003: 24-25). Bir çalışan, iş yeri arkadaşlarıyla ve sosyal arkadaşlarıyla iş yeri dışında bir araya gelmeye karar verirse yalnızca örgüt ile aynı düzeyde çalışan kişilerle birlikte olmaktadır (Devany, 2003: 25-27).

İş yeri arkadaşları; kıskançlık, fiziksel çekicilik, rekabet ve örgüt içindeki konumlarının amaçları gibi ilişkileri sırasında benzersiz zorluklarla uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bileşenlerin birçoğu iş yeri dışındaki arkadaşlıklarda da mevcuttur; ancak, iş ortamında daha belirgin veya daha önemli sorunlar doğurabilmektedir (Berman vd., 2002: 217-230).

Baron (1992: 11-12); iş yeri arkadaşlığına ilişkin politikaları, bireylerin gün içinde oynadıkları çeşitli rolleri sözlü olarak açıklığa kavuşturmayı ve bireylerin iş yerindeki olayların farkında olmasını sağlamak gibi riskleri en aza indirmenin yollarını önermektedir; çünkü bu tür durumlar arkadaşlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Baron (1992: 11-12)'a göre örgütler; çalışanların duygularını üstler manipüle etmeden, ast-üst ilişkileri ile ilgili çalışanlarına eğitim verebilmelidirler. Ayrıca örgütler çalışanlarına, arkadaşlıklarını kaybetmeden iş odaklı hedeflerini organizasyon içinde daha fazla nasıl ileriye taşıyabilecekleri konusunda eğitim verebilmelidir. Bir iş arkadaşıyla arkadaşlık kurmanın en büyük tehlikelerinden biri, özellikle de ast-üst ilişkisinde, çalışanların genellikle sosyal arkadaşlarına karşı yaptıkları bazı davranışları, üst konumunda bulunan ve bu davranışlarda bulunmaması gerektiği arkadaşlarına da bulunacak olmalarıdır.

Devany (2003: 24-27); iş yerinde ast-üst ilişkisindeki iş yeri arkadaşlığı, karşılıklı çıkar üzerine olduğunda iş yerindeki ilişkileri potansiyel olarak olumsuz etkileyebileceğini savunmaktadır. Çalışanlar, yardımlaşmanın karşılıklı çıkar duygusuna dayandığı bir çalışma ortamında destek hissetmeyeceklerdir (Berman vd., 2002: 217-230). Bir çalışanın iş ortamında motive olması ve destek hissedebilmesi için, çıkarsız bir yardımlaşmanın hissine sahip olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, göreve dayalı nedenlerden dolayı sadece desteklenmek yeterli değildir; Bir çalışanın işte desteklendiğini hissetmesi için, sosyal arkadaşlık sebeplerinden dolayı arkadaşları tarafından desteklendiğini hissetmesi gerekmektedir. Çalışanların bu desteği hissetmesi, iş yerindeki arkadaşlığı olumlu etkileyebilmektedir; çünkü bu durum çalışan için olumlu psikolojik bir duygunun birincil kaynağı olabilmektedir (Kleine ve D'Aunno, 2006: 365-377).

Birçok çalışan, iş yerinin sadece bir ücret kaynağından daha fazlasını vermesini beklemektedir. İş yerinde, işverenlerin çalışanı önemseydiği ve onu destekleyeceği duygusu olmalıdır. İş yerinde arkadaşlık ve çalışana destek, tükenmişliği önlemeye yardımcı olacak bir kaynak sağlayabilmektedir (Sias ve Bartoo, 2007: 455–472). Bunun önemli olmasının nedeni, çalışanın ailesinin ve iş yeri dışındaki arkadaşlarının, çalışanın iş yeri arkadaşları ile aynı arka plan bilgisine ve içeriğine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın iş gününü olumlu ve verimli geçirebilmesi için ihtiyaç duyduğu destek ve cesaretlendirme, iş yerinde kurduğu arkadaşlık neticesinde gelmesi daha kolay olabilmektedir (Cahill ve Sias, 1997: 231–240).

İş yeri arkadaşları; çalışanlara iş yeri politikaları, iş yeri koşulları ve işini etkili bir şekilde yapmanın yolları hakkında bilgi vermek için bireylere ikinci bir göz ve kulak vermektedir (Rawlins, 1992: 8-24). İş yeri arkadaşları, yalnızca çalışma ortamında olan

kişilerden farklı olarak, hassas ve isteğe bağlı bilgileri birbirleriyle açıkça paylaşmaya istekli olma eğilimindedirler (Sias ve Cahill, 1998: 273–299). Bu nedenle, iş yeri arkadaşlığı olan bireyler, sahip olmadıklarından daha fazla güce sahip olma eğilimindedir; çünkü temel ve isteğe bağlı bilgilere daha fazla erişebilmektedirler (Kanter, 1977: 12-35).

Arkadaşlık aynı zamanda bireylerin çalışma ortamı içinde ve dışında birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu da değiştirmektedir (Devany, 2003: 24-27). Çalışan normalde iş arkadaşlarından biri ile sosyal bir arkadaşlık kurmuş olsa bile, iş yerindeki olası etkileri nedeniyle iş yeri arkadaşıyla her bilgiyi paylaşmayabilmektedir. Arkadaşlık ağları, bilginin bir organizasyona yayılmasına izin verdiği için, bir çalışan belirli türdeki bilgileri iş yeri arkadaşlarıyla paylaşmaya karşı dikkatli olabilmektedir.

İş yerinde arkadaşlığın bozulmasının beş ana nedeni vardır: Kişilikler, yaşam olaylarını rahatsız eden durumlar, çelişkili beklentiler, terfi ve ihanet (Morrison, 2009: 1-13). Bireyler bir iş yeri arkadaşlığını sona erdirmek istediklerinde, iş dışı konulardan kaçınma, bireysel ve iş ile ilgili bilgileri paylaşmama gibi dolaylı taktiklere başvurmaya meyilli olabilmektedirler. Bu arkadaşlıkların sona ermesi, iş yeri arkadaşlıkları sona erdiğinde ya da kötüleştiğinde, ilgili bireyler kendilerini stresli hissedebilmekte, işle ilgili işleri daha verimsiz yapabilmekte ve örgütten ayrılma arzusu hissedebilmektedir (Sias vd., 2004: 321–340).

2.3. İş yeri arkadaşlığı türleri

İş yeri arkadaşlığı türleri iki gruptan oluşmaktadır: Bunlar ast-üst ilişkileri ve akran ilişkilerdir (Sias vd., 2004: 321–340). Bu ilişkileri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

2.3.1. Ast-üst ilişkileri

Ast-üst ilişkileri, bir üstün bir alt çalışanına karşı doğrudan resmî otoriteye sahip olduğu iş yeri ilişkileridir. Bunlar büyük organizasyonun perspektifinden, çalışma hayatları amir denetçileri ve alt çalışanlarından çok fazla etkilenen bireyler için son derece önemli sonuçları ortaya çıkan ilişkilerdir.

2.3.1.1. Ast-üst ilişkilerinin işlevleri

Liderlik: Örgütteki ast-üst ilişkilerinin işlevlerine bakıldığında ilk akla gelen, lider-üye etkileşimidir. 1980'lerin başında bilim adamları, çalışanların günlük faaliyetlerine odaklanan yönetim ile geniş görüşlülük ve örgütsel değişime odaklanan liderlik arasında ayırım yapmaya başlamıştır. Bu amaçla liderlik, statüko koşullarını

sürdürmek yerine, stratejiye ve geleceğe odaklanmasında ve örgütsel istikrardan ziyade kriz ve yeniliğe odaklanmasında yönetimden farklı olmaktadır (Bennis ve Nanus, 1985: 102-157).

Stil veya davranışsal liderlik teorileri, insanların etkili lider olmayı öğrendikleri varsayılarak, özelliklerden ziyade lider davranış ve becerilerine odaklanmıştır. Bu teoriler, yöneticilerin genel bir denetleme stiline uyma eğiliminde olduklarını varsaymaktadır. Örneğin, Ohio Eyalet Liderliği çalışmaları, çalışanlar adına yüksek düzeyde bir başlangıç yapısı için, yüksek düzeyde bir düşünce sergileyen liderlerin en etkili olduğunu belirtmektedir (Hemphill, 1955: 385–401).

Patika hedef teorisi (House, 1971: 81–97) ve durumsal liderlik teorisi (Hershey ve Blanchard, 1982: 12-55), aksine, bazı lider davranışlarının sadece belirli çalışanlarda etkili olacağı varsayımına dayanmaktadır. Örneğin, araştırmalar olgun ve kendine güvenen çalışanların “delegasyon yapan” bir liderlik stiline en iyi şekilde yanıt verdiğini gösterirken, olgunluk ve güven eksikliği olan çalışanlar “söyleyen” veya daha yönlendirici bir liderlik stiline en iyi şekilde yanıt verdiğini göstermektedir. Bu teorilerde, alt çalışanlar, ast-üst ilişki araştırmasında aktif rol oynamaktadır. (Hersey ve Blanchard, 1982: 12-55).

1970'lerin ortalarında, Graen ve arkadaşları, hem liderlik hem de ast-üst ilişkileri araştırması üzerinde önemli ve kalıcı bir etkiye sahip olan dikey çift bağlantı teorisini (Graen ve Cashman, 1975: 143–165) ortaya koymuştur. Dikey çift bağlantı teorisi, yöneticilerin çalışanlara benzer şekilde davrandığı özellikleri, ortalama liderlik tarzı teorik varsayımları ve yöneticilerin ast-üst ilişkilerdeki çalışanlara genel olarak pasif yön veren pasif rolü sorgulamaktadır. Dikey çift bağlantı teorisi, denetçilerin çeşitli çalışanları ile farklı ilişki türleri oluşturduğunu ve bu ilişkilerin kaliteye göre değiştiğini ileri sürmektedir. Genel olarak, yüksek kaliteli ast-üst ilişkileri, ilişki ortakları arasında düşük kaliteli ilişkilere göre daha yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve zorunluluk ile karakterize edilmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde liderler ve üyeler destek ve cesaretlendirme için birbirlerine güvenmektedir. Bu tür ilişkiler, üyelerin daha büyük karşılıklı çıkarlara odaklanmak için kendi çıkarlarının ötesine geçtikleri “ortaklıklar” olarak işlev görmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, 233).

Dikey çift bağlantı teorisine göre, lider-üye ilişkileri (yani ast-üst ilişkiler), her iki ortağın da ilişkilerini sürekli olarak müzakere ettiği bir tür değişim ilişkisini temsil

etmektedir. Dikey çift bağlantı teorisi, nihayetinde üstün alt ilişkilerinin müzakere edildiğini vurgulamak için “lider-üye değişimi” teorisi olarak güncellenmiştir. Bu nedenle, lider-üye değişimi teorisi, ast-üst ilişkisindeki alt ortağa aktif bir rol veren ilk teori olmaktadır; çalışanlar ve amirlerin her ikisi de lider-üye ilişkisini etkilemektedir. Lider-üye değişimi teorisi ast-üst ilişkiler üzerine yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, 233).

Farklılıklar: Örgütteki ast-üst ilişkilerinde cinsiyet farklılıkları önemli bir işleve sahip olmaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre, kadınların ve erkeklerin genel olarak yönetsel etkinliklerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Eagly vd., 1995: 125–145). Bununla birlikte, bazı çalışmalar da kadın ve erkeklerin yönetim tarzlarında ve çalışanlarla ilişkilerinde farklılıklar olabileceğini göstermektedir. Bu araştırma genel olarak; kadın yöneticilerin, kişisel başarıları erkeklerden daha fazla vurgulama eğiliminde olduklarını ve görev başarısını vurgulama ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Eagly ve Johnson, 1990: 3–22).

Araştırmalar ayrıca, kadın yöneticilerin düşünceli ve motive edici bir tarz kullanmalarının erkeklerden daha yüksek olduğunu göstermektedir; erkek yöneticilerin de yönlendirici, kontrol edici ve görev odaklı olarak algılanma olasılıklarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bazı bilim adamına göre, karşı cinsiyete özenmeye bağlı olarak yönetim tarzında farklılıklar var olabilmektedir. Örneğin, bazen kadın yöneticiler bireysellik, rekabet ve iddialılık gibi erkeksi özelliklere değer verme eğiliminde olabilmektedir. Bu tür farklılıklar üst yönetim pozisyonlarında az sayıda kadın yöneticide var olabilmektedir. (Carless, 1998: 887-888).

Bilgi paylaşımı: Örgütteki ast-üst ilişkilerinin üçüncü işlevi, bir çalışanın amiriyle olan ilişkisinde, çalışanın organizasyonda sosyalleşmesini sağlamaktır. Aynı zamanda çalışanın kariyer ilerlemesi ile ilgili görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesini ve organizasyonun işleyişini sağlayabilmek için önemli etkileri olan üstler ve astlar arasında bilgi paylaşımı sağlamaktır. İlk toplantılarından itibaren, üstler ve alt çalışanlar birbirleri için çok önemli bilgi kaynaklarıdır ve amirler yeni çalışanların sosyalleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan sosyalleşmesinin “karşılaşma” aşaması sırasında yönetimin birincil rolü, organizasyon, bölüm ve yeni çalışanın görevleri, ödevleri ve hedefleri hakkında bilgi ve talimat sağlamaktır (Jablin, 2001: 768).

Yeni çalışanlar, yeni bir işe başlarken büyük bir belirsizlik yaşamaktadırlar ki bunlar: işleriyle ilgili belirsizlikler, görevlerini ustalıkla yerine getirme kabiliyetleri veya belirsizliği, değerlendirme yetenekleri, yeni iş arkadaşlarıyla ilişkileri ve sosyal ağdaki rolleri veya ilişkisel belirsizliklerdir. Yöneticiler, bu belirsizlikleri azaltmak için çeşitli bilgi arama taktikleri kullanarak birincil bilgi kaynağı olarak görülmektedirler (Teboul, 1994: 190–224).

Yeni çalışanlar, özellikle yeni işlerinde ilk birkaç ay boyunca doğrudan üstlerinden bilgi alma eğilimindedir (Teboul, 1994: 190–224). Doğrudan edinilen bilgilerin, çalışanın iş performansı açısından en etkili olduğu varsayılmaktadır; çünkü yanlış anlaşılmanın doğrudan konuşmalardan kaynaklanmasının, dolaylı ipucu, üçüncü tarafların kullanımı veya gözlemden daha az olası olduğu belirtilmektedir (Miller ve Jablin, 1991: 92–120).

Çalışanlar tecrübe kazandığında, imajları ve iş yerinde başkaları üzerinde yaptıkları izlenimlerle daha fazla ilgilenmektedirler. Çalışanlar deneyim kazandıktan sonra gereksiz soru sormaktan kaçınmaktadırlar; çünkü bu durum çalışanların kendilerini güvensiz ve yetersiz görmelerine neden olabilmektedirler ve böylece çalışanlar doğrudan bilgi arama taktiklerini kullanma eğilimine girmektedirler. Bu çalışmalar, üstlerin yeni gelenler için kaliteli bilgi kaynaklarından biri olduğunu göstermektedir (Sias ve Wyers, 2001: 549–573).

Araştırmaların çoğu yeni çalışanlara odaklanmış olsa da, son araştırmalar kıdemli çalışanların örgütsel şartlara bağlı olarak işe yeni başlayan çalışanlarla ilgili belirsizliklerle karşılaşmaya devam ettiğini göstermektedir. Örneğin; deneyimli çalışanlar, yeni bir çalışan işe alındığında ilişkisel belirsizlik yaşamaktadırlar (Sias, 2005: 375-395). Birincil bilgi kaynakları olarak amirle; çalışanlarının örgütsel, işle ilgili ve performans sorunlarına ilişkin algılarını güçlü bir şekilde etkilemelerini sağlayarak çalışanlarına yönelik bilgileri süzmektedirler ve yorumlamaktadırlar. (Jablin, 2001: 768).

Araştırmalar aynı zamanda alt çalışanların; üstlerin iletişim davranışlarını, onlardan öğrendiklerini ve bu davranışları kendi üst rollerinde taklit etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Weiss, 1977: 97–113). Ancak, bilgi paylaşımının karşılıklı bir olay olduğu görülmektedir. Tıpkı astların bilgi amirlerine güvenmesi gibi amirler de bilgili yönetim kararları alabilmeleri için ast çalışanlarına çok fazla güvenmeleri gerekmektedir. Çalışanların; amirlerine doğru ve kaliteli bilgi sağlamaları veya tam tersi

bir amire ya yalan ya da ihmal yoluyla sağlanan bilgileri çarpıtmayı istemelerinin kapsamı, bir dizi faktöre bağlı olmaktadır. Birincisi, amir otoritelerinin çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi arttıkça çalışanların, üstlerine sağladıkları bilgileri filtreleme olasılığı artmaktadır. İkincisi, çalışanların yaptıkları hatalar veya düşük performans sergileme gibi kendilerine olumsuz yansıtacak bilgileri ihmal etmeleri de filtreleme olasılığını artırmaktadır. Üçüncüsü; çalışanlar, amirlerine güvendikçe onlara sağladığı bilgiyi çarpıtma olasılığı da o kadar düşmektedir (Jablin, 1979: 1201–1222). Özetle; yıllar boyunca yapılan araştırmalar, ast-üst ilişkilerinin etkin bilgi alışverişi için önemini sürekli olarak ortaya koymaktadır. Amirler ve alt çalışanlar, kaliteli bilgi için büyük ölçüde birbirine bağlıdır. Amirler ile ilişki ne kadar iyi olursa çalışanlar da o kadar iyi bilgilendirilmektedirler.

Geri bildirim ve değerlendirme: Dördüncü işlev ise, çalışanların iş performansı hakkında değerlendirme bilgileri veya geri bildirimdir. Çalışanlara olumlu geri bildirimlerde bulunmak, devam eden iyi performansı motive edebilmektedir ve teşvik edebilmektedir (Fedor, 1991: 73–120). Çalışanlara olumsuz geri bildirimde bulunmak, oldukça zor ve rahatsız edici olmakla birlikte, çalışanların gelişimi ve performansı için çok önemlidir; ancak birçok amir ya olumsuz geri bildirimde bulunmaktan kaçınmaktadır ya da yapıcı yollardan ziyade yıkıcı bir şekilde geri bildirim sağlamaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar performans eksikliklerinden haberdar edilmezlerse performanslarını iyileştirmek için motive olamamaktadırlar ve kötü iş performanslarına devam edebilmektedirler (Benedict ve Levine, 1988: 507–514).

Üstler, çalışanlar için en önemli performans geri bildirim kaynaklarından biridir (Ashford, 1993: 201–225). Üstlerin; çalışanın eğitiminden, gelişiminden, çalışanın performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinden, çalışanın disipline edilmesinden ve ödüllendirilmesinden de sorumlu oldukları görülmektedir. Geri bildirim ne derece etkili olacağı, çalışanların gelecekteki performansları, moralleri ve kariyer ilerlemeleri için önemli etkilere sahiptir. Üstler, çalışanlara iki temel durumda performans geri bildirim sağlamaktadırlar: günlük konuşma yoluyla sağlanan günlük gayri resmî geri bildirim ve genellikle yıllık veya altı ayda bir yapılan resmî performans değerlendirme görüşmeleri. Her iki geri bildirim türü de ast-üst bağlamında yürütülmektedir ve bu ilişkilerin niteliğinin geri bildirim olayı için önemli etkileri vardır (Fedor, 1991: 73–120).

Olumlu geri bildirim, çalışanın performansını değiştirmek için tasarlanmamış olsa da, etkili performansı pekiştirebilmektedir. Bununla birlikte, olumlu geri bildirimler sınırlı fayda sağlamaktadır. Amirlerin, çalışanların performanslarını değerlendirmek için negatif mesajlardan daha çok olumlu geri bildirim mesajları kullandıkları belirlenmiştir; ancak olumsuz geri bildirimlerin çalışanların kariyer gelişiminde daha yararlı olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, olumlu geri bildirimler; çalışanları, mevcut performansları hakkında bilgilendirmek için yararlıdır; ancak olumsuz geri bildirim, çalışan performansındaki değişimin, çalışanların gelişimi ve kariyer gelişimi için gerekli olan değişikliklerin ortaya çıkması için çok önemlidir (Ashford, 1993: 201–225).

Zorunlu olmasına rağmen olumsuz geri bildirimlerin sağlanması çok zordur. Aslında, çoğu araştırma üstlerin çalışanlar için olumsuz geri bildirimlerden kaçındığını, olumsuz geri bildirimleri geciktirdiğini veya geri bildirimleri yanlış yorumladığını göstermektedir (Benedict ve Levine, 1988: 507–514). Bu, olumsuz geri bildirimlerin tehdit edici bir eylem olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Goffman, 1959: 12-46) ve amirler çalışanlar hakkında olumsuz geri bildirim verdiklerinde çalışanların savunmacı olmalarını beklemektedir (Larson, 1989: 408–422).

Leung vd. (2001: 1155–1187), amirlerin bu geri bildirimleri yıkıcı yöntemlerle değil de yapıcı olarak sağladıklarında, çalışanların amirlerinden gelen eleştirileri dinleme ve kabul etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ek olarak, bu tür yapıcı olumsuz geri bildirimlerin alınması, amire olan güven ve memnuniyetle pozitif ilişkili olmaktadır. Buna karşılık, saygısız olan amirlerde, olumsuz geri bildirim alan çalışanların geri bildirimleri dinlemesi ve kabul etmesi daha zor olmaktadır ve amire daha düşük düzeyde güven ve memnuniyet duyduğunu bildirme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, yıkıcı olumsuz geri bildirimler sağlamak, iyi olmaktan çok zarar vermektedir.

Buna bağlı olarak, Steelman L. A. ve Rutkowski K. A. (2004: 6–18) geri bildirim kaynaklarının ve bildirilmesinin, süreçte önemli faktörler olduğunu bulmuşlardır. Spesifik olarak, araştırmalar, yöneticilerin performansları hakkında bilgi sahibi olduklarını algıladıklarında ve amirlerin geri bildirimleri düşünceli bir şekilde çalışanlara sunduklarında, amirlerden olumsuz geri dönüşlere yanıt olarak çalışanların performanslarını iyileştirme konusunda daha fazla motive olduklarını gözlemlenmiştir. Özetle, çalışanlar hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimlere katılmaktadırlar; ancak çalışanların gelişimi ve ilerlemesi için olumsuz geri bildirimlerin daha önemli olduğu

görülmektedir. Çoğu araştırma, amirlerin çalışanlara yönelik olumsuz geri bildirimleri sıklıkla önlediğini, geciktirdiğini veya çarpıttığını gösterse de, son zamanlarda yapılan çalışmalar, ast-üst arasındaki ilişki güven verici olduğunda, her iki tarafın çalışma verimliliğini ve etkinliğini artırdığını göstermektedir.

Danışmanlık: Beşinci işlev ise danışmanlıktır. Danışmanlık, belirtilen bilgi paylaşımını ve geri bildirimini içermektedir; ancak bu fonksiyonların ötesine geçebilmektedir. Danışmanlık, çalışanın gelişimi ve kariyer gelişimi için bir tür “rehber” olarak işlev gördüğü belirli bir ilişki türünü ifade etmektedir. Bu nedenle, danışmanlık ilişkileri diğer iş yeri ilişkilerinden birkaç açıdan benzersizdir: Birincisi, genellikle karşılıklı değil tek yönlüdürler; yani bilgi paylaşımı, geri bildirim ve destek, danışmandan çalışana tek yönlü bir akış olmaktadır. İkincisi; danışmanlığın odağı, yalnızca belirli görevler ve performanstan ziyade, çalışanın kariyeridir. Buna bağlı olarak danışmanlığın amacı, arttırılmış örgütsel üretkenlikten ziyade, çalışana kariyer için gelişim sağlamaktır (Raabe ve Beehr, 2003: 271–293).

Danışmanlık ilişkileri, tüm seviyelerdeki çalışanlar arasında gelişmektedir. Danışmanlar, çalışan üzerindeki iki veya daha fazla hiyerarşik seviyedeki insanlar olabilmektedir veya meslektaşları da olabilmektedir (Kram ve Isabella, 1985: 110–132). Bununla birlikte, amirlerin konumu ve yakınlıklarından dolayı amirler genellikle danışman rolünü üstlenmektedirler. (Scandura ve Schriesheim, 1994: 1588–1603).

Danışmanlık, resmî ve gayri resmî olmak üzere iki temel türe odaklanmaktadır: Resmî danışmanlık ilişkileri, resmen eşleşmeler veya bir başkası arasında diğerinden daha deneyimli ve bilgili olan kişi danışman olarak belirlenmektedir. Danışmanlık programları, öğrenmelerini ve organizasyondaki ilerlemelerini kolaylaştırmak amacıyla yeni çalışanlara yöneliktir. Gayri resmî danışmanlık, resmî olarak atanmamış; ancak taraflar arasında doğal olarak gelişen danışmanlık ilişkilerini ifade etmektedir. Bu ilişkiler, taraflar yeterince olumlu sonuçlar edindiği sürece devam etmektedir (Jablin, 2001, 768).

Jablin (2001: 768) resmî ve gayri resmî danışmanlık konusundaki araştırmaları özetlemiş ve şu sonuçları bildirmiştir: İlk olarak, gayriresmî danışmanlık ilişkilerinin birbiriyle “görünür” olan ve sık, düzenli iletişimde olan kişiler arasında ortaya çıkması daha kolay olmaktadır. İkincisi, danışmanlık alan çalışanlar danışmanlık almayan çalışanlardan daha fazla olumlu fayda sağlama eğilimindedir. Bu faydalar, organizasyon

ile ilgili konuların daha iyi anlaşılması ve çalışanların daha yüksek memnuniyet seviyelerini içermektedir. Üçüncüsü, resmî danışmanlığın genel olarak gayri resmî danışmanlığa göre daha az veya çok etkili olup olmadığını belirlemek zor olsa da araştırmalar gayri resmî danışmanlık ilişkilerinde çalışanların resmî danışmanlık ilişkilerindekinden daha fazla kariyerle ilgili bilgi alma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak, araştırma, danışman ve çalışan arasındaki iletişim sıklığı ile çalışanın psikososyal faydalar alması, kariyer rehberliği ve rol modellemesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Jablin, 2001, 768–769).

Araştırmaların çoğu danışmanlığın olumlu yönlerine odaklanmış olsa da, bazı araştırmacılar da ilişkinin potansiyel olumsuz tarafını da ele almıştır. Örneğin, Scandura (1998: 1588–1603), ast ve üst çalışanlar arasındaki danışmanlık ilişkilerinin amacın dışına çıkabileceğini öne sürmektedirler. Danışmanlık ilişkilerinin amacı dışına çıkması durumunda ast-üst ilişkilerinde sabotaj, taciz, aldatma ve boyun eğme gibi sonuçların olabileceğini gösterilmektedirler. Bu durumlar çalışan için düşük öz saygı, düşük iş tatmini ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Ayrıca, danışman için artan endişe ve kıskançlık gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Özetle araştırma; danışmanlık etkinliğinin sürekliliğe dayandığını ve bir örgütteki danışmanlık ilişkilerinin niceliği yerine nitelik, danışmanlığın sonuçlarını belirleyen en önemli etken olduğunu göstermektedir.

Güç ve etki: Son işlev ise güç ve etkidir. Bu alandaki ilk çalışmalar, yöneticilerin çalışanları nasıl kontrol edip etkilediğine odaklanarak tek yönlü olma eğilimindedirler. Erken yönetim teorileri ast-üst ilişkisini; üstün, alt çalışanın davranışını yönlendirmek ve kontrol etmek için otorite kullanmasını üstlerin elinde tuttuğu bir güç olarak kavramsallaştırmaktadırlar (Higgins vd., 2003: 89–106). Güç, denetim otoritelerinin çalışanlara emir verdikleri ve bu emirleri etkili bir şekilde yerine getiremeyen çalışanların disiplin altına alındığı basit bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bazı araştırmacılar da alt çalışanların, üstlerinden daha yetkin ve bilgili olduğu zaman doğrudan emirlerle kolay veya etkili bir şekilde kontrol edilmediklerini ileri sürmektedirler. Çalışanların alınan kararlara katıldıkları, görev ve iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları katılımcı iş süreçlerini savunmaktadırlar (Higgins vd., 2003: 89–106).

Astları güç ve kontrol süreçlerine katılımcılar olarak kavramsallaştırmada, birçok araştırmacı “yukarı yönlü etki” üzerine çalışmış ve çalışanlarının üstlerini etkilemek için

kullandığı çeşitli taktikler kullanması olarak tanımlamaktadır. Taktikler üç geniş kategoriye ayrılmaktadır: Sert, yumuşak ve rasyonel (Higgins vd., 2003: 89–106). Higgins vd., (2003) rasyonel taktiği, üstlerden olumlu performans değerlendirmeleri ve daha fazla dışsal başarı elde etmede en etkili taktik olduğunu ortaya koymaktadır. Ferris ve arkadaşları, etkili yönetim becerilerini üstler ve çalışanlar tarafından birbirlerini etkilemek için kullanılan politik taktikler olarak tanımlamaktadır. Araştırma ayrıca, amirleriyle daha yüksek kalitede ilişkileri olan çalışanların daha düşük kaliteli ilişkilere sahip çalışanlara göre, yöneticilerin kararları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. (Ferris vd., 2004: 231–258).

Araştırmacılar, ast-üst ilişkisindeki güç ve kontrol sürecini bir egemenlik ve kötüye kullanım alanı olarak da incelemişlerdir. Araştırmalar amirlerin; cinsel taciz de dâhil olmak üzere, iş yerinde suiistimalin en sık failleri olarak algılandığını göstermektedir (Hornstein, 1996: 125-147). Bu alandaki birçok çalışma eleştirel teoriye dayandırılmaktadır. Bazı bilim adamları, bir erkek amirden bir kadın alt gruba cinsel tacizin, güç ve kontrol eylemi olduğunu ve bunun cinsel amaçlar için değil, kadınları ellerinde tutmak için olduğunu iddia etmişlerdir. İş yerinde suiistimal, bir kişinin diğerine yönlendirdiği düşmanca sözlü ve sözsüz, fiziksel olmayan davranışları içeren kötü niyetli iş etkileşimlerini ifade etmektedir. Aynı zamanda, genel olarak çalışanların istismarı, örgütsel bağlamdan ziyade amirin bireysel ilişkileri bağlamında kişiler arası etkileşimden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Bingham, 1994: 17–30).

Ast-üst ilişki bir baskınlık alanı olduğu için aynı zamanda genellikle bir direniş alanı olmaktadır. Bu alandaki araştırmalar, yönetici baskınlığına karşı çalışanların direncine dair birtakım bilgiler sunmaktadır: Birincisi, çalışanlar üzerlerinde bir kontrol veya kötüye kullanma eylemi gerçekleştiğinden çalışanların üstlere karşı direndiğini göstermektedir (Ashforth ve Mael, 1998: 89–119). Direnişin, kötüye kullanımı sona erdirme veya durumu değiştirme konusunda etkili olup olmadığı direnç gösterme, direnişçinin mağdur edilmeyi reddettiğine işaret eden bir güç biçimini temsil ettiği gösterilmektedir. Araştırmalar, direncin nadiren güç ilişkilerinde anlamlı değişikliklerle sonuçlandığını göstermiştir. Bununla birlikte, direniş eylemi yine de anlamlı olmaktadır. Dolayısıyla, direniş hem alt çalışan hem de direndiği yönetici için önemli bir kimlik inşası biçimidir (Ashforth ve Mael, 1998: 89–119)

2.3.1.2. Ast-üst ilişkisine etki eden faktörler

Ast-üst ilişkisine etki eden faktörler dört tanedir. Bunlar: yetenek, kişilik, benzerlik/ farklılık ve iletişimdir (Bauer ve Green, 1996: 1538–1567).

Yetenek: Araştırmalar, çalışanların görevlerini yerine getirme yeteneklerinin ast-üst ilişkilerini etkilediğini göstermektedir (Deluga, 1994: 315–327). Bu çalışmalar, birlikte daha iyi performans gösteren çalışanların, amirleriyle daha kaliteli lider-üye ilişkilerinde olumlu olduklarını göstermektedir. Astlar, üstleriyle iyi bir ilişki kurmak için verimli bir performans sergilemektedirler.

Bazı çalışmalarda ise üstün performansının ve kabiliyetinin de ast-üst ilişki kalitesini etkileyebileceğini göstermektedir. Cogliser C. C. ve Schriesheim C. A. (2000: 487–511), liderin iktidarı kullanma kabiliyetinin ast-üst ilişki kalitesi ile de ilişkili olduğunu bulmuştur. Spesifik olarak yönetici otoritelerinin uzman gücü ve referans gücü, ast-üst ilişki kalitesi ile pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna karşılık, disiplin ve ceza yoluyla ifade edilen zorlayıcı güç, ast-üst kalitesi ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir.

Finkelstein vd. (2000: 435–442), astların iş yeri dışında sosyalleşme gibi üstleriyle birlikte “ekstra rol” faaliyetlerinde bulunma derecelerini incelemiştir. Çalışmalar; otoriter kişiliklerin, geleneksel ön görülen rollerinin sınırları dışında hareket etmekten rahatsız olabileceğini belirtmiştir.

Smith M. A. ve Canger J. M. (2004: 465–481), ayrıca, üstün kişilik özelliklerinin ast-üst ilişkileriyle alakalı olduğuna dair dolaylı kanıtlar bulmuştur. Araştırmada üstlerin kişilik özelliklerinin, astlarının üstlerinden memnuniyeti ile ne derece ilişkili olduğunu incelemiştir. Sonuç olarak, ast-üst ilişkisinden etkilenen üstlerin kişilik özellikleri uyumluluk, duygusal istikrar, dışa dönüklük, vicdanlılık ve açıklıktır. Elde ettiği sonuçlar; amir ne kadar kabul edilebilir, duygusal olarak istikrarlı ve dışa dönükse alt çalışanların amirle birlikte daha olumlu ve verimli bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, amir ne kadar vicdanlı olursa astın da amire karşı o kadar olumlu yaklaştığını da göstermiştir.

Benzerlikler: Engle E. M. ve Lord R. G. (1997: 988–1011), amirler ve astlar arasındaki tutum benzerliğinin ilişki kalitesini ön görme derecesini incelemiştir. Çalışkan, dürüst, güvenilir vb. gibi alt çalışanlar için prototip performans kriterleri üzerinde durmuşlardır. Bu faktörler üzerindeki uyuşmanın, sevme aracılık etkisi ve ast-üst ilişki

kalitesi ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir deyişle, amirler ve astlar daha çok sosyal meselelere yönelik tutumları aynı ise ve görüşleri ne kadar benziyorsa, birbirlerinden o kadar çok etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar, tutumları birbirine benzeyen bireylerden oluşan bir grubun, ast-üst ilişki kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğu fikrini desteklemektedir (Engle ve Lord, 1997: 988–1011).

Farklılıklar: Araştırmalar, özellikle kişilik özellikleri bakımından amirler ve alt çalışanlar arasındaki farklılığın pozitif ilişkileri teşvik edebileceğini göstermektedir. Başlangıçta benzerliğe odaklanan bir çalışmada, Allinson vd. (2001: 201–220), üstler ve astlar arasındaki bilişsel stil benzerliğinin baskınlık ve beslenmeyi de içeren ast-üst ilişkisinin çeşitli yönleriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu incelemiştir.

Bilişsel stil, bir bireyin tercih ettiği bilgileri organize etme ve işlemeye atıfta bulunmaktadır (Allinson vd., 2001, 203). Araştırma, iki ana bilişsel stil olduğunu göstermektedir. Analitik bir çalışan; uyumlu olmada, karar verirken yapısal bir yaklaşımı tercih etmede, sistematik araştırma yöntemlerini uygulamada ve özellikle adım adım çözüm gerektiren sorunları ele alırken rahat olma eğilimindedir. Sezgisel bir çalışan; nispeten uyumsuz olma eğiliminde, karar vermede hızlı, açık bir yaklaşım tercih etmekte, rastgele araştırma yöntemlerine güvenmekte ve bütünsel bir yaklaşımı destekleyen problemlerde en iyi şekilde çalışmaktadır (Allinson vd., 2001, 204).

Elde edilen sonuçlar, bu kişilik özelliklerinde ortaklar ne kadar farklıysa sonuçların o kadar olumlu olduğunu belirtmiştir. Spesifik olarak, amir çalışandan daha sezgisel olduğunda, çalışanın amirinden daha çok etkilendiğini ve amirine saygı duyduğunu bulmuşlardır. Çalışmalarda bu sonuçları yorumlamak için tamamlayıcı ihtiyaçlar teorisini kullanarak, başarılı bir ilişkinin karşılıklı ihtiyaç memnuniyetinin ürünü olabileceğini açıklayarak kullanmışlardır. Özetle; araştırmalar, yönetici otoritesinin performans, yeterlilik ve demografik faktörlerle ilgili benzerliklerinin ilişki kalitesi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak, kişilik özelliklerine göre farklılık olması olumlu ilişki sonuçları doğurabilmektedir (Allinson vd., 2001, 213).

İletişim: İletişim uzmanları, ast-üst ilişki gelişimini iletişimsel bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır. Fairhurst G. T. ve Chandler T. A. (1989: 215), ast-üst ilişkilerinin rutin konuşmalar sırasında sosyal olarak kurulduğunu göstermiştir. Bu tür konuşmaların farklı özellikleri, farklı ilişkileri olmaktadır. Örneğin araştırmalar, yüksek kaliteli ilişkilerin; içeriden konuşma, değer yakınsama ve rutin olmayan problem çözme

gibi iletişim modellerini kullanarak amirlerin ve astlarının güç mesafesini en aza indirdiği iletişim ile nitelendirildiğini göstermektedir. Düşük kaliteli ilişkiler ise performans izleme, tehdit edici davranışlar ve rekabetçi çatışma gibi iletişim kalıpları da dâhil olmak üzere, üst ile alt arasındaki güç mesafesini artıran konuşmalar yoluyla kurulmaktadır (Fairhurst ve Chandler, 1989: 215).

Yrle vd. (2003: 92–101), iletişim kalıplarının çeşitli lider-üye etkileşim türleri arasında ayırım şekillerini de incelemiştir. Elde ettiği sonuçlar ast-üst ilişki kalitesi ile pozitif olarak ilişkili iki iletişim düzenini ortaya koymuştur: Koordinasyon ve katılım. Koordinasyon, yöneticilerin faaliyetleri tek yönlülükten ziyade iki yönden astlarla faaliyetlerini ne ölçüde koordine ettiğini ve katılım, denetim otoritelerinin çalışanları karar alma sürecine katılmaya davet etmesini ifade etmektedir.

