

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
2019-YL-129

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

HAZIRLAYAN
Selin SOMER TEKATLI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cemal İYEM

AYDIN- 2019

T.C
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selin SOMER TEKATLI tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlıklı tez, 01.08.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan	Doç. Dr. Cemal İYEM	ADÜ	
Üye	Doç. Dr. Hatice EROL	ADÜ	
Üye	Doç. Dr. Fuat MAN	SAÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

T.C
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

30 / 07 / 2019

İmza

Selin SOMER TEKATLI

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Selin SOMER TEKATLI

Yüksek Lisans Tezi, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemal İYEM

2019, XIV + 98 sayfa

Bu çalışmada temel amaç, çalışanların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Çalışmada kullanılan mülakat soruları hazırlanırken; Colquitt tarafından 2001 yılında, Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden ve Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında, Mowday vd. tarafından 1982 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve çalışanların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik adalet algıları hakkında açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın modeline, yöntemine, elde edilen verilerin analizine ve bulgularına yer verilmiştir.

Araştırma için yapılan mülakat verileri incelendiğinde çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik adalet algılarının artmasının örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları kıyaslandığında, örgütün kendilerine adil davrandığını düşünen çalışanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmüştür.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgüt, insan kaynakları, adalet, adalet algısı, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HUMAN RESOURCES PRACTICES

Selin SOMER TEKATLI

MSc Thesis, Department of Labor Economy

Supervisor: Assoc. Prof. Cemal İYEM

2019, XIV + 98 Pages

To determine whether there is a relationship between employees' justice perceptions and organizational commitment to human resources management functions is the main purpose in this study. The organizational justice scale developed by Colquitt in 2001, Niehoff and Moorman in 1993 and the organizational commitment scale developed by Meyer and Allen in 1991 and Mowday in 1982 was used while preparing interview questions in the study.

The research consists of three chapters. In the first chapter, it is given some information about the concept of organizational justice. Explanations are made about human resources management functions and justice perceptions of employees' regarding human resources management functions in the second chapter. In the third chapter, the research model, method, analysis of data obtained and findings are given.

When the interview data for the research were examined, it was concluded that the increase in justice perceptions of employees' towards human resources functions contributed to the increase in their organizational commitment. When the organizational commitment of employees is compared, it is seen that the organizational commitment is higher among the employees who think that the organization treats them fairly.

KEYWORDS: Organization, human resources, justice, justice perception, organizational commitment

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlanmasında değerli fikir ve katkılarıyla bana yol gösteren, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Cemal İYEM'e hoşgörüsü ve sabrı için teşekkürlerimi sunarım. Çalışma boyunca benden desteğini esirgemeyen, bana güven ve çalışma gücü veren çok değerli ailem, arkadaşlarım ve özellikle sevgili eşim Halil TEKATLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Selin SOMER TEKATLI

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütsel Adalet	3
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	3
1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	6
1.1.2.1. Dağıtım Adaleti	6
1.1.2.2. Prosedür Adaleti	7
1.1.2.3. Etkileşim Adaleti	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Amaçları.....	9
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Örgütsel Adalet Algısı.....	12
1.3.1. İş Analizi ve Görev Tanımı	12
1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Adalet Algısı	13
1.3.3. Personel Seçme ve Yerleştirme ve Örgütsel Adalet Algısı	15
1.3.4. Eğitim Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı.....	20
1.3.5. Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Algısı.....	24
1.3.6. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı.....	26

1.3.7. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı	28
1.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	30
2. BÖLÜM	32
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	32
2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı	32
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	33
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	34
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	35
2.4.1.1. Kanter'in yaklaşımı	36
2.4.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı	37
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı.....	37
2.4.1.4. Penley ve Gould yaklaşımı	38
2.4.1.5. Allen ve Meyer yaklaşımı.....	38
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	39
2.4.2.1. Becker'in yaklaşımı	40
2.4.2.2. Salancik'in yaklaşımı.....	41
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41
2.5.1. Demografik Faktörler	41
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	42
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	43
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	44
3. BÖLÜM	46
3. SAHA ARAŞTIRMASI	46
3.1. Materyal	46
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	46
3.3. Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanılan Yöntem.....	47