İletişim aynı zamanda, bireylerin ast-üst ilişkilerinde istikrarı korumalarını sağlamaktadır. Strateji kullanımı, amirin bağımlı ilişkisinin kalitesine bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak, grup içi çalışanlar ast-üst ilişkilerini sürdürmek için kişisel ve doğrudan iletişim taktiklerini kullanma eğilimindedir. Grup dışı çalışanlar ise yüzeysel konuşma, sorunların tartışılmasından kaçınma vb. gibi düzenleyici taktiklere daha fazla güvenmektedirler. (Lee ve Jablin, 1995: 220–257). Yapılan bir çalışmada Huang (2002: 193–204), çalışanların e-posta kullanımının ast-üst kalitesiyle nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçları, alt çalışanların üstleriyle e-posta yoluyla iletişim kurma sıklığı ile ast-üst ilişkilerinin kalitesi hakkındaki algılar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

2.3.2. Akran ilişkileri ve türleri

Akran iş arkadaşı ilişkileri, birbirleri üzerinde resmî bir yetkiye sahip olmayan aynı hiyerarşik seviyedeki çalışanlar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Ünlü Hawthorne çalışmaları, akran ilişkileri hakkında önemli bir dönüm noktasını temsil etmiştir. Bu çalışmalar, Illinois'deki Hawthorne General Electric tesisinde üretim işlemlerinin tipik bir verimlilik çalışması olarak başlamıştır. Bir dizi çalışma ile Elton Mayo ve ekibi, akran iletişimi ile ilgili keşifler yapmıştır. Birincisi; bireylerin memnuniyet, keyif ve gelişim gibi içsel ödüller için çalışmaya motive olduklarını ve bu ödüllerini kısmen iş arkadaşlarıyla iletişim yoluyla elde ettiklerini bulmuşlardır. İkincisi; çalışma gruplarını gözlemlerken, çalışan performansının esas olarak resmî kurallar ve iş tanımları yerine grup üyeleri arasındaki gayri resmî iletişimden etkilendiğini tespit

etmişlerdir. Bu nedenle, Hawthorne çalışmaları, meslektaş iletişiminin çalışanların davranışları ve performansları üzerindeki en önemli etkilerden biri olduğunu ortaya koymuştur (Roethlisberger ve Dickson, 1939: 306-308).

Hawthorne çalışmaları, kişiler arası ilişkileri örgütsel süreçlerin merkezine yerleştiren birçok yeni yönetim teorisine yol açmıştır. Maslow (1954) ve McGregor (1960) gibi insan ilişkileri teorisyenleri, akran ilişkileri ile çalışanların morali arasındaki bağlantıları vurgulamıştır. Likert (1961), örgütlerin çalışanlarını iş yerinde yeterliliklerini nasıl geliştireceğini ve kişiler arası ilişkiler yoluyla insan kaynaklarını etkin bir şekilde nasıl kullanabileceğini vurgulamıştır. Bu iki teori, akran ilişkilerini örgütsel süreçlerin merkezine yerleştirmiştir ve akran iletişiminin geniş alanında bir araştırma akışı yaratmıştır ve özellikle akran iletişiminin memnuniyet, bağlılık, verimlilik ve işten ayrılma gibi çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir (Kram ve Isabella, 1985, 110-132).

Kram K. E. ve Isabella L. A. (1985: 110–132), örgütsel akran ilişkilerini dört temel grup olarak tanımlamıştır: Bilgi akranı, meslektaş akranı, özel akran ve olumsuz ilişkiye sahip akran (Kram ve Isabella, 1985: 110–132):

Bilgi akranı: Bu ilişki; düşük seviyede kendini açıklama ve güven, az duygusal destek ve az kişisel geri bildirim ile belirlenmektedir. İş yeri ilişkilerinde en yaygın olanıdır. Temel işlevi; iş, görev, organizasyon vb. hakkında bilgi sağlamaktır. Bu bir arkadaşlık ilişkisi değildir; işle ilgili profesyonel çerçevede kurulan bir ilişkidir.

Meslektaş akranı: Bu ilişki, orta düzeyde güven ve kendini açıklama, ilişki içinde daha karmaşık bireysel roller ve daha geniş bilgi sınırları ile oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı, duygusal destek, geri bildirim ve arkadaşlığa ek olarak gerçekleşmektedir.

Özel akran: Bu, akran ilişkilerinin en samimi olanıdır; resmî iş yeri rolleri, yüksek düzeyde kendini açıklama ve lehine kendini ifade etme gibi özellikler göz ardı edilir veya önemsenmemektedir. Samimiyet (sosyal bağların gücünün bir ölçüsü); istikrar (ilişkinin ne kadar güçlü bir şekilde kurulduğunun ölçüsü) ve süreklilik (ilişkinin kopmadan devam edip etmediği) ile belirlenmektedir. Özel meslektaş ilişkileri, meslektaş ilişkilerinden ya da bilgi akranı ilişkilerinden daha uzun sürmektedir ve özel meslektaşın bulunmadığı organizasyonlarda nispeten az olmaktadır. Özel akran ilişkisi, aynı zamanda bir arkadaş ilişkisi de olabilmektedir.

Olumsuz ilişkiye sahip akran: Bu bir arkadaşlık ilişkisi değildir. Olumsuz bir ilişkiye sahip bireyler arasındaki etkileşim saygısızlık, anlaşmazlık, hoşnutsuzluk, çatışma ve/veya düşmanlık ile belirlenebilmektedir. Bireyler oldukça sınırlı olarak birbirleriyle etkileşime girebilmektedir; ancak birlikte çalışmıyorlarsa ilişkiyi sürdürmeye devam etmemektedirler.

2.3.2.1. Akran ilişkilerinin işlevleri

Akran ilişkilerinin işlevleri 4 gruba ayrılmaktadır: Danışmanlık, bilgi paylaşımı, güç-kontrol-etki ve sosyal destek (Kram ve Isabella, 1985: 110–132).

Danışmanlık: Kram K. E. ve Isabella L. A. (1985: 110–132), çalıştıkları sırada araştırmacıların genç bir çalışan ile daha deneyimli ve daha üst düzey bir danışman arasında gelişen danışmanlık ilişkilerini geliştirme eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Ancak, örgütlerdeki bazı ilişkilerin, göreceli olarak nadir ve erişilmesi zor olan bu geleneksel danışmanlık ilişkilerine alternatifler de sağlayabileceğini savunmaktadırlar. Özellikle, çalışmalarını iş yerindeki meslektaşlar üzerinde durmaktadır. Çalışmalar, akranlar arasındaki iletişimin doğası ile ayırt edilen, çalışanlara farklı gelişimsel danışmanlık fonksiyonları sunan üç temel akran ilişki türünü ortaya çıkarmaktadır:

- Bilgi akranlarının birincil işlevi, adından da anlaşılacağı gibi bilgi paylaşımıdır. Bir kişinin kariyerinin ilk evrelerinde, bilgi eşleri yeni çalışanın gerekli görevleri yerine getirmesine yardımcı olmada anahtar rol oynamaktadır. Bireyin kariyeri ilerledikçe bilgi meslektaşlarıyla iletişimin sürdürülmesini ve çalışanın bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bu nedenle de başkaları tarafından bilgili bir çalışan olarak algılanmaktadır ve bu da çalışanların daha ileri pozisyonlarda görünürlüğünü korumasına yardımcı olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 110–132).
- Meslektaş akran ilişkileri, bilgi akranlarından daha karmaşık ve çok yönlüdür. İş ve organizasyonla ilgili bilgileri sağlamanın ötesinde, meslektaşlar birbirlerine iş desteği ve duygusal destek sağlamaktadır. Kariyer sürecinin başlarında, meslektaşlar arasındaki görüşmeler gelişen profesyonel roller ve iş performansı ile ilgilidir (Kram ve Isabella, 1985: 125). Bir meslektaş arkadaşından geri bildirim almak, bir çalışanın sadece bilgili kalmasını sağlamaz aynı zamanda profesyonelce gelişmesine yardımcı olması gerekmektedir. Bireyin kariyeri

ilerledikçe, kolektif akranlar kariyer stratejisini üstlenmekte, birbirlerinin tanınmasına ve gerçekçi ilerleme seçeneklerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 126).

- Özel akran ilişkileri, aynı düzeydeki çalışanlar arasında bilginin paylaşılması, geri bildirim sağlanması, özgüven, samimiyet ve sosyal destek işlevlerini yerine getirmektedir. Konuşma derinliği meslektaş arkadaşlarına göre çok yönlüdür. Her ne kadar bu ilişkiler bireyin kariyerinin erken evrelerinde nadir olsa da (Odden ve Sias, 1997: 153-166) özel akranlar bu aşamada, bireye yetkinlik kazandırmada yardımcı olan onaylama, duygusal destek, kişisel geri bildirim ve arkadaşlık sağlayarak yardım etmektedirler. (Kram ve Isabella, 1985: 126). Bireyin kariyeri ilerledikçe özel akranın çok yönlü niteliği, çalışanların iş/aile çatışmalarının çözüme kavuşmasına ve çalışanların kendi potansiyellerini ortaya koymadaki istekli olmalarına yardımcı olmak için özellikle önemlidir. Ayrıca, çalışanın kariyeri sürecinde ortaya çıkabilecek eskime korkuları ve yeniden değerlendirme ve yeniden yönlendirme süreçlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 126).

Üç türün de ilişkilerine sahip olmak, bireylere çok yönlü ve çok boyutlu danışmanlık sağlamaktadır.

Hill vd. (1989: 355–369) tarafından yapılan araştırma, çok boyutlu danışmanlığın değerini desteklemiştir. Akademik bir ortamda danışmanlık çalışmaları, bir birey ile yüksek hiyerarşik statüde olan bir kişi arasındaki geleneksel danışman/çalışan ilişkisinin bir çalışanın danışmanlık ve destek ağının sadece bir bölümünü oluşturduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar aynı zamanda, meslektaşlarından ortak görev ve ortak sosyal destek almaktan da faydalandıkları görülmektedir. Mesleki görev desteği, fikir alışverişinde bulunmak ve ortak projeler üzerinde birlikte çalışmak anlamına gelmektedir. Mesleki sosyal destek, daha fazla zaman ayırmanın ve gizli kişisel bilgileri birbiriyle paylaşmanın yanı sıra gizlilik, dikkat ve yapıcı eleştiri alışverişini ifade etmektedir.

Hill vd. (1989: 355–369), mesleki görev fonksiyonunun meslektaşların rolüyle tutarlı olduğu ve meslektaşların sosyal destek fonksiyonunun Kram K. E. ve Isabella L. A. (1985: 110–132) tarafından belirlenen meslektaş ve özel akran rolleriyle tutarlı olduğunu belirtmiştir. Birlikte ele alındığında, bu çalışmalar çok boyutlu danışmanlığın değerini çeşitli kaynaklardan vurgulamaktadır.

Higgins M. C. ve Kram K. K. (2001: 264–288), gelişimsel ağlar kavramını geliştirerek çok boyutlu danışmanlık konusunu yeniden gözden geçirmiştir. Bu kavramsallaştırma, danışmanlığı, çalışanın organizasyonu ile tek bir ilişkinin ötesinde genişletmektedir. Kavramsallaştırılma hem kariyer desteğini hem de psikososyal desteği içermektedir. Çalışmalar, çalışanların gelişimsel ağlarının çeşitli boyutlara göre değiştiğine inanmaktadırlar. Ağ çeşitliliği bir çalışanın, örgütün farklı alanlarından ve çalışanın sosyal çevresinin farklı alanlarından danışmanlar gibi farklı tür danışmanlık kaynaklarından gelişimsel destek alması anlamına gelmektedir. Ağ gücü, bir birey ile bireyin ilişki ortağı arasındaki bağın, her birinin diğerine destek sağlayacağı şekilde karşılıklı olduğu anlamına gelmektedir. Bunlar, akran rehberliğinin bireyin kariyer deneyimi ve ilerlemesi için önemli olduğunu göstermektedir. Danışmanlara ve özellikle çeşitli danışmanlık kaynaklarına erişim, bu nedenle çok önemlidir (Higgins ve Kram, 2001: 264–288).

Bilgi paylaşımı: Akran ilişkileri bilgi alışverişinde çok önemlidir. Çok sayıda çalışma, çalışanların bilgi edinme ihtiyaçlarını ve çalışanların bilgi edinmek için kullandıkları taktik ve stratejileri ele almaktadır. Bu işin büyük kısmı yeni çalışanların deneyimine odaklanmaktadır. Belirsizlik azaltma teorisine dayanan bazı çalışmalar yeni çalışanların bir örgüte girdiklerinde büyük bir belirsizlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Belirsizlik azaltma teorisine göre, bireyler belirsizlik yaşadıklarında, bu belirsizliği azaltmak için bilgi aramaktadırlar. Çalışmalar, çalışanlara göre meslektaşları sürekli olarak en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca akranlar, yeni çalışanın görevlerini yerine getirmesini gözlemlemek ve daha büyük bir fırsata sahip oldukları için en doğru değerlendirme bilgisi kaynaklarıdır. Son olarak, akranlar sosyal ağ hakkında en bilgili kişiler olmaktadır. Buna göre, birçok araştırma yeni işe başlayanların meslektaşlarından nasıl ve neden bilgi aldıklarını ele almaktadır (Berger ve Calabrese, 1975: 99–112).

Kullanılan taktikler ne olursa olsun yeni işe alımlar, genellikle çalışma grubunun görevleri ve sosyal ilişkiler hakkındaki bilgilerle ilgili olarak, organizasyondaki doğru kaynaklar arasında akranlar bulmaktadır (Teboul, 1994). Araştırmalar ayrıca, erken dönemde yeni çalışanların, meslektaşlarından bilgi ararken doğrudan doğruya taktiklere güvendiklerini göstermektedir. Bununla birlikte bir süre sonra; yeni çalışanların, akranları sorgulamaya devam etmelerinin, yeni çalışanların yetersiz ve güvenilmez görünmelerine

neden olabileceğinden giderek daha fazla endişe duymaktadır. Sonuç olarak, yeni çalışanlar daha dolaylı bilgi arayışına yönelmektedir (Miller ve Jablin, 1991: 92–120).

Akranlar arasında bilgi alışverişi sadece yeni çalışanlar için geçerli değildir ve yeni bir çalışanın organizasyonda kıdemli olması durumunda sona ermemektedir. Bilgi alışverişi organizasyon sürecinin çok önemli bir parçasıdır ve hem bireysel hem de organizasyonel etkinlik için iyi bilgilendirilmek gereklidir (Spillan vd., 2002: 96–104). Buna göre bilgi alışverişi, akran ilişkilerinin önemli ve devam eden bir işlevidir. Ancak, akranlar arasındaki bilgi alışverişinin niteliği, bu akranlar arasındaki ilişkinin niteliğine göre değişmektedir. (Kram ve Isabella, 1985: 110–132).

Paylaşılan bilgilerin türü, sadece farklı bir akran ilişkisine göre değişmekle kalmaz aynı zamanda bu bilgilerin kalitesiyle de değişmektedir. Bilgi kalitesi; bireylerin aldıkları bilgilerin doğru, zamanında ve yararlı olduğunu anlamalarını ifade etmektedir. Sonuçlar, düşük bilgi akran ilişkileri oranı olan çalışanların, daha yüksek bilgi akran ilişki oranlarına sahip olanlardan daha düşük kalitede bilgi aldığını bildirdiğini göstermiştir. Bu nedenle; samimi bilgi akranlarının birbirlerine sağladıkları bilgilerin, daha yüzeysel ve role bağlı bilgi meslektaşlarından alınan bilgilerden daha doğru, kullanışlı ve zamanında algılanmaktadır. Bu sonuçlar; yüzeysel bilgi akran ilişkilerine sahip çalışanların, samimi bilgi akranı ilişkilerine sahip olanlara göre bilgi dezavantajında olduğunu göstermektedir (Sias, 2005: 390).

Sias (2005: 390), özel akran ilişkilerinin bilgi kalitesi ile ilgisiz olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, meslektaş ve özel akran ilişkileri pek çok yönden benzer olsa da ayrı karakteristiklere de sahiptirler. Bunun nedeni, özel akran ilişkilerinin genellikle sorunlu çalışma ortamlarıyla ilişkili olduğunu gösteren araştırmalardan kaynaklanmaktadır. Denetim otoritesiyle çalışanlar arasındaki iletişim azaldıkça, denetim otoritesiyle bu çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı da azalmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar, daha sonra birbirleriyle paylaşabilecekleri bilgileri amirlerinden daha az ve doğru bir şekilde almaktadırlar. Bu nedenle, özel akranlar kendilerini amirlerinden ayırırlarsa birbirlerinden paylaştıkları bilginin kalitesine zarar verebilecek bilgiden de ayırabilmektedirler (Sias, 2005: 390). Özetle, akran ilişkileri kişinin kariyeri boyunca önemli bilgi alışverişi kaynaklarıdır. Bir bireyin meslektaşları ile ilişkilerinin niteliği, hem bilgi türü hem de meslektaşların değişimlerinin kalitesiyle ilişkilidir.

Güç-kontrol-etki: Amirlerin meşru otorite, hiyerarşi ve bürokratik yapılar aracılığıyla kontrolü ele almaları ve çalışanları etkilemeleri beklenmektedir. Bundan dolayı, bilim adamları aynı zamanda güç ve kontrolün meslektaşların iş ilişkilerine dâhil edilme biçimlerini de incelemişlerdir. Daha sonra yapılan araştırmalarda, French J. R. ve Raven B. (1959: 150–167) zorlayıcı, ödüllendirici, meşru, başvuru sahibi ve uzman gücü de dâhil olmak üzere nispeten açık güç ve kontrol biçimlerine odaklanmıştır. Pfeffer'ın (1981: 42-57) kaynak bağımlılığı teorisine göre güç; bütçe, saygınlık, ödül, yaptırım ve uzmanlık gibi kritik kaynaklar üzerinde kontrol olarak kavramsallaştırılmıştır.

Daha sonraki araştırmacılar, örgütsel gücü; iletişimin gücü ve anlamı arasındaki ilişkilere odaklanarak incelemişlerdir (Mumby, 2001: 595). Bu nedenle güç, iletişim yoluyla gerçekleştirilebilme yeteneğini ifade etmektedir. Barker (1993: 408–437) kendi kendini yöneten takımlardaki kontrolü ve etkiyi incelemiştir. Özellikle; kendi kendini yöneten bir ekibin, somut kontrol biçimleri olarak işlev gören normatif kuralları nasıl geliştirdiğini incelemiştir. Bürokratik, otoriter ve teknolojik kontrol biçimlerinin aksine el birliği ile kontrolün çalışanlardan ortaya çıktığını savunmuştur. Bu ortak kontrol, çalışanların kendileri tarafından sosyal olarak inşa edilmiş normatif kurallar ve insanlardan ortaya çıktığı ve sürdüğü, özellikle bu ortak kontrolün güçlü bir kontrol şekli olduğunu savunmaktadır. Bu çalışma, akran ilişkilerinde ortaya çıkan gizli kontrolün, akranların sosyal olarak normatif kuralları oluştururken ve temel rasyonellikleri birbirleriyle etkileşimleri hâlinde ortaya çıktığını savunmaktadır.

Araştırmacılar, iş yerindeki zorbalığı ve mobbingi inceleyerek akran ilişkilerinde gücün kötüye kullanılması konusuna da yönelmişlerdir. Bu tür kötü niyetli davranışlar, çalışanın işini baltalayan ve çalışanı küçümseyen sözlü muameleyi de içermektedir (Lee ve Brotheridge, 2006: 352–377). Mobbing temel olarak, mağdur üzerinde örgütlenen bir grup insanı içeren bir zorbalık grubu olmaktadır. Bu grup, mağdur olan kişiye psikolojik işkence yapmak, kişiyi incitmek ve hüsrana uğratmak amacıyla çalışanla aktif olarak iletişim kurmaya çalışmaktadır (Einarsen, 2000: 379–410). Dahası mobbing, sistematik olarak kişiyi hedef alan sık taciz edici eylemlerle uzun süreli ve artan bir çatışma olarak tanımlanmaktadır (Zapf, 1999: 70). Mobbing; mağdurun mesleki statüsüne yönelik tehditler, mağdurun kişisel statüsüne yönelik tehditler, kasıtlı olarak marjinalleştirme ve dışlama ve tekrar tekrar kişinin yaptığı hata veya yanlışlıklardan söz ederek istikrarsızlaştırma gibi birçok biçimde oluşmaktadır. (Girardi vd., 2007: 172–188).

Bir çalışanın meslektaşları tarafından zorbalık veya tacize uğrama olasılığı ile ilgili birkaç faktör vardır. Araştırmalar, eşcinsel çalışanların bu grupların daha öncelikli hedefleri arasında olduğunu ve bu bireylerin işten çıkıp çıkmama konusunda büyük bir endişe yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Embrick vd., 2007: 757–766). Etnik ve ırksal azınlıklardan gelen çalışanlar, özellikle çoğunluk çalışanlarından daha fazla dışa dönük olma eğilimindedir. Bunun nedenlerinden biri, mobbingin ırkçılık tarafından motive edilebileceği düşüncesidir. Bununla birlikte, benzer nedenlerden dolayı, çalışanlar fiziksel bir sakatlık nedeniyle de sıklıkla dışlanmaktadır (Zapf, 1999: 70–85).

Örgütsel bağlamın çeşitli unsurları da zorbalık ve mobbingi mümkün kılabilir veya teşvik edebilmektedir. Örneğin Zapf (1999: 70-85), örgütsel belirsizlik ve yüksek düzeyde iş stresi koşullarında çalıştığını bildiren çalışanların, zorlu iş koşullarında çalışanlara göre zorbalık veya tacize uğradıklarını bildirmesinin daha muhtemel olduğunu bulmuştur. Özellikle, yüksek düzeyde iş güvensizliği ve belirsizliği ile karakterize edilen örgütler, çalışanlar arasındaki güveni azaltabilmekte veya güçsüzlük ve çatışma hissini artırabilmektedir. Bunlar, çalışanlar arasında korkutmaya ve zorbalığa yol açabilmektedir (Hodson vd., 2006: 386-389).

Kaotik örgütler ayrıca, dışlayıcılık için zorbalık ve mobbing şeklinde verimsiz ortamlar sağlamaktadır. Kaotik örgütler, üretim süreçlerinin tutarlılıktan yoksun olduğu, iyi bütünleşmemiş ve tüm süreçlerin örgütlenmemiş olduğu örgütlerdir. (Hodson vd., 2006, 388). Hodson vd. (2006: 388), kaotik iş yerinde art niyetli insanların istedikleri zaman diğerlerini korkutmakta ve küçümsemekte serbest kalabildiklerini savunmuşlardır. Benzer şekilde, Leymann (1996: 165–184), mobbingin zayıf organize üretim süreçleri ve gözetimi olan organizasyonlarda gelişebileceğini belirtmektedir.

Lutgen-Sandvik (2006: 416), mağdur çalışanların savunma mekanizmasını harekete geçirme ve zorbalığa karşı koyma yollarını incelemiştir. Zorbalık mağdurlarından elde edilen anlatımların analizi, başlıca beş direniş biçimini ortaya çıkarmaktadır: Çıkış, bırakma, bırakma tehdidi veya transfer talebinde bulunma. Bu stratejilerle, mağdurlar alternatif yollar üreterek uygun savunma mekanizmasını seçmektedirler (Lutgen-Sandvik, 2006: 416).

Sosyal destek: Örgütsel yaşam stresli olabilmektedir. Zorbalık ve tacizin ötesinde, bireyler işin kendisi ve örgütsel çevre de dâhil olmak üzere birçok kaynaktan stres yaşamaktadırlar. Aşırı iş yükü veya düşük yük, rol belirsizliği ve rol çatışması;

çalışanların görevlerinden edindiği streslerden sadece birkaçıdır (Miller vd., 1990: 300–326).

Duygusal emek, göreve bağlı stresin bir başka kaynağıdır. Duygusal emek, çalışanların belirli zorunlu duyguları sergilemeleri ve aksine kontrastsız duyguları gizlemeleri gereken çalışmaları ifade etmektedir (Hochschild, 1983: 112-146). Örneğin; uçuş görevlilerinin, kendilerini stresli ve yorgun hissetmelerine rağmen yolculara sakin ve hoş bir tavır sergilemeleri gerekmektedir (Murphy, 1998: 499–535). Bu tür duyguların yönetimi streslidir, zihinsel ve fiziksel yorgunluğa yol açabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 23–37). Stres ayrıca, çalışanların iş yerinde politika, çatışma, değişim ve belirsizlikle uğraşmasıyla birlikte çalışma ortamından da gelmektedir (Frost, 2004: 111–127).

İş yeri stresi, düşük moral, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve azalan üretkenlik dâhil olmak üzere bir dizi olumsuz sonuçlarla ilişkilidir (Blau, 1981: 279–302). Sonuç olarak, çalışanlar başkalarından sosyal destek arayarak stresi azaltmaya çalışmaktadır. Sosyal destek, alıcının başka bir kişi arasında var olan iletişim belirsizliğini azaltan ve birinin yaşamı üzerindeki kontrol algısını arttıran alıcı ile sağlayıcı arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim anlamına gelmektedir. Araştırmalar bireylerin üç temel sosyal destek türüne güvendiklerini göstermektedir: Araçsal destek; hizmet sağlama ve maddi yardım sağlama gibi daha somut yardım biçimlerini ifade etmektedir. Bilgi desteği; bilgi ve tavsiye sağlamayı ifade etmektedir. Duygusal destek; birini moral yönünden rahatlatmak veya teselli etmek anlamına gelmektedir (House, 1971: 81–97).

Yeterli desteğe erişim, bireysel ve örgütsel refah için önemlidir. Eisenberg E. ve Goodall JR. (2004: 212-356)'ın belirttiği gibi, işle ilgili stresle baş etmek için bir destek ağına erişim gereklidir. Araştırmalar, akranların iş görenler için en etkili destek kaynakları arasında olduğunu göstermektedir. Akranlar, benzersiz bir destek türü sunmaktadır; bir aile üyesinin aynı bilgi ve anlayışla sağlayamayacağı bir destek sunmaktadır ve işle ilgili bir sorunla karşılaştığında çalışanlar genellikle destek için akranlarına yönelmektedir (Cahill ve Sias, 1997: 231–240). Akranlar birbirlerine önemli bilgiler sağladıkları için önemli bilgi destek kaynaklarıdır; ancak Sias'ın (2005: 390-395) belirttiği gibi bu bilgilerin kalitesi, arkadaş ilişkilerinin kalitesi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Benzer şekilde, bir çalışanın akranlarından aldığı bilgi desteğinin kalitesi, o

çalışanın bu akranlarla ilişkilerinin kalitesine bağlıdır. Bilgi akranları birbirlerine görevle ilgili bilgiler sağlarken aynı zamanda meslektaş ve özel akranlar birbirlerine daha samimi, çok yönlü ve önemli bilgiler sağlamaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 110–132). Akran ilişkileri; danışmanlık, bilgi alışverişi, gereksiz bir güce karşı koyma, zorluklar karşısında el birliği yapmak ve sosyal destek dâhil olmak üzere birçok işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevlerin etkinliği, ilişkilerin kalitesi ile ilişkilidir.

2.3.2.2. Akran ilişkilerini etkileyen faktörler

Sias ve Cahill (1998: 273–299); kişinin akranlarla olan ilişkilerinin niteliği ve kalitesinin, hem ilişkideki bireyler hem de bir bütün olarak organizasyon için önemli etkilere sahip olduğunu savunmuştur. Bu ilişkilerin kalitesini etkileyen faktörler vardır. Bunlar, bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Spesifik olarak; bireyler, demografik olarak ve/veya birbirlerine karşı tutumsal olarak benzer olduklarını ve birbirlerinin kişiliğini beğendiklerinde veya beğendiği kişiyi algıladıklarında daha da yakınlaşmaktadırlar. Bununla beraber, fiziksel olarak yakın çalışan bireylerin de arkadaş olma olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, işle ilgili problemlerin çoğu zaman akran ilişkilerini daha yakın seviyelere doğru ittiğini bulmuşlardır.

Sias P. M. ve Cahill D. J. (1998: 273–299)'in belirttiği gibi, yakınlık ve ortak görevler iş arkadaşlarına etkileşim için fırsatlar sağlamıştır. Benzerlik ve beğenme algıları, iş arkadaşlarına birbirleriyle etkileşim kurma motivasyonu sağlamıştır. Ayrıca, işle ilgili problemler, meslektaşları ile etkileşim yoluyla destek aradıkları çalışanlar için stres ve belirsizlik yaratmıştır. Akranlar birbirleriyle etkileşime geçtikçe iletişimleri değişmektedir. Özellikle, ilişkileri geliştikçe, akranlar arasındaki iletişim daha da genişlemektedir ve çalışma dışı konuları ele alma, daha samimi olma ve daha az temkinli olma olasılığı daha da artmaktadır. İletişimdeki değişiklikler, ilişkiyi etkili bir şekilde değiştirmektedir.

Akran ilişkilerini inceleyen bir çalışmada Ashcraft (2000: 347–392), feminist bir organizasyondaki ilişkileri incelemiş; diğer bir ifadeyle, sadece kadın çalışanlardan oluşan bir örgütü incelemiştir. Çalışma, örgüt kültürünün çalışanlar arasında yakın kişisel ilişkilerin kurulmasını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, akran ilişkilerinin örgütsel kültürü hem etkilediği hem de örgütsel kültürden etkilendiği koşulları vurgulamaktadır.

Cinsiyet, ırk, fiziksel yetenek ve istihdam durumu da dâhil olmak üzere bazı bireysel özellikler, akran ilişkilerinin gelişimini etkilemektedir. Odden C. M. ve Sias P. M. (1997: 153–166), kadınların erkeklerden daha yüksek oranlarda ortak akran ilişkileri yaşama eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Buna karşılık, erkeklerin kadınlardan daha yüksek oranda bilgi edinmek için akran ilişkilerine sahip oldukları görünmektedir (Odden ve Sias, 1997: 153–166).

Cahill P. M. ve Sias D. J. (1997: 231–240), kadınların meslektaşlarıyla işle ilgili problemler hakkında erkeklerden daha fazla konuşma olasılıkları olduğunu ve kadınların meslektaşları hakkında konuşmayı daha fazla düşündüklerini keşfetmiştir. Ayrıca, Fritz (1997: 27-46) kadın ve erkeklerin, akran ilişkisi işlevlerine göre farklılık gösterdiğini bulmuştur. Kadınlar, sosyoduygusal işlevlerden daha önemli olarak dış faaliyetlerde bulunmayı erkeklere göre daha fazla istemektedirler. Birlikte ele alındığında, bu araştırmalar kadın ve erkeklerin iş yeri ilişkilerine farklı yönelimlerle yaklaşmalarını ve sonuç olarak akranlarıyla farklı tür ilişkiler kurduklarını göstermektedir.

Sias vd. (2003: 322–340), aynı cinsiyete göre farklı cinsiyetteki akran ilişkilerin gelişimi arasındaki bağlantıları incelemiştir. Sonuçlar, erkeklerin ve kadınların, akran ilişkilerinin yaklaşmasının nedenleri bakımından anlamlı farklılık göstermediğini göstermiştir. Spesifik olarak, farklı cinsiyetten akran ilişkileri etkileyen en önemli faktörler, kişisel yaşamlarındaki önemli olaylar ve iş yeri dışında sosyalleşme gibi örgüt dışı faktörlerdir. Buna karşın, aynı cinsiyetten akran ilişkileri etkileyen faktörlerin, projeler üzerinde birlikte çalışma ve fiziksel yakınlık gibi iş yeri faktörlerinden kaynaklanma olasılığı daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, farklı cinsiyetten iş yeri arkadaşlıklar örgütsel sınırların ötesine geçerken, aynı cinsiyetten iş yeri arkadaşlıklar öncelikle iş yeri bağlamında var olma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Sias vd, 2003: 322–340).

2.4. İş yeri arkadaşlığı ile ilgili yaklaşımlar

İş yeri arkadaşlığı ile ilgili temel teoriler dört tanedir: Bunlar postpozitivist yaklaşım, sosyal yapı yaklaşımı, eleştirel yaklaşım ve yapılanma teorisidir.

2.4.1. Postpozitivist Yaklaşım

Postpozitivizm, bilimsel metoda dayanır. Pozitivizmden türetilir ve 20. yüzyılda pozitivizme karşı seviyeli çeşitli eleştirilere cevap olarak geliştirilmiştir. Postpozitivizm

çevrelerimizi tahmin etmemizi ve kontrol etmemizi sağlayan nedensel ilişkilerin araştırılması ile ilgilidir (Miller, 2000: 46–67).

Corman (2005: 15–34) postpozitivizmin bir özetini sunmuş ve postpozitivizmin örgütsel iletişimde teori ve araştırmaya rehberlik eden birkaç temel prensibi tanımlamıştır. Postpozitivist bakış açısına göre, sosyal bilimler ve doğa bilimleri, izomorfik olmasalar da birleştirilmektedir. (Corman, 2005: 15–34). İnsanlar fiziksel nesnelere ve doğanın diğer yönleri gibi fiziksel olarak gözlenebilmektedir. Bu doğalcılık ilkesinin araştırma için önemli etkileri vardır. İlk olarak, insanlar fiziksel nesnelere olduğu için, insan davranışı gözlemlenebilmektedir ve bundan dolayı ölçülebilmekte ve değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, postpozitivist araştırmalar insan davranışına dikkat çekmektedir. İkincisi, fiziksel nesnelere olarak, bireylerin davranışları fiziksel dünyayı etkilemektedir ve bunlardan etkilenmektedir. Sonuç olarak postpozitivistler; fiziksel yakınlığın insan ilişkileri gelişimini nasıl etkilediği gibi, sosyal ve doğal dünya arasındaki nedensel bağları belirleyen çalışmalara da dikkat çekmektedir (Sias ve Cahill, 1998: 273–299). Üçüncüsü, insanı doğal dünyada yer kaplayan fiziksel nesnelere olarak kavramlaştırmak, örgütlerin bireylerin çalışmalarını yürüttükleri “kaplar” olarak kavramsallaştırmasına yol açmaktadır. Bu nedenle natüralist prensip, sosyal ve fiziksel dünyayı birleştirirken aynı zamanda insanları organizasyonlar gibi fiziksel konumlara yerleştirmektedir (Smith ve Turner, 1995: 151–181).

Postpozitivizm, sosyal bir gerçekliğin var olduğunu varsayarak, gerçekte görülmediği halde gerçek bir duruş almaktadır. Bu ilke, pozitivistin anti realist duruşunun algıların ne olduğu konusundaki tutumunun aksine durmaktadır. Örneğin, örgütler tam olarak görünmemesine veya doğrudan algılanmamasına rağmen, örgütlerin var olduklarına inanılmaktadır (Corman, 2005: 15–34).

Postpozitivist natüralizm ve realizm ilkeleri, gerçekliğin var olduğunu; ancak doğrudan gözlemlenemediğini ima etmektedir. “Gerçekliği” anlamak için, o gerçekliğin göstergeleri incelenmelidir. Bu nedenle bir örgütün gerçekliğini anlamak için, insan davranışını gözlemleyerek bu gerçekliğin göstergeleri incelenebilmektedir. Örneğin, bir örgütün kültürü görünmemektedir ve doğrudan incelenememektedir; bununla birlikte kültür, gözlemlenebilen ve değerlendirilebilen çalışan davranışları ve tutumları ile gösterilmektedir. (Corman, 2005: 15–34).

İş yeri ilişkilerine postpositivist bir yaklaşım da benzer şekilde işlemektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş yeri ilişkisi, algımızı aşan ancak gözlemlenebilir göstergelerle gösterilen bir gerçeklik içinde var olan bir varlıktır. Ayrıca, bireylerin birbirleriyle iletişim kurma sıklığı, iletişim kurdukları konular, bir iş arkadaşıyla iletişim kurma konusundaki memnuniyetleri ve benzerleri gibi iletişim değerlendirmelerini de içermektedir. Postpozitivist araştırma, aynı zamanda, ilişki durumunu gösteren gerçek iletişim gözlemlerini içerebilmektedir (Corman, 2005: 15–34).

Özetle, postpositivist yaklaşım, insan ilişkilerini, algılarımızı aşan gerçek varlıklar olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu varlıklar, belirli ilişkilerde ve belirli şekillerde davranan ilişki ortaklarını içermektedir. Postpozitivist araştırma, iletişim ve tutum ölçütleri gibi ilişkinin gözlemlenebilir göstergelerini inceleyerek iş yeri ilişkilerinin doğasını değerlendirebilmektedir. Buna göre, postpositivist yaklaşım, belirli iletişim uygulamalarının ilişki kalitesini ve örgüt açısından gözlenebilir sonuçları (ilişki kalitesi veya niteliği, çalışan memnuniyeti, verimlilik, kariyer gelişimi gibi) gibi konuları incelemektedir. Postpozitivist araştırma, aynı zamanda, iş yeri ilişkileri ile çalışanların içinde buldukları çevreleri arasındaki ilişkileri de incelemektedir. (Sias ve Cahill, 1998: 273–299). Ayrıca, postpozitivist araştırma, çalışanların biyolojik ve cinsiyet gibi fiziksel özelliklerinin iş yerindeki diğer insanlarla ilişkilerini nasıl etkilediğini de incelemektedir (Sias vd., 2003: 322–340).

2.4.2. Sosyal Yapı Yaklaşımı

Sosyal yapı teorisi, gerçekliği algılarımızın dışında var olana göre kavramsallaştırmak yerine, gerçekliği toplumsal olarak inşa edildiği şekilde kavramsallaştırmaktadır.

Berger P. L. ve Luckmann T. (1966: 129-167), çalışmalarında sosyal yapısallığın temellerini atmışlardır. Gerçekliğin toplumsal yapısı, birkaç temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi; insan davranışı, bilgiye dayanmaktadır; yani davranışlarımız, çevremizdeki dünya hakkındaki bilgilerimiz ve anlayışımız tarafından bilgilendirilmektedir. İkincisi, bilgi sosyal süreçlerden kaynaklanmaktadır (Allen, 2005: 35–54). Böylece bilgi, nesnel ve gerçek olmaktansa toplumsal olarak inşa edilmekte ve sosyal olarak tartışılmaktadır. Üçüncüsü; sosyal yapıcılık, nesnel gerçeklik kavramını reddetmekte ve bunun yerine gerçekliğin toplumsal olarak inşa edildiğini savunmaktadır. Berger P. L. ve Luckmann T. (1966: 129-167)'ın belirttiği gibi; bilgi sosyolojisi,

gerçekliğin toplumsal yapısının analizi ile ilgilidir. Postpozitivizmin aksine, sosyal yapı yaklaşımına göre insanlar içsel olarak gerçeğe tepki göstermezler; sosyal pratikler aracılığıyla tepki göstermektedirler.

Sosyal yapının örgütsel araştırmacılar için birtakım önemli etkileri vardır. İlk olarak, insan davranışı sadece gerçeği göstermemektedir; aynı zamanda gerçeklik yaratmaktadır. Bu nedenle, gerçeklik nesnel değildir, öznel; yani onu oluşturan ani sosyal davranışa tabi olmaktadır. İkincisi, gerçeklik statik değildir, dinamik; yani toplumsal davranış değiştikçe gerçeklik de değişmektedir. Üçüncüsü; sosyal yapı teorisinin temel amacı, insanların nasıl bilgi ve sosyal gerçeklik yarattığını anlamaktır. Buna göre, sosyal yapı araştırması öncelikle bir üründen ziyade sürece odaklanmaktadır (Allen, 2005: 35–54).

Buna paralel olarak, sosyal yapı perspektifiyle yönlendirilen örgütsel araştırma; örgütleri, çalışanların birbirleriyle etkileşiminde toplumsal olarak inşa edilmiş gerçekler olarak kavramlaştırmaktadır. Bir örgüt, fiziksel bir yerde mevcut değildir; çalışanların etkileşiminde var olmaktadır. İletişimi örgütün bir göstergesi olarak incelemek yerine, sosyal yapı araştırması, örgütlenme sürecini incelemektedir ve bu süreçte iletişim kurmanın örgüt oluşturma, sürdürme ve dönüşümdeki rolünü incelemektedir. İş yeri ilişkilerini sosyal yapı perspektifinden inceleyen araştırmacılar, etkileşimli olarak oluşturdukları varlıkları kavramsallaştırmaktadır. Bu nedenle ilişkiler, ilişki taraflarının etkileşimi dışında mevcut değildir. Daha spesifik olarak ilişkiler; çalışanların karşılıklı etkileşimi dışında mevcut değildir. (Duck ve Pittman, 1997: 676–695).

İş yeri ilişkilerini sosyal yapı perspektifinden incelemek, bazı temel varsayımları gerektirmektedir. İlk olarak; ilişki, algılarımızı aşan bir gerçeklikte mevcut değildir. Aksine, çalışanların etkileşiminde oluşmaktadır. İkincisi; ilişkiler, insan davranışları için kapsayıcı değildir; insan davranışlarından oluşmaktadırlar. Bu varsayımlar göz önüne alındığında, iş yeri ilişkilerinin sosyal yapı çalışmaları, ilişkide, çalışanlar arasındaki iletişim davranışını incelemeye odaklanmaktadır. Örneğin ast-üst ilişkilerin incelenmesi, ast-üst etkileşimin analizini gerektirmektedir. Bu inceleme, yalnızca bu ilişkinin niteliğine dair bir gösterge sağlamamaktadır; aynı zamanda bu ilişkinin gerçek yapısını, niteliğini ve dönüşümünü göstermektedir (Duck ve Pittman, 1997: 676–695).

Sosyal yapı perspektifine dayanan iş yeri ilişkileri araştırması, ilişki dinamikleri ve süreçlerle ilgili sorunları ele almaktadır. Bu, çalışanların üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla

işlevsel veya işlevsiz ilişkileri nasıl kurduğunu ve bu ilişkileri nasıl değiştirdiğini içermektedir. Sosyal yapı araştırması, çalışanların üstleriyle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla etkileşime girerek nasıl örgütsel gerçeklik kurduğunu da inceleyebilmektedir. Sosyal yapı yaklaşımı, hem inovatif araştırma gündemlerinin yönlendirilmesinde hem de diğer inovatif ve önemli teorik bakış açılarının temelini oluşturması nedeniyle örgütsel araştırmada merkezi bir bakış açısı haline gelmiştir (Sias vd., 2004: 321–340).

2.4.3. Eleştirel Yaklaşım

Güç ve politika, örgütsel iletişim; yönetim ve sosyoloji bilginleri tarafından her zaman önemli çalışma konuları olmuştur. Erken örgüt teorileri; emir, düzen, kontrol ve disiplin zincirini vurgulayarak örgütsel süreçlerin merkezinde hiyerarşi ve kontrolü incelemiştir. 1980'lerin ortasına kadar, örgütsel iktidar ve politika çalışmalarında araştırmacılar; yönetimin çalışanlarını daha etkin bir şekilde kontrol etmesini sağlamak için yönetsel bir ön yargıya sahip olduklarını belirtmişlerdir (Putnam ve Pacanowsky, 1983: 38-49).

Eleştirel teori ve örgütlenmeye eleştirel yaklaşım çok farklı ve önemli bir hal almıştır. Eleştirel teori, topluma ve örgütlenmeye karşı radikal bir duruş sergileyerek, bireyin örgüt üzerinden vurgulanmasını sağlamaktadır. Eleştirel araştırmacılar, çalışanlara karşı yapılan işverenin baskı ve sömürsüyle ilgilenmektedir. Adaletsizlik, asimetrik güç ilişkileri, marjinalleşme ve kötüye kullanma sorunları eleştirel araştırmanın temel konularını içermektedir (Deetz, 1992: 45-54). Dahası, eleştirel teorisyenler daha büyük politik ve ekonomik sistemlerde örgütsel yönetimi, eşitsiz güç ilişkilerini yeniden üreten veya yeniden düzenleyen toplumsal ve söylemsel oluşumlar olarak görmektedir (Deetz, 1992: 45-54).

Sosyal yapı perspektifi gibi, eleştirel teori de örgütsel süreçleri anlamada özü ve iletişimi kavramsallaştırmaktadır. Organizasyonlar algımızın dışında kalan somut varlıklar değildir. Organizasyonlar, çalışanların etkileşiminde oluşan sosyal bir yapı olarak inşa edilmiş dinamik varlıklardır. Bununla birlikte eleştirel teori; örgütleri aynı zamanda sosyal olarak inşa edilmiş bir güç, kontrol ve tahakküm sistemleri olarak kavramlaştırmadaki sosyal yapının ötesine geçmektedir. Böylece, çalışanlar örgütü kurarken bazılarını marjinalleştiren bazılarına ise güç veren bir tahakküm sistemi kurmaktadır. Bu nedenle eleştirel araştırmanın birincil amacı; özellikle güçlerin en

savunmasız olduğu gizli veya göze çarpmayan formları, çeşitli iktidar, kontrol ve egemenlik yöntemlerini tanımlamak ve ortaya çıkarmaktır (Deetz, 1992: 45-54).

Araştırmacılar geniş düzeyde; iletişim, güç ve anlam arasındaki ilişkilere odaklanarak örgütsel gücü incelemiştir (Mumby, 2001, 595). Deetz (2005: 85–111) bu geniş konuyu ele alan eleştirel araştırmalarda dört tema belirlemiştir: Birincisi, sosyal olarak inşa edilmiş fenomenlerin doğallaştığı ve sorgulanmadığı bir yolla örgütün yeniden birleşme endişesi gösterdiği belirtilmiştir. Böyle bir araştırmada eleştirel bilim adamları; hiyerarşi, otorite ve rasyonellik gibi bürokratik ilkelerin hegemonik gücünü ve yeniden birleşmesini incelemektedir. Bu yeniden birleşme süreci, bu tür prensiplerin doğal, vazgeçilmez, tartışılmaz ve değişmez görünmesini sağlamaktadır. Hiyerarşisi olmayan bir organizasyon düşünülerek yeniden birleşme ve hegemonya gücünün bir örneği verilmiştir. Bu tür organizasyonlar var olsa da çok nadir görülmektedir ve genellikle alternatif olarak kabul edilmektedirler veya farklı olarak kabul edilmektedirler (Putnam ve Mumby, 1993: 36-57).

İkincisi, eleştirmenler yöneticiler arasındaki çelişkili çıkarların bastırılması ve yönetsel çıkarların evrenselleşmesi ile ilgilenmektedir (Deetz, 2005, 95). Eleştirel araştırma, evrensel olan örgütsel çıkarların ön planda tutulması gereken bazı güçlü örgütlerde yönetsel performans hedeflerinin ön plana alınmasını sorgulamaktadır. Eleştirel teorisinin temel ilkelerinden biri, yöneticilerin çıkarlarına hizmet eden örgütsel uygulamaların sorgulanmasıdır. Bu uygulamalara örnek olarak, büyük bir bankanın yöneticileri, işlerini ve dolayısıyla kârlarını artırmaya karar verdiklerinde cumartesi günleri şubeler açarak, hafta sonu saatlerinin şube çalışanlarının kişisel yaşamlarını nasıl bozabileceğini düşünmeden hareket ettikleri gösterilebilir. (Pearce, 1995: 10-64).

Araştırmanın üçüncü teması, teknik gerçekliğin egemenliğini, birincil ve en uygun muhakeme biçimi olarak belirlemektir. Verimlilik ve araç sonu kontrolü ile karakterize edilen bu araçsal akıl yürütme, örgütsel araştırma ve uygulamaya hükmetmiştir ve alternatif akıl yürütme biçimlerinin irrasyonel görünmesini sağlamaktadır (Deetz, 2005, 97). Sonuç olarak, duygu, sezgi, anlama, empatik kaygı ve çeşitli “alternatif” akıl yürütme biçimleri marjinalleştirilebilmektedir (Mumby ve Putnam, 1992: 465–486).

Dördüncü temanın rıza konusu ile ilgisi vardır. Özellikle, araştırmacılar bürokratik ve otoriter yönetim biçimlerinde gizli, göze çarpmayan ve daha güçlü kontrol biçimleri ile ve bu kontrol biçimlerinin hangi süreçlerden oluştuğu ile ilgilenmektedir.

Örneğin, bir çalışan, amirinin sürekli sözlü tacizine karşı misilleme korkusuyla değil, resmî rütbe ile yönetimi birbirine bağlayan derinden köklü varsayımlar nedeniyle tepki vermemektedir. Başka bir deyişle çalışan, kendisinin ideolojik varsayımlarına ve dünya görüşüne aykırı olmasına rağmen resmî otoriteye direnmek için, kötüye kullanımı kabul etmektedir (Barker, 1993: 408–437).

Eleştirel araştırmacılar bu konuları iki seviyede ele almaktadır: Mikro uygulamalar düzeyde; araştırmacılar, gücü ve kontrolü bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkiler bağlamında incelemektedir (Mumby, 2000: 68–86). Bu seviyedeki araştırma, günlük iletişimde anlamın, gücün ve kimliğin söylemsel yapısını ele almaktadır. Makro düzeyde; eleştirel araştırmacılar, anlam, kimlik ve bilginin söylemlerinin inşa edildiği, çoğaltıldığı ve sürdürüldüğü hegemonik süreçlerin, örgütteki baskın yönetim yapıları desteklemek ve yeniden konumlandırmak için nasıl işlev gördüğünü ortaya koyma üzerine odaklanmaktadır. (Deetz, 1992: 45-54). Bu odaklanma; verimlilik, ön görülebilirlik, rasyonellik ve kontrol ile ilgili bilgi ve anlamı çerçeveleyen teknik muhakemenin veya teknik rasyonelitenin toplumsal baskınlığını vurgulamaktadır (Mumby, 2000: 68–86). Bu durum, aktif örgütler olarak katılımcılığı sadece örgütler bağlamında değil aynı zamanda bireysel bağlamda da kısıtlamaktadır (Deetz, 1992: 45-54).

İletişim, eleştirel teori için açık merkezdir. Sosyal yapıya benzer şekilde, eleştirel teori iletişimi dinamik ve örgütlerin kurucuları olarak kavramsallaştırmaktadır. Eleştirel teorisyenler, iletişimin gücünü ve politik yapısını vurgulamakta; iletişimin örgütsel yapıları ve süreçleri somutlaştırdığı ve yeniden düzenlediğini, gerçek ve doğal görünmelerini sağlamaktadır. İletişim, örgütsel yapıların ve uygulamaların yeniden bir araya getirildiği, yönetsel çıkarların teşvik edildiği, göze çarpmayan ve gizli kontrol biçimlerinin yönetim tarafından onaylandığı ve çalışanlar tarafından onaylanmadığı bir süreç olabilmektedir (Deetz, 2005: 85–111).

Bu açıdan bakıldığında, iş yeri ilişkileri, insan etkileşiminde oluşan sosyal yapı bakımından inşa edilmiş varlıklar olarak kavramsallaştırılmaktadır. İlişki ortaklarının etkileşimi dışında bir ilişki mevcut değildir ve ilişkinin niteliği ve niceliği, ilişki üyelerinin etkileşiminin niteliğine ve niceliğine bağlıdır. Sosyal yapıya benzer şekilde iş yeri ilişkileri, etkileşime giren dinamik varlıklardır ve ortak etkileşim değiştikçe veya sabit kaldıkça ilişki de değişir. Bununla birlikte eleştirel teori, ilişkileri yalnızca toplumsal

olarak inşa edilmiş varlıklar olarak değil aynı zamanda sosyal yapı olarak inşa edilmiş güç, tahakküm, direniş ve mücadele alanları olarak kavramlaştırmaktadır. İlişkiler tarafların; karşı tarafın bilgilerini, kimliklerini ve örgütsel süreçleri, amaçları ve değerleri anlamalarını sağlamaktadır (Deetz, 2005: 85–111).

Eleştirel araştırma, çalışanların çeşitli iş yeri ilişkilerinde güç ve kontrolü iletişimsel olarak nasıl etkiledikleri ve nasıl kötüye kullandıkları gibi konuları ele almaktadır. Dahası eleştirel araştırma, iş yeri ilişkilerine katılımın örgütsel güç ve egemenlik sistemlerini nasıl inşa ettiğini ve sürdürdüğünü incelemekte; iletişim ve söylemin, bireyleri ilişki ağlarına katılmasını nasıl sağladığını veya bundan nasıl hariç tuttuğunu incelemekte ve çalışanların bu gibi dinamiklere rıza göstermesini sağlayan hegemonik süreçleri ortaya koymaktadır. Ek olarak eleştirel çalışmalar, ast-üst ilişkisindeki hiyerarşi veya cinsiyetler arası bir iş arkadaşı ilişkisinde ayrımcılık gibi belirli iş yeri ilişkileri dinamiklerinin yeniden birleştirildiği ve ele alındığı süreçleri incelemektedir (Deetz, 2005: 85–111).

2.4.4. Yapılanma Teorisi

Giddens (1984: 281-347), doğa bilimlerinin nedensel ilişkileri ile aynı şekilde hareket eden sosyal faktörlerin, insan davranışını açıklayamayacağını savunarak, sosyal teoriye uygulanamaz olduğuna inanmaktadır (Giddens, 1984: 281-247). Bunun yerine, insanların eylemlerinin başlatılması için yapılara başvurduğunu ve sosyal yaşamın üretiminin araçlar tarafından yetenekli bir performans olduğunu savunmaktadır. Aktörler, eylemlerini yönlendiren sosyal sistemlerin üretimi ve çoğaltılmasından sorumludur. Sonuç olarak, Giddens, aktörlerin çalışmasını sosyal yaşamın etkenleri olduğunu savunmuştur.

Giddens, pozitivizmin sosyal yapıya öncelik vermesine rağmen, sosyal yapının genellikle örgüte öncelik verdiğini savunmaktadır. Yapılanma kuramı, bireyle toplum arasındaki bu ikili ilişkiyi bir dualizm olarak yeniden kavramlaştırmıştır ve örgütün ayrılmazlığını vurgulayarak sosyal pratikler yoluyla birleştiğini vurgulamıştır (Berends vd., 2003: 1035–1056).

Yapılanma teorisine göre, bir sosyal sistem vardır: Aktörlerin veya aktör gruplarının çoğaltılmış sosyal uygulamaları veya yapıları (Giddens, 1984: 281-347). Bu uygulamalar; yani sosyal sistem içinde yer alan bireylerin düzenli ve yapılandırılmış eylemleri, sistemi oluşturmaktadır veya yeniden yaratmaktadır (Giddens, 1984: 281-347).

Böylece sosyal yapı, hem sonuç hem de ortamdır. Sosyal yapının etkileşim içinde ortaya çıkması sonucunda aktörlerin sosyal gerçekliği hiçbir şeyden inşa etmedikleri, eylemlerinde önceden var olan yapısal unsurları kullandıkları anlamında etkileşimin aracıdır. Spesifik olarak, yapı kurallardan ve kaynaklardan oluşmaktadır. Kurallar, işlem için gizli kurallardır. Kaynaklar; kişisel özellikler, yetenekler, bilgi ve insanların etkileşime getirdiği varlıklardır. Aktörler sistem uygulamalarında yer almak için sosyal yapıya dayanmaktadır. Böylece sosyal yapılar insan davranışını mümkün kılmaktadır. Örneğin, uygun öğretim davranışları ve ders materyali bilgisi, bir sınıf ve öğretim teknolojileri gibi kaynaklar hakkındaki anlayış, etkili bir ders verilmesini sağlayan bir yapıyı içermektedir. Aynı zamanda, insan davranışı yapıyı üretmekte ve çoğaltmaktadır. Üretim, insanların kuralları ve kaynakları etkileşimli olarak kullandığında var olmaktadır. Üretme, eylemler mevcut olan sistemlerin özelliklerini güçlendirdiğinde gerçekleşmektedir. Bu karşılıklı süreç, sosyal yapının dualitesi olarak bilinmektedir (Giddens, 1984: 281-347).

İnsanlar, etkileşimleriyle yapıları sürekli olarak yeniden ürettikçe sistemleri oluşturmaktadır ve sürdürmektedirler. Sistemler, çoğaltılmış aktörlerin uygulamalarında oluşan zaman ve mekânın ötesindeki sosyal ilişki kalıplarıdır. Sosyal sistemler “sistem” dereceleri bakımından büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki okul sistemi gibi bazı yapılar yüksek yapısallaşmış sistemlere dönüşürken yeni kurulan bir siyasi parti daha az sağlam, sistematik ve sonuç olarak, daha az güçlü olmaktadır. Bütünleşme, zaman ve mekân kavramlarının sosyal yapıları nasıl sistematik bir şekilde organizasyonel bir yapıya dönüştürdüğünü açıklamaktadır. Bu kavramlar, makro düzeyde veya toplumsal düzeyde sistematik yapılar inşa ederek, zaman içinde büyüyen ve değişen mikro seviyeli uygulamaların nasıl yapıldığını ele almaktadır. Temel olarak, yapılar zaman ve mekânlarda yasalaştırılıp yeniden üretildikçe örgütlerdeki ilişkilerin düzenleri sosyal hayatın yapılanmasında bağlamsal özellikler olarak oluşturulup kodlanmakta ve somutlaştırılmaktadır (Banks ve Riley, 1991, 176). Sosyal entegrasyon, ortak aktörlerin uygulamaların karşılıklılığını ifade etmiş olsa da, sistem entegrasyonu zaman ve mekânda gerçekleşen süreçle aynı anlama gelmektedir. (Giddens, 1984: 281-347).

Sosyal sistemler, sosyal sistem uyum mekanizmalarıyla zaman ve mekân arasında uzanmaktadır. Yapılar; zaman ve mekân boyunca sürekli olarak güçlendirilip yeniden

oluşturulduğundan, bu yapılar sistem düzeyinde bütünleşmekte ve organizasyonel bir yapıya dönüşmektedir. Bu noktada, bu yapılar sistematik hale gelmekte ve kabul görmektedir. Bu amaçla yapılanma teorisi, aktörlerin üç bilinç düzeyinde hareket ettiğini öne sürmektedir: Söylem düzeyi; bilinçli bir düzeyde ifade edebileceğimiz ve açıklayabileceğimiz sosyal uygulamaları ifade etmektedir. Yapılar çoğaldıkça ve alışkanlık kazanıldıkça, pratik bir düzeyde çalışılmaktadır. Bu seviye, kelimelerle ifade edilemeyen; ancak hareket halinde kullanılabilen bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Toplumsal koşullar ve eylemler, hakkında bilinenleri ve inanılanları temsil etmektedir; ancak söylesel olarak ifade edilememektedir. Örneğin, gayri resmî kuralların ihlal edilmemesi gerektiği insanlar tarafından bilinmektedir; ama insanlar bunun nedenini açıklamakta zorlanmaktadır. Son olarak, bilinçdışı düzey, kolayca farkındalığa kavuşturulamayan deneyimleri ifade etmektedir. Örneğin; “merhaba”, “nasılsın”, “iyiyim” gibi günde birkaç kez söylenen kelimeler olsa da ne kadar söylendiği kolayca hatırlanmamakta ve hesabı yapılamamaktadır (Banks ve Riley, 1991: 167–196).

Yapısal kuramın örgütsel araştırma için birtakım önemli etkileri vardır. İlk olarak yapısal kuram, yapı-aktör ikilemesini reddetmektedir. Bunun yerine teori sosyal yapıyı, sosyal pratiklerde oluşturulan sosyal gerçekliği kavramsallaştırmaya dayandırmaktadır. Sosyal sistemler olarak organizasyonlar, örgütsel çalışanların veya sistemlerin çeşitli sosyal uygulamaları olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yapılandırma teorisi bu şekilde, organizasyonların dinamik bir kavramsallaştırmasını sağlamaktadır. Yapılanma teorisi ayrıca, sosyal sistemlerin yapılandırıldığı ve kabul gördüğü süreci de açıklamaktadır. Yapılanma teorisi zaman içinde uzamış, gerçek, doğal, birleşmiş ve görünüşte yerleşmiş olan yapılaşmış sosyal yapıları sorunsallaştırmaktadır (Banks ve Riley, 1991: 167–196).

İletişim, yapısal kuramda önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, iletişim sadece gerçeği yansıtmamakta veya göstermemektedir; aynı zamanda gerçeklik yaratmaktadır. Yapısallık kuramı sosyal yapılaşmanın ötesine geçmekte; ancak yapının ikiliği kavramı ile hem iletişimi mümkün kılan hem de kısıtlayan yapılar yaratmaktadır. Yapılanma kuramı, iş yeri ilişkilerini iletişimsel kurgulanmış varlıklar olarak kavramsallaştırmaktadır. Yine, iş yeri ilişkileri çalışanların etkileşimlerindedir ve etkileşimler değiştikçe ilişki de değişmektedir. Bununla birlikte yapısal kuram; iş yeri

ilişkilerini, belirli bir ilişki için uygun olan ve etkileşimi yönlendiren; ancak sınırlayan bir kuramdır (Banks ve Riley, 1991: 167–196).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlar, işten ayrılma türleri, işten ayrılma niyetinin örgütler ve çalışanlar için önemi, işten ayrılma niyeti ile ilgili modeller hakkında bilgi verilmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi ve işten ayrılma niyetinin sonuçları hakkında açıklamalar sunulmuştur.

3.1. İşten ayrılma niyeti kavramı

İşten ayrılma niyeti, iş dünyasında yüksek performans ve rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde ve sürdürülmesindeki önemli rolünden dolayı yaygın olarak araştırılan bir değişkendir. Konuyu araştıran ilk makaleler, 1900'lere dayanmaktadır. Ancak son yıllardaki teoriler, analizler ve bulgular, yeni yıpranma ve alıkoyma modellerine dönüşmüştür.

İşten ayrılma niyeti, hala araştırmacılar ve uygulayıcıların dikkatini çekmeye devam etmektedir. Bazı araştırmacılar çalışmalarında işten ayrılma niyetini, fiili bırakmalara öncülük eden birincil sebep olarak görmektedirler. Örneğin Varshney, çeşitli çalışmalarında işten ayrılma niyetinin uygun bir bağımlı değişken olduğunu düşünmüştür (Varshney, 2014: 87-96). Ayrıca Griffeth vd. (2000: 463-488), işten ayrılma niyetini veya bir işi bırakma niyeti fiili bırakmanın en iyi tahminçilerinden biri olarak belirlemiştir.

Ayrılma niyeti, vazgeçme niyeti veya iş bırakma niyeti olarak da adlandırılan işten ayrılma niyeti, Tett R. P. ve Meyer J. P. (1993) tarafından bilinçli ve kasıtlı olarak işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışanların iş koşullarından memnun olmadığında çalışanların yıkıcı ve aktif eylemlerinin gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011: 363-372). İşten ayrılma niyeti, bir bireyin çalışılan bir örgütten ayrılma olasılığını veya bir bireyin örgütten gönüllü ve kalıcı olarak çekilme isteğini ifade etmektedir. Fishbein M. ve Ajzen I. (1975), işten ayrılma niyetini, fiili davranışa öncülük eden davranışsal niyeti olarak ortaya koymaktadır (Coomber ve Barriball, 2007: 297-314).

Holtom vd. (2008: 231-274), bireysel farklılıkların ve algılanan hareket kolaylığının, organizasyonel büyüklüğün ve iş memnuniyetinin algılanan hareket kabiliyetini açıkladığını belirtmiştir. Porter vd.'nin modeli (1974: 603-609), çalışanların

beklentileri karşılanmadığında işlerini bırakma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu modeller işten ayrılma niyetine öncülük eden tek bir dönemin etrafında dönerken, Price J.L. ve C. W. Muller (1977), diğer yandan, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini işe yönelik tahminler olarak tanımlamış ve bu ikisi arasındaki örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymuştur (McWilliams, 2017: 42-64).

Her ne kadar ilk teoriler tutumları, bireysel farklılıkları ve işten ayrılma ön görüşü olarak yalıtılmış diğer yapıları ele alsalar da, 1985 ve 1995 arasındaki dönemde, çalışmaların odağı bağlamsal değişkenlere, yorgunluk ve stres gibi olumsuz kişisel koşullara kaymıştır. Örgüt kültürü ve ücret sistemleri gibi makro düzeyli bağlamsal değişkenler ile çalışan ve çevresi ile ilgili çalışan-örgüt uyumu, mentorluk, algılanan üst denetçi desteği, şebeke merkezi, stres ve refah gibi faktörlerle ilgili diğer değişkenler de incelenmiştir. Örneğin, Jackson vd. (1986) ve Ashford vd. (1989), duygusal tükenme, iş güvensizliği ve işten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hom vd., 2017: 530-545).

3.2. İşten ayrılma ile ilgili temel kavramlar

İşten ayrılma niyeti ile ilgili temel kavramlar bulunmaktadır. Bu başlık altında bu kavramlar arasında yer alan; iş gören devri, devamsızlık, işe geç kalma ve işi erteleme konuları ele alınacaktır.

3.2.1. İş gören devri

İş gören devri, temelde, bir örgütte belirli bir süre boyunca bir nedenden dolayı mevcut işi bırakan çalışanların yüzdesidir. İş gören devri, bir örgüt için basit bir formülle hesaplanabilir: İş gören devri = istifa / çalışan sayısı x 100. (Pang vd., 2015: 577-590).

İş gören devri, bilgi toplumunun bir parçası olarak bakıldığında çok önemli bir konudur. Yeni bilgisayar çağının başlangıcında, günümüz dünyasında çalışanların ve yeteneklerinin birçok şeyi değiştirebileceği görülmektedir. Bir örgüt için basit bir fikir veya bakış açısı bile çok önemli olabilir. Yeni çalışan toplumunun türü çok durağan değildir. Yeni nesil çalışanlar daha hareketli ve yeni fırsatlar bulmaya çalışmaktadırlar. LinkedIn veya kariyer siteleri gibi yeni sosyal medya ve internet teknolojileri bu durumu desteklemekte, yeni fırsatlar yaratmanın yanı sıra bireyler başkalarının hayatını izleyebilmekte ve onu taklit edebilmektedir (Soltis vd., 2013: 561-584). İş gören devri, bir örgüt insan kaynakları performansını ölçmeyi düşündüğünde örgüt performansı için de önemli bir göstergedir. Ancak iş gören devri, iş tatmini veya medeni durum,

organizasyon sorunları vb. gibi birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Genel olarak bakıldığında iş gören devri işten ayrılma niyeti açısından temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2. Devamsızlık

İş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı varsayılan devamsızlık, çalışanın işyerinde planlanmamış devamsızlığı (mazeret, hastalık vb.) veya bir çalışanın çalışma saatleri dışında işe gelmediği gün sayısı olarak tanımlanabilir. Devamsızlık temel olarak iki türe ayrılmaktadır: Çalışanın programlı devamsızlığı ve çalışanın programsız devamsızlığı (Mani ve Jaisingh, 2014: 14–30).

Programlı devamsızlık olarak yıllık izinler gösterilebilir. Yıllık izinler önceden planlanmaktadır ve devamsızlıkların örgütler için olumsuz etkilerine karşı planlı yapılmaktadır. Bu nedenle, planlı yapılan devamsızlıklar organizasyonları olumsuz yönde etkilememektedir; aksine hem örgüte hem de çalışana fayda sağlamaktadır.

Hastalık veya aile sorunları nedeniyle devamsızlık genellikle ani ve kaçınılmaz olduğundan, örgütler çalışan yeterliliği açısından her zaman hazırlıklı olmayabilir. Literatürde, planlanmamış devamsızlık iki kategoride incelenmektedir: Gönüllü planlanmamış devamsızlık ve gönülsüz planlanmamış devamsızlık. Kabul edilebilir bir mazeret olmadan işe gelmemek gönülsüz planlanmamış devamsızlık olarak kabul edilirken gönüllü planlanmamış devamsızlık genellikle sağlık sorunları gibi kabul edilebilir koşullar için izin verilen bir devamsızlıktır (Mani ve Jaisingh, 2014: 14–30).

Verimlilik kaybının nedenleri her zaman sağlık veya hastalık değildir. Kişisel faktörler olarak kabul edilen bazı psikolojik faktörlerin devamsızlık üzerinde etkisi vardır. Çoğunlukla, çalışanlar sağlık durumları ile mesleki gelecekleri (kariyer ve sosyal ilişkiler) arasında bir risk seçimi yapmak zorundadır. Çünkü ya sağlıklarını kaybetmemek adına işe geri dönmek istemeyebilir ya da olası terfi fırsatlarını kaçırmamak için sağlık sorunlarını hiçe saymak isteyebilirler. Bunların dışında bazı kişisel faktörler de vardır (aşırı bağımlılık, çocuk bakımı ile ilgili sorunlar, bakmakla yükümlü olan aile üyeleri ile ilgili sorunlar, mali kaygılar vb.) (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 958-966). Sonuç olarak bakıldığında çalışanların devamsızlığı işten ayrılma niyetleri ilgili önemli bir kavram olmaktadır.

3.2.3. İşe geç kalma

İşten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu diğer bir kavram işe geç kalmadır. İşe geç kalma işe devamsızlık yapmanın bir başka yoludur. İşe geç kalmanın temel nedeni çalışanların örgüt ile negatif düşünceleridir. Bunun yanı sıra işe geç kalmanın diğer bir sebebi ise çalışanların örgütteki insan kaynaklarının uyguladığı politikaları beğenmemesidir. Diğer bir işe geç kalmanın önemli bir nedeni ise örgütsel bağlılığın düşük olmasıdır.

Angle ve Perry (1981) çalışmasında işe geç kalma ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Duygulu ve Abaan (2007), iş görenin örgütte kalması için örgütsel bağlılığın kuvvetli olması gerektiğini belirtmiştir ve örgüte bağlılığı düşük olan iş görenlerin daha fazla işe geç kalma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur (Atman, 2012:167).

Çalışanların işe geç kalmasının en önemli sebeplerinden biri de örgüt içinde yöneticiler tarafından uygulanan mobbingdir. Benzer şekilde Göktürk ve Bulut (2012), çalışmalarında yöneticiler tarafından uygulanan mobbingin mağduru olan çalışanların zamanla işe geç gelme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur (Atman, 2012:167).

İş yerinde yaşanan stresli durumlarda işe geç kalmanın önemli sebeplerindedir. Yapılan bir çalışmaya göre stres düzeyleri düşük olan çalışanların iş yerinde verimliliği artırdığı işe geç kalma olasılıkları düşük olduğu görülmektedir. İşe geç kalma davranışı, çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları negatif tutum ya da negatif tepki ifadesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar iş yerindeki insan kaynakları politikalarını beğenmediklerinde, yöneticiler tarafından yapılan haksızlıklar ile karşılaştıklarında, iş yerindeki arkadaşları veya üstleri tarafından olumsuz tutumlar ve davranışlar sergilendiğinde, mevcut iş pozisyonundan veya iş yükünden ya da iş yerinden memnun olmadıklarında işe geç kalabilmektedirler. Çalışanın işe geç kalmasını önlemek için örgütler öncelikle çalışanın işe geç gelme sebebini araştırmalı ve sorunların çözümü için çaba göstermelidir. Aksi durumda çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 279).

3.2.4. İşi erteleme

İşi erteleme, genellikle, bireysel ve örgütsel üretkenliğin azalması nedeniyle işveren maliyetlerini artıran optimal olmayan bir davranış olarak kabul edilir (Gupta vd., 2012: 195-211). Nguyen, Steel ve Ferrari (2013. 388-399), erteleme ve işyeri değerleri

arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Erteleme, çoğu insanın çalışma gününün yaklaşık dörtte birinden fazlasını tüketmektedir ve bu durumun da işverenlere çalışan başına yıllık tahmini 10.000 dolara mal olduğunu ortaya koymuştur.

Nguyen vd. (2013) ertelemeyi mesleki düzeyde araştırmıştır ve işverenlerin yüksek motivasyon gerektiren işler için iş erteleyen çalışanları çalıştırma olasılığının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. İş erteleme özelliği olan çalışanlar, enerji gerektiren sosyal etki, güvenilirlik gerektiren vicdanlılık, planlama gerektiren başarı ve özdenetim gerektiren uyum gibi kesin çalışma tarzları gerektirmeyen işlerin yanı sıra öz disiplin davranışlarıyla uyumlu olmayan işleri de sürdürme eğilimindedir. Bu nedenle, iş erteleme özelliği olan çalışanlar daha az motivasyon sağlayan ve aynı zamanda iş ertelemeyi teşvik eden işlerde çalışma eğilimindedir (Nguyen vd., 2013: 388-399).

Gupta ve ark. (2012) içsel faktörler, durumsal faktörler ve görev özellikleri dâhil olmak üzere işyerinde erteleme davranışını etkileyen üç ana boyutu ortaya koymuştur. İlk boyut, kişinin kişiliğiyle ilgilidir. Birçok çalışma, çalışmada bulunan nevrozluğun iş erteleme ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir; tam tersi çalışmada bulunan vicdanlılığın da iş ertelemeyle olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. İkinci ana boyut, iş erteleme davranışlarının kişinin kontrolü dışındaki meydana gelen hastalıklardan veya bir aile probleminden kaynaklanabileceğini öne süren durumsal faktörlere dayanmaktadır. Üçüncü ana boyut, görev özellikleriyle ilgilidir; örneğin çalışanlar, gerçekleştirilmesi imkânsız olan veya tamamlanması için net bir şekilde belirlenmiş bir son tarihe sahip olmayan görevlerle karşılaştıklarında erteleme eğiliminde olabilirler (Gupta vd., 2012: 195-211).

Skowronski ve Mirowska (2013), ertelemenin grup davranışları üzerindeki etkileri hakkında bilgi vermektedir. Davranışları geciktirmenin grup moralini ve grup bütünlüğünü olumsuz etkilediğini öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak, iş erteleme yapan çalışanın iş arkadaşı gecikmiş görev tamamlamanın sonuçlarına katlanmak zorunda kalmaktadır ve grup içinde kayıp üretkenliğini telafi etmek için daha çok çalışması gerekmektedir.

Erteleme ve işyeri değişkenleri arasındaki ilişki Nguyen ve arkadaşları (2013) tarafından araştırılmıştır. 22.053 kişi üzerinde yapılan internet anketiyle. Anket cinsiyet, istihdam durumu, istihdam süresi, gelir, mesleki başarı ve erteleme derecesi ile ilgili soruları içermektedir. Sonuçlar, çalışanların yüksek iş erteleme seviyelerinin çalışanların

sahip oldukları düşük maaşlar ve kısa istihdam süreleri ile bağlantılı olduğunu ve sonuç olarak çalışanların tam zamanlı çalışmak yerine işsiz kalma veya eksik istihdam edilme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Erteleme aynı zamanda cinsiyet ve işyeri değişkenleri arasındaki ilişkiyi de ortaya koymuştur, böylece kadınların iş yerinde daha az iş erteleme olayını gerçekleştirdikleri görülmüştür ve sonuç olarak bu durum kadınların iş yerinde erkeklere karşı avantaj sağladığı görülmüştür (Nguyen vd., 2013: 388-399). Özetle bakıldığında iş erteleme de işten ayrılma niyeti ile ilgili önemli bir kavramdır.

3.3. İşten ayrılma türleri

Çalışanlar çeşitli nedenlerle işten ayrılmaktadırlar. Genel olarak bakıldığında üç işten ayrılma türü vardır: Gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma, işlevsel veya işlevsel olmayan işten ayrılma ve kaçınılmaz veya kaçınılabılır işten ayrılma.

3.3.1. Gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma

Hom vd. (2017: 530-545), gönüllü işten ayrılmayı, çalışanlar isteyerek iş pozisyonlarından ayrılmayı seçtiklerinde meydana gelen bir işten ayrılma olarak ortaya koymaktadırlar. Çalışanlar çeşitli nedenlerle işlerini terk etmeye karar verebilirler. Mevcut konumlarından veya maaşlarından hoşnutsuz olabilmektedirler; daha iyi bir kariyer arıyor olabilirler veya farklı bir örgütten iyi bir teklifi kabul etmiş olabilirler. Öte yandan, gönülsüz işten ayrılma her zaman çalışanların buldukları konumlarında yetersiz performans sergilemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır; gönüllü işten ayrılma daha çok üst pozisyondaki personelin işten ayrılmalarında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle gönüllü işten ayrılma konusu, tecrübeli ve kalifiye bir çalışan yerine yeni bir çalışanı işe alma maliyeti adına örgütler için önemlidir.

Örgütteki bir çalışanın gönüllü işten ayrılmasını ortadan kaldırmak için, örgütler işe alım sürecinde çalışanların niteliklerine uygun olan görevleri vermek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Belirli kişilik özellikleri, belirli iş türleriyle daha uyumludur. Örneğin, aşırı derecede dışa dönük olan çalışanlar, sınırlı kişisel etkileşim gerektiren bir iş pozisyonunda hoşnutsuz hissedebilirler. İşe alma kararları sırasında işe uygunluk kriterini önemsemek, genel olarak bir örgüt için gönüllü işten ayrılmayı önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olabilir (Horn vd., 2017: 530-545).

Araştırmalar, işten ayrılma kararlarının %24'ünün, bir çalışan başka bir örgüt tarafından arandığında ve örgüt tarafından çalışana daha çekici bir pozisyon verildiğinde,

istenmeyen istihdam tekliflerinin bir sonucu olarak gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Gönüllü işten ayrılmaya katkıda bulunan bir diğer kritik faktör de işgücü piyasası durumudur. İşsizlik oranları yüksek olduğunda, çalışanların rahat olmadıkları bir işte çalışmaya devam etmeme olasılıkları daha yüksektir. İşsizlik oranları nispeten düşük olduğunda, memnuniyet aşırı derecede etkili hale gelmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütteki mevcut konularından memnun kalmazlarsa yeni iş arama olasılıkları daha yüksektir. Bir çalışanın gönüllü işten ayrılma yoluyla işten ayrılırken kullanabileceği üç yol vardır (Horn vd., 2017: 530-545):

- İşten hoşnutsuzluk duyma → Yeni bir iş arama düşüncesi → Ayrılma niyeti.
- İşten hoşnutsuzluk duyma → Ayrılma niyeti → Yeni iş yok → Yeni bir iş arama.
- İş arama yok → Yeni iş bir iş teklifi → Ayrılma niyeti

Bu yollara dayanarak, işverenler örgüt içindeki birçok işten ayrılma türünün farkında olmalıdır. Bu, ayrılan çalışanlarla anket yapılarak veya gerçek bir görüşme yapılarak elde edilebilir. Toplanan bilgiler, gelecekteki çalışanların işten ayrılmalarını ortadan kaldırmak adına çalışanları elde tutma stratejilerine odaklanmak için uygulanabilir. Örgütler, anketler ve mülakatlar aracılığıyla çalışanlarının memnuniyetini izleyebilirler, ayrıca astlar ve üstler arasındaki iletişimi teşvik edebilirler ve kolaylaştırabilirler (Horn vd., 2017: 530-545).