3.4. Araştırma Sorusu ve Hipotezler.....	48
3.4.1. Mülakat Soruları.....	48
3.4.2. Araştırma Hipotezleri.....	48
3.5. Araştırma Bulguları.....	49
3.5.1. Araştırmaya Katılan alışanların Demografik Özellikleri.....	49
3.5.2.Çalışanların Örgütün İşe Alım Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	51
3.5.3.Çalışanların Örgütte Yürütölen Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	54
3.5.4.Çalışanların Örgütün Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	57
3.5.5.Çalışanların Örgütün Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	61
3.5.6.Çalışanların Örgütün Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	64
3.5.7.Çalışanların Örgüt İçerisinde Gösterdikleri Çabaya ve Memnuniyetlerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	70
3.5.8.Çalışanların Örgüt İçerisinde Görev Değişikliğine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	74
3.5.9.Çalışanların Örgütü Önemsemelerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi.....	76
SONUÇ VE TARTIşMA	80
KAYNAKÇA	86
EKLER	97
EK-1: Mülakat Formu.....	97
ÖZGEÇMİş	98

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1. 1. Personel İstek Formu.....	17
Tablo 1. 2. Bireysel ve Örgütsel Beklentilerin Karşılaştırılması.....	28
Tablo 2. 1. Tutumsal Bağlılık Süreci.....	36
Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Listesi	49
Tablo 3. 2. Çalışanların İşe Alım Sürecine Yönelik İfadeleri	51
Tablo 3. 3. Çalışanların Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri	54
Tablo 3. 4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik İfadeleri.....	57
Tablo 3. 5. Çalışanların Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri.....	61
Tablo 3. 6. Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri	64
Tablo 3. 7. Çalışanların Gösterdikleri Çaba ve Memnuniyetlerine Yönelik İfadeleri.....	70
Tablo 3. 8. Çalışanların Görev Değişikliğine Yönelik İfadeleri.....	74
Tablo 3. 9. Çalışanların Örgütü Önemsemelerine Yönelik İfadeleri.....	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	35
Şekil 2. 2. Davranışsal Bağlılık Süreci	40



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Mülakat Formu	95
---------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

ADÜ	: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Kişilerin haklarını tarafsız bir şekilde sağlamak ve korumak olarak tanımlanan adalet kavramı, sadece toplum açısından değil, çalışanlar açısından da büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de örgütsel adalete yönelik ilginin son yıllarda artmış olduğu görülmekle beraber bu çalışma özel sektörde çalışanların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik adalet algılarını ve bu algıların örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde verimliliğini artırmak ve öncü olmak isteyen örgütlerin donanımlı çalışanları temin etmesi ve elde tutmasının yanı sıra örgüt adına daha verimli çalışmalarını ve bunu gönülden yapmalarını yani örgüte olan bağlılıklarını sağlaması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin başarılı olmasında iyi yetişmiş insan kaynağının bulunması artık insanı örgütlerin en önemli sermayesi haline getirmiştir. İnsan faktörünün önemini kavrayan örgütlerin nitelikli insan kaynağını elde tutmak istemeleri ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmalara önem vermesi bu nedendir.

Bu çalışmada “insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışanların adalet algısının ne olduğu ve bu algının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği” sorularının yanıtı aranmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmayla ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- H1: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından personel seçme ve yerleştirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- H2: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- H3: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- H4: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- H5: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak yarı biçimsel mülakat tekniği ile elde edilecektir. Araştırmanın evrenini Denizli ili içerisinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulandığı özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırmanın rnekleme zaman ve maliyet kısıtlığından dolayı tek bir örgüt ile sınırlıdır. Çalışanlara ulaşma açısından yaşanılan zorluklar nedeniyle de zincirleme (kartopu) rnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramına, bunun örgütler için önemine ve örgütsel adaletin boyutlarına yer verilmiştir. Daha sonra çalışanların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından planlama, personel seçme ve yerleştirme, eğitim yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi süreçlerine yönelik adalet algıları ayrı ayrı ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Örgütsel bağlılığın kavramı, önemi ve sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ayrı ayrı açıklanmıştır. En sonda da örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

nc bölümde ise yapılan saha araştırması yer almıştır. Bu bölümde özel sektörde çalışanlardan zincirleme örnekleme yöntemi ile elde edilen verilerin içerik analizine, araştırma sorularına ve hipotezlere yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği açıklanmıştır.

1. BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütsel Adalet

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ele alınacaktır.

1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Budak vd. (2018:9)'e göre adalet kavramı, haklı ile haksız olanın birbirinden ayrılması ve bu doğrultuda hakkın gözetilmesi ve sağlanması, herkese hakkı olanın verilmesidir. Aslan vd (2006:12)'e göre ise adalet kavramı kişilere, zamana ve ait olduğu coğrafyaya göre değişebilen bir olgudur. Bir başka kaynakta ise adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabullenmek, bireylere eşit davranış sergilemek ve başkalarının sergilemiş oldukları hatalardan ya da eksikliklerinden çıkar sağlamamak olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001: 584).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak adalet, kişilerin haklarını tarafsız bir şekilde sağlamak ve korumak olarak tanımlanabilir.

Adaletin çalışma ortamında uygulanması ile örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramının dayandığı sosyal adalet kuramlarından Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar elde ettikleri kazanımları başka örgütlerde benzer işlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla kıyaslarlar ve ortaya çıkan duruma göre örgüte ve yöneticilerine karşı tutum geliştirirler (Kılıçaslan, 2010:140).

Çalışanlar kendilerine diğer çalışanlarla eşit bir şekilde davranılmasını beklerler ve bu durumun da onların motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanın ortaya koyduğu çaba, deneyim, istekli çalışma, eğitim gibi girdiler ile elde ettiklerini karşılaştırarak eşitsizliği düzeltmek mümkündür.

Crosby'nin görelî yoksunluk kuramı çalışanların elde ettikleri kazanımları benzer işi yapan çalışanların kazanımlarıyla yapmış oldukları karşılaştırmaların neticesinde

hissettikleri mahrumiyet ve yoksunluk duygusunu ifade etmektedir. Crosby'e göre kazanımlarda oluşan haksızlık fikri çalışanların adalet duygularının olumsuz yönde olmasına sebep olmaktadır. Bu konuda çeşitli kuramlar bulunmakla beraber Crosby ve Folger'in kuramlarının etkileri büyüktür (Uçar, 2016:35).

Folger'in Bilişsel Dayanaklar kuramı, Crosby'nin kuramına alternatif olmuş ve Folger'in Adalet kuramı adını almıştır. İnsanların örgütsel adalet algılarının nasıl oluştuğunu araştıran ilk kuram Folger'in kuramıdır. Folger'in kuramına göre insanlar farklı ve tercih edilebilecek bir alternatif kurgulamadıkça görelî yoksunluğu yaşayamazlar. Görelî yoksunluğu yaşamamanın yolu aleyhte karşılaştırmalar yapmaktır (Irak, 2004: 28).

Yıldırım (2007:256)' göre örgütsel adalet, çalışanlara yönelik ödül ve ceza uygulamalarının yönetilmesi ile ilgili kurallar bütünüdür. Greenberg'e göre temelde çalışma ortamındaki adaletin rolü ile ilgili bir kavramdır (Irak, 2004: 27). Moorman, örgüt içerisinde çalışanlara ne derece adil davranıldığına dair çalışanların algılarını etkileyen faktörlerle ve bu algıların verimlilik üzerindeki etkileri ile ilgilenmektedir (Budak vd., 2018: 24).

Örgütsel adalet, yöneticilerin çalışanlarla ve örgütlerle ilgili aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalar ile çalışanlara sergilenen davranış ve tutumların, çalışanlar tarafından tarafsız ve adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012:50). Örgüt içerisinde terfi, ücret, ceza ve ödül, karar alma ve verme, iletişim gibi uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010:69). Çalışanların örgütün adil olup olmadığına dair algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150).

Çalışanların örgütteki olumlu tutum ve davranışları ile örgütsel adalet algılarının arasında kuvvetli bir bağ vardır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir olgu olduğunu göstermektedir (Beugre ve Baron, 2001: 324). Çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmesi için örgütsel adalet temel bir gereksinimdir (Eker, 2006:23).