Hom vd., (2017: 530-545) yaptıkları çalışmada, çalışanların neden bir firmadan ayrıldığına dair en yaygın sebepleri belirleyerek, işverenin çalışanların gönüllü işten ayrılmalarını azaltmak için örgütün mevcut kaynakları nasıl etkili bir şekilde kullanması gerektiğini bulmuştur. Öte yandan, gönülsüz işten ayrılma da bir örgüt için önemlidir. Yeni işe alımlarda çalışanların başarılı olması için ihtiyaç duydukları desteği sağlamanın yanı sıra işe almadan önce çalışanlarla ilgili bilgileri toplamak için mevcut araçları kullanmak örgütlerin gönülsüz işten ayrılmaları ortadan kaldırması için kolaylık sağlayabilmektedir.

3.3.2. İşlevsel veya işlevsiz işten ayrılma

Rubenstein vd. (2017), çalışan değişim hızının ne kötü ne de iyi olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, bunu etkileyen, işlevsiz mi yoksa işlevsel devir mi olduğudur. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki tür işten ayrılma arasındaki farkı anlamalıdır, böylece bir örgüte zarar vermek yerine yararlı olan işten ayrılmaları nasıl teşvik edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Bir örgütten ayrılan bireyler eğer örgütte

düşük performans göstermişse işlevsel işten ayrılma gerçekleşmiştir, eğer örgütte yüksek bir performans göstermiş ise işlevsiz işten ayrılma gerçekleşmiştir. Yani bir örgütte performansı yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde daha iyi pozisyona getirilmelidirler, düşük performans sergileyen çalışanlar işten ayrılmak isterlerse işten ayrılmalarına izin verilmelidir. İşlevsiz işten ayrılmadan dolayı personel devir hızı yüksektir, ancak kalan yüksek performansa sahip çalışanlar örgütü daha ileriye taşıyabilmektedir (Horn vd., 2017: 530-545).

Aynı zamanda Hom vd. (2017), bir örgütün en iyi çalışanları işten ayrıldığında, örgütteki işlevsiz devir hızının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumun birçok nedenden dolayı ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Örneğin, bir örgüt yönetim görevlerini dışarıdan bir kişiyle doldurursa ve bunu örgütte yüksek performansa sahip çalışanlara vermezse, çalışanların ilerlemek için daha iyi bir konuma sahip bir iş arama olasılığı daha yüksektir.

Dalton, Todor ve Krackhardt (1982)'e dayanarak işlevsiz işten ayrılma, bir örgütün işten ayrılma ile ilgili maliyet sonuçlarının uygun değer dengesi ile çalışanların elde tutulmasıyla bağlantılı olan maliyetler arasında bir denge sağlayan düzey olarak kabul edilmektedir. Becker ve Cropanzano (2011), örgüt içinde çalışanlar arasında yüksek performans derecelendirmesinin çalışanları elde tutmayı garanti etmediğini tespit etmiştir. Performansa dayalı veya liyakate dayalı çalışanlara yapılan ödeme, performans derecelendirmeleriyle birlikte performans düzeyine ilişkin işten ayrılma etkisini azalttığını ortaya koymuştur. İyi performans gösterenlerin özellikle performanslarına göre ödüllendirildiklerinde işten ayrılma olasılığı düşüktür (Horn vd., 2017: 530-545).

Becker ve Cropanzano (2011), örgüt içerisinde çalışan-bulunduğu pozisyon eşleşmesinin doğru olduğundan emin olmanın önemini vurgulamaktadır. Üstlerin, çalışanlara performanslarını çok yüksek standartlarda tutan adil ve titiz bir performans derecelendirme ölçütü sunmaları gerekir. Bu durum düşük performans gösterenler çalışanlar için olumsuz bir etki yaratacaktır. Mükemmel performans gösteren çalışanlarda işten ayrılma hızını düşüreceğinden dolayı, örgütte yüksek performans çabalarının karşılığını yeterince almalıdır. Bu çalışanlar için uygun olmayan bir pozisyon ve tatmin etmeyen maaş, örgütün bu çalışanları kaybetme riskini ortaya çıkaracaktır (Horn vd., 2017: 530-545).

3.3.3. Önlenebilir veya önlenebilir işten ayrılma

İşgücü devir hızının nedenleri tespit edilmezse, işgücü devri sorunu ortadan kaldırılması zor olmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma nedenlerinin kökleri iki sınıfa ayrılmaktadır. Önlenebilir ve önlenebilir nedenlerdir. Önlenebilir işten ayrılma, ücretlerdeki memnuniyetsizlik ile ortaya çıkabilir, bazı örgütler düşük ücret veya asgari ücret ödeyebilir ve bu nedenle çalışanlar maaşlarından memnun kalmayabilir ve dolayısıyla şirketten ayrılabilir. Diğer faktörler şunları içermektedir: işten, çalışma ortamından, örgütün personel politikalarından memnuniyetsizlik, kişisel iyileşme, iklim koşulları, aile koşulları, toplum koşulları, ölüm ve emeklilik, işten çıkarılma (Horn vd., 2017: 530-545).

Dalton, Krackhardt ve Porter (1981), işten ayrılmanın önlenebilirliğini değerlendirmek için çalışanların işten ayrılma niyetini ve anlayışını önemli ölçüde anlamak gerekmektedir. Hem gönüllü olmayan hem de gönüllü işten ayrılmayı tahmin etmede uygulanabilecek tek değerlendirme önemli bir iş seçimi veya işe alma aracı olacaktır. Dalton, Krackhardt ve Porter (1981) modeli, örneğin yöneticilerin yeni işi için hareket etme veya daha ileri gitme gibi kontrol edilemeyen unsurlar nedeniyle artan çalışanların iş memnuniyetsizliği kaçınılmaz gönüllü işten ayrılmaya sebep olabilmektedir. Eğitim, cinsiyet ve maaş çalışanların pozisyonlarını korumalarında önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütte daha yüksek bir pozisyonla daha iyi bir maaş alan bir çalışan daha fazla iş memnuniyetine sahip olabilmektedir ve böylece çalışanın örgütte kalma olasılığı artmaktadır; ancak yine de birçok değişken çalışanın bir örgütten ayrılma veya kalma kararını etkileyebilmektedir (Horn vd., 2017: 530-545) .

Çoğu işten ayrılma, çalışan-iş eşleşmesinin bir uyumsuzluğu sonucu olduğundan, işverenlerin "işe alma tutumu, beceri için eğitim" yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Pozisyon için gerekli olan kritik yetkinliklerin kapsamlı bir değerlendirmesini yaparak, davranışa dayalı bir görüşme sürecini yürütmek gerekmektedir (Horn vd., 2017: 530-545). Çalışanlara örgüt içerisinde ilerleme imkânı verilmelidir, yüksek performans gösteren bireyleri elde tutmanın ironisi, kendilerini ne kadar iyi bir konumda hissederlerse, örgüt içerisinde daha ölçeklenebilir hale gelirlerse, bir örgütte kalma olasılıkları da o kadar artmaktadır. Örgütler çalışanların yetkinliklerini ve becerilerini sürekli geliştirerek ve iyileştirerek buldukları konumların sahipliğini üstlenmeleri konusunda yardımcı olmalıdır. Eğer örgütler bu konuları ne kadar dikkate

alırlarsa sonuç olarak çalışanların işten ayrılma olasılığı o kadar düşük olmaktadır (Horn vd., 2017: 530-545).

3.4. İşten ayrılma niyetinin önemi

Çalışanın işten ayrılması hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde insan kaynakları ile ilgili önemli bir konu olduğu görülmektedir. Bu nedenle ayrılma oranları dikkatlice analiz edilmelidir ve insan kaynakları birimleri çalışanlarının neden ayrılmak istediğini anlamalıdır (Kaymaz vd., 2014: 38-53). Çünkü örgütten ayrılacak olan her çalışan örgütsel, bireysel ve sosyal olarak bazı problemlere neden olmaktadır. (Kaymaz vd., 2014: 38-53)

Aynı zamanda Cascio (1991), gönüllü veya istemeden bağımsız olarak çalışanların işten ayrılma niyeti, işe alım ve eğitim ile iş arama maliyetleri dâhil olmak üzere hem çalışan hem de örgüt için ciddi bir gider anlamına geldiğini vurgulamaktadır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002: 109-125). Bu nedenle, insan kaynakları birimlerinin temel hedeflerinden birinin, çalışanların örgütsel taahhütlerini geliştirmek, beklentilerini karşılamak ve bırakma niyetini azaltmak için ekibin bir parçası olmalarını sağlayarak onlara mutlu olmalarını sağlamaktır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 189-213). Dolayısıyla, ayrılma niyetinin önemi iki boyutta gözden geçirilebilmektedir; İşten ayrılma niyetinin örgütler için önemi ve çalışanlar için önemi

3.4.1. İşten ayrılma niyetinin örgütler için önemi

Bugün, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının yönetimi geçmişten daha önemli hale gelmekte ve insan kaynakları bir örgüt için en önemli kaynak olarak görülmektedir. Rakip örgütlerin saldırılarına hızlı bir şekilde yanıt vermek yalnızca etkili insan kaynakları ve etkin bir şekilde yönetilmesi ile mümkündür ancak sadece makineler ve teknolojiyle değil. Dolayısıyla, yöneticiler kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi ve çalışanlarını örgütlerinin performansını arttırmak için motive etmeyi amaçlamaktadır. Aksi bir durum söz konusu olduğunda yöneticiler çalışanlarını kaybedebilmektedirler (Çetin vd., 2017, 15-16).

Çalışanların bir örgütte kalma niyeti örgüte büyük avantajlar sağlamaktadır çünkü çalışanlar yıllar boyunca oldukça tecrübe kazanır, örgüte, ekip üyelerine ve sektörel konulara aşinadır ve ortak değerler, kültürler ve hedefler konusunda kararlı olmaktadır. Ancak, çalışanlar örgütten ayrıldığında, örgütler işe alım ve yeni çalışanların hazır olma ve eğitim almanın yanı sıra organizasyonel bilgi sermayesini azaltmak için zamana

ihtiyaç duyan sorunlarla da karşılaşabilmektedir (Liu vd., 2010: 615-626). Dolayısıyla işten ayrılma; üretimde, performansta ve sermayede düşüşe neden olabilmektedir (Acar, 2015, 105).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel boyut incelendiğinde, ayrılma maliyetleri öne çıkmaktadır. Hinkin T. R. ve Tracey J. B. (2000: 14-21), işten ayrılma maliyetini hesaplamak ve bu sorunun ne kadar büyük olduğunu göstermek için genişletilmiş bir model geliştirmiştir. Bir çalışan ayrıldığında toplam maliyeti hesaplamak için bir formül geliştirdiğinde, örgütün karşılaşılabileceği tüm maliyet kalemlerini listelemektedir. Buna göre, örgütler ayırma maliyetleriyle karşı karşıya kaldıklarında ayrılma maliyetinin; seçim maliyetleri, işe alma maliyetleri ve verimlilik kaybını karşıladığını dikkate almalıdırlar. Özet olarak, ayrılma maliyetlerinin tahmin edilenden daha büyük olduğu söylenmektedir. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılma niyetini terk etmesi organizasyonlar için önem arz etmektedir.

Ayrıca, örgütler için dolaylı maliyetler de vardır. Örneğin, Kaplan (2009: 39-71), bir doktorun işe alım ve eğitim maliyetini 240.000 ila 265.000 dolar arasında olduğunu tahmin etmiştir. Büyüyen moral bozukluğu, diğer çalışanlar üzerinde baskı, hizmet kalitesinde düşüş, sosyal sermaye kaybı da Griffin ve Moorhead tarafından dolaylı maliyetlerin bazıları arasında listelenmiştir (Kaplan, 2009: 39-71). Yıldırım dolaylı maliyetleri (2017: 23-35), çalışanlar arasında moralin düşmesi, çalışanlar üzerindeki baskı, sosyal sermaye kaybı, hizmet kalitesinde düşüş, sosyal ve iletişim yapılarında bozulma ve örgütsel bağlılıkta azalma olarak vurgulamaktadır. Sonuç olarak bakıldığında işten ayrılma niyeti örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir.

3.4.2. İşten ayrılma niyetinin çalışanlar için önemi

İnsanlar hayatlarını kazanmak için çalışmaktadırlar. Yetenekleri ve talepleri doğrultusunda her alanda yetkinliğe sahip olmayı hedeflemektedirler. Daha sonra bir kariyer yolu seçmektedirler. Bununla birlikte, kariyer yolunu seçme ya da iş bulma süreci sadece yeteneklerine ya da taleplerine değil aynı zamanda ülkelerindeki ekonomik koşullara, sosyo-kültürel faktörlere ve politik konulara da bağlıdır. Dolayısıyla, bulunan konum insanları her zaman tatmin etmemektedir.

İnsanların hayatlarını kazanmak için çalışmak zorunda kalmaları, kendileri için uygun olmayan iş ilanlarına başvurmaları ve dikkate almadıkları pozisyonları kabul etmeleri gerekebilmektedir. Öte yandan, insanlar hayal edilen veya kendileri için en

uygun olan bir işe girebilmekte ancak ekonomik, örgütsel veya idari gibi nedenlerden dolayı bu pozisyonda mutlu veya üretken olmayabilmektedirler. Bu durumda, insanların bir örgütte çalışırken yeni fırsatlar arama niyeti devam edebilmektedir.

Dolayısıyla işten ayrılma niyeti bireysel düzeyde önemlidir, çünkü ayrılmak isteyen çalışanlar ayrılmak istemeyen çalışanlara göre bazı psikolojik sıkıntılara sahiptir ve mutsuzluk hissetmektedirler. Bununla birlikte, işten istifa eden bireyler, yeni iş bulma sıkıntılılarıyla karşılaşabilmektedirler. İşten ayrılma niyetinin var olması çalışana psikolojik ve sosyal sıkıntıları olabilmektedir. Bu yüzden, ayrılma niyeti sosyal düzeyde önemlidir, çünkü toplum, iş yerindeki mutsuzluk nedeniyle kendini mutsuz hisseden bireylerle dolu olabilmektedir (Yıldırım, 2017: 23-35).

3.5. İşten ayrılma ile ilgili modeller

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile ilgili ilk çalışmaların işten atma ve ücret artışı, işverenlerin işten ayrılmanın maliyetlerini ve bu durumu azaltmanın yollarını aradıkları ve çalışanların neden işten ayrıldığı hakkında çalışmalar ile ortaya çıktığı görülmüştür. Ardından işten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle ilgili pek çok çalışma ortaya çıkmıştır ve çeşitli modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. March ve Simon modeli

March (1991: 71-87), çalışan ve örgüt katkısı ile teşvikler arasında genel bir organizasyonel denge teorisi ortaya koymuştur. Algılanan arzu edilebilirlik ve organizasyondan ayrılma kolaylığının algılanması, bir çalışan adına dengeyi koruyan iki faktör olarak belirlenmiştir. Her iki faktörün de, görevinden ayrılma motivasyonunu etkilediği söylenmiştir.

Gönüllü işten ayrılmayla ilgili çalışmaların çoğu March ve Simon (1958) modelini temel almaktadır. March ve Simon (1958)'un modeli ise Barnard-Simon'un "her çalışanın örgütleriyle olan etkileşimlerinden doğan kararlarla yüzleştiklerini" (Mano, 1994: 13-28) ileri süren "örgütsel denge" teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre, çalışanların işten ayrılmaları iki karardan etkilenmektedir; 'algılanan alternatifler' ile fırsatlarla ilgili değerlendirmeyi ifade eden ve işten tatmin olma gibi durumlardan etkilenebilen 'algılanan hareket kolaylığı'dır (Morrell vd., 2001: 219-244). Bu modelin kısıtı, işten ayrılmanın sürece bağlı bir değerlendirmesinden ziyade statik bir

değerlendirme sunuyor oluşudur. Bununla birlikte teori, örgütsel bağlılık ve görev stresi gibi önemli değişkenleri modele dahil etmemektedir (Morrell vd., 2001: 219-244).

3.5.2. Mobley'in modeli

Mobley (1977) tarafından öne sürülen işten ayrılma modeli işten ayrılma literatürünü şekillendirmiş ve konuya öncülük etmiştir. Mobley (1977)'in modelinin temeli, March ve Simon (1958)'in işten ayrılma niyetiyle ilgili teorilerine dayanmaktadır. Bu çalışmaların öncüsü Mobley (1977)'in işten çekilme davranışının altına yatan sebeplere açıklama getirdiği çalışmasıdır.

İlk olarak çalışanlar mevcut işlerini irdelemekte, mevcut işleri ile ilgili tatmin duygularını değerlendirmektedirler. Eğer mevcut işleri ile ilgili tatminsizlik duygusu hissediliyorsa işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Mevcut işi ile ilgili tatmin olmamanın sonuçlarından biri çalışanlara işten ayrılmayı düşündürmesidir. Bu düşüncelerin sonucunda çalışanlar işten ayrılmanın maliyetini düşünmektedirler. Sonuçlarından diğeri ise, çalışanların başka bir iş arayışı için davranışsal niyete sahip olmasıdır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işine alternatif olarak gerçek iş arama davranışıyla sonuçlanmaktadır. Eğer alternatifler cazipse, işten çekilmenin ardından, işten ayrılma davranışı gerçekleşecektir (Mobley, 1977: 237-240).

3.5.3. Mobley'in genişletilmiş modeli

Mobley vd. (1979: 493-522), birden fazla aşama içeren daha kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Mevcut işi bırakmanın ve başka bir işi bulmanın beklenen maliyetleri ve faydası, iş alternatifleri ve piyasadaki işlerin ve mevcut işin karşılaştırılması Mobley'in dâhil olduğu modelin örnekleridir. Mobley vd. (1979: 493-522)'in geliştirdiği modelde bireysel, örgütsel ve pazarla ilgili değişkenler modele dâhil edilmiştir. Mobley vd. (1979: 493-522), yaş, çalışma süresi ve iş tatmini değişkenlerinin sürekli olarak işten ayrılma değişkeniyle negatif ilişki içerisinde bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Mobley vd. (1979: 493-522), çalışanın mevcut işiyle ilgili beklenen fayda ve alternatif işlerin iş arayışı ve işten ayrılma niyetini tahmin etmede önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Mobley vd.'nin modeli (1979: 493-522), gönüllü işten ayrılmanın kapsamında pazarı, örgütsel, işle ilgili, bilişsel ve bireysel değişkenleri içermektedir.

3.5.4. Steers ve Mowday'in modeli

Steers ve Mowday (1981)'in modeli, Mobley vd. (1979)'in modelinden bazı açılardan farklılaşmaktadır. Farklardan biri Mobley (1977)'in çalışanın tek bir yolda

hareket etmeyip, ayrılmadan önce alternatif yollar belirleyeceği düşüncesidir (Hom ve Griffeth, 1995). Bu kavram ilerleyen dönemlerde diğer modellere evrilmiş (Lee ve Mitchell, 1994) ve çalışanların başka bir iş bulmadan neden işten ayrıldıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Modeldeki başka bir katkı ise, işle ilgili ulaşılabilir bilgilerin varlığıdır. Modele aile, hobiler, politik etkiler gibi iş-dışı değişkenler de eklenmiştir çünkü bu faktörlerin iş tutumlarını ve örgüte bağlılığı etkileyebileceği düşünülmüştür (Mitchell vd., 2001: 1102-1121).

3.5.5. Rusbult ve Farrell'in modeli

Rusbult ve Farrell (1983), işten ayrılmanın yatırım modelini geliştirmişlerdir. İşin maliyetlerine karşı bazı getirileri olduğunu ve bunun neticesinde de çalışanların tatmin olma ya da olmama durumuyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Rusbult ve Farrell (1983)'in modelinde, tatmin, işe bağlılığın üç kökeninden biri olarak yer almaktadır. Horn ve Griffeth (1995), daha karmaşık modellerle kıyaslandığında yatırım modelinin işten ayrılmayı belirleyen etmenlerden yoksun olduğunu ve bunun da modelin eksikliği olduğunu ileri sürmüşlerdir. Rusbult ve Farrell (1983)'in 88 hemşire üzerinde yürüttüğü boylamsal çalışmada iş tatmininin ödüllerin artıp, işle ilgili maliyetlerin düştüğü zaman arttığını ileri sürmüştür (Mitchell vd., 2001: 1102-1121).

3.5.6. Sheridan ve Abelson'un modeli

Sheridan ve Abelson (1983) tarafından geliştirilen model, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini açıklamak için geliştirilmiştir. Sheridan ve Abelson teorilerini, zamanla işte kalıştan yok olmaya doğru giden dinamik işten çekilme süreciyle değerlendirilen, matematiksel yıkım teorisine dayandırmaktadırlar (Morrell vd., 2001). Modelde işten çekilme davranışı "rötar kuralı" ile özdeşleşen ani değişikliklerin olduğu süreklilik arz eden bir değişkendir ve davranış ayrılığı kırılma noktasının uçlarında meydana gelmektedir. Çalışan kırılma noktasına yaklaştıkça, işteki gerginlik ve stresteki ufacık bir değişiklik dahi işte kalan çalışandan işten ayrılan çalışana ulaşılmasına neden olabilecektir (Sheridan ve Abelson, 1983). Teorinin tek önemli kısıtı, bahsedilen faktörler ve işten ayrılma arasında doğrusal ve sürekli ilişki olduğunu varsaymasıdır. Bu durum kavramın belli bir süreçte ilerleyen aşamalı doğasına aykırı olarak değerlendirilmektedir (Morrell vd., 2001: 219-244).

3.5.7. Price ve Muller'in modeli

Price ve Mueller (1986)'in modelinde işten ayrılmanın nedenleri araştırılmıştır (Morrell vd., 2001: 219-244). İşten ayrılmanın belirleyicileri 1972'de Iowa üniversitesinde gerçekleştirilen deneysel araştırmanın sonuçlarına dayanmakta olan model, yaklaşık 30 yıllık bir çalışmanın sonucu ortaya çıkmıştır. March ve Simon'un modelinin çerçevesinin dışına çıkarak, bu model, iş tatmini gibi faktörlere dayalı daha geniş bir listeyi içermektedir. Bununla birlikte modellerine dışsal faktörler; fırsat, pozitif/negatif duygulanım, dağıtımsal adalet, ödeme ve sosyal destek gibi değişkenler ve içsel; arama davranışı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerini de eklemiştir. Bununla birlikte, modele göre işten ayrılma, bir karar verme sürecinin neticesini belirtmektedir (Morrell vd., 2001: 219-244).

Modele göre, dağıtımsal adalet, ödemede, terfi imkânlarında, otonomide ve sosyal destekte eşitliği sağlayacak, bu da iş aramayı azaltacak dolayısıyla işten ayrılma niyeti azaltacaktır. İşin stresi ve rutin olması arttıkça örgütsel bağlılık artacak, bu da iş aramayı azaltacak dolayısıyla işten ayrılma niyeti azalacaktır. Negatif duygulanım azaldıkça ve pozitif duygulanım arttıkça iş tatmini artacak, bu da iş arama davranışını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltacaktır (Morrell vd., 2001: 219-244).

3.5.8. Lee ve Mitchell'in modeli

Lee ve Mitchell, 1994 yılında işten ayrılma niyetine dair bir model ortaya koymuştur. Bu model, işten ayrılma niyetini görüntü teorisine dayalı bir karar alma süreci olarak ortaya koymaktadır. Teoriye göre, birikmiş iş tatmini bir organizasyondan ayrılma kararlarını her zaman açıklamamaktadır. Ama bir şok karar verme sürecini başlatabilmektedir (Hom vd., 2017: 530-545).

Modellerinde üç varsayım öne sürmüşlerdir:

- İş tatminsizliği temel işten ayrılma sebebidir,
- Tatminsizlik yaşayan çalışanlar alternatif işler arayacak ve işten ayrılmaya niyet edeceklerdir
- Muhtemel ayrılacaklar mevcut işlerini fayda maliyet analizi yaparak, rasyonel hesabına bağlı olarak alternatiflerle kıyaslayacak ve son kararlarını vereceklerdir.

Bununla birlikte, teoriye göre, çalışanlar örgütten ayrılırken farklı psikolojik adımlar izlemektedirler. Çalışanlar, örgütlerinden sadece negatif deneyimlerinden ötürü ayrılmayıp, “şok” olarak adlandırılan sarsıcı olaylar neticesinde de işten

ayrılabilirler. Literatüre “şok” ve “sarsıcı olay” kavramlarını getirerek ayrılma düşüncesine neden olan işten ayrılmaya doğru giden yolların sebeplerini araştırmışlardır (Lee ve Mitchell, 1994).

Modelleri başlangıçta iki yoldan oluşmakta ve bu yol içinde bulunulan duruma göre seçilecek yol sayısına göre ona kadar yükselebilmektedir. İlk yola göre tatmin olmayan çalışanlar iş teklifleri geldiğinde işten ayrılmaktadırlar (Hom vd., 2017: 530-545). Bir diğer yolda, şoklar ayrılma senaryolarını aktive etmekte ve işten ayrılmaya yol açmaktadırlar. Bir diğer adım için, negatif iş şokları çalışanların değerlerini, hedeflerini ya da stratejilerini kötü yönde etkilemektedir ve bu durum örgüte bağlılıklarını sorgulamalarına neden olmaktadır. İstenmeyen iş teklifleri son yolu oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanlar teklifleri mevcut işleriyle kıyaslamakta ve ilave kıyaslamalar için başka işler de bakmaktadırlar. Bu adımda çalışan hemen alternatif işleri değerlendirmekte ve kendi değer ya da hedeflerine uyan işleri değerlendirmektedirler. Literatür, şokların iş tatmininden daha fazla işten ayrılmaya neden olduğunu göstermiştir (Holtom vd., 2008). Dolayısıyla, çalışmayla birlikte, çalışanın işten ayrılmasının sadece iş tatminsizliği yaşamaları değil daha pek çok sebepten kaynaklanabileceği görülmüştür (Hom vd., 2017: 530-545). Bununla birlikte, çalışan mevcut işinden tatmin olsa da daha iyi olduğunu düşündüğü bir pozisyon için örgütten ayrılabilir.

Lee ve Mitchell (1994)’ın teorisi işten ayrılma sürecinde iki teorinin olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlardan biri “çekme teorisi” dir. Çekme teorisinde, beklenmeyen iş teklifleri, eşin tayini ya da aile ile ilgili zorunlu fakat örgütün elinde olmayan değişiklikler yer almaktadır. Bir diğeri “itme teorisi” ise örgütün çalışandan çok fazla zaman talep etmesi, örneğin işi ve ailesi arasında seçim yapması olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler çalışanın örgüte bağlılığının azalmasına dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.9. Genişletilmiş yeni ayrılma modelleri

Kim vd.(1996), işte kalma niyetinin çevresel, bireysel ve yapısal değişkenlerini içeren durumsal bir modelini yaratmışlardır. Model, önceki modellerde tanımlanmayan bazı değişkenleri içermektedir. Bireysel değişkenler içerisinde, iş motivasyonu, karşılanmış beklentiler, pozitif ve negatif duygulanım yer almaktadır.

Karşılanmış beklentiler Mowday, Porter ve Steers (1982)’ın teorisinden alınmıştır. Bu değişkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Buna göre,

pozitif duygulanım, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Kim vd. (1996) modelinde yapısal belirleyiciler hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla ilişkilidir; Price ve Mueller (1986)'ın modellerinde sadece iş tatminiyle ilişkili bulunmuştur (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.10. Geleneksel işten ayrılma modeli

Griffith vd. (2000: 463-488), literatürde işten ayrılma ile ilgili tüm makaleleri taramış ve tür demografik değişkenin işten ayrılmayı tahmin ettiğini ileri sürmüştür. Bunlar: İş tatmini, örgütsel faktörler ve iş çevresiyle ilgili faktörler; beklentiler, ücretten duyulan tatmin, dağıtımsal adalet, yöneticiden duyulan tatmin, lider-üye değişimi, çalışma grubu bağlılığı, çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin, rol belirliliği; işin içeriği ve dış çevresel faktörlerle ilgili 6 faktör; işin kapsamı, rutinliği, işe aidiyet, alternatif iş imkânları, mevcut işle kıyaslama; 3 tür diğer davranışsal belirleyiciler; 9 çeşit çekilme sürecine uyum değişkenleridir.

Bununla birlikte, Griffith vd. (2000: 463-488) ücret ve ücretle ilgili değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmalarında ayrıca, ücret, çalışanın performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler ve ücretlerinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağını ileri sürmüşlerdir (Griffith vd., 2000: 463-488).

3.5.11. Çoklu yol modeli

Allen ve Griffeth (2003), teorilerinde, çalışanların performansının işten çekilme ve işten ayrılma davranışlarına nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Modelde çalışanların gönüllü işten çekilmeleri ve performansları araştıran bütünleşik bir yapı ortaya koymuşlardır (Mobley vd., 1978: 493-522). Çalışanların işten ayrılmaları ve performansları incelenmiş ve üç kategoriye ayrılmıştır. Modelin içerdiği yollar şu şekildedir: İlk olarak, çalışanların performansı, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını; ikinci olarak, çalışanın performansı işten ayrılma davranışlarını ve üçüncü olarak, çalışanların performansı dolaylı değil doğrudan “kestirme” yollarla işten ayrılma davranışlarını etkileyeceği ileri sürülmüştür. (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.12. Fishbein ve Ajzen'in modeli

Nedensel eylem teorisi, niyetlerin gönüllü seçimlerin temeli olduğunu ileri sürmektedir (Mobley vd., 1978: 493-522). Bireyin gönüllü bir davranışta bulunması, iki faktörden etkilenmektedir. Bunlar, bireyin o harekete karşı tutumu ve harekete karşı öznel

normudur. Harekete karşı tutum bireyin sübjektif normlarını içerirken (örnek, istifa etmek iyi mi kötü mü); bireyin eyleme ilişkin öznel normları ise, bireyin kendisi için önemli olan diğer kişilerin bireyin nasıl davranması gerektiğini düşündüğü konusundaki öznel düşüncelerini yansıtmaktadır (Hom vd., 2017: 530-545). Dolayısıyla, harekete karşı tutum ve öznel normların her ikisi de bireyin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu bağlamda, nedensel davranış teorisinin, kapsamı itibariyle işten ayrılma davranışını ve niyetini tahmin ettiği ileri sürülebilecektir (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.13. Ajzen'in modeli

Planlı davranış modeli (Hom vd., 2017: 530-545), nedensel eylem teorisinin uzantısı olarak, ortaya çıkmıştır. Modelde, nedensel eylem kuramında yer alan öznel normlar ve tutumların yanı sıra; algılanan davranışsal kontrol bileşeni; March ve Simon (1958)'un modelindeki algılanan hareket kolaylığı yer almaktadır.

Ajzen (1967), sözel ya da yüzeysel davranışlardan açık davranışları tahmin etmeye çalışan bir model geliştirmiştir. Teori, davranışın temelindeki iki değişken üzerinden hareket etmektedir. Bunlar davranışa kadarki tutum ve normatif inançlardır. Davranışa kadarki tutum olan ilk bileşen, bireylerin inançlarına ve belli bir durumda elde edecekleri çıktıya bağlıdır. Normatif inançlar ise, bireyin davranışlarının diğer bireylerin beklentisine uygun hareket etmeye çalışmasına bağlıdır. Ajzen (1967)'e göre, diğer davranış etkileyebilecek değişkenlerin etkisi doğrudan değil, dolaylı olmaktadır. Ajzen (1969)'e göre, modelde önemli olanın davranışsal niyet değişkenini bilmektir çünkü davranışsal niyet, tutum ve davranış ilişkisinde aracı değişkendir. Teoriye göre kişinin davranışının öngörebilmenin en iyi yolu onun niyetini (intention) bilmektir. Fark edilen davranışsal kontrol öznel değerler: Tutum, niyet ve davranış. Böylece, bireyin niyeti bilindiğinden onun davranışı da tahmin edilebilecektir (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.14. Blau'nun modeli

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) bakış açısıyla, çalışanlar örgütle değişim ilişkisinde bulunmaktadırlar. Bu çerçevede incelenen kurallardan olan karşılılık ya da karşılık kuralı, bireyler arasında gerçekleşen sosyal ilişkiler kapsamında kullanılan, en bilinen sosyal değişim kurallarından biridir (Hom vd., 2017: 530-545). Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmede, işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı değişim vardır. Çalışanların beklentileri ücret, terfi gibi somut konular olabileceği gibi güven ve rütbe gibi daha az somut konular da olabilir.

Blau'nun modeline göre, çalışan işveren arasındaki karşılıklı ilişkiler zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılıkla neticelenmektedir (Hom vd., 2017: 530-545); çalışanlar örgüte özel katkılar sağlarken (yetenek, tecrübe, zaman vb.); karşılığında örgütten sağladıkları katkıya göre fayda (ödeme, terfi vb.) elde etmektedirler. Blau'nun modeline göre, bireyler, aldıkları çıktılarına göre karşılık vermek isterler. Bu yüzden, örgütleri tarafından adil çıktı alan çalışanlar bu durum karşısında örgütlerine karşılık vermek istemekte ve bu durum çalışanların örgütlerine karşı pozitif tutum geliştirmelerine ve işten ayrılma niyetlerinin etkilenmesine sebep olabilmektedir (Hom vd., 2017: 530-545). Öte yandan, adil çıktı alamayan çalışanlar ise bunu psikolojik sözleşmelerine aykırı bir davranış olarak yorumlamaktadırlar. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, çalışanla örgüt arasındaki değişim ilişkisi sarsılır ve çalışanlar örgütte kalarak yarar kazanabileceklerini düşünmediklerinden örgütten ayrılmayı düşünmektedirler (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.15. Festinger'in modeli

Festinger'in modeline (Festinger, 1957) göre, bireyler psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşündüklerinde, kızgınlık, şikayet, ihanet ve güvensizlik duyguları hissetmekte ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerini artmasına neden olabilmektedir (Hom vd., 2017: 530-545). Gerçek duygularından farklı davranışlar sergileyen çalışanların ise duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ileri sürülmektedir.

Duygusal uyumsuzluk ise bireylerin zamanla duygusal tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Hom vd., 2017: 530-545). Bunun yanı sıra duygusal uyumsuzluk, çalışanların iş tatminleri ve örgüte karşı tüm tutumları üzerinde negatif etkiye sahip olduğundan, çalışanlar, kendilerini bu duygudan uzaklaştırmaya çalışacaklar ve işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelecektir (Hom vd., 2017: 530-545).

Rutter ve Fielding (1988) tarafından yapılan bir çalışmada, sürekli yüzeysel davranışlar sergilemek durumunda kalan hapisane memurları için işleri daha stresli hale gelmekte ve dolayısıyla iş tatminleri düşmektedir. Bu tür duygusal düzenlemeler yapılması gereken işlerde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetinde artış gözlenmektedir (Hom vd., 2017: 530-545).

3.5.16. Mitchell'in modeli

2001'de Mitchell vd. iş tatminiyle ilişkili faktörlerin bir kombinasyonu olduğu söylemişlerdir. İşin bütünlüğünün, hem gönülsüz işten ayrılma niyetinin hem de gönüllü

işten ayrılma niyetinin kilit sonuçlarını öngördüğü, iş tatmini üzerindeki işçilik ve işçilikle ilgili örgütsel bağlılığı, iş alternatiflerini ve iş arayışını açıkladığını bulunmuştur (Holtom vd., 2001: 1102).

Holtom vd. (2001: 1102), çalışanların neden işte kaldığını ve ayrıldığını açıklamak için iş ve iş dışı faktörleri dikkate alan işe gömülmüşlük kavramını ileri sürmüşlerdir. Teoriye göre, her ne kadar işten ayrılma, işte kalmanın tersi olsa da kavramlar zıt kutuplarda bulunmak zorunda değildir. Çalışanı kalmaya ikna eden şey ile ayrılmasına yol açan şeyler farklılık gösterebilmektedir. Modelin üç boyutu bulunmaktadır:

- Bireylerin, diğer kişi ve etkinliklere olan bağlarının derecesi,
- Bireylerin işleri ve yaşadıkları toplum ile ya da yaşam alanlarındaki diğer noktaların benzerliği ya da uyum derecesi,
- Bireylerin özellikle başka kentlere ve evlere taşınmak zorunda oldukları zaman, bireylerin örgütsel veya toplumsal olarak nelerden vazgeçebilecekleri ve fedakârlık yapabilecekleridir.

Bu üç boyut kısaca; bağlar, uyum ve fedakârlık olarak adlandırılmaktadır. Bu üç boyut hem işle ilgili (örgütsel) hem de iş dışı (toplumsal) yönleri kapsamaktadır (Holtom vd., 2001: 1102).

Lee ve Mitchell (2004)'a göre, geleneksel işten ayrılma modellerinin, işten ayrılmayı tahmin etmeye çalışan mevcut değişkenler işten ayrılmanın sadece %25'ini tahmin edebilmektedir. Araştırmalar modelin, işten ayrılmayı iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan daha iyi tahmin ettiğini göstermektedir (Holtom vd., 2001: 1102).

Çalışmaların pek çoğunda işe gömülmüşlüğü faydalarından bahsedilirken, araştırmacılar yan etkilerinin de varlığından söz etmeye başlamışlardır. Örneğin, Feldman (2012), aşırı işe gömülmüşlüğü zamanla iş-aile çatışmalarını arttırdığını ileri sürmüştür. Bu durum da dolaylı olarak işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olabilecektir (Hom vd., 2017: 530-545).

3.6. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

İşten ayrılma niyetinin iş yerindeki verimliliği etkilediğine dair genel bir bakış açısı var olmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işe gitmemenin öncüsüdür ve örgütler için önemli maliyetler yaratmaktadır. İş görenlerin en önemli kazanımlarından biri, iş görenlere değerli bilgiler ve beceriler sağlayan eğitime katılım sağlamaktır. Bu durumu,

Sevgi (1998), iş görenlerin kendilerini geliştirebilecekleri iş yerlerini terk etmek istemediklerini ortaya koymaktadır. İş yerlerinde eğitim imkânlarını elde ettiklerinde bu örgütlere daha fazla sadık olunduğu savunmaktadır. Buna rağmen, çalışanların ayrılma niyetini etkileyen faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler örgütsel, bireysel, psikolojik, operasyonel ve ekonomik olarak 5 ana gruba ayrılmaktadır (Yıldırım, 2017: 23-35) .

3.6.1. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan sebeplerdir. İdari seviyeler yönetimlerinin oluşumları üzerinde büyük etkisi olduğundan, bu faktörlerin ortadan kaldırılması yöneticiler sayesinde de mümkün olmaktadır. Bu nedenler şöyle sıralanmaktadır:

- İşletme yeri (Ya şehir merkezinde ya da uzakta)
- Ulaşım Araçları (Servis otobüsleri veya kamu araçlarından, park tesislerinden yararlanma)
- İşin türü ve zorluk seviyesi (Kirli iş, el emeği zor olan iş vb.)
- Olumsuz organizasyon koşulları (İşyerinde sık sık yer değiştirme, iş kurallarında aşırı sertlik vb.)
- Ödeme sistemindeki düzensizlik (Adil ödemelerin yapılmaması, performans değerlendirmesinin yeterli seviyede yapılmaması vb.)
- Kötü çalışma koşulları (Yüksek kaza olasılığı, iş yerinde gerekli fiziksel ve estetik niteliklerin eksikliği, kötü düzenlenmiş çalışma programları / süreleri)
- Psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve becerilerde aşırı zorluk yaşama,
- Personele kötü yönetim uygulaması (Kaba ve haksız davranmak, ilerleme ve gelişme araçlarının yetersizliği vb.)
- İşyerinde sosyal hizmetlerin eksikliği veya yetersizliği (Kantin yok, çalışma alanlarında dinlenme yeri yok, vb.)
- Üretim süresinin arızalanması (Beceriksiz ve yeteneksiz personel alımı, aşırı iş yükü, alet ve malzemelerde yetersizlik, vb.) (Kesen, 2011: 1-92).

3.6.2. Bireysel faktörler

İşten ayrılma nedenlerinin örgütten kaynaklanan nedenlerden ayrı olarak çalışanlara ait nedenler şunlardır:

- Yaşam koşullarındaki değişiklikler
- Başka bir iş için sempati

- Aile ilişkilerinde değişiklikler (Evlilik, ölüm vb.)
- Yaşla ilgili yükümlülükler (Emeklilik ve sakatlanma vb.)
- Eğitim ve öğrenim için gerekenler (Kendisi ve çocukları için)
- Çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (Sağlık durumu, çalışma ortamı vb.) (Porter vd., 1974: 603-609).

3.6.3. Psikolojik faktörler

Örgütsel bağlılık bu faktörlerin başında gelir, örgütüne bağlı olmayan çalışanların gitme eğiliminde olduğu belli olmaktadır (McBey ve Karakowsky, 2001: 39-47). İşlerinden memnun olmayan çalışanlar, onlara yeni bir fırsat sunulduğunda ayrılmak isteyebilmektedirler. Bu olumsuz durumun çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu bağlamda, ayrılma niyeti ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Jackofsky, 1984: 74-83). Stres, tükenme veya tükenmişlik gibi psikolojik faktörler önemli ölçüde bırakma niyetini etkileyebilmektedir. Nitelikli bir çalışan tarafından beklenmeyen ayrılma niyeti, organizasyon uyumuna zarar verebilmektedir.

Çalışanları işten ayrılmaya teşvik eden faktörler genel sınıflandırmada yer almak için yöneticilere sunulmaktadır. Genel olarak bireysel özelliklerin, demografik değişkenlerin ve iş performansı ile ilgili diğer faktörlerin sınıflandırma açısından önemli olduğu kabul edilmektedir. McBey K. ve Karakowsky L. (2001: 39-47), çalışanları organizasyondan ayrılmaya teşvik etmenin nedenlerinden bazılarını, organizasyondan ayrılmaları için teşvik eden faktörler olduğunu belirlerken, bazılarının ise çalışanların organizasyonun bir parçası olmalarını teşvik ettiği belirlenmiştir.

Organizasyondan ayrılma nedenlerini değerlendirirken organizasyonların hem artırıcı hem de itici faktörleri dikkate alınması önemlidir. Etik liderlik davranışının bu faktörlerden biri olup olmadığını inceleyen bu çalışma, ayrılma niyetinin öncülleri genel olarak incelenmiştir. Maertz vd. (2007: 1059-1075), aşağıdaki sekiz neden örgüte bağlılık ve örgütten ayrılma kuvvetini belirlemiştir:

Bir çalışana karşı örgütün şeffaf ve açık olması: Bu durum, bir bireyin en bağlı olduğu zamandır, çünkü bağlılık istihdam ve olumlu duygular sağlamaktadır. Aksi takdirde, bir işe veya örgütsel üyeliğe verilen olumsuz duygusal tepkiler geri çekilme yanıtına neden olmaktadır.

Bir örgüt ile olan sözleşme yükümlülükleri veya sözleşme ihlalleri: Mevcut psikolojik sözleşmede kalarak geçerliliği olan yükümlülüklerini yerine getirme arzudur. Öte yandan, psikolojik bir anlaşma sağlayanın, ihlallere karşı istifa ederek müdahale etmek için ayrılma arzusu da var olmaktadır. Bu arzu, bir çalışanın bir dereceye kadar karşılıklılık standardı elinde tutmasına bağlı olmaktadır.

Bir örgütteki insanlara veya gruplara bağlılık: Çalışanların yöneticilerle ilişkilerini sürdürerek veya bırakarak korumak ya da aksine bitirmek arzudur. Bu arzu bir dizi itici güçten kaynaklanabilmektedir. Örgüte bağlılık kuvveti bir veya daha fazla yöneticiyle olan ilişkilere bağlı olabilmektedir. Ancak, bu yöneticilerin örgütten ayrılması durumunda yön değiştirebilmektedir.

Mevcut bir işe karşı algılanan alternatifler: Bir çalışanın, algılanan güven ve alternatif seçeneklerin kalitesini birleştirerek, alternatifler edinme yeterliliğine ilişkin kendi kendine yeterliliği sağlayan inançlarıdır.

Devam eden organizasyon ile ilgili beklenen gelecekteki memnuniyet: Çalışanların devam eden üyeliğe bağlı gelecekteki değer kazanma olasılıkları için değerlendirme yapmasıdır. Yüksek değer kazanma beklentisi veya pozitif bir hesaplama, psikolojik bağlılığı arttırmaktayken; düşük beklenti veya negatif bir hesaplama, ayrılma eğilimini arttırmaktadır.

Başkalarının beklentilerinden yola çıkarak bir organizasyonda kalma veya ayrılma baskısı: Aile üyelerinin ya da arkadaşlarının örgüt dışında kalmaları ya da bırakmaları konusunda algılanan beklentilerini karşılama isteğidir. Bu baskılar bir veya birçok taraftan gelebilmektedir ve bu baskılara uyma veya uymama, çalışanların işten ayrılmak isteyip istememe düşüncesine göre değişiklik göstermektedir.

Bir örgüte davranışsal bağlılık: Bu durum, büyük ölçüde geçmişte üyelikle ilgili davranışlar ve görev süresinin değeriyle ilgili örgüt politikaları tarafından sağlanmaktadır. Algılanan bağlılık sıfırdan çok yüksek bir seviyeye kadar değişebilmektedir.

Bırakma hakkında ahlaki / etik değerler: Ayrılma niyetiyle ilgili davranış ve değerleri uygulamada etik olma arzudur. Etik değerler, bırakma sürecinin devam etmekte olduğu bir yerde olumsuz olmaktadır ve sabırlı olmak, işlerin düzenli olarak değişmesine karşı bir erdemdir; çok uzun kalmak durgunluğa yol açmaktadır.

3.6.4. Operasyon ile ilgili faktörler

Operasyon ile ilgili nedenler, organizasyonların üretim ve yönetim yönleriyle ilgili sebeplerdir. Yönetim bu nedenlerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Operasyon ile ilgili nedenlerden bazıları: İşletme yeri, ulaşım olanakları (hizmetlerden veya kamu taşımacılığında yararlanma), işin türü ve zorluk seviyesi, maaş sistemi problemleri (haksız maaş ödemeleri, eşitsiz performans değerlendirmesi), kötü çalışma koşullarıdır.

Aynı zamanda, yüksek iş kazası olasılığı, zaman yönetimi, çalışanlara psikolojik, fiziksel veya beceri ve yetenekler açısından uygulanan etik olmayan ve haksız davranışlar, iş yerinde sosyal hizmet olanaklarının olmaması, zorla çalıştırılan veya yetersiz sayıda çalışan, aşırı iş yükü, üretim sürecinin etkin yönetilmemesi işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir (Kesen, 2011: 1-92).

3.6.5. Ekonomik faktörler

Kâr maksimizasyonu açısından bakıldığında çalışanların istifalarının bazı maliyetleri vardır. Bir çalışanın istifası ile birlikte, başka bir çalışana işe alma maliyeti, zaman maliyeti, oryantasyon maliyeti, yeni çalışanın eğitim maliyeti, yeni çalışan ve işin öğretilmesine kadar geçen süre boyunca oluşan maliyetler ve yeni çalışanın işi çok iyi öğrenmesi için gereken süre içerisinde düşük düzeyde verimlilik çalışması gibi bir çok ekonomik maliyetler ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma maliyeti, yöneticiler için çok önemlidir ve yöneticilerin gerçek anlamda göz önünde bulundurması gereken noktalardan bir tanesidir. İşten ayrılmanın ekonomik değerlendirmesinde, yöneticiler işten ayrılma maliyetlerini faydalardan daha fazla öncelik sırasına almak zorunda kalmıştır, çünkü işten ayrılma ile ilgili birtakım maliyet kalemleri kolaylıkla tanımlanabilmektedir (Yang, 2010: 548-554).

Ancak işten ayrılmanın faydaları da vardır. Örneğin, faydalardan biri azalan ortalama işgücü maliyetidir. Birinin çalışma süresi arttıkça, örgüt içindeki maaşı ve konumu da artacaktır. Ancak, çoğu durumda öğrenme daha kısa sürer ve çalışanın çalışma süresi uzadıkça verimi artmamaktadır. Bu gibi durumlarda, işten ayrılma işçi maliyetlerini azaltmaya yardımcı olabilmektedir. Böyle bir durum, işten ayrılmanın olası yararlarından birine örnek teşkil edebilecek çok daha temel işlerde görülebilmektedir (Futrell ve Parasuraman, 1984: 33-40).

İşten ayrılma yararlarından biri de, değişim ve yaratıcılıkta kendini gösterebilmektedir. Her ne kadar böyle bir durum organizasyon için ekonomik olarak ölçülemez de, organizasyona katılan yeni insanlar, yeni fikirlerin yanı sıra organizasyonun içindeki değişime ve yaratıcılığa katkıda bulunabileceği gibi yeni fikirleri de beraberinde getirebilmektedir (Yang, 2010: 548-554).

3.7. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

Yüksek iş gücü devir hızı organizasyon için bazı dezavantajları beraberinde getirmektedir. Organizasyonda kullanılan iyi eğitilmiş bir çalışan kaybolduğunda üretimde bir kayıp yaşanırken, böyle bir durum diğer personel için de hayal kırıklığı yaratmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma niyetinde olan kişilerin gerektiğinde gerçekleştirilecek iş rollerini göz ardı ederek ürün ve hizmet kalitesini bozabileceği bilinmektedir (Çelikkol ve Çarıkçı, 2009: 154-166).

İş bırakma niyetinin maliyeti, herhangi bir iş pozisyonunun kaldırılmasına bağlı olarak, boşalan veya boş bırakılan iş yerinde yeni personel alımı kararına bağlı olarak değişmektedir. Pozisyonun kaldırılması, uzun vadede insan kaynakları maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu, son zamanlarda sıkça karşılaşılan küçülme uygulamalarının hedeflerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yine de, bu durumda bile, kaldırılan pozisyonlar örgüt için çok pahalıya mal olabilmektedir. Finansal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli çalışanların kaybı, rakip firmaların bazılarında kaymaları ve hayal kırıklıkları veya hayal kırıklıkları ile birlikte kalanların yüksek stres düzeylerinin tümü maliyet kalemi içinde göz önünde bulundurulmuştur (Barutçugil, 2004: 398).

Personel yenileme maliyetleri arasında; yeni personel bulmak, görüşmeler, seçim ve istihdam, eğitim-öğretim maliyetleri ve istifa edenlerin neden olduğu çeşitli maliyetler de dikkate alınmalıdır. Mülakatlar, testler ve sınavlar, referans kontrolleri, işe başlama maliyetleri ve uyum süresi, işte verimli performanstan uzak olmak ve personelin yenilenmesi için harcanan zaman bu maliyetlerin temel faktörleridir. Aynı zamanda, işi bırakanlar için yapılan yasal ödemeler, verilen sosyal haklar, örgütün imajı, verilen işten çıkarma desteği, kalanların psikolojik seviyeleri üzerinde oluşan olumsuz etkiler ve verilen tazminatlar da dikkate alınmalıdır (Sanderson, 2003: 30-50).

Sanderson (2003: 30-50) işten ayrılmanın yol açtığı maliyetleri şöyle sıralamaktadır:

- Yeni çalışanları değiştirme ve seçme maliyeti

- Eğitim masrafları
- Personelin tam kapasite ile çalışmadıkları zamanlarda öğrenim süresince gereksiz yere ödenen maaşların maliyeti
- İş uyum sürecinde oluşması muhtemel çarpma, hasar ve kazaların maliyeti
- Diğer çalışanlara yapılan fazla mesai ödemelerinin maliyeti (yeni personelin orada çalışmaya alıştığı ve tam kapasite ile çalışmaya başladığı döneme kadar)
- Yeni personel alımı ile eski çalışanların istifası arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Kendi birimindeki görevleri yerine getiren bireyin olumsuz davranışlarının maliyeti (Sanderson, 2003: 30-50).

3.8. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi

Örgütsel başarı ve performans, kaynakların etkin kullanımına ve iş gücüne bağlıdır. Bu nedenle, işverenlerin, çalışanlar örgütten ayrılmadan önce ayrılma niyetini tanıması ve çalışanların ayrılmalarını teşvik etmenin nedenlerini analiz etmesi gerekmektedir. Bir işten ayrılma niyetinin yarattığı engelleri önlemek için, Sanderson, doğru çalışana işe almak için davranışa dayalı istihdam süreci geliştirilmek, çalışanların başarılı olması için bir araya getirmek, iş ortamında gelişme ve gelişme olanakları sağlamak, ödülleri uygun olarak bireyselleştirmek olarak görmektedir. Ayrıca, önerilenler de uygun şekilde uygulanmalı ve karşılıklı değerler etkin bir şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Her çalışan sorunları çözmek için davet edilmelidir. Problem çözme sürecine katılım sağlanmalıdır, bir aidiyet duygusu yaratmalıdır (Sanderson, 2003, 47).

Buna ek olarak, yöneticiler çalışanlarına adil ve insan onuruyla, onlara saygı göstererek ve taciz, mobbing ve utanç gibi olumsuz davranışlardan kaçınarak davranmalıdır. Çalışanlara yönelik olumsuz davranışların önlenmesi hem çalışanlar hem de işverenler için olumlu, barışçıl ve üretken bir atmosfer yaratacak ve bunun sonucunda çalışanlar daha verimli çalışabileceklerdir. Aynı şekilde, çalışanlara olumlu ve barışçıl bir çalışma ortamı sağlandığı zaman, bırakma niyeti önemli ölçüde azalmaktadır (Akinyomi, 2016: 105-112).

Çalışanlara kariyer ilerlemesi fırsatları sağlanması, çalışanın ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Pozisyonları bakımından önemli ilerleme kaydettiklerini düşünen çalışanların genellikle organizasyonda kalmaları teşvik

edilmektedir. Eğitim ve gelişim, çalışanların organizasyondan ayrılmalarını engelleme konusunda teşvik eden başka bir stratejidir. Eğitim, çalışanların belirli becerileri öğrenmelerine ve performanslarındaki eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmaktadır. Gelişim ise çalışanlara örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği yetenekler sağlamayı amaçlayan bir çaba olarak kabul edilmektedir (Chew, 2004: 65-67).

Çalışanların işten ayrılma niyetine sebep olan birçok faktör vardır, ancak çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması çeşitli yollarla engellenebilmektedir. Bu yöntemlerden bazıları; stres yönetimi, danışmanlık hizmetleri ve çalışanların mesleki gelişimlerini sağlamaktır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Stres Yönetimi

Stres yönetimi kişinin iş ortamında stres ile nasıl başa çıkabileceğine ve stresi nasıl kontrol edebileceğine dair yeteneğini gösteren bir kavramdır. Her insanda stres vardır, ancak stres her insanda aynı düzeyde veya hiç olmayabilmektedir. Aynı zamanda insanların stres ile başa çıkma seviyeleri de farklılık gösterebilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Strese karşı dayanma gücü gösteremeyen çalışanlar, stresin buldukları işyerinden ve yaptıkları işten kaynaklandığını düşünebilmektedirler. Stresten kurtulmanın yolunu işten ayrılma ile çözebileceklerini düşünebilmektedirler. Bu düşünce sonucunda çalışanlar işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedirler. Bazen de strese dayanamayıp sıhhatleri bozulan çalışanlar uzun bir süre sonra ruhsal olarak çalışamayacak durumlarından dolayı yaptıkları işlerini bırakmak zorunda kalabilmektedirler. Genel olarak bakıldığında stres, çalışanın hem gönülsüz hem de gönüllü olarak işten ayrılma niyetine sahip olmasına neden olabilmektedir.

Çalışanlar stres ile başa çıkarak işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaklardır. Strese karşı koyabilen bir çalışan yaptığı işte ve bulunduğu çalışma ortamında karşısına çıkan zorluklarla etkili bir şekilde mücadele edebilmektedir ve bu çalışanlar strese karşı koyamayanlara göre daha güçlü olmaktadır.

Çalışanların, buldukları iş ortamında karşılarına çıkan güçlükler, adaletsizlikler, zorlu iş koşullarından dolayı ortaya çıkan memnuniyetsizlikler ya da tatminsizlikler çalışanlarda işten ayrılma düşüncesinin meydana gelmesine sebep olan önemli etkenlerdir. Çalışan bu durumlardan dolayı kendini stresli hissedebilir ve sonuç olarak çalışmanı yıpratır, ancak çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması

başvurabileceği en son yol olarak görülmelidir. İşten ayrılma niyetine sahip olmadan önce, çalışan kişisel özelliklerini de ortaya koyarak iyi bir stres yönetimi ortaya koyabilir ve stresle mücadele etmeye çalışabilir. Stres yönetimini iyi yapabilen bir çalışan stres ile başa çıkabilir ve işten ayrılma niyetine sahip olmayabilir.

Danışmanlık Hizmetleri

Danışmanlık hizmetlerinin çok fazla fonksiyonu var olmakla beraber danışmanlık hizmetlerinin asıl amacı, çalışanların işe devam etmelerini ve işyerinde çalışmalarının devamını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, örgütler işyerindeki insan kaynakları politikalarına iyi bilen, çalışanın amaçlarıyla örgüt amaçlarını aynı doğrultuda birleştirebilme kabiliyeti yüksek ve çalışanlar tarafından güven duyulan danışmanlara sahip olmalıdır. Danışmanlık hizmetleri her örgütte var olması gereken bir organizasyondur. Danışmanlık hizmetlerinin çalışanın moralini yüksek tutma, çalışanların sorunlarını dinleyip çözüm üretebilme ve iş ile olan bağlılıklarını artırabilme gibi temel fonksiyonları bulunmaktadır.

Örgütlerin, çalışanların işi bırakmalarını önleyici ya da işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını engelleyici olarak gördükleri etkili organizasyonlardan birisi de danışmanlık hizmetleridir. Çalışanlar işyerinde ortaya çıkan çeşitli problemlere ilişkin olarak öncelikle kendi kendilerine çözmek için çözüm yolları aramaya başlamaktadırlar. Çalışanlar örgüt içinde bu problemlerden kendi kendilerine çözüm yolu bulamadıklarını veya çözmek için yetkili olmadıklarını ise danışmanlık hizmetlerine sahip olmalıdır. Örgütlerde, çalışanların problemleri çözmeye yönelik deneyimli veya uzman kişilerden oluşan danışmanlık hizmetlerinin olması beklenmektedir. Eğer örgütte danışmanlık hizmeti yoksa çalışanların en azından problemlerin çözüme kavuşması için danışabileceği ve tavsiyelerini alabileceği deneyimli ve uzman işyeri arkadaşlarına veya yöneticilere bulundurması gerekmektedir.

Danışmanlık hizmetlerinin var olduğu örgütlerde çalışanlar problemlerini uzman kişilere aktarabilmekte ve bu problemleri çözüme kavuşturma aşamasında kendilerini yalnız hissetmemektedirler. Danışmanlık hizmetinin verimli bir şekilde kullanılması çalışanların kendilerini değerli görmelerine ve hem işe hem de işyerine bağlılıklarını artmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma sebeplerini ortaya koymaya yönelik yapılan bir araştırmada, farklı statülerde ve farklı birimlerde çalışan (yönetici, uzmanlık, satış

danışmanı, işçi, idari memur gibi) çalışanların, farklı sebeplerden dolayı işten ayrıldıkları ortaya konmuştur. Örneğin yöneticilerin işyerinde yükselme olanağının az olması ya da hiç olmaması işten ayrılma niyeti için önemli bir etkenken, işçi için danışmanlık hizmeti alamamak işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir etken olmaktadır (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 5).

Danışmanlık hizmeti örgüt içinde destek faaliyetlerine yardımcı olduğu için çalışanlar, deneyimli kişilere problemlerini ve bu problemle ilgili düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmektedirler. İşten ayrılma niyeti olan çalışanlar yine uzmanlarla bu düşüncelerini paylaşarak uzmanların tavsiyelerini dinleme olanağına sahip olmaktadır. Böylece çalışanlar danışmanlık hizmetlerinin etkisiyle işten ayrılma niyetinden vazgeçmekte veya çalışanların problemlerinde azalmalar görülmektedir (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 5).

Son yıllarda örgütlerin, çalışanları işten ayrılma niyetlerinden uzaklaştırmak veya işten ayrılma niyetlerini olumlu hale çevirebilmek için danışmanlık hizmetlerinden faydalandığı bilinmektedir. Sonuç olarak danışmanlık hizmetlerinin, çalışanların işten ayrılma düşüncelerini engellemede etkin bir rol oynadığı görülmektedir.

Çalışanların Mesleki Gelişimi

Çalışanların yaptıkları işin özellikleri, çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin ortaya çıkmasının sebepleri arasında bulunmaktadır. Verimli insan kaynakları uygulama kriterlerine göre doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde insan kaynağı planlaması yapılırken de bu esasın göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çalışanlar, işe girdikten sonra örgüt içinde çalışmaya başladığı işin kendisi için basit olması çalışanda motivasyon düşüklüğüne veya çalışmaya başladığı işin kendisi için zor koşullar barındırması, kabiliyetini aşması ve kendisi için ağır sorumluluklar içeren bu işin kendince yeterince karşılığını alamaması çalışanda isteksizliğe yol açmaktadır. Bu isteksizliğin neticesinde çalışan işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedir.

Örgütler işin özelliklerinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek için iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi çeşitli iş dizaynları yapmaktadır. Diğer taraftan örgütler, çalışanlar arasında eşitlik sağlamak için yapılan uygulamalar ve süreçleri adil olarak geliştirmekte ve bunların uygulanmasını sağlamaktadır.

Çalışanların eğitim seviyelerinin düşüklüğü veya acemiliğinden kaynaklanan işten ayrılma düşünceleri somut olmayan sebeplere göre daha basit çözüme kavuşabilmektedir. Çünkü çalışanlar örgüt içerisinde herhangi bir adaletsiz ve uygun olmayan çalışma koşulları olduğunda, problemlerini ifade ederek halledemedikleri zaman işten ayrılmaya karar vermektedirler. Bununla beraber çalışanların eğitim seviyelerinin düşüklüğü, çalışanlara örgüt içinde verilebilecek eğitimlerle yükseltilebileceğinden çalışanın işte devam etmesi sağlanabilmektedir (Zimmerman ve Darnold, 2009).

Çalışanın mesleki yeterliliğini sağlamak ise, çalışanların iş performanslarının artırılmasını sağlayan uygulamalı eğitimlerin verilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde eğitim seviyesi yeterli olmayan çalışanlar ve buna benzer konular tespit edilmesi için eğitim ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların işten ayrılmama sebepleri olarak ortaya çıkanlar alternatif iş imkânlarının azlığı, dolgun ücret, kariyer olanakları, örgüt iklimi ve etkin insan kaynakları uygulamalarıdır (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 5).

Çalışanları işten ayrılma niyetinden vazgeçirmenin bir yolu da çalışana kariyer basamaklarında yükselme imkânının verilmesi olarak görülmektedir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işte isteksizlik duymamakta, kendilerini mesleki anlamda geliştirmekte ve sonuç olarak işten ayrılma niyetleri olmamaktadır..

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TR-90 BÖLGESİNDEKİ ÇAY İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MAVİ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmadaki verilerin oluşturulma süreci ve analiz aşamaları ile ilgili bilgiler verilmiştir. İstatistiki analizlere dair sayısal bilgiler verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara ait değerlendirmeler ve öneriler yer almaktadır.

4.1 Örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve iş yeri arkadaşlığı ile ilgili yapılan literatür çalışmaları

Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalardan bir kısmı, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine bir etkisi olduğunu; bir kısmı işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır, bir kısmı ise işlemsel adaletin etkileşimsel adaletten daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001: 386-400). Öte yandan, Cohen-Charash ve Spector (2001: 278-321), dağıtımsal ve işlemsel adaletin işten ayrılma niyetinde eşit bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Chang ve Dubinsky (2005: 35-71), üç adalet seviyesinin de işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmalardan sonra Jespen ve Rodwell (2007: 11-64), Nadiri ve Tanova (2009: 33-41) ve Choi (2011: 185-204) örgütsel adaletin işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu, daha sonra Begley ve diğerleri (2006: 705-721), Loi (2006: 101-120), Elanain (2009: 457-477), yalnızca dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini bulmuştur.

Araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaleti incelemeye devam etmişlerdir ve katkılarının güçlü yönlerinde farklılıklar bulmuşlardır. McFarlin ve Sweeney (1992: 626-637) çalışmasında işlemsel adalet, örgütsel sonuçların daha güçlü bir değişkeni olarak bulunmuştur; ancak dağıtımsal adalet, bireysel sonuçların daha güçlü bir etkeni olarak bulunmuştur; burada, işten ayrılma niyetini örgütsel bir sonuçtan ziyade kişisel bir sonuç olarak ortaya koymaktadırlar (Harris ve diğ., 2007: 135- 144). Dailey ve Kirk (1992: 305-317)'in araştırmasında, eğer çalışanlar örgütü adil olarak benimserse, işten ayrılma niyetinin artma ihtimalinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Alexander ve

Ruderman (1987: 177-198), adalet dağıtımlarına ilişkin adaletsizliğin doğrudan işten ayrılma niyetine yol açtığını belirtmiştir. Lee, araştırmasında (Lee ve Brotheridge, 2006: 352-377) sadece adalet dağıtım algısının işten ayrılma niyetlerine katkıda bulunduğunu keşfetmiştir. Ayrıca, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin birbiriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bir başka sonucu da, bir organizasyondaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinin çalışanların adalet algılarını artırdığı yönündedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bir güney eyaletinde bulunan on sağlık ve iyileştirme merkezinden 511 çalışan, Rai'nin (2013: 260-284) çalışmasında araştırılmış ve bu da dağıtımsal adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini etkilediğini göstermiştir. Kanada'daki Bilgi İşleme Topluluğunun 394 üyesini inceleyen, Pare ve Tremblay (2007: 326-357), işlemsel adalet, duygusal ve devamlılık taahhüdü ve vatandaşlık davranışının, yüksek katımlı insan kaynakları uygulamaları ve profesyonellerin işten ayrılma niyetleri arasındaki arabulucular olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca, Türkiye'de çalışanların adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Çalışanlar, örgütleri tarafından adil davranılmadıklarını düşündüklerinde, açıkça işten ayrılmaya eğilimli oldukları ortaya konmuştur (Gürpınar, 2006: 8-91). Gürpınar (2006: 8-91) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, işten ayrılma niyetinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarına olumsuz yönde bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Çakar ve Ceylan (2005: 52-66), çalışanların örgütlerin değerlerine ve hedeflerine olan inanç ve bağlılıkları arttıkça, istifa etmeme ve işten ayrılma niyetinin düştüğünü ve ahlaki sorumluluğunun kuvvetle arttığını göstermiştir. İyigün ve Tamer (2012: 11), Türkiye'de bir elektronik mağaza zincirinde çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletten olumsuz yönde etkilendiğini göstermiştir. Araştırmaya katılan 156 kişiyle yapılan bu çalışmada cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi bazı kontrol değişkenlerinin işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicileri olduğu ortaya konmuştur. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde çalışan tekstil sektörü çalışanları ile yapılan analizler sonucunda Özafşarlıoğlu ve Örucü (2013: 335-358), çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkide bulunduğunu tespit etmiştir. Tespit edilen bu çalışmalar örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Literatür taraması sonucunda, politikaların ve prosedürlerin eşitliği konusunda örgütsel adalet algısının iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Buna

göre, adalet araştırmacıları Liao ve Rupp (2005: 242-256), eşitsizlik algısının algılanmasının, insanları bilişsel ve davranışsal olarak çeşitli şekillerde uyarlamalı tepkiler vermeye motive ettiğini belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, çalışanlar, nihayetinde iş sonuçlarıyla ilgili önemli tutum ve davranışları ngren yöneticilerden ve örgütlerinden alınan adaletli muamele konusunda iş yeri ilişkilerinde farklı kararlar verdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu sonuca dayanarak, örgütsel adaletin, çalışanların iş yerindeki davranışlarına ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarıyla ilgili olarak iş yeri arkadaşlarına karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarında bulunabileceği gibi çalışanların iş yeri ilişkilerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet ile iş yeri arkadaşlığı ilişkisi için, Gyekye ve Salminen (2007: 189-200), rgtsel adalet konusunda olumlu bakış açılarına sahip çalışanların iş yeri ilişkileri ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Buna bağlı olarak, çalışanların daha yüksek düzeyde iş memnuniyeti olduğunu ortaya koydular, ortak bir şekilde çalışmaya daha pozitif bir bakış açısına sahip olduklarını ortaya koydular ve sonuç olarak iş yeri ilişkilerinde daha yüksek katılım oranı olduğu ortaya konmuştur. Tespit edilen bu çalışmalar örgütsel adalet ile iş yeri arkadaşlığı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Zapf (1999: 72), rgtsel belirsizlik ve yüksek düzeyde iş stresi koşullarında çalıştığını bildiren çalışanların, zorlu ortamlarda çalışanlara göre zorbalık veya tacize uğradıklarını bildirmenin daha muhtemel olduğunu bulmuştur. Özellikle, yüksek düzeyde iş güvensizliği ve belirsizliği ile karakterize edilen örgütler, çalışanlar arasındaki güveni azaltabilmekte veya güçsüzlük ve çatışma hissini artırabilmektedir. Bunlar, bu çalışanlar arasında korkutmaya ve zorbalığa yol açabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı çalışanlar iş yeri arkadaşlığından dolayı memnuniyetsizlik yaşayabilmekte ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti taşıyabilmektedir. Eisenberg ve Goodall (2004: 212-356), işle ilgili stresle baş etmek için bir destek ağına erişim gerekli olduğunu bulmuştur. Araştırmasında, iş yeri arkadaşlarının örgütteki çalışanlar için en etkili destek kaynakları arasında olduğunu ortaya koymuştur. İş yeri arkadaşlığı benzersiz bir destek türü olabilmektedir; bir aile bireyinin aynı bilgi ve anlayışla sağlayamayacağı bir destek sunabilmektedir ve aslında işle ilgili bir sorunla karşılaştığında çalışanlar genellikle destek için iş yerindeki arkadaşlarına yönelmektedir. Yrle, Hartman ve Galle (2003: 92–101), iş yeri arkadaşları arasındaki iletişimdeki çok bireyli katılımı sayesinde iş yerindeki

çalışma düzeninin daha verimli ve kolay koordine edilebileceğini ortaya koymuştur. Koordinasyon sayesinde iş yerindeki çalışanlar arasındaki uyumda sağlanmaktadır ve katılımın iki yönlü olmasından dolayı işlerin daha verimli ve güvenli ortamda yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu da iş yerindeki alt-üst ilişkisini güçlü kılmaktadır. Ve iş yerindeki bütün çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Bu durum, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmaya veya işten ayrılma niyetlerini pozitif yöne çevirmeye sebep olmaktadır. Tespit edilen bu çalışmalar iş yeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

4.2 Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın temel amacı, TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü araştırmak ve açıklamaktır. Bu açıdan çay işletmeleri yöneticilerine ve araştırmacılara farklı öneriler sunmaktır. Ayrıca, araştırma kapsamında örgütsel adaletin çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini de incelemektir.

Örgütlerin devamlılığının sağlanması, örgüt içinde çalışanların devamlılığı ve örgüt performansının artırılması için günümüze kadar işten ayrılma niyeti konusunda yapılan araştırmalarda çeşitli aşamalardan geçilmiştir. Bu çalışmalarda hangi değişkenlerin işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışanların işten ayrılmaları hem kamu sektöründe hem de özel sektörde maddi kayıplara ve kurumda oluşturulan bilginin kaybına sebep olmaktadır. Bu kayıpların önlenmesi adına kamu sektörü ve özel sektör, nitelikli personel gücünün işten ayrılmasını en düşük seviyede tutmak için çaba göstermektedir (Steel vd., 2002: 346-360). Çay işletmelerinde çalışan mavi yakalıların işten ayrılmaları da örgütün kaybı olarak görülmekte ve bu konuda araştırma yapılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülmüştür.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işe olan bağlılıklarının zayıflaması sebebiyle işlerinden ayrılma düşüncesine girmeleri olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışını açıklayan en önemli değişken olduğunu ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Moble, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979: 493-522). İşgücü devrini düşürebilmek için birçok araştırmacı işten ayrılma niyetini anlamaya ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen değişkenleri tespit etmeye

çalışmışlardır (Pitts ve Mauborgne, 1993: 502-526). Ancak literatürde çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar için bir araştırma ele alınmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülmüştür.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalardan bir kısmı dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek ile ilgilidir. Bir kısmı işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ile ilgilidir. Bir kısmı ise işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak ile ilgilidir. Ancak örgütsel adaletin üç boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülmüştür.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. İşyeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet ile işyeri arkadaşlığı değişkenleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Ancak örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin düzenleyici etkisini incelemiş herhangi bir araştırmaya rastlanılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülmüştür.

Değişkenlerin algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ile çalışanın işyeri arkadaşlığı olduğu bu çalışma çay işletmeciliği sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada var olan her bir konu üzerinde ayrı ayrı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda da çalışma çay işletmeciliği sektörü açısından önemli olduğu görülmekte ve bilimsel çerçevede bu konuyla ilgili çalışma yapan bilim insanlarına fayda katacağı düşünülmektedir.

4.3 Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları

Bu araştırmada, mavi yakalı çalışanların algılanan örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolündeki ilişkiler, TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize Trabzon, Gümüşhane, Giresun ve Ordu) çay işletmeleri örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın belirli sayıdaki illerde bulunan çay işletmelerinin mavi yakalı işgörenlerine uygulanması ve anket sorularının analiz

sonuçları anketi cevap veren mavi yakalı çalışanların kişisel düşüncelerini temel alması sebebiyle çalışma belirli sınırlılıkları ortaya koymaktadır. Bu sebeple, çalışma sonuçlarının ve bu sonuçlara dayalı yorumların değerlendirilmesi sürecinde aşağıda belirtilen sınırlılıkları göz önünde bulundurması gerekmektedir:

- Anket uygulamasının sadece TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) yapılmış olması,
- Anketin örneklemini sadece çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı iş görenlerden oluşturması,
- Mavi yakalı çalışanların bir kısmının farklı sebeplerle anketi cevaplandırmama olasılığı,
- Çay işletmelerinde çalışan daimi kadrolu çalışanlar dâhil edilmiştir. Geçici olarak çalışan mavi yakalı çalışanlar dâhil değildir,
- Anket uygulamasının %99'u kamu sektöründe faaliyet gösteren çay işletmelerinde yapılmış olmasıdır.

4.4 Araştırmanın varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Ankete cevap veren mavi yakalı çalışanların, sorulan sorulara doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin var olan evreni yeteri kadar temsil etme gücünün olduğu,
- Yararlanılan anket ölçeklerin her birinin ve çalışmanın analizinde kullanılan analiz yönteminin bu çalışmanın amacına ve çalışmadaki problemlerinin çözümüne uygun olduğu

4.5 Araştırmanın ana kütle ve örnekleme

Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye'de TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Ancak bu belirtilen ana kütledeki tüm mavi yakalı çalışanlara ulaşma ihtimalinin çok düşük olması ve anket dağıtım ve geri toplama süresinde karşılaşılan ulaşım, zaman ve ekonomik maliyetler gibi zorluklar sebebiyle örneklem yapılması daha uygun görülmüştür. Araştırmamızın evrenini oluşturan tüm sayının 10.000'den (www.tuik.gov.tr, 08.11.2018) az olduğu durumlarda 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmiştir (Özdamar, 2001, 257).

Bu sebepten dolayı, 2017 yılı itibariyle ÇAYKUR Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı istatistikî verilere göre TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren toplam firma sayısı 136 ve toplam fabrika sayısı 274 olarak görülmektedir. Araştırmanın ana kütesini oluşturan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı iş görenlerin yaklaşık olarak 10000 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasından 538 kişiye örnekleme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan 538 anketten 22 tanesi farklı sebeplerden dolayı değerlendirilmeye alınmayarak 516 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı yaklaşık %96 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde örneklem sayısının ana kütleyle temsil ettiği kanaatine varılmaktadır.

4.6. Araştırmanın modeli ve değişkenleri

Bu araştırmanın ana konusunu oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır;

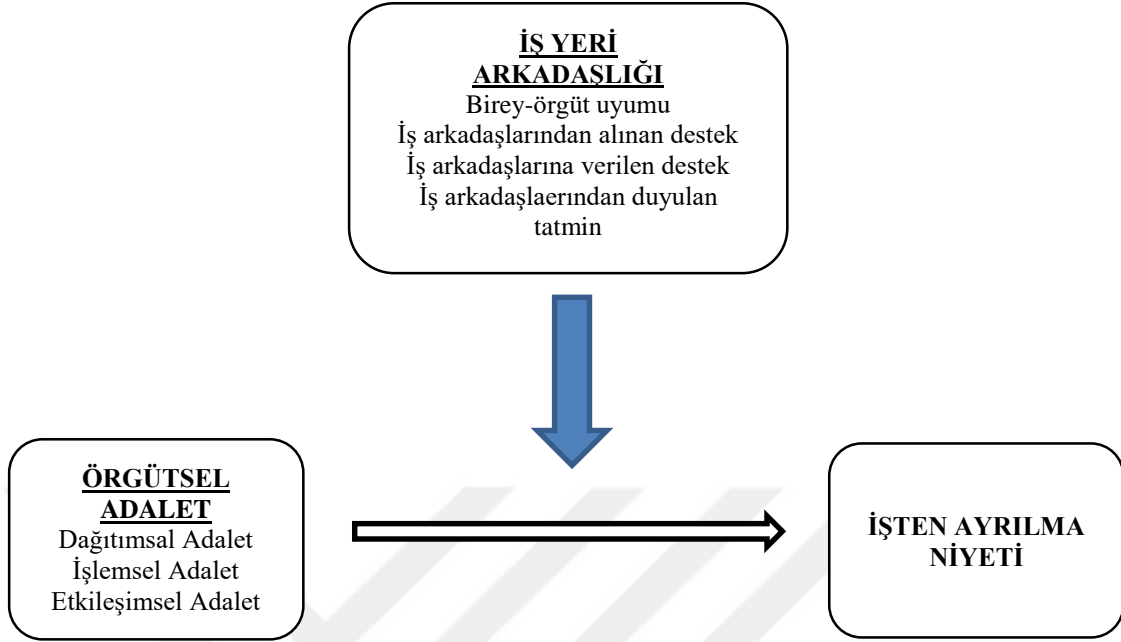
- Dağıtımsal Adalet
- İşlemsel Adalet
- Etkileşimsel Adalet

İşten ayrılma niyeti bu araştırmanın bağımlı değişkenidir. İş yeri arkadaşlığı ve iş yeri arkadaşlığı boyutları bu araştırmanın düzenleyici değişkenleridir;

- Birey-örgüt uyumu
- İş yeri arkadaşlarından alınan destek
- İş yeri arkadaşlarına verilen destek
- İş arkadaşlarından duyulan tatmin

Araştırmanın bağımsız, bağımlı ve düzenleyici değişkenlerine göre oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Araştırmanın modeli



4.7. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda kurulan ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Ana hipotez

Hipotez 1

H₁: Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₀: Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi yoktur.