Örgütsel adaletin sağlandığına inanan çalışanların işe karşı tutumlarının olumlu olması iş tatmini ile beraber performansı da olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanlar, örgüte sundukları hizmet ile örgütün kendilerine sağladıklarını sürekli karşılaştırırlar ve arada boşluk algılamaları durumunda ise adalet duyguları zedelenir

(Budak vd. ,2018: 24). Çalışanların adalet duygusunun zedelenmesi, iş performansının düşmesine ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliğinin azalmasına neden olmaktadır (Eroğlu, 2009:65).

Örgütlerin çalışanlara adil olması durumunda çalışanların örgüte ve işlerine karşı yaklaşımlarının daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir. Kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanların yöneticilerine karşı güven duygusu gelişmekte ve bu durum çalışanların performansına katkı sağlamakla beraber örgüte bağlanma eğilimleri artmaktadır (Aksoy ve Mete, 2015:237). Örgütte adaletin sağlanmasından daha önemli olan husus, adaletin örgüt çalışanları tarafından ne derecede algılandığıdır. Örgütler yürütmüş oldukları yönetsel uygulamalarında adil olduklarını çalışanlara hissettirebildikleri oranda adaleti sağlamış olurlar (Irak, 2004: 26). Bu güveni kazanan örgütlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de bu bağlamda arttığı görülmektedir.

Yöneticiler tarafından çalışanlara yetkinliklerine göre verilen görevler ve sorumluluklar, terfi imkanları, adil ve gerçekçi bir performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişimin olması, adil bir ücret-ödül sisteminin yürütülüyor olması çalışanlarda adalet algısının temelini oluşturmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 249).

Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine karşı adil olduklarına, diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduklarına inanmaları durumunda ve kendileri ile ilgili alınacak olan kararlarda yöneticiler ile iletişim halinde olmaları durumunda adalet algıları güçlenecektir (Budak vd., 2018:121).

Örgütsel adalet eksikliği durumunda çalışanlarda gözlemlenen motivasyonun düşüşü, verimsiz çalışma, agresif tutum ve davranışlar, uyum sorunu, işgücü kaybı ve buna bağlı olarak oluşan ek maliyetler örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların önemini 3 maddede sıralamak mümkündür (Beugre,1998: xxi).

1. Adalet, herkesin sosyal hayatında ve çalışma hayatında yer alan sosyal bir olgudur.
2. Çalışanlar, örgütlerin en temel varlığıdır. Çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, örgüte olan bağlılığı, güveni çalışan performansını, işgücü devir oranını doğrudan etkilemektedir.

3. Dünyada eğitimli işgücü oranı artmakla birlikte çalışanlar yöneticilerinden daha iyi iş bekleminin yanı sıra yöneticilerinin kendilerine saygılı ve samimi olmasını beklemektedir.

1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet; dağıtım boyutu, prosedür boyutu ve etkileşim boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım boyutu, örgütün kaynaklarının adil şekilde çalışanlara pay edilmesi durumudur (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010:201). Demirel ve Seçkin (2011:101)'e göre dağıtım boyutunu eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarının uygun olması, ödül – ceza uygulamalarında adil olunması durumları oluşturmaktadır.

Dağıtım boyutu, çalışanların örgüte kattıkları (örn. emek) ile örgütün kendilerine dağıttıkları kaynakların (örn. ücret) hakkaniyetli olmasıdır. Örgütlerin bu bağlamda tutarlı olmaları, çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkilemede oldukça önemlidir. Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Çalışan örgüte olan katkıları ve kazanımlarını benzer işi yapan diğer çalışanın örgüte olan katkıları ve kazanımları ile kıyaslaması durumunda eşitsizlik olup olmadığını kontrol etmektedir (Tınaz, 2009:11).

Morton Deutsch'a göre dağıtım kuralında hakçalık, eşitlik ve gereksinim olmak üzere üç önemli kural vardır. Hakçalık, gelirlerin çalışanların yatırımına göre dağıtılmasını savunur. Eşitlik, gelirin çalışanların yatırımına bakılmaksızın eşit olarak yapılmasından yanadır. Gereksinime göre ise gelirler çalışanların mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Deutsch'a göre temel amaç ekonomik verimlilik elde etmektir (Atalay, 2002:15).

Homans ise dağıtımda eşit olmanın adaletsizliğe neden olduğunu