Alt Hipotezler

Hipotez 1

H₁: Örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₀: Örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 2

H₁: Örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₀: Örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 3

H₁: Örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₀: Örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi yoktur.

Ana Hipotez

Hipotez 2

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü yoktur.

Alt Hipotezler

Hipotez 1

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 2

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 3

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun

düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 4

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 5

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 6

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 7

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 8

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun

düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 9

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 10

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 11

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

Hipotez 12

H₁: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₀: Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü yoktur.

4.8. Veri toplama yöntemi

Çalışma konusu ile ilgili yazın çalışması neticesinde hazırlanan anket biçimi açık uçlu sorulardan oluşturulduktan sonra etik kurul onay raporu alınmıştır. Etik kurul onay formu ekte bulunmaktadır. Anket formu için anket yapılmadan önce anket dağıtılması için kamu işletmesi olan ÇAYKUR Genel Müdürlüğü'nden resmî yazı aracılığıyla izin alınmıştır. Bu izin yazısı ekte bulunmaktadır. Kurum izni 12.11.2018 tarihi itibarıyla alınmıştır. 03.12.2018 tarihi itibarıyla anketler TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılara dağıtmaya başlanmıştır.

TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirleme amacıyla kullanılan anket dört kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki hizmet süresine yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Anketin ikinci kısmını iş yeri arkadaşlığı değişkenleri oluşturmaktadır. İş yeri arkadaşlığını ölçmek amacıyla 20 adet soru yöneltilmiştir. İş yeri arkadaşlığı ölçeği; birey-örgüt uyumu (9 cümle), iş arkadaşlarından alınan destek (5 cümle), iş arkadaşlarından duyulan tatmin (3 cümle) ve iş arkadaşlarına verilen destek (3 cümle) olmak üzere dört boyut ve toplam 20 cümleden oluşmaktadır. İş yeri arkadaşlığı ölçeği Ali Murat, Hüseyin ve Salih (2015) tarafından geliştirilen ve "Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: iş yeri arkadaşlığı" başlıklı çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Üçüncü kısmını ise örgütsel adalet ile ilgili değişkenler oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algısını ölçmek sebebiyle 20 adet ifade yöneltilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği; etkileşimsel adalet (11 ifade), dağıtımsal adalet (5 ifade) ve işlemsel adalet (4 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993: 537) tarafından geliştirilen ve Edip ve Sibel (2013) tarafından "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama" başlıklı çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. Anket sorularında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen

Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Dördüncü kısmında ise işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadeler var olmaktadır. Mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla 3 adet ifade yöneltilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği Mobley ve diğ., (1979; 493-522) tarafından geliştirilen ve Edip ve Sibel (2013) tarafından “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama” başlıklı çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. Anket sorularında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

4.9 Verilerin analizi ve bulguları

Verilerin analizinde istatistiksel paket programı olan SPSS 22.0 kullanılmıştır. Çalışmaya iştirak eden mavi yakalı çalışanlara ait demografik ifadeler frekans (n) ve yüzde (%) olarak verilmiştir. Anket ölçeklerde var olan ifadelerle ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablolarda gösterilmiştir. Toplanan anketlerin ölçeklerinin hipotez olarak düşünülen modellere uygun olup olmadığına dair güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizini yapmak için Cronbach’s Alpha katsayısı, geçerlilik analizini yapmak için ise doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamak için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilen Process sürüm 3,5 isimli SPSS Macro eklentisi kullanılmıştır.

4.9.1 Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach’s Alpha katsayı değerleri incelenmiş, her bir ölçek ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayı değerlerinin sonuçları aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)		
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	11	,959	,979	,980
	Dağıtımsal Adalet	4	,882		
	İşlemsel Adalet	5	,926		
İş yeri arkadaşlığı	Birey-örgüt uyumu	9	,874	,890	
	İş arkadaşlarından alınan destek	5	,902		
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	3	,805		
	İş arkadaşlarına verilen destek	3	,862		
İşten ayrılma niyeti		3		,801	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet (0,979) ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet (0,959), dağıtımsal adalet (0,882) ve işlemsel adaletin (0,926) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri arkadaşlığı ölçeğinin (0,890) ve alt boyutları olan birey-örgüt uyumu (0,874), iş arkadaşlarından alınan destek (0,902), iş arkadaşlarından duyulan tatmin (0,805) ve iş arkadaşlarına verilen destek (0,862) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde işten ayrılma niyeti (0,801) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anketteki bütün ifadelerin katsayısı (0,980) da oldukça yüksek çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla ise Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu sorgulamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi, açıklayıcı faktör analizine uygun olduklarını değişkenlerin homojen olup olmadığını test ederek belirlemektedir; Bartlett testi ise, değişkenlerin korelasyon matrisinin belirli bir seviyede olup olmadığını belirlemektedir. 0,50'nin üzerinde bir Kaiser-Meyer-Olkin değerinin bulunması ve önem açısından 0,05 olasılıkta Bartlett sonucunda anlamlı olması ile veri setinin doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,898
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4317,654
	Serbestlik Derecesi	21
	Sig.	,000

Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin ve alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeklere ilişkin ifadeler Temel Bileşenler ve Varimax Rotasyon Yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Etkileşimsel Adalet	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	,99	,853	,942
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2,12	,96	,810	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2,06	,94	,758	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2,23	1,25	,913	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	2,61	1,08	,860	
	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,17	1,05	,804	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,24	1,13	,857	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	1,02	,892	
	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2,45	1,00	,674	
	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,33	1,36	,899	
	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,20	,92	,788	
Dağıtımsal Adalet	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,11	,96	,857	,934
	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,00	,95	,852	
	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,27	1,26	,933	
	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2,08	1,33	,903	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,15	1,03	,847	
İşlemsel Adalet	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,50	1,01	,807	,887
	Çalışma programım adildir.	1,98	1,01	,890	
	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2,00	1,14	,863	
	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2,48	1,29	,761	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör

analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,939 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. İşyeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Birey-örgüt uyumu	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,03	,37	,653	,976
	İşletmemle ilgili kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum.	3,05	,32	,628	
	Çalıştığım işletme bütün beklentilerimi karşılıyor.	3,02	,29	,524	
	İhtiyaçlarımı mevcut işletmemden daha iyi karşılayacak işletme sayısı azdır.	3,97	,30	,769	
	Sık sık bu işletmeye uymadığımı düşünüyorum.	3,98	,28	,631	
	Adeta bu işletmede çalışmak için yaratılmışım.	3,10	,31	,740	
	İşletmedeki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.	3,17	,50	,610	
	Bilgim ve yeteneklerim ile bu işletmeye diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.	3,07	,35	,625	
	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,12	,48	,706	
İş arkadaşlarından alınan destek	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	4,24	,76	,892	,987
	İşyerimdeki problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	3,56	,70	,927	
	İş arkadaşlarımla işimi bitirmem için bana destek olurlar.	4,01	,72	,887	
	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	3,86	,68	,604	
	İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	4,24	,76	,982	
İş arkadaşlarından duyulan tatmin	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımla seviyorum.	3,75	,86	,992	,945
	İş arkadaşlarımla arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	3,10	,19	,730	
	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunuz.	3,92	,84	,725	
İş arkadaşlarına verilen destek	İş arkadaşlarımla işte yaptığım bir hatayı beni korumak için göz ardı ederler.	3,69	1,05	,825	,899
	Bir sorun yaşarsam, yöneticimize karşı arkadaşlarımla birlik oluruz.	3,01	1,23	,687	
	Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	3,64	1,07	,873	

Araştırmada kullanılan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p<0,05$), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,898 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 4 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da iş yeri arkadaşlığı ölçeğinin birey-örgüt uyumu, iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve iş arkadaşlarına verilen destek olarak 4 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir.

4.9.2 Mavi yakalı çalışanlara ilişkin demografik özellikler

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılan çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5. Mavi yakalı çalışanlara ilişkin demografik özellikler

Özellikler	F	%	Özellikler	F	%
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	302	58,5	İlkokul	-	-
Erkek	214	41,5	Ortaokul	242	46,9
Yaş			Lise	56	10,9
18-30 yaş arası	64	12,4	Ön lisans	218	42,2
31-40 yaş arası	257	49,8	Lisans	-	-
41-50 yaş arası	77	34,3	Lisansüstü	-	-
51 yaş ve üstü	18	3,5	İşletmedeki Hizmet Süresi		
			1-10 yıl arası	88	17,1
Medeni Durumu			11-20 yıl arası	156	30,2
Evli	274	53,1	21-30 yıl arası	272	52,7
Bekâr	242	46,9	31-40 yıl arası	-	-
			41 yıl ve üzeri	-	-
Toplam	516	100	Toplam	516	100

Ankete katılan mavi yakalı çalışanların demografik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun kadın (%58,5), 31 ile 40 yaş arasında yaş arasında (%49,8), medeni durumlarının evli (%53,1) olduğu, eğitim durumunun çoğunlukla ön lisans düzeyinde (%42,2) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çalıştıkları sektördeki hizmet süreleri incelendiğinde çoğunlukla 21-30 yıl arasında (%52,7) olduğu gözlemlenmektedir.

4.9.3 Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri

Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel adalet ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

Örgütsel adalet ölçeği	Ort.	Standart Sapma
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	,99
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2,12	,96
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2,06	,94
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2,23	1,25
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	2,61	1,08
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,17	1,05
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,24	1,13
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	1,02
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2,45	1,00
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,33	1,36
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,20	,92
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,11	,96
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,00	,95
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,27	1,26
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2,08	1,33
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,15	1,03
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,50	1,01
Çalışma programım adildir.	1,98	1,01
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2,00	1,14
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2,48	1,29

Araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ile ilgili ifadelerden “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.” (2,61), “İş yükümün adil olduğu kanısındayım.” (2,50), “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.” (2,48), “Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.” (2,45), “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.” (2,27) ifadelerine daha çok katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet algıları değerlendirildiğinde ise, mavi yakalı çalışanların çalıştıkları çay işletmelerini adil olarak görme düzeyleri ortalamanın

altında olduğu görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların iş yeri arkadaşlığına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. İş yeri arkadaşlığı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

İşyeri arkadaşlığı ölçeği	Ort.	Standart Sapma
Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,03	,37
İşletmemle ilgili kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum.	3,05	,32
Çalıştığım işletme bütün beklentilerimi karşılıyor.	3,02	,29
İhtiyaçlarımı mevcut işletmemden daha iyi karşılayacak işletme sayısı azdır.	3,97	,30
Sık sık bu işletmeye uymadığımı düşünüyorum.	3,98	,28
Adeta bu işletmede çalışmak için yaratılmışım.	3,10	,31
İşletmedeki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.	3,17	,50
Bilgim ve yeteneklerim ile bu işletmeye diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.	3,07	,35
Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,12	,48
İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	4,24	,76
İşyerimdeki problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	3,56	,70
İş arkadaşlarım işimi bitirmem için bana destek olurlar.	4,01	,72
İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	3,86	,68
İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	4,24	,76
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.	3,75	,86
İş arkadaşlarım arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	3,10	1,19
Birlikte çalıştığım insanlardan memnunuz.	3,92	,84
İş arkadaşlarım işte yaptığım bir hatayı beni korumak için göz ardı ederler.	3,69	1,05
Bir sorun yaşarsam, yöneticimize karşı arkadaşlarımla birlik oluruz.	3,01	1,23
Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	3,64	1,07

İş yeri arkadaşlığı ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde “İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.” (4,24), “İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.” (4,24), “İş arkadaşlarım işimi bitirmem için bana destek olurlar.” (4,01), “Çalışanların haksız davranıldığına inandığımda bunu yönetime söylerim.” (3,46), “Birlikte çalıştığım insanlardan memnunuz.” (3,92) ve “İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.” (3,86) ifadelerine daha çok katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri arkadaşlığı ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ise mavi yakalı çalışanların iş yeri arkadaşlığı ile ilgili düşünceleri ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir, bir diğer ifade ile çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların iş yeri arkadaşlığı yönündeki memnuniyeti iyi bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları ise Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

İşten ayrılma niyeti ölçeği	Ort.	Standart Sapma
Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1,76	,82
Aktif bir şekilde başka yerlerde iş arıyorum.	1,77	,82
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1,67	,80

. Araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerine göre, “Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.” (1,76), “Aktif bir şekilde başka yerlerde iş arıyorum.” (1,77), “İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.” (1,67) ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ise çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların çalıştıkları işletmeden ayrılma düşünceleri çok zayıf olduğu ifade edilebilir.

4.9.4 Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizi

Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Korelasyon Analizi

Korelasyon										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etkileşimsel adalet (1)	1									
Dağıtım adaleti (2)	.949**	1								
İşlemsel adalet (3)	.940**	.922**	1							
Örgütsel adalet (4)	.983**	.978**	.976**	1						
Birey-örgüt uyumu (5)	.636**	.640**	.617**	.644**	1					
İş arkadaşlarından alınan destek (6)	.133**	.123**	.088*	.116**	.152**	1				
İş arkadaşlarından duyulan tatmin (7)	.841**	.832**	.821**	.849**	.580**	.079	1			
İş arkadaşlarına verilen destek (8)	.905**	.907**	.824**	.896**	.630**	.182**	.808**	1		
İş yeri arkadaşlığı (9)	.880**	.875**	.818**	.875**	.684**	.434**	.877**	.927**	1	
İşten ayrılma niyeti (10)	.393**	.353**	.447**	.407**	.135**	.170**	.264**	.303**	.288**	1
** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).										
* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-tailed).										

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutu ($r=0.636$) arasında yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ($r=0.133$) ile iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutu arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile iş arkadaşlarından duyulan tatmin ($r=0.841$) ve iş arkadaşlarını kollama ($r=0.945$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile iş yeri arkadaşlığı ($r=0.880$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0.393$) arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin dağıtım adaleti

boyutu ile iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutu ($r=0.640$) arasında yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ($r=0.123$) ile iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutu arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile iş arkadaşlarından duyulan tatmin ($r=0.832$) ve iş arkadaşlarını kollama ($r=0.907$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile iş yeri arkadaşlığı ($r=0.875$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0.353$) arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutu ile iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutu ($r=0.617$) arasında yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutu ($r=0.088$) ile iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutu arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutu ile iş arkadaşlarından duyulan tatmin ($r=0.821$) ve iş arkadaşlarını kollama ($r=0.824$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutu ile iş yeri arkadaşlığı ($r=0.818$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0.447$) arasında orta şiddette pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutu ($r=0.644$) arasında yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile ($r=0.116$) ile iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutu arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile iş arkadaşlarından duyulan tatmin ($r=0.849$) ve iş arkadaşlarını kollama ($r=0.896$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet ile iş yeri arkadaşlığı ($r=0.875$) arasında çok yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel

adaleti ile işten ayrılma niyeti ($r=-0.407$) arasında orta şiddette pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0,135$) arasında çok zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0,170$) arasında ana çok zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0,264$) arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarını kollama boyutu ile işten ayrılma niyeti ($r=0,303$) arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti ($r=0,388$) arasında zayıf pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.9.5 Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkinin incelenmesi

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişkenler olan iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi tespit edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizinde analiz edilen değişkenlerle ilgili yeterli literatürün olmadığı daha çok keşifsel araştırmalarda kullanılan (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, 372) “Stepwise Metodu” kullanılmıştır. Stepwise metodunda her değişken regresyon modeline sırayla eklenerek model değerlendirilir. Eğer eklenen değişken kurulan modele fayda sağlıyorsa bu değişken kurulan modelde kalır. Ancak kurulan modeldeki diğer değişkenlerin tümü kurulan modele fayda sağlayıp sağlamadıklarını tespit etmek için tekrar test edilir. Bu metod vasıtasıyla en az sayıda değişken faydasıyla regresyon modeli belirlenmiş olur (Karagöz, 2016, 833). Değişken ekleme ve eleme metodu olarak da isimlendirilen “Stepwise Metodu” bağımsız değişkenlerin modele hangi sırayla ekleneceğine matematiksel kriterlere göre kendisi karar veren bir yöntemdir. Bu yöntem çerçevesinde araştırma kapsamına dâhil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla “Forward” yöntemi kullanılmıştır. “Forward Metodu” ile uygulanan bir regresyon analizine öncelikle sabit terimden oluşan bir model ile başlanarak bağımlı değişkenle en yüksek korelasyona sahip bağımsız değişkenler sırayla modele eklenerek analize devam edilir. Ayrıca bu yöntemler aracılığıyla yapılan çoklu regresyon analizi

çoklu doğrusal bağlantı problemine de çözüm getirmektedir Çoklu regresyon analizi formülü genel haliyle;

$Y_i = (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + e_i$ şeklindedir. (İslamoğlu ve Alınacı, 2016, 372).

Bu doğrultuda örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizi

Bağımsız Değişken (Örgütsel adalet)	İşten ayrılma niyeti		
	β	t	p
Etkileşimsel adalet	.086	.593	.000*
İşlemsel adalet	.772	6.510	.001*
Dağıtım adaleti	.441	3.417	.000*
Anova	p=0,000*		
	F=49.021		
R ² (%)	.223		
*p<0,05			

Tablo 10'da örgütsel adaletin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 10'da yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<0,05). İşten ayrılma niyeti, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile açıklanabilmektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim, dağıtım ve işlemsel adaletin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin varyansının %22.3'ünü açıkladığı görülmektedir (R²=0.223; F=49.021). Regresyon modeline göre, etkileşim adaletinin ($\beta= 0.086$; p<0,05), dağıtım adaletinin ($\beta= 0.772$; p<0,05) ve işlemsel adaletinin ($\beta= 0.441$; p<0,05) işten ayrılma niyeti pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, H₁: Örgütsel adaletinin etkileşimsel boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, H₁: Örgütsel adaletinin işlemsel boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır ve H₁: Örgütsel adaletinin dağıtımsal boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır, hipotezleri kabul edilmiştir.

4.9.6. Örgütsel adalet işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün incelenmesi

Moderatör analizi iki değişken arasındaki ilişkinin sınırları ve koşulları incelenmek istediğinde kullanılacak bir analitik tekniktir. İki değişken arasındaki,

örneğin X ve Y, ilişkinin şiddeti veya yönü üçüncü bir M değişkeni veya değişkenler grubu tarafından düzenlendiğinde moderatör etkisinden söz edilebilir. Başka bir deyişle, eğer X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi M değişkenine bağlıysa, M değişkeni X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisini düzenlemekte veya modere etmektedir denilebilir (Hayes, 2013: 1-692). Genel olarak moderatör analizinin yapılmasında üç yöntemden birisi kullanılmaktadır: regresyon temelli analiz, yapısal eşitlik modellemesi temelli analiz ve ANOVA temelli analiz. Bu çalışmada değişkenler arasındaki moderatörlük hipotezleri regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilen Process sürüm 3.5 isimli SPSS Macro eklentisi kullanılmıştır. PROCESS'te kullanılan bootstrap (önyükleme) örneklerinin sayısı varsayılan olarak 5000 olarak belirlenmiştir. PROCESS'in kullandığı "Bootstrapping" yöntemi verilerden rastgele örnekleme dayanmaktadır. Bu rastgele örnekleme işleminin bir sonucu olarak PROCESS her çalıştırıldığında elde edilen bootstrap güven aralığı ve standart hata değerleri farklılık göstermektedir. İstenilen bootstrap örnekleri ne kadar çok olursa, koşullar arasındaki bu fark o kadar az olmaktadır. Bu nedenle bootstrap örnek sayısı artırılarak bu farklılık azaltılabilmektedir. PROCESS, varsayılan olarak %95 güven aralığında düzeyinde bootstrap değerleri oluşturmakta birlikte bu güven aralığının değiştirilmesine de olanak tanımaktadır (Hayes, 2013: 1-692).

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F		Sig.	
	,563	,317	79,214		,000*	
					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-3,20	,54	-5,90	,00*	-4,26	-2,13
ÖaF	2,57	,22	11,82	,00*	2,15	3,00
işyaF	1,31	,20	6,64	,00*	,92	1,70
İşya	-,66	,07	-9,90	,00*	-,79	-,53

işyaF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
2,44	,95	,07	13,12	,00*	,81	1,1
2,97	,60	,06	10,65	,00*	,49	,72
3,50	,25	,06	4,21	,00*	,14	,37

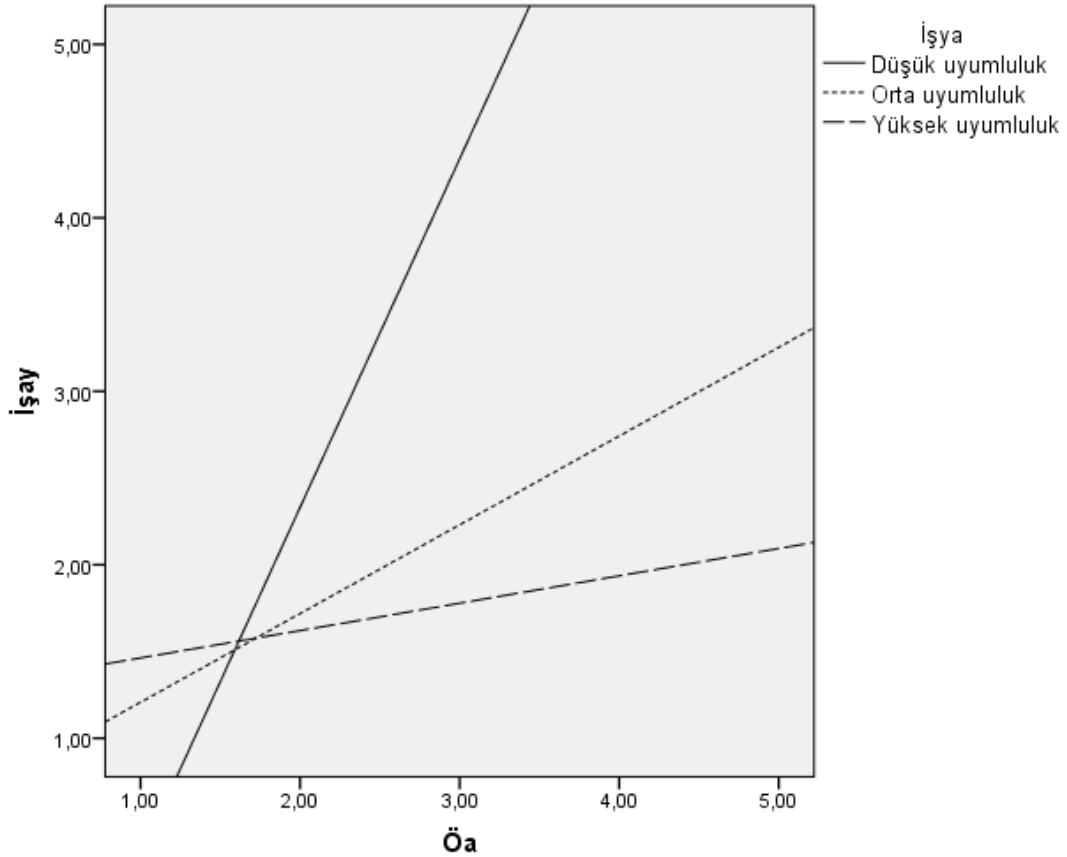
(*p<0,05)

Tablo 11’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %32’sini karşılamaktadır. Buna göre, H_1 : Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = -,66$, $p = 0,00$). İş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,91, $p = 0,00$; orta uyumluluk=0,73, $p = 0,00$; yüksek uyumluluk= -,15, $p = 0,02$). Bu bulgular, iş yeri arkadaşlığındaki uyumun örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret

ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 4) örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 4. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisine ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 4'te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.1 Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine

ilişkin analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,469	,22	48,073	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-5,16	1,18	-4,37	,00*	-7,48	-2,84
DaF	3,37	,42	8,03	,00*	2,55	4,20
BireyörgütF	1,86	,36	5,10	,00*	1,14	2,57
Bireyörgüt	-,90	,12	-7,28	,00*	-1,15	-,66

BireyörgütF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,07	,60	,05	11,42	,00*	,50	,71
3,28	,41	,04	10,72	,00*	,34	,49
3,49	,22	,04	5,59	,00*	,14	,30

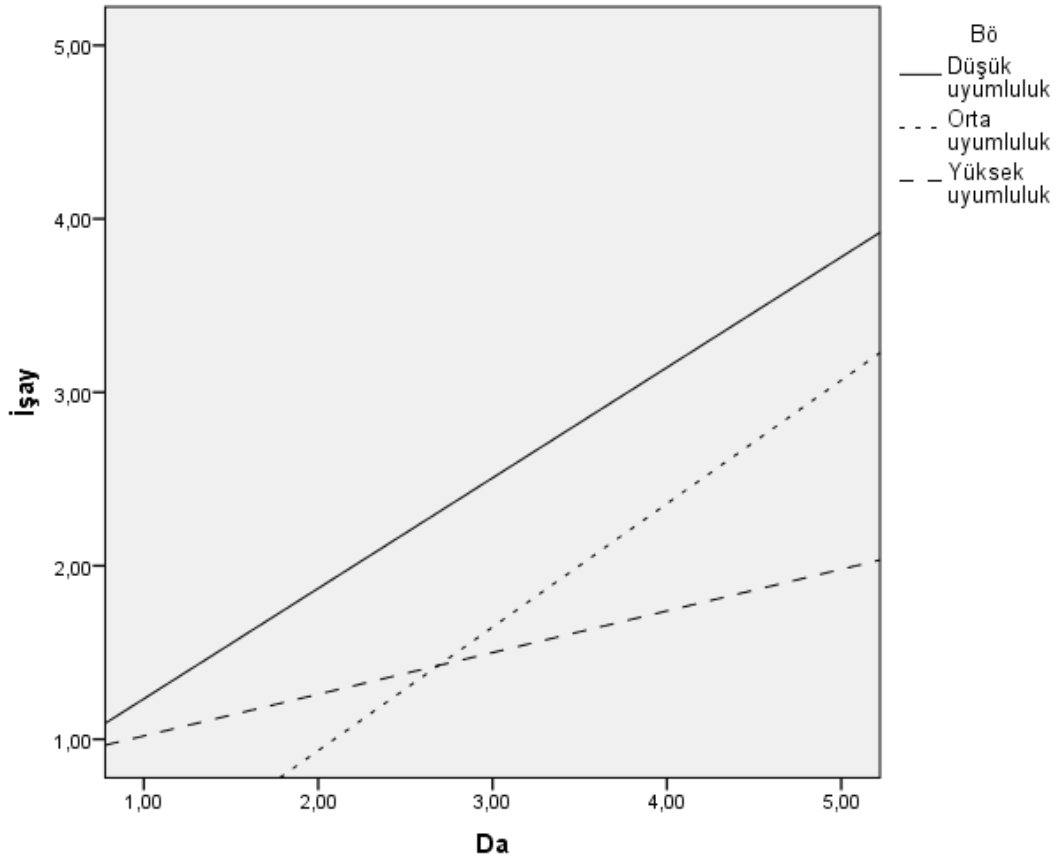
(*p<0,05)

Tablo 12’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05 olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %22’sini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,90$, $p=0,00$). Birey-örgüt uyumu düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,46, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,46, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,26, $p= 0,00$). Bu bulgular, birey-örgüt uyumunun dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti

üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 5) örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 5. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 5'te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.2 Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde

iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,370	,137	27,101	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,88	,47	-,19	,85	-1,02	-,84
DaF	,74	,19	3,89	,00*	,37	1,12
İşadF	,31	,12	2,66	,01*	,08	,55
İşad	-,12	,05	-2,61	,01*	-,21	-,03

İşadF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,27	,34	,05	7,42	,00*	,25	,43
3,90	,27	,03	8,81	,00*	,21	,33
4,53	,19	,04	5,01	,00*	,12	,26

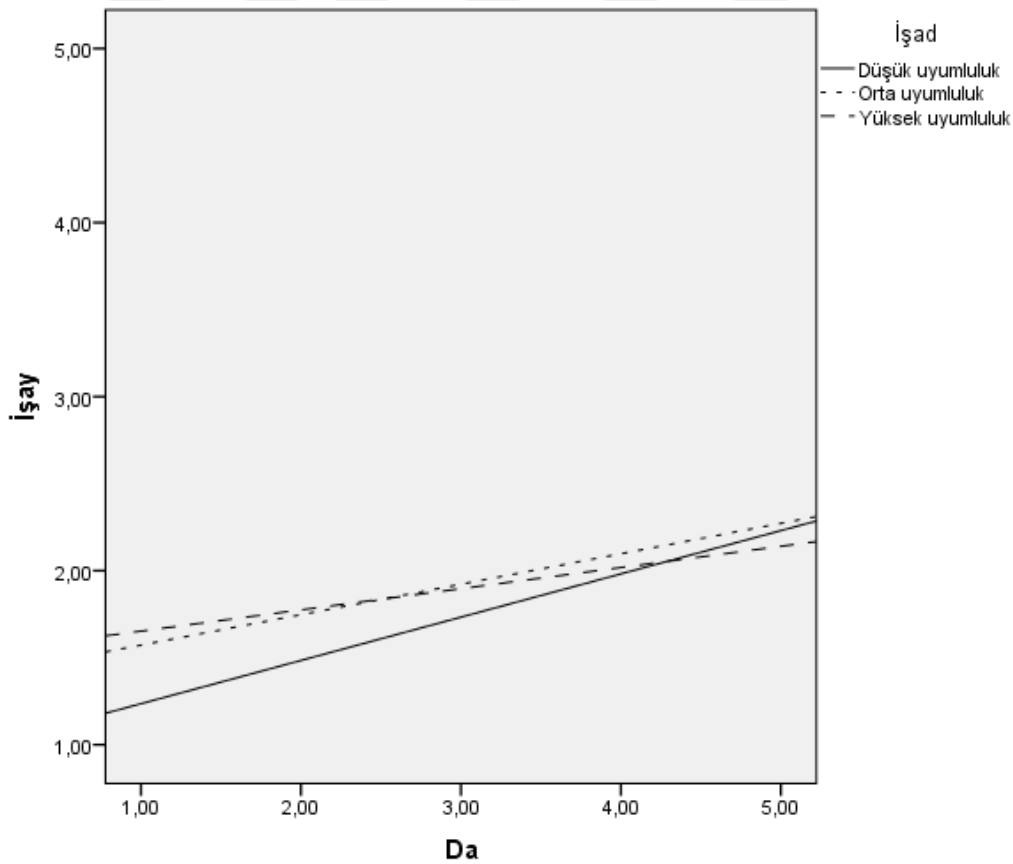
(*p<0,05)

Tablo 13'teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,01<0,05 olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %14'ünü karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,12$, $p=0,01$). İş arkadaşlarından alınan desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,38, $p=0,00$; orta

uyumluluk=0,28, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,18, $p= 0,00$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından alınan desteğin dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 6’da gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 6. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 6’da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir

etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.3 Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,487	,237	53,042	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-1,05	,28	-3,78	,00*	-1,60	-,50
DaF	1,44	,14	10,22	,00*	1,16	1,71
İşdtF	,74	,11	6,69	,00*	,52	,96
İşdt	-,36	,04	-8,57	,00*	-,45	-,28

İşdtF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,64	,84	,08	10,58	,00*	,68	1,00
2,50	,53	,06	9,44	,00*	,42	,64
3,36	,22	,05	4,22	,00*	,12	,32

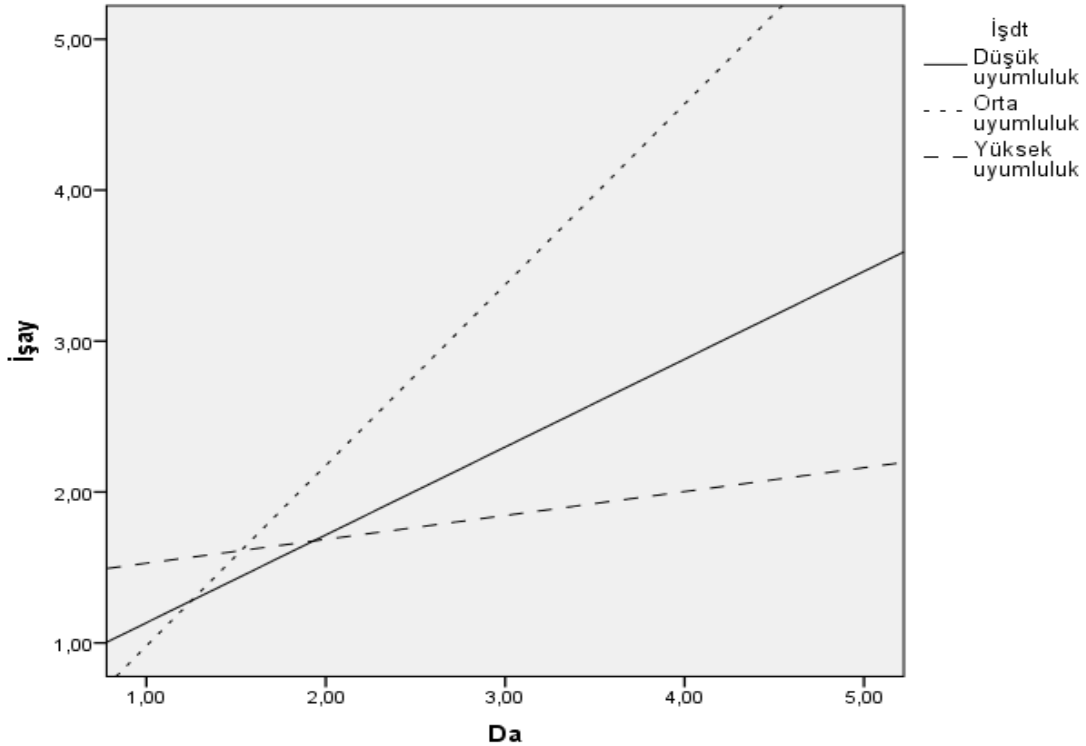
(*p<0,05)

Tablo 14’teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05 olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %24’ünü

karşılmaktadır. Buna göre, H_1 : Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,36$, $p=0,00$). İş arkadaşlarından duyulan tatminin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,83, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,59, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,10, $p= 0,04$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından duyulan tatminin dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 7’de gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 7. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 7’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.4 Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,462	,214	46,431	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,51	,23	-2,21	,03*	-,97	-,06
DaF	1,13	,13	8,91	,00*	,88	1,38
İşvdF	,64	,11	5,68	,00*	,42	,86
İşvd	-,29	,04	-7,54	,00*	-,37	-,22

İşvdF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,19	,78	,09	8,61	,00*	,60	,96
2,21	,49	,07	6,91	,00*	,35	,62
3,22	,19	,07	2,77	,01*	,06	,33

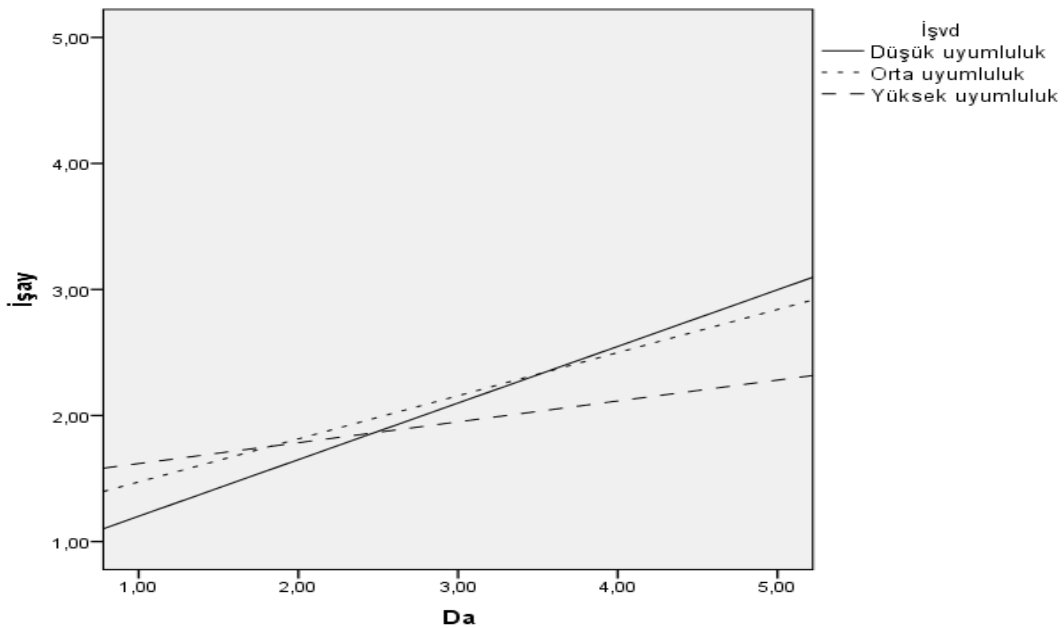
(*p<0,05)

Tablo 15’teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %21'ini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,29$, $p=0,00$). İş arkadaşlarına verilen desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,74, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,55, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,06, $p= 0,04$). Bu bulgular, iş arkadaşlarına verilen desteğin dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 8'de gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 8. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 8’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.5 Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,550	,303	74,183	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-2,39	,91	-2,62	,01*	-4,18	-,60
İaF	2,83	,34	8,40	,00*	2,17	3,49
BireyörgütF	1,00	,28	3,51	,00*	,44	1,55
Bireyörgüt	-,73	,10	-7,25	,00*	-,92	-,53

BireyörgütF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,07	,60	,04	14,22	,00*	,52	,68
3,28	,45	,03	13,68	,00*	,38	,51
3,49	,29	,04	8,29	,00*	,22	,36

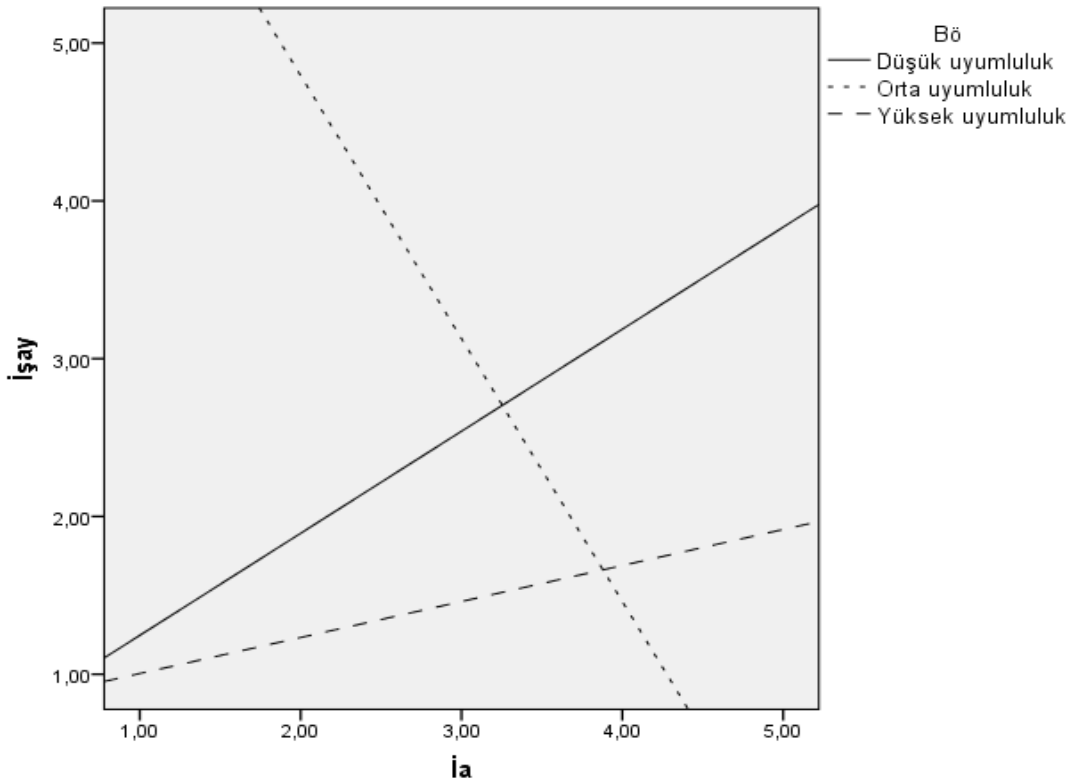
(*p<0,05)

Tablo 16’daki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05 olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %30'u karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,73$, $p=0,00$). Birey-örgüt uyumunun düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,49, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,49, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,33, $p= 0,00$). Bu bulgular, birey-örgüt uyumunun işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 9) örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 9. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 9’da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.6 Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,454	,206	44,281	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	,29	,39	,75	,46	-,48	1,06
İaF	,60	,16	3,75	,00*	,29	,91
İşadF	,21	,10	2,04	,03*	,01	,40
İşad	-,08	,04	-1,88	,04*	-,16	,00

İşadF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,27	,35	,04	9,54	,00*	,28	,42
3,90	,30	,03	11,17	,00*	,25	,35
4,53	,25	,04	6,70	,00*	,18	,33

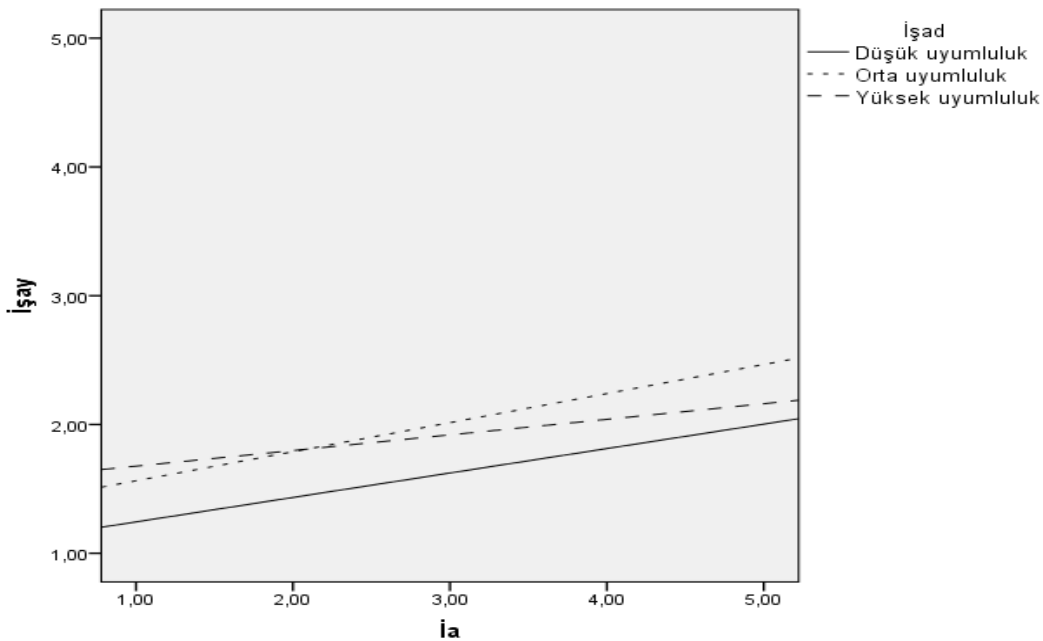
(*p<0,05)

Tablo 17’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,04<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %21'ini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,08$, $p=0,04$). İş arkadaşlarından alınan desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,37, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,31, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,25, $p= 0,00$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından alınan desteğin işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 10'da gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 10. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 10’da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.7 Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,572	,327	82,974	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,46	,23	-2,06	,04*	-,91	-,02
İaF	1,36	,11	12,15	,00*	1,14	1,58
İşdtF	,48	,10	4,79	,00*	,28	,67
İşdt	-,31	,04	-8,52	,00*	-,39	-,24

İşdtF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,64	,84	,06	13,89	,00*	,73	,96
2,50	,58	,04	12,88	,00*	,49	,66
3,36	,31	,05	6,41	,00*	,21	,40

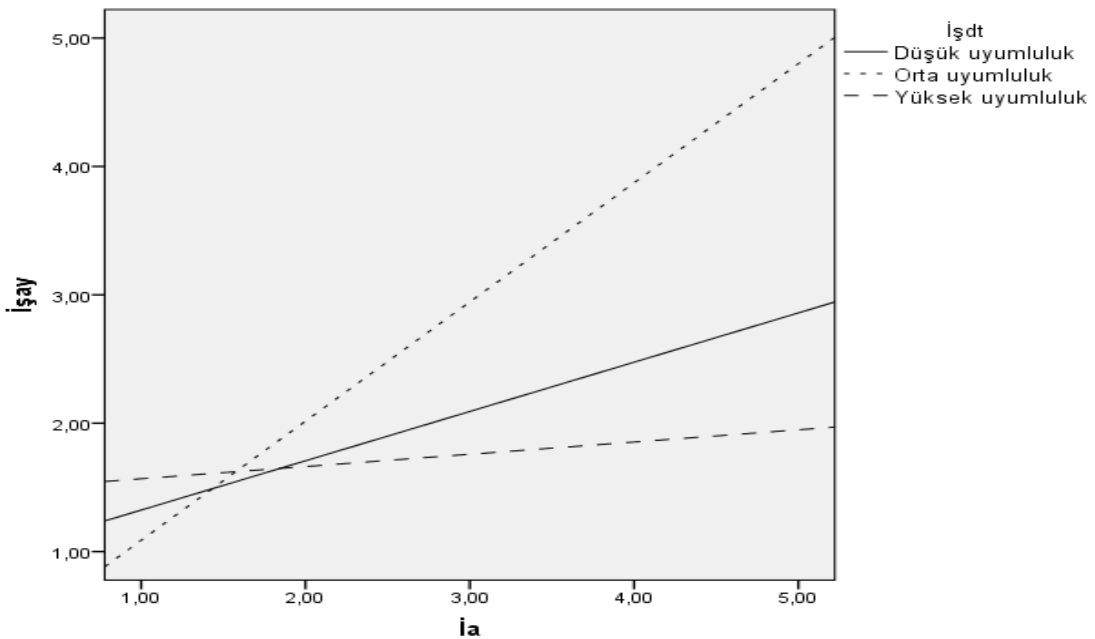
(*p<0,05)

Tablo 18’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %24'ünü karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,31$, $p=0,00$). İş arkadaşlarından duyulan tatminin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,84, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,63, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,21, $p= 0,00$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından duyulan tatminin işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 11'de gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 11. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 11’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.8 Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,554	,307	75,736	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,53	,21	-2,53	,01*	-,94	-,12
İaF	1,15	,10	11,73	,00*	,96	1,34
İşvdF	,72	,11	6,47	,00*	,50	,94
İşvd	-,32	,04	-8,37	,00*	-,40	-,25

İşvdF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,19	,77	,06	12,61	,00*	,65	,89
2,21	,44	,04	9,99	,00*	,36	,53
3,22	,12	,06	2,07	,04*	,01	,23

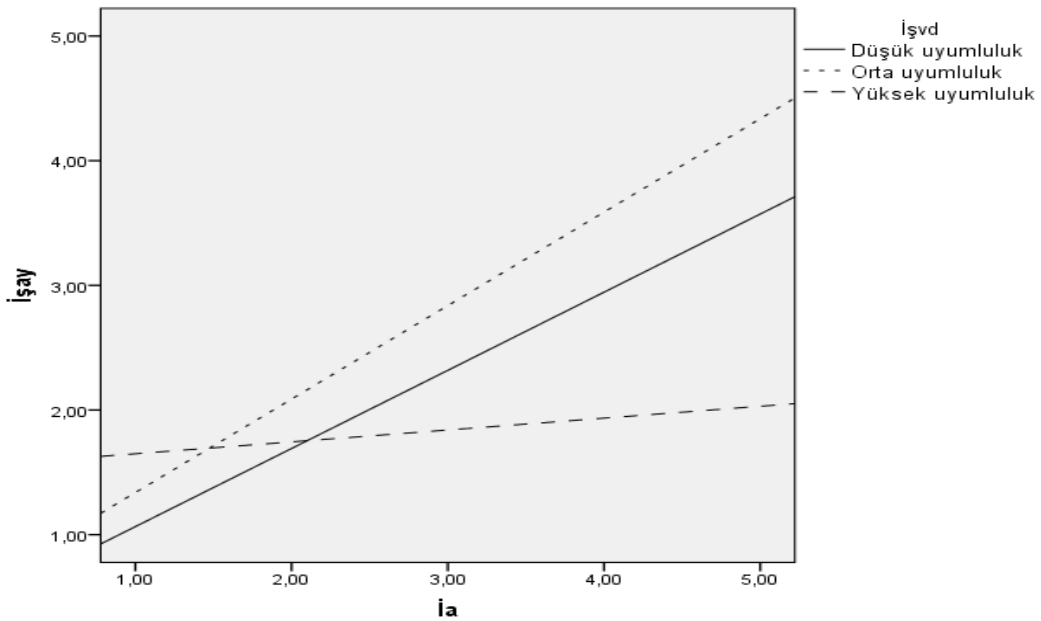
(*p<0,05)

Tablo 19’daki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %31'ini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,32$, $p=0,00$). İş arkadaşlarına verilen desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,72, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,51, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,02, $p= 0,04$). Bu bulgular, iş arkadaşlarına verilen desteğin işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 12'de gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 12. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 12’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işlemsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.9 Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,508	,258	59,375	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-4,68	1,12	-4,16	,00*	-6,89	-2,47
EaF	3,48	,41	8,40	,00*	2,67	4,29
BireyörgütF	1,67	,35	4,81	,00*	,99	2,36
Bireyörgüt	-,92	,12	-7,48	,00*	-,1,16	-,68

BireyörgütF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,07	,66	,05	12,74	,00*	,56	,76
3,28	,47	,04	12,02	,00*	,39	,54
3,49	,27	,04	6,68	,00*	,19	,35

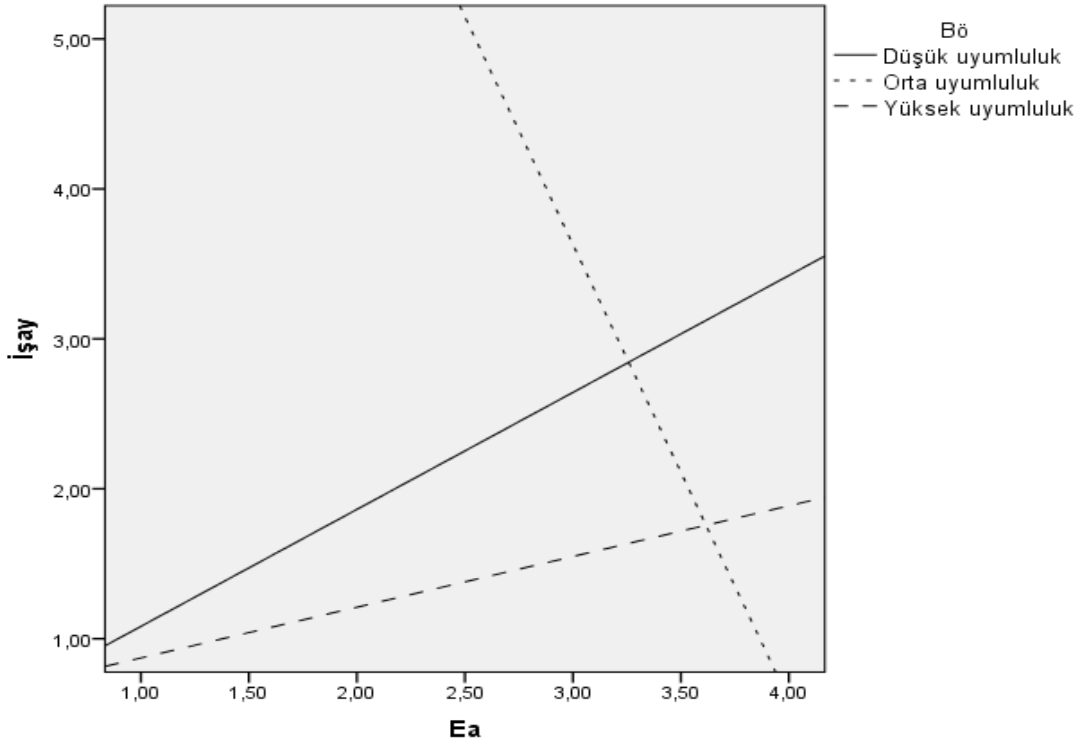
(*p<0,05)

Tablo 20’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %26'sını karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,92$, $p=0,00$). Birey-örgüt uyumunun düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,52, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,52, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,32, $p= 0,00$). Bu bulgular, birey-örgüt uyumunun etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 13) örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 13. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 13’te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.10 Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,409	,167	34,185	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	,12	,45	-,27	,79	-1,01	,77
EaF	,79	,19	4,26	,00*	,43	1,15
İşadF	,30	,11	2,65	,01*	,08	,53
İşad	-,12	,05	-2,69	,01*	-,21	-,03

İşadF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
3,27	,39	,04	8,61	,00*	,30	,47
3,90	,31	,03	9,83	,00*	,25	,37
4,53	,23	,04	5,66	,00*	,15	,31

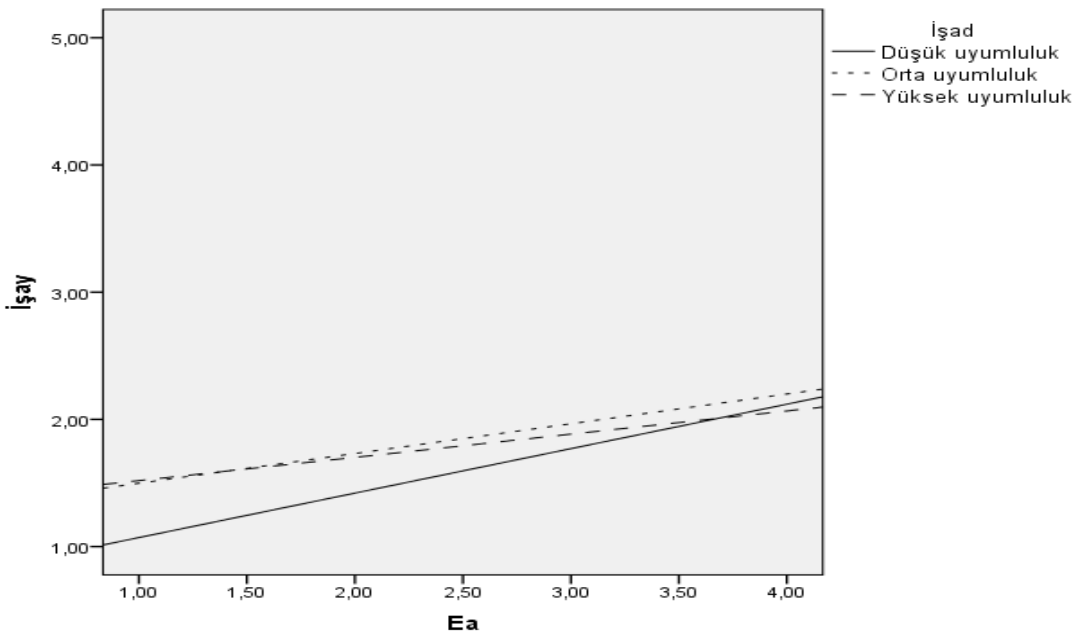
(*p<0,05)

Tablo 21’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,01<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %21'ini karşılamaktadır. Buna göre, H_1 : Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,12$, $p=0,04$). İş arkadaşlarından alınan desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,42, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,42, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,22, $p= 0,00$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından alınan desteğin etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 14'de gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 14. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 14’te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından alınan destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.11 Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,520	,270	63,359	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,94	,27	-3,53	,00*	-1,47	-,42
EaF	1,50	,14	11,03	,00*	1,23	1,76
İşdtF	,62	,11	5,62	,00*	,40	,84
İşdt	-,35	,04	-8,42	,00*	-,44	-,27

İşdtF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,64	,91	,08	11,88	,00*	,76	1,06
2,50	,61	,06	10,75	,00*	,50	,72
3,36	,30	,06	5,45	,00*	,19	,41

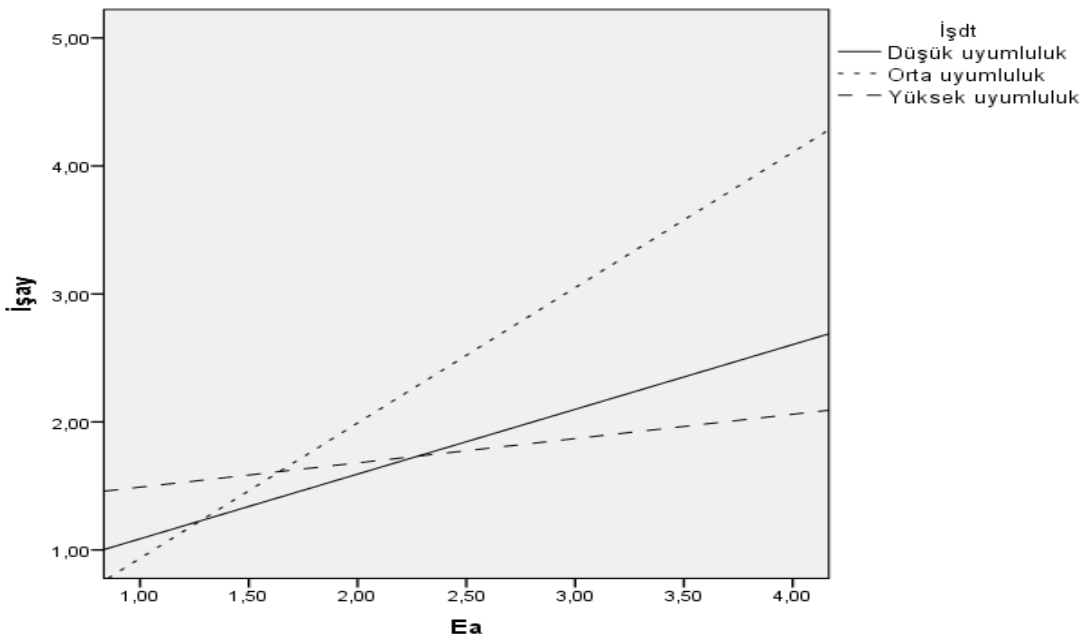
(*p<0,05)

Tablo 22’deki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %27'sini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,35$, $p=0,00$). İş arkadaşlarından duyulan tatminin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,90, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,67, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,19, $p= 0,00$). Bu bulgular, iş arkadaşlarından duyulan tatminin etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 15'te gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 15. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 15’te görüldüğü üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.6.12 Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün incelenmesi

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,501	,251	57,318	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-,58	,23	-2,53	,01*	-1,04	-,13
EaF	1,23	,12	10,30	,00*	1,00	1,47
İşvdF	,60	,12	4,88	,00*	,36	,85
İşvd	-,30	,04	-7,45	,00*	-,39	-,22

İşvdF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
1,19	,87	,08	10,28	,00*	,70	1,03
2,21	,56	,07	8,08	,00*	,42	,69
3,22	,25	,08	3,25	,00*	,10	,40

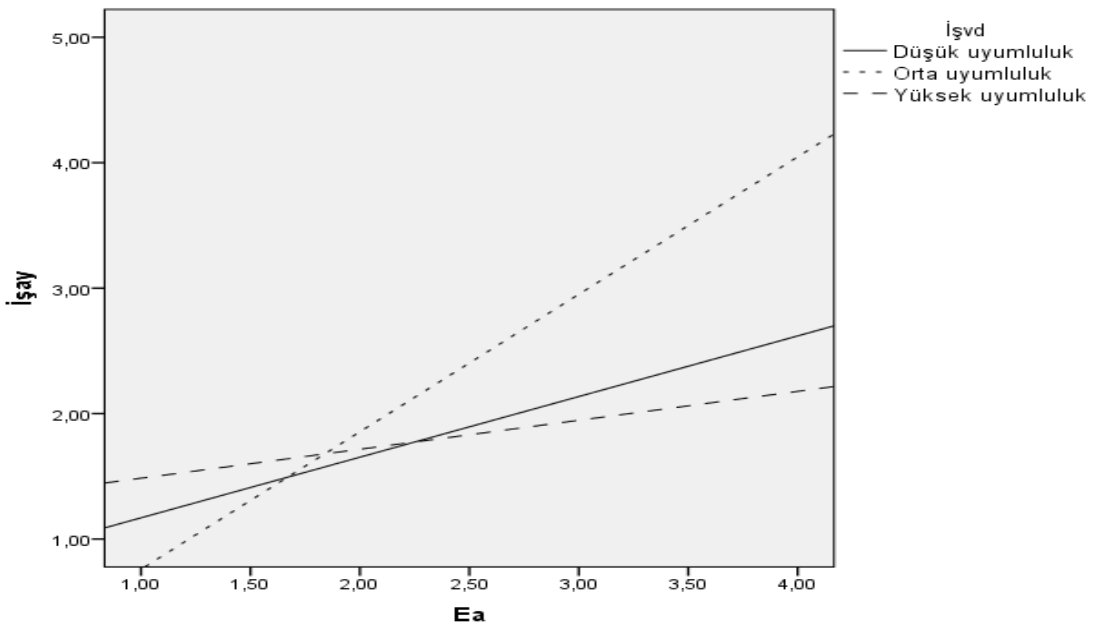
(*p<0,05)

Tablo 23’teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri 0,00<0,05

olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %25'ini karşılamaktadır. Buna göre, H₁: Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta=-,30$, $p=0,00$). İş arkadaşlarına verilen desteğin düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk= 0,82, $p=0,00$; orta uyumluluk=0,61, $p= 0,00$; yüksek uyumluluk= ,11, $p= 0,04$). Bu bulgular, iş arkadaşlarına verilen desteğin etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrileri Şekil 16'da gösterilmektedir. Bu eğrilere bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 16. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizinin grafiği



Şekil 16’da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin etkileşimsel adaleti boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının iş arkadaşlarına verilen destek boyutunun düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

4.9.7. Hipotezlerin Sonuçları

Bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ile bağımsız değişken örgütsel adalet ve düzenleyici değişken iş yeri arkadaşlığı özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan hipotezlerin hepsi desteklenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular Tablo 24’te paylaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş yeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu, iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve iş arkadaşlarına verilen destek, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Tablo 24. Hipotezlerin Sonuçları

Bağımsız Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	β	P	H₁ Hipotezi
Dağıtimsal Adalet	Birey-örgüt uyumu	İşten ayrılma niyeti	-0,90	0,00*	Kabul
Dağıtimsal Adalet	İş arkadaşlarından alınan destek	İşten ayrılma niyeti	-0,12	0,01*	Kabul
Dağıtimsal Adalet	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	İşten ayrılma niyeti	-0,36	0,00*	Kabul
Dağıtimsal Adalet	İş arkadaşlarına verilen destek	İşten ayrılma niyeti	-0,29	0,00*	Kabul
Etkileşimsel Adalet	Birey-örgüt uyumu	İşten ayrılma niyeti	-0,92	0,00*	Kabul
Etkileşimsel Adalet	İş arkadaşlarından alınan destek	İşten ayrılma niyeti	-0,12	0,01*	Kabul
Etkileşimsel Adalet	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	İşten ayrılma niyeti	-0,35	0,00*	Kabul
Etkileşimsel Adalet	İş arkadaşlarına verilen destek	İşten ayrılma niyeti	-0,30	0,00*	Kabul
İşlemsel Adalet	Birey-örgüt uyumu	İşten ayrılma niyeti	-0,73	0,00*	Kabul
İşlemsel Adalet	İş arkadaşlarından alınan destek	İşten ayrılma niyeti	-0,08	0,04*	Kabul
İşlemsel Adalet	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	İşten ayrılma niyeti	-0,31	0,00*	Kabul
İşlemsel Adalet	İş arkadaşlarına verilen destek	İşten ayrılma niyeti	-0,32	0,00*	Kabul

(*p<0,05)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Son yıllarda yönetim anlayışında insana verilen değerin artması ile çalışanların örgüte karşı adalet anlayışının pozitif yönde sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkarılmasının önemi anlaşılmıştır. Çünkü örgütün çalışanlara karşı adil ve eşit olması çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirilmesinin ön koşullarında biridir. Tam tersi bir durumda, bir iş yerine bağlı olarak kalmamayı düşünebilecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş hayatındaki olumlu düşünce yapısı ile iş hayatı dışındaki yaşamı ilişkisi de ortaya çıkacaktır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında eşitlik ve adalet duygusunun korunabilmesi için işletmeler, iş görenlerinin işlerini yapmalarının yanı sıra örgütteki mevcut durumunu olumlu yönde değiştirmek için kararların alınması adına karar süreçlerine daha fazla katılmalarını sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların gerekli şart ve durumlarda örgüte bireysel olarak katılım sağlaması demek fikir ve öneri açısından örgüte katılım sağlaması anlamına da gelmektedir. Bunların yanı sıra, çalışanları ile daha çok bilgiyi paylaşmalarının sağlanması ve çalışanların iş yeri arkadaşlığı bakımından örgütün amaçları doğrultusunda birtakım olarak çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar sayesinde örgütler küresel rekabet açısından her zaman işletme içindeki yeniliği gerçekleştirirler ve sürekli kendi rekabet gücünü korumaktadırlar. Bunu sağlamanın en önemli koşullarından bazıları ise örgüt içinde çalışanlar arasında eşitlik duygusunun sağlanması ve iş yeri arkadaşlığının olumlu yönde sağlanmasıdır. Bu nedenle çalışmamızın konusu örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü analiz etmek için araştırmanın örnekleme olan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çalışan mavi yakalı çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Araştırmada yapılan tanımlayıcı istatistiklerin sonuçlarına göre, araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde, mavi yakalı çalışanların çalıştıkları çay işletmesini adil olarak düşünme seviyeleri ortalamanın altında bir düzeyde olduğu söylenebilir. Mavi yakalı çalışanların iş yeri arkadaşları ile ilgili düşünceleri iyi bir düzeyde olduğu bir diğer ifade ile mavi yakalı

çalışanların çay işletmelerinde beraber çalıştıkları insanlar hakkında olumlu düşündükleri tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetleri bakımından mavi yakalı çalışanların işyerlerinden ayrılma düşünceleri düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, çay işletmelerindeki mavi yakalı çalışanların çay işletmelerine yönelik örgütsel adalet algılamalarını artırıcı ve iş yeri arkadaşlığını pekiştirici yönde uygulamalara ve politikalara ağırlık vermelerinin faydalı olabileceği ifade edilebilir.

Örgütsel adalet ve alt boyutları olan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları olan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla moderatör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının alt boyutlarının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla moderatör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

- Birey-örgüt uyumu (β : -0,90, p : 0,00) dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından alınan destek (β : -0,36, p : 0,01) dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından duyulan tatmin (β : -0,12, p : 0,00) dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarına verilen destek (β : -0,29, p : 0,00) dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.

- Birey-örgüt uyumu (β : -0,92, p : 0,00) etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından alınan destek (β : -0,12, p : 0,01) etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından duyulan tatmin (β : -0,35, p : 0,00) etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarına verilen destek (β : -0,30, p : 0,00) etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- Birey-örgüt uyumu (β : -0,73, p : 0,00) işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından duyulan tatmin (β : -0,31, p : 0,00) işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarından alınan destek (β : -0,08, p : 0,04) işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.
- İşyeri arkadaşlarına verilen destek (β : -0,32, p : 0,00) işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Bu bulgular çalışmanın literatüre yaptığı özgün bir katkı olarak düşünülebilir. Çünkü yapılan araştırmalar sonucu örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü doğrudan irdeleyen araştırmaya rastlanılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının sonuçlarına bakıldığında, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri orta seviyenin altında olmasına rağmen mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyi ortalamanın altında bir seviyededir. Normalde bu seviye üst seviyede olması beklenirken, bu seviyenin düşük olmasının sebebi, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlarının iş yeri arkadaşlığının iyi bir düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır. Özet olarak, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasındaki iş yeri arkadaşlığının iyi olması, mavi yakalı çalışanların işletmeye karşı duydukları adalet duygusunun mavi yakalı çalışanların işten ayrılma düşünceleri üzerindeki pozitif etkisini pozitif yönde etkilemiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında bu çalışma örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı

ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bir arada ele alması, çalışma kapsamında yapılan değerlendirmelerde söz konusu değişkenlerin alt boyutlarının da dikkate alınması ve yapılan araştırmalara bakıldığında bu değişkenleri bir arada ele alan çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın kalitesini artırmaktadır.

Araştırma sorunsalları

Bu araştırmanın bazı olumlu yönleri değerlendirilirken ve araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıkların var olduğu göz önünde bulundurulabilir. Birincisi, araştırma verileri sadece mavi yakalılardan elde edilmiştir. Beyaz yakalılar dâhil edilmemiştir. Bunun sebebi mavi yakalılar ile beyaz yakalılar arasındaki ekonomik ve örgüt içindeki buldukları statü farklarından kaynaklanmaktadır. Yeni bir araştırmada beyaz yakalılar da dâhil edilebilir ve böylece çay işletmeleri bir bütün olarak değerlendirilebilir. Böylece araştırma kapsamı genişletilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir

İkincisi, araştırma verileri TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) illerde, yani Doğu Karadeniz'deki çay işletmelerinde uygulanmıştır. Bunun sebebi, TR-90 Bölgesi'nin (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinin yoğun olduğu bir bölge olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarının daha geniş bir bölge veya Türkiye geneli açısından değerlendirilmesi zayıf kalmaktadır. Daha ileriki zamanlarda sonuçların bir bütün olarak değerlendirilmesi açısından araştırma daha büyük örneklerle yeniden çalışılabilir. Yeni bir araştırmada Orta Karadeniz ve Batı Karadeniz Bölgeleri'ndeki çay işletmeleri dâhil edilebilir. Hatta Türkiye'deki tüm çay işletmeleri dâhil edilebilir. Böylece araştırma kapsamı genişletilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Üçüncüsü, araştırma verilerinin %99'unun kamu sektöründe faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılardan elde edilmiştir. Bunun sebebi özel sektörde çalışan mavi yakalılar ile kamu sektöründe çalışan mavi yakalılar arasındaki ekonomik koşullar ve sosyal haklar arasındaki farktır. Bu fark gözetilip yeni bir araştırma yapılarak hem özel sektördeki hem de kamu sektöründeki mavi yakalılar dâhil edilebilir. Böylece araştırma kapsamı genişletilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir

Dördüncüsü, bu çalışmaya demografik özellikler veya başka bir değişken dâhil

edilmemiştir. Yeni bir çalışmada, kişilik özellikleri ile iş performansı, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisi ya da örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının arabulucu rolü gibi farklı değişkenlerle daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Bu bulguların bütün mavi yakalı çalışanları veya beyaz yakalı çalışanları, farklı sektörlerdeki örgütler açısından araştırmanın daha etkin verilere ulaşılabilmesi ve daha geniş kitleye yayılabilmesi için, gelecekte farklı sektördeki örgütlerde çalışan mavi yakalı veya beyaz yakalı çalışanlar üzerinde çok sayıda araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Öneriler

Gerek literatürdeki çalışmalardan, gerekse bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak, çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemesinde iş yeri arkadaşlığının ve alt boyutlarının düzenleyici bir rol oynaması açısından yöneticilere ve araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

Yöneticiler için öneriler

- Tablo 14'teki sonuçlara bakıldığında adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, çalışanların sahip oldukları iş yeri arkadaşlığının etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri ekip çalışmasında, terfide ve yönetim kademelerine personel seçmede çalışanların sahip oldukları iş yeri arkadaşlığı ile ilgili bilgileri dikkate alabilir. Bu bilgiler sağlamak için yöneticiler çalışanlarına iş yeri arkadaşlığı ile ilgili internet üzerinden anketler yapabilir veya kişileri daha iyi tanıyabilmek için her bir çalışan için kişisel tanıma formlar oluşturabilir. Aynı zamanda, yöneticiler, çalışanlarının örgütlerini adil olarak görmesini isteyebilir ve çalışanlar arasında herhangi bir sorunla karşılaşmak istemeyebilirler. Yöneticiler bunu sağlayabilmek için çalışanlarına örgüt içerisindeki uygulamalar hakkındaki görüşleri ile ilgili anketler uygulayabilir ve bu anketlerden elde ettikleri sonuçlara göre önlemlerini alabilir.
- Tablo 23'teki sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, yöneticiler çalışanların etkileşimsel adalet algılarını oluşturmak için, yönetim kararlarının uygulanması sürecinde, performans değerlendirme, ödüllendirme

sistemlerinde, çatışma yönetiminde, bilgi paylaşımında ve iş yerindeki sosyal ortamın sağlanmasında süreçlerin adil olmasına özen gösterebilir. Bu durumu sağlamak için yöneticiler çalışanlara kararlar, değerlendirmeler ve ödüllendirmeler ile ilgili örgütün internet sayfasından veya çalışanların e-mail adresleri aracılığıyla çalışanlarına şeffaf bilgi sağlayabilir.

- Tablo 15'teki sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, çalıştıkları örgütte kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit bir şekilde yararlanmasını beklemektedirler. Bu bağlamda, çalışanlara karşı şeffaf olunması açısından çalışanlar üzerinde uygulanan tüm uygulamalar nedenleriyle birlikte açıklanmak üzere bir duyuru olarak çalışanlara ilan edilebilir veya yapılan uygulamalar hakkında tüm çalışanlara yöneticiler tarafından kısa bir sunum yapılabilir.
- Tablo 19'daki sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının birey-örgüt uyumu boyutunun düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. İşletmelerde adalete dayalı ilişkilerin kurulması önemlidir. Bunun için yöneticilerin, öncelikle çalışanların adalet algılarını yükseltmesi gerekir. Bunu sağlayabilirse, çalışanların hem iş yerindeki arkadaşlığı pekiştirme hem de işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkileme şansı daha yüksek olacaktır. Bu durumda hem verimliliğin, hem memnuniyetin hem de performansın artmasına olanak sağlayacaktır. Bunu sağlamak için çalışanlara örgüt bünyesinde alınan kararlar, değişiklikler ve yenilikler hakkında e-mail aracılığıyla veya örgüt içinde duyuru panoları vasıtasıyla bilgi verilebilir. Hatta çalışanların da yapılacak anketler vasıtasıyla kararlara katılımı sağlanabilir veya fikirlerine danışılabilir.
- Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18'deki sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının işyeri arkadaşlarına verilen destek, işyeri arkadaşlarından alınan destek ve işyeri arkadaşlarından duyulan tatmin boyutlarının düzenleyici etkisi olduğu

görülmektedir. Aynı zamanda Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22'deki sonuçlara bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının işyeri arkadaşlarına verilen destek, işyeri arkadaşlarından alınan destek ve işyeri arkadaşlarından duyulan tatmin boyutlarının düzenleyici etkisi olduğu da görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının arasındaki arkadaşlık ortamını iyi bir şekilde incelemesi, hem iş yerindeki ast-üst ve akran ilişkileri geliştirme açısından, hem de adalet algılarını yükseltmede onlara yardımcı olabilir ve yöneticiler, ast-üst arasında iletişimin artırılması ve bilgi paylaşımının sağlanması için iş ortamlarının dışında sosyal aktiviteler gerçekleştirebilir. Örneğin, yöneticiler bütün çalışanların ve yöneticilerin katılımının sağlanacağı yemek, tatil veya gezi organizasyonları düzenleyebilir.

Araştırmacılar için öneriler

- Bu çalışma, çay işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Benzer bir çalışma, diğer kamu sektörlerinde ve özel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılabilir.
- Çalışma, çay işletmelerindeki mavi yakalı çalışanlara yapılmıştır. Farklı meslek gruplarındaki mavi çalışanlara veya beyaz yakalı çalışanlara yapılabilir.
- Benzer bir çalışmada çalışanların genel profilleri ve demografik özellikleri de dikkate alınabilir.
- Araştırma alanı olarak Doğu Karadeniz Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Giresun ve Ordu illeri) faaliyette bulunan çay işletmeleri seçilmiştir. Farklı bölgelerde ve farklı illerde benzer bir çalışma yapılabilir. Böylelikle karşılaştırma yapmaya olanak sağlanabilir.
- Araştırmada örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisi ortaya konmuştur. Başka bir çalışmada, kişilik özellikleri ile iş performansı, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisi ya da örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının arabulucu rolü gibi farklı değişkenlerle inceleme yapılabilir.

KAYNAKÇA

Türkçe Kaynaklar:

- Acar, A. C. (2015), İnsan Kaynakları Planlaması ve İş gören Seçimi. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Turkey: Beta.
- Akagündüz, Y. ve Güzel T., “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(3), ss.1-18.
- Akca, B. (2012), Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Akdoğan, Asuman ve Demirtaş, Özgür, (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), s.s 49-71
- Alpaslan, A. M., Çiçek H. ve Soydemir, S., “Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı”, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), ss.175-194.
- Arslan, Mahmut. (2005), İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, BRC Basım Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara.
- Aslan, Ş. ve Özata M., “Lider-üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(9), ss.95-118.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N., “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19 (3), ss.353-370.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Baş, G. ve Şentürk C., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, 17(1), ss.29-62.
- Başaran, İ. (2004), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Nobel Yayıncılık, 3.Basım, Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık.
- Biçer, Mehmet (2005), Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İlişkisi”, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl, Dursun. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin. (2005), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitap Evi. (5. Baskı). Ankara.
- Çağ, A. (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çakar N. D. ve Ceylan A., “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimini Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1) ,ss.52-66.
- Çakar, N. D. (2008), “Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, İktisat, İşletme ve Finans, 23 (269), ss.110-132.
- Çelikkol, Ö. ve Çarıkçı, İ. (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year, 1(9). ss.154-166
- Çetin, C., Dinç Elmalı, E., ve Arslan, M. L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetim (5 ed.). İstanbul, Turkey: Beta.

- Cihangiroğlu, Necmettin. (2009), Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım, Atatürk Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Erzurum.
- Demirel, Yavuz, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, 15(2), ss.179-194.
- Develioğlu, K. ve Martı Ç., “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2), ss.141-149.
- Erdoğan, İlhan. (1990). Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 403, Ankara
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R., “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), ss.245-270.
- Eser, Gül (2007), Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Görgülür, A. A. (2013), Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), ss.189-213.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürpınar, G. (2006), An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- İlyas, M. (2016), İşyeri Arkadaşlık Fırsatları ve İş Çıktıları Arasındaki İlişkileri ve Bu İlişkilerde Birlik Çabası Motivasyonun Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Irak, Doruk Uysal, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), ss.25-43.
- İçerli, L., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Journal of Enterpreneurship and Development, 5(1), ss.67-91.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İşbaşı, J. Ö., “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(1), ss.51-73.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U., “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), ss.195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), ss.181-201.
- İşık, O., Uğurluoğlu Ö. ve Akbolat M., “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(2), ss.254-265.
- İyigün, N. Ö., “Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21, ss.49-64.

- Iyigun, O. ve Tamer, I., “The Impact of Perceived Organizational Justice On Turnover Intention: Evidence From An International Electronic Chain Store Operating In Turkey”, *Journal of Global Strategic Management*, 11.
- Kanbur, A. (2015), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyici Bir Faktör Olarak İşyeri Arkadaşlığının İncelenmesi Üzerine: Emniyet Teşkilatında Bir Araştırma”, *International Journal of Social Science*, 31, 45-63.
- Kaplan, M. (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansa Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, D. (2009), *Determinants of Job Satisfaction and Turnover Among Physicians*. Master's Thesis, San Jose State University.
- Karapınar, Pınar Bayhan. (2010), *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme ABD, Doktora Tezi, Ankara.
- Karagöz, Y. (2016), *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Güncellenmiş 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U. ve Sayılar, Y., “Effect of Loneliness at Work on the Employees' Intention to Leave”, *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 16(1), ss.38-53.
- Keklik, B. ve Us, N. C., “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18 (2), ss.143-161
- Kesen, M. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kesen, M., “Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?”, Journal of Yasar University, 10(38), ss.6478-6554.
- Koçel, T. (2014), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 15.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Onay, M. ve Kılıcı, S., “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), ss.363-372.
- Ömüriş, E. (2014), İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu S., “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), ss.335-358.
- Özdamar, K. (2001), SPSS ile Biyoistatistik. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, s.s. 79
- Özmen, Ö. T. Arbak Y. ve Özer P. S., “Değerler ve Adalet”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2005, İstanbul, ss.161-166.
- Polat, S. ve Celep, C., “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (54), ss.307-331.
- Polat, Soner (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

- Sayın, Ufuk. (2009), Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Söyük, Selma (2007), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, İstanbul.
- Taslak, S., “Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7 (12), ss.145-160.
- Topaloğlu, Işıl G. (2010), İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK, www.tuik.gov.tr (08.11.2018)
- Uyargil, Cavide ve Diğerleri. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C., “İletişim İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. 11 (41), ss.237-250.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F., “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2(1), 105-122.
- Yıldırım, S. (2007), Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. M., “Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Ege Akademik Bakış, 13(3), ss.317-324.

Yıldız, S., “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, Ege Akademik Bakış. 14(2), ss.199-210.

Yabancı Kaynaklar

Abbas, M., Raja, U., Darr, W. ve Bouckenoghe, D., “Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance”, *Journal of Management*, 40(7), ss.1813-1830.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.

Adams, R. G. ve Blieszner, R., “An Integrative Conceptual Framework for Friendship Research”, *Journal of Social and Personal Relationships*, 11, ss.163-184.

Aghaei, N., Keivan M. ve Shahrbanian S., “Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran”, *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), ss.1564-1570.

Ahmadi, F., “Job Involvement in Iranian Custom Affairs Organization: The Role of Organizational Justice and Job Characteristics”, *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), ss.40–45.

Akinyomi, O. J., “Labour Turnover: Causes, Consequences and Prevention”, *Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), ss.105-112.

Albrecht, T. L. ve Adelman, M. B. (1987), *Communicating Social Support*. Newbury Park, CA: Sage.

Alexander, S. ve Ruderman M., “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*, 1(2), ss.177-198.

Aliyeva, A. (2013), *Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Allen, B. J. (2005), *Social Constructionism*. In S. May ve D. K. Mumby (Eds.), *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Allinson, C. W., Armstrong, S. J., ve Hayes, J., “The Effects of Cognitive Style on Leader–Member Exchange: A Study of Manager–Subordinate Dyads”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2, ss.201–220.
- Allison, L. (2007), *The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change*, Wayne State University, UMI Microform, Michigan.
- Al-Zu‘bi, H.A., “A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction”, *International Journal of Business and Management*. 5(12), 102-109.
- Aronsson G. ve Gustafsson K. (2005), “Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of A Model for Research”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.
- Ashcraft, K. L., “Empowering “Professional” Relationships”, *Management Communication Quarterly*, 13, ss.347–392.
- Ashford, S. J., “The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use”, *Journal of Organizational Behavior*, 14, ss.201–225.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. A. (1998), *The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities*. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avikaran, N. K., “Developing an Instrument to Measure Service Quality in Branch Banking”, *International Journal of Bank Marketing*, 12 (6), ss.10-18.
- Baert, P. (1998), *Social Theory in the Twentieth Century*. New York: New York University Press.
- Bakhshi, A., Kumar, K. ve Rani, E., “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment”, *Journal of Business and Management*, 4(9), ss.145-154.
- Banks, S. ve Riley, P., “Structuration Theory As an Ontology for Communication Research”, *Communication Yearbook*, 16, ss.167–196.
- Barker, J. R., “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 38, ss.408–437.

- Baron, R., "The Business of Boss Bashing", *Psychology Today*, 25, ss.11-12.
- Barrett-Howard, E. ve Tyler, T.R., "Procedural Justice As a Criterion in Allocation Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, ss.296-304.
- Barsky, A., Kaplan, S. A. ve Beal, D. J., "Just Feelings? The Role of Affect in The Formation of Organizational Fairness Judgments", *Journal of Management*, 37 (1), ss.248-279.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. NewYork: Free Press.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G., "Development of Leader–Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39, ss.1538-1567.
- Beard, F., "Marketing Client Role Ambiguity As a Source of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships", *Journal of Advertising Research*, 36, ss.9-20.
- Begley T. M., Lee C. ve Hui C., "Organizational Level As a Moderator of The Relationship between Justice Perceptions and Work-Related Reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (6), ss.705-721.
- Benedict, M. E. ve Levine, E. L., "Delay and Distortion: Tacit Influence on Performance Appraisal Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 73, ss.507–514.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berends, H., Boersma, K., ve Weggeman, M., "The Structuration of Organizational Learning", *Human Relations*, 56 (9), ss.1035–1056.
- Berger, C. ve Calabrese, R., "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: toward A Developmental Theory of Interpersonal Communication", *Human Communication Research*, 1, ss.99–112.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in The Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday and Company.
- Berman, E. M., West, J. P. ve Richter, Jr., M. N., "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences", *Public Administration Review*, 62, ss.217-230.

- Berry, L. L. (1983), Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, ve G. D. Uph (Eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago: American Marketing Association.
- Beugre, C.D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing, Westport.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986), Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve M. H. Bazerman (Eds.), "Research on Negotiation in Organizations", 1, ss.43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1998), Two Faces of The Powerless: Coping with Tyranny in Organizations. In R. M. Kramer ve M. A. Neale (Eds.), "Power and Influence in Organizations", ss.203–219. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bingham, S. G. (1994), Introduction: Framing Sexual Harassment: Defining a Discursive Focus of Study. In S. G. Bingham (Ed.), "Conceptualizing Sexual Harassment As Discursive Practice", ss.17–30, Westport, CT: Praeger.
- Blau, G., "An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, ss.279-302.
- Bodla, M. ve Danish, R.Q., "Politics and Workplace: An Empirical Examination of the Relationship between Perceived Organizational Politics and Work Performance", *South Asian Journal of Management*, 16(1), ss.44-62
- Bose, R., "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success", *Industrial Management and Data Systems*, 102 (2), ss.89-97.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., ve Folger, R. (1999), "HRM and Service Justice: How Being Just with Employees Spills Over to Customers", *Organizational Dynamics*, 27, ss.7-23.
- Brown, T. A. (2006), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.
- Byrne, Z. S., "Fairness Reduce the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), ss.175-200.

- Cahill, D. J. ve Sias, P. M., “The Perceived Social Costs and Importance of Seeking Emotional Support in The Workplace: Gender Differences and Similarities”, *Communication Research Reports*, 14, ss.231-240.
- Carless, S. A., “Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Supervisor, Leader, and Subordinate Perspectives”, *Sex Roles*, 39, ss.887-888.
- Cascio, W. (1991), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston, USA: PWS-Kent Publishing.
- Chalmet, R., “Methodology for Customer Relationship Management”, *The Journal of Systems and Software*, 79, ss.1015-1024.
- Chang, C. ve Dubinsky, A. J., “Organizational Justice In Sales Force: A Literature Review With Propositions”, *Journal of Business To Business Marketing*, 12(1), ss.35-71.
- Chen, C. F., “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A Note”, *Journal of Air Transport Management*, 12, ss.274-276.
- Chen, J. S., Tsou, H. T. ve Huang, A.Y., “Service Delivery Innovation Antecedents and Impact on Firm Performance”, *Journal of Service Research*, 12 (1), ss.36-55.
- Chew, L. S., “Food Science Education and the Cognitive Science of Learning”, *Journal of Food Science Education*, 13 (4), ss.65-67.
- Choi, S., “Organizational Justice And Employee Work Attitude: The Federal Case”, *The American Review of Public Administration*, 41(2), ss.185-204.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. ve Roman, P., “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, *Social Justice Research*, 18 (4), ss.391–409.
- Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A., “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective”¹ *Journal of Organizational Behavior*, 21, ss.487–511.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E., “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), ss.278–321.
- Colquitt, J. A., “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, ss.386–400.

- Conlon, D. E., "Some Tests of The Self-Interest Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence from An Organizational Appeal Procedure", *Academy of Management Journal*, 36 (5), ss.1109-1124.
- Coomber, B. ve Barriball, K. L., "Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), ss.297-314.
- Corman, S. R. (2005), Postpositivism, In S. May ve D. K. Mumby (Eds.), "Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives", ss.15-34. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cosier, R.A. ve Dalton, D.R., "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, 8 (2), ss.311-319.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11 (1), ss.55-70.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y., "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organizational Management*, 27, ss.324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C., J ve Schminke, M., "Three Roads to Organizational Justice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, ss.1-113.
- Cropanzano, R; Bowen, D. E. ve Gilliland, W., "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), ss.34-47.
- Crosby, F., "A Model of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, 83, ss.85-113.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J., "Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45 (3), ss.305-317.
- DeConick, J. B., "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*, 63, ss.1349-1355.
- DeConinck, J.B. ve Stilwell, C.D., "Incorporation Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*. 57, ss.225-231.

- Deetz, S. (2005), *Critical Theory*, In S. May ve D. K. Mumby (Eds.), “Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives”, ss.85-111. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deetz, S. A. (1992), *Democracy in An Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and The Politics of Everyday Life*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. A. (2001), “Conceptual Foundations”, In F. M. Jablin ve L. L. Putnam (Eds.), “The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods”, ss.3-46, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deluga, R. J., “Supervisor Trust Building, Leader–Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 4, ss.315-327.
- Deutsch, M., “Current Social Psychological Perspectives on Justice”, *European Journal of Social Psychology*, 13 (3), ss.305-319.
- Devany, C., “Working Relationships, Relationships That Work”, *Journal of Properly Management*, 68, ss.24-27.
- Dotan, Hilla, “Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness”, *Academy of Management Proceedings*. 2009 (1).
- Duck, S. ve Pittman, G. (1997), *Social and Personal Relationships*. In M. L. Knapp ve G. R. Miller (Eds.), “Handbook of Interpersonal Communication”, ss.676–695. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eagly, A. H., Karau, S. ve Makhijani, M., “Gender and The Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 117, ss.125-145.
- Eagly, A. H. ve Johnson, B. T., “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 111, ss.3-22.
- Einarsen, S., “Bullying and Harassment at Work: A Review of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behaviour*, 5, ss.379-410.
- Eisenberg, E. ve Goodall, Jr. (2004), *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*, Bedford Books, A.B.D.
- Elanain, Abu H. M., “Job Characteristics and Work Attitudes and Behaviors in A Non-Western Context: Distributive Justice as A Mediator”, *Journal of Management Development*, 28 (5), ss.457-477.

- Embrick, D. G., Walther, C. S. ve Wickens, C. M., "Working Class Masculinity: Keeping Gay Men and Lesbians Out of The Workplace", *Sex Roles*, 56, ss.757-766.
- Engle, E. M. ve Lord, R. G., "Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader–Member Exchange", *Academy of Management Journal*, 40, ss.988-1011.
- Esterhuizen, W. ve Martins, N., "Organisational Justice and Employee Responses to Employment Equity", *South African Journal of Labour Relations*, 32 (2), ss.65-85.
- Fairhurst, G. T., "The Leader–Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis", *Communication Monographs*, 60, ss.321-351.
- Fairhurst, G. T. ve Chandler, T. A., "Social Structure in Leader–Member Interaction", *Communication Monographs*, 56, ss.215.
- Farrell, D. ve Petersen, J.C., "Patterns of Political Behavior in Organizations", *The Academy of Management Review*, 7(3), ss.403-412.
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman.
- Fedor, D. B. (1991), "Recipient Responses to Performance Feedback: A Proposed Model and Its Implications", In G. R. Ferris ve K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, ss.73-120.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., ve Adams, S. M., "An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study", *Personnel Psychology*, 45, ss.779-805.
- Fehr, B. (1996), *Friendship Processes*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, T. M. ve Martocchio, J. J., "Theoretical Developments in The Field of Human Resource Management: Issues and Challenges for The Future", *Organizational Analysis*, 12, ss.231-258.
- Ferris, G. R. ve Judge, T. A., "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", *Journal of Management*, 17, ss.447-488.
- Finkelstein, L. M., Protolipac, D. S. ve Kulas, J. T., "The Role of Subordinate Authoritarianism in Cross-Level Extra-Role Relationship", *Journal of Psychology*, 135, ss.435-442.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading MA: Addison-Wesley.

- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001), "Fairness Theory: Justice As Accountability; In Greenberg, J.S. ve Cropanzano, R. (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Palo Alto, California.
- French, J. R. ve Raven, B. (1959), *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Fritz, J. H., "Men and Woman Organizational Peer Relationships: Compassion", *The Journal of Business Communication*, 34(1), ss.27-46.
- Frost, P. J., "Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organizations", *Organizational Dynamics*, 33, ss.111-127.
- Futrell, C. ve Parasuraman, A., "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, 48, ss.33-40.
- Gaudet, M. C., Tremblay, M., ve Doucet, O., "Exploring The Black Box of The Contingent Reward Leadership Performance Relationship: The Role of The Perceived Justice and Emotional Exhaustion", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (6), ss.897 -914.
- Giacobbe-Miller, J., "A Test of The Group Values and Control Models of Procedural Justice from The Competing Perspectives of Labor and Management", *Personnel Psychology*, 48, ss.115-142.
- Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M., "Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, ss.61-76.
- Girardi, P., Monaco, E., Prestigiaco, C. ve Talamo, A., "Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing", *Violence and Victims*, 22, ss.172-188.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday.

- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. ve Rao, J., “The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?”, *Journal of Operations Management*, 20, ss.121-134.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. (1987), “Toward A Psychology of Dyadic Organizing”, In B. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, ss.175–208.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M., “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of A Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, 6, ss.219-247.
- Graen, G. B., Liden, R. ve Hoel, W. (2003), “Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process”, *Journal of Applied Psychology*, 67, ss.868-872.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975), “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach”, In J. G. Hunt ve L. L. Hunt (Eds.), *Leadership frontiers*, ss.143-165, Kent, OH: Kent State University Press.
- Greenberg, J., “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), ss.9-22.
- Greenberg, J., “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, 72, ss.55-61.
- Greenberg, J., “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16, ss.399-432.
- Greenberg, J., “Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges”, *International Journal of Conflict Management*, 12 (4), ss.365-367.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S., “A Metaanalysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Updated Moderator Tests, and Research Implications For The Next Millennium”, *Journal of Management*, 26, ss.463-488.
- Griffith J, Steptoe A. ve Cropley M., “An Investigation of Coping Strategies Associated with Job Stress In Teachers”, *British Journal of Educational Psychology*, 69, ss.517.
- Grunebaum, J. O. (2003), *Friendship: Liberty, Equality, and Utility*. Albany: State University of New York Press.

- Gupta, R., Hershey, D. ve Gaur, J. (2012), "Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation", *Current Psychology*, 31(2), 195-211.
- Gyekye, S. ve Salminen, S., "Workplace Safety Perceptions and Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?", *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13 (2), ss.189-200
- Hackman, M. Z. ve Johnson, C. E. (2003). *Leadership: A Communication Perspective* (4th ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Hair, J. vd. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New York: Pearson Education.
- Harris, K.J., Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K., "The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitude", *Journal of Business Psychology*, 22, ss.135- 144.
- Hayes, A. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Press.
- Hemphill, J. K., "Leadership Behavior Associated with The Administrative Reputations of College Departments", *Journal of Educational Psychology*, 46, ss.385-401.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1982), *Management of Organizational Behavior* (4th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Higgins, C., Judge, T. A. ve Ferris, G. R., "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organization Behavior*, 24, ss.89-106.
- Higgins, M. C. ve Kram, K. K., "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective", *Academy of Management Review*, 26, ss.264-288.
- Hill, S. E., K., Bahnuik, M. H., Dobos, J., ve Rouner, D., "Mentoring and Other Communication Support in The Academic Setting. *Group & Organization Studies*, 14, ss.355-369.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B., "The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), ss.14-21.
- Hochschild, A. (1983), *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.

- Hochschild, A. (1997), *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hodson, R., "Dignity in The Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited", *American Sociological Review*, 61, ss.719-739.
- Hodson, R., Roscigno, V. J. ve Lopez, S. H., "Chaos and The Abuse of Power", *Work and Occupations*, 33, ss.382-416.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B., "Turnover and Retention Research: A Glance at The Past, A Closer Review of The Present and A Venture into The Future", *Academy of Management Annals*, 2(1), ss.231-274.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., ve Hausknecht, J. P., "One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research", *Journal of Applied Psychology*, 102(3), ss.530-545.
- Hornstein, H. A. (1996), *Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in The Workplace*, New York: Riverhead Books.
- House, J. S. (1981), *Work Stress and Social Support*, Boston, MA: Addison-Wesley.
- House, R. J., "Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Journal of Contemporary Business*, 3, ss.81-97.
- Huang, A. J., "E-Mail Communication and Supervisor-Subordinate Exchange Quality: An Empirical Study", *Human Systems Management*, 21, ss.193-204.
- Injazz, D. ve Karen, P., "Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, 9 (5), ss.672-688
- Ivancevich, J. M. ve Gilbert, J. A., "Diversity Management Time for A New Approach", *Public Personnel Management*, 29 (1), ss.75-91.
- Jablin, F. M., "Superior-Subordinate Communication: The State of The Art", *Psychological Bulletin*, 86, ss.1201-1222.
- Jablin, F. M. (1987), "Organizational Entry, Assimilation, and Exit", In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, ss.679-740. Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F. M. (2001), "Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit", In F.M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational*

- Communication: *Advances in Theory, Research, and Methods*, ss.732-818, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackofsky, E. F., "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*. 9 (1), ss.74-83.
- Jasso, G., "A New Theory of Distributive Justice", *American Sociological Review*, 45, ss.3-32.
- Jespen, D. M. ve Rodwell, J. (2007). *Gender Differences in Organizational Justice: Predicting the Key Employee Outcomes of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention*, Conference: Australian and New Zealand Academy of Management Conference At: Sydney, N.S.W.
- Johnson, C. E. (2009), *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*, London: Sage.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2002), *Applied Multivariate Statistical Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jones, F. F., Scarpello, V. ve Bergmann, T., "Pay Procedures What Makes Them Fair", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, ss.129-145.
- Kahn, J., "Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances and Applications", *The Counseling Psychologist*, ss.34-684.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. A.(1993), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions", *Academy of Management Journal*, 36, ss.502-526.
- King, S. F. ve Burgess, T. F., "Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, 37, ss.421-431.
- Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J., "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices", *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss.109-125.
- Klein, K. ve D'Aunno, T., "Psychological Sense of Community in the Workplace", *Journal of Community Psychology*, 14, ss.365-377.
- Kram, K. E. ve Isabella, L. A., "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, 28, ss.110-132.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L., “Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Journal of Criminal Justice*, 35 (6), ss.644-656.
- Larson, J. R. Jr., “The Dynamic Interplay between Employees’ Feedback-Seeking Strategies and Supervisor’s Delivery of Performance Feedback”, *Academy of Management Review*, 14, ss.408-422.
- Lee, J. ve Jablin, F. M., “Maintenance Communication in Superior–Subordinate Work Relationships”, *Human Communication Research*, 22, ss.220-257.
- Lee, J.W. ve Guerrero, L. K., “Types of Touch in Cross-Sex Relationships between Coworkers: Perceptions of Relational and Emotional Messages, Inappropriateness, and Sexual Harassment”, *Journal of Applied Communication Research*, 29, ss.197-220.
- Lee, P. C., Chen, C. M. ve Liou, K. T., “Using Citizens' Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in A Coproductive Tax Service Program”, *Public Performance & Management Review*, 39, ss.172-197.
- Lee, R. T. ve Brotheridge, C. M., “When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as A Predictor of Counter Aggression/Bullying, Coping, and Well-Being”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, ss.352-377.
- Leung, J., Su, S. ve Morris, M.W., “When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback”, *Human Relations*, 54, ss.1155-1187.
- Leymann, H., “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, ss.165-184.
- Li, C. ve Hung, C., “The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 37, ss.1129-1142
- Liao, H. ve Rupp, D. E., “The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, ss.242-256.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Liljegren, M. ve Ekberg, K., “The Associations between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated, Health and Burnout”, *Work*, 33, ss.43-51.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York, NY.
- Liu, B., Liu, J. ve Hu, J., “Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*”, 38 (5), ss.615-626.
- Loi, R., Ngo H. ve Foley, S., “Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, ss.101-120.
- Lovelock, C. ve Evert, G., “Whither Services Marketing? In Search of A New Paradigm and Fresh Perspectives”, *Journal of Service Research*, 7 (1), ss.9-20.
- Lutgen-Sandvik, P., “Quitting and Other Forms of Resistanceto Workplace Bullying”, *Communication Monographs*, 73, ss.406-433.
- Mani V. ve Jaisingh S. (2014), “A Multivariate Approach to Determine the Drivers of Employee Absenteeism”, *Australian International Journal of Humanities and Social Studies*, 1(1),14–30.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G., “The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), ss.1059-1075.
- Magoshi, E. ve Chang, E., “Diversity Management and The Effects on Employees’ Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea”, *Journal of World Business*, 44, ss.31-40.
- March, J. G., “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2 (1), ss.71-87.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McBey, K. ve Karakowsky L., “Examining Sources of Influence on Employee Turnover in The Part-Time Work Context”, *Career Development International*, 6 (1), ss.39-47.

- McCoubrey, H., McCoubrey W. ve Nigel D. (1996), Textbook on Jurisprudence. Second Edition. Blackstone Press Limited, ss.276.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P. D., “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35 (3), ss.626-637.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, C. T. (2017), *Take It or Leave: Customer Incivility and Intention to Quit in New-Hire Frontline Hospitality Employees*. Doctoral Dissertation, Grand Canyon University.
- Milam, J. G. (2012), *Why Workplace Friendships Matter: An Assessment of Workplace Friendships, Employee Engagement, Job Embeddedness and Job Burnout*, Alliant International University, USA. Doktora Tezi.
- Miller, K. I. (2000), “Common Ground from The Post-Positivist Perspective: From “Straw Person” Argument to Collaborative Co-Existence”. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground*, ss.46-67. New York: The Guilford Press.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. ve Lyles, J. S., “An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace”, *Communication Research*, 17, ss.300-326.
- Miller, V. D. ve Jablin, F. M., “Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and A Model of The Process”, *Academy of Management Review*, 16, ss.92-120.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. ve Erez, M., “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), ss.1102-1121.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979), “Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process”, *Psychological Bulletin*, 86, ss.493-522.
- Moorman, R. H., “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76, ss.845-55.

- Morrison, R. L., "Are Women Tending and Be Friending in The Workplace? Gender Differences in The Relationship Between Workplace Friendships and Organizations Outcomes", *Sex Roles*, 60, ss.1-13.
- Mumby, D. K., "Organizing Men: Power, Discourse, and The Social Construction of Masculinity(s) in The Workplace", *Communication Theory*, 8, ss.164-183.
- Mumby, D. K. (2000), "Common Ground from The Critical Perspective: Over Coming Binary Oppositions", In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives in Organizational Communication: Finding Common Ground*, ss.68–86. New York: The Guilford Press.
- Mumby, D. K. (2001), "Power and Politics", In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, ss.585-623, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mumby, D. K. ve Putnam, L. L., "The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality", *Academy of Management Review*, 17, ss.465-486.
- Murphy, A. G., "Hidden Transcripts of Flight Attendant Resistance", *Management Communication Quarterly*, 11, ss.499-535.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B. ve Good, D.H., "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model", *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), ss.148-174.
- Nadiri, H. ve Tanova, C., "An Investigation of The Role of Justice In Turnover Intention, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29, ss.33-41.
- Nguyen, B., Steel, P. ve Ferrari, J. R. (2013), "Procrastination's Impact in The Workplace and The Workplace's Impact on Procrastination", *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R.H., "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal*, 36 (3), ss.527-556.
- Nojani, M. İ., Arjmandnia, A.A., Afrooz, G.A. ve Rajabi, M., "The Study On Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction In Teachers Working In General, Special and Gifted Education Systems", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 46, ss.2901.

- Nozick, R. (1981), *Philosophical Explanations*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ss.366–368.
- Odden, C. M. ve Sias, P. M., “Peer Communication Relationships and Psychological Climate”, *Communication Quarterly*, 45, ss.153-166.
- Pang, L., Kucukusta, D. ve Chan, X. “Employee Turnover Intention in Travel Agencies: Analysis of Controllable and Uncontrollable Factors”, *International Journal of Tourism Research*, 17(6), 577-590.
- Pare G. ve Tremblay, M, “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors On Information Technology Professionals’ Turnover Intentions”, *Group and Organization Management*, 32 (3), ss.326-357.
- Park, H. S. ve Mason, T. D., “The Developmental Parameters of Relative Deprivation Theory”, *Studies in Comparative International Development*, 21(3), ss.85-117.
- Pearce, T. (1995), *Leading Out Loud*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1981), *Power In Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S., “Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, British Psychological Society, 80 (2), ss.341-354.
- Pilvinyte, M. (2013), *Perceptions of Organisational Justice, Restorative Organisational Justice, and Their Relatedness to Perceptions of Organisational Attractiveness*. Masters Dissertation, University of Witwatersrand.
- Podder, N. ve Sandler, T., “Relative Deprivation, Envy and Economic Inequality”, *Kyklos*, 49 (3), ss.353-376.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), ss.603-609.
- Price, J.L. ve Muller, C. W. (1977), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pittman.
- Putnam, L. L. ve Mumby, D. K. (1993), “Organizations, Emotion, and The Myth of Rationality”, In S. Fineman (Ed.), *Emotion In Organizations*, ss.36–57. Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L. L. ve Pacanowsky, M. E. (1983), *Communication and Organizations: An*

- Interpretive Approach. Beverly Hills, CA: Sage.
- Raabe, B. ve Beehr, T. A., "Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences In Perceptions and Impact", *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss.271-293.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I., "Expression of Emotion As Part of The Work Role", *Academy of Management Review*, 12, ss.23-37.
- Rai, G. S., "Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make A Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors?", *International Journal of Human Sciences*, 10 (2), ss.260-284.
- Rawlings, W. K., "Cross-sex Friendship and The Communicative Management of Sex-Role Expectations, *Communication Quarterly*", 30(4), ss.343-352.
- Rawlins, W. K. (1992), *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and The Life Course*, New York: Aldine de Gruyter.
- Roch, S. G. ve Shanock, L. R., "Organizational Justice In An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, 32 (2), ss.299-322.
- Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939), *Management and The Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sanderson, P. (2003), *The Relationship between Empowerment and Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps*, Ann Arbor, Mich UMI Dissertation Services, United States.
- Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A., "Leader–Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs In Leadership Research", *Academy of Management Journal*, 37, ss.1588-1603.
- Scandura, T. A., "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes", *Journal of Management*, 24, ss.449-467.
- Shen, W., "Relative Deprivation, Relative Standing, and Their Impacts On Executive Turnover In The CEO Succession Context: A Social Psychological Framework", *Academy of Management Proceedings*, 1, B1-B6.

- Shibaoka, M., Takade, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K. ve Kawakami, N., "The Development and Validation of The Japanese Version of The Organisational Justice Scale", *Industrial Health*, 48, ss.66-73.
- Sias, P. M., "Constructing Perceptions of Differential Treatment: An Analysis of Coworker Discourse", *Communication Monographs*, 63, ss.171-187.
- Sias, P. M., "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experience", *Communication Studies*, 56, ss.375-395.
- Sias, P. M. (2006), "Workplace Friendship Deterioration", In J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (Eds.), *Problematic Relationships In The Workplace*, ss.69-87, New York: Peter Lang.
- Sias, P. M., & Bartoo, H. (2007), "Friendship, Social Support and Health", In L. L'Abate, D. D. Embrey, ve M. S. Baggett (Eds.), *Low Cost Approaches to Promote Physical and Mental Health: Theory, Research and Practice*, ss.455-472, New York: Springer-Verlag.
- Sias, P. M. ve Cahill, D. J., "From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships In The Workplace" *Western Journal of Communication*, 62, ss.273-299.
- Sias, P. M. ve Jablin, F. M., "Differential Superior–Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication", *Human Communication Research*, 22, ss.5-38.
- Sias, P. M. ve Odden, C. M., "The Next Best Thing to Being There: A Test of The Joint Conversation Reconstruction Method", *Communication Research Reports*, 13, ss.35-42.
- Sias, P. M. ve Perry, T., "Disengaging from Workplace Relationships: A Research Note", *Human Communication Research*, 30, ss.589-602.
- Sias, P. M. ve Wyers, T. D., "Employee Uncertainty and Information-Seeking In newly-Formed Expansion Organizations", *Management Communication Quarterly*, 14, ss.549-573.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B., "Narratives of Workplace Friendship Deterioration", *Journal of Social and Personal Relationships*, 21, ss.321-340.

- Sias, P. M., Krone, K. J. ve Jablin, F. M. (2002), "An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships", In M. L. Knapp & J. Daly (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication*, ss.615-642, Newbury Park, CA: Sage.
- Sias, P. M., Smith, G. ve Avdeyeva, T., "Sex and Sex-Composition Differences and Similarities In Peer Workplace Friendship Development", *Communication Studies*, 54, ss.322-340.
- Sievers, B., "Psychotic Organizations A Metaphoric Frame for The Socio Analysis of Organizational and Interorganizational Dynamics", *Administration and Society*, 31, ss.588-619.
- Smith, H. I., "Singles In The Workplace: Myths and Advantages", *Personnel Administrator*, 33, ss.76-81.
- Smith, M. A. ve Canger, J. M., "Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes", *Journal of Business and Psychology*, 18, ss.465-481.
- Smith, R. C. ve Turner, P. K., "A Social Constructionist Reconfiguration of Metaphor Analysis: An Application of "SCMA" to Organizational Socialization Theorizing", *Communication Monographs*, 62, ss.151-181.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., ve Labianca, G. (2013), "A Social Network Perspective on Turnover Intentions: The Role of Distributive Justice and Social Support", *Human Resource Management*, 52(4), 561-584
- Spillan, J. E., Mino, M. ve Rowles, M. S., "Sharing Organizational Messages through Effective Lateral Communication", *Communication Quarterly*, 50, ss.96-104.
- Steel, R. P. (2002), *Turnover Theory at The Empirical Interface: Problems of Fit and Function*, *Academy of Management Review*, 27(3), ss.346-360.
- Steelman, L. A. ve Rutkowski, K. A., "Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback", *Journal of Managerial Psychology*, 19, ss.6-18.
- Tabachnik, B. G. ve Fidell, L. S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Boston: Allyn & Bacon.
- Tang, T. L., ve Sarsfield-Baldwin, S. R. (1996), *Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment*. S.A.M, *Advanced Management Journal*, 61 (3), ss.25-32.
- Teboul, J. C. B., "Facing and Coping with Uncertainty During Organizational Encounters", *Management Communication Quarterly*, 8, ss.190-224.

- Teboul, J. C. B. ve Cole, T., "Relationship Development and Workplace Integration: An Evolutionary Perspective", *Communication Theory*, 15, ss.389-413.
- TerreBlanche, M., Durrheim, K. ve Painter, D. (2006), *Research In Practice: Applied Methods for The Social Sciences*, Cape Town: University of Cape Town Press.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46(2), ss.259-293.
- Thibaut, J. ve Walker, L., "A Theory of Procedure", *California Law Review*, 66, ss.541-566.
- Tikanmaki, A. K. (2001), *The Impact of Person-Organization Fit and Perceptions of Justice on Employee Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Trust towards Management After An Acquisition*, MBA Thesis, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University, Canada.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985), "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations", In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, ss.179-210, Newbury Park, CA: Sage.
- Tyler, T.R. (2004), "Justice, Identity and Leadership", in Van Knippenberg, D. and Hogg, M.A. (Eds), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, Sage Publications, London.
- Tziner, A. ve Sharoni, G., "Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work Family Conflict: Examination of Their Interrelationships with Respondents from A Non-Western Culture", *Journal of Work and Organizational Psychology*. (30), ss.35-42.
- Van der Bank, L. Engelbrecht, A. ve Stumpher, J., "Perceived Fairness of Disciplinary Procedures In The Public", *Industrial Psychology*, 6 (2), ss.1-8.
- Varshney, D., "Impact of Self-Concept on Turnover Intention: An Empirical Study", *American International Journal of Contemporary Research*, 4 (10), ss.87-96.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I., "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effects of Trust and Social Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (11), ss.2829-2861.
- Walker, A. ve Smither, J., "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managersdo

- with Their Results Matters”, *Personnel Psychology*, 52, ss.393-423.
- Weiss, H. M., “Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, ss.97-113.
- Welman, C., Kruger, F. ve Mitchell, B. (2009), *Research Methodology*, Cape Town: Oxford University Press.
- Werner, A., “Organizational Behaviour: A Contemporary South African Perspective. Pretoria: Van Schaik Workplace”, *Journal of Community Psychology*, 14, ss.365-377.
- Wrech, J., “Diversity Management Can Be Bad for You. *Race & Class*, 46 (3), ss.73-84.
- Yang, J. T., “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, ss.609-619.
- Yen, W. W., Chen, S. C. ve Yen, S. I., “The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship”, *African Journal of Business Management*, 3 (10), ss.548-554.
- Yrle, A. C., Hartman, S. J. ve Galle, W. P., “Examining Communication Style and Leader–Member Exchange: Considerations and Concerns for Managers”, *International Journal of Management*, 20, ss.92-101.
- Zapf, D., “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20, ss.70-85.

EK-1

Bu çalışma; İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yapmakta olduğum doktora tezimin uygulama bölümünü oluşturmaktadır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde İş Yeri Arkadaşlığı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili ifadeler sıralanmaktadır. Lütfen her bir ifadenin karşılarında yer alan ve 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanan seçeneklerinden birini (X) ile işaretleyerek değerlendiriniz.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Not: 5-Kesinlikle Katılıyorum 4-Katılıyorum 3-Kararsızım 2-Kısmen Katılmıyorum 1-Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırma Görevlisi
Muhammed Kürşad Dursun

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

Medeni Durum

Evli () Bekâr ()

Yaşınız

18-24 () 24-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üstü ()

Eğitim Düzeyiniz

İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Ön lisans () Lisans ()

Lisansüstü ()

İşletmedeki Hizmet Süreniz

1-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21-30 Yıl () 31-40 Yıl () 41 yıl ve üzeri ()

II.BÖLÜM		1	2	3	4	5	
İş Yeri Arkadaşlığı	Birey Örgüt Uyumu	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.					
		İşletmemle kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum.					
		Çalıştığım işletme bütün beklentilerimi karşılıyor.					
		İhtiyaçlarımı mevcut işletmemden daha iyi karşılayacak işletme sayısı azdır.					
		Sık sık bu işletmeye uymadığımı düşünüyorum.					
		Adeta bu işletmede çalışmak için yaratılmışım.					
		İşletmedeki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.					
		Bilgim ve yeteneklerim ile bu işletmeye diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.					
		Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.					
		İş Arkadaşlarından Alınan Destek	İş Arkadaşlarından Alınan Destek	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.			
İşyerimdeki problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.							
İş arkadaşlarımla işimi bitirmem için bana destek olurlar.							
İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.							
İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.							
İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin	İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımla seviyorum.					
		İş arkadaşlarımla arasında çok fazla çatışma ve kavga var.					
		Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.					
İş Arkadaşlarına verilen destek	İş Arkadaşlarına verilen destek	İş arkadaşlarımla işte yaptığım bir hatayı beni korumak için göz ardı ederler.					
		Bir sorun yaşarsam, yöneticimize karşı arkadaşlarımla birlik oluruz.					

		Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.					
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
		İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
		İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
		İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
		İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
		Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
		Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
		Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
		Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					
		Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.						
	İşlemsel Adalet	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
		İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
		Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve							

		istendiğinde ek bilgiler verirler.					
		İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
	Dağıtımsal Adalet	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
		Çalışma programım adildir.					
		İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
		Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
	İşten Ayrılma Niyeti	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
		Aktif bir şekilde başka yerlerde iş arıyorum.					
		İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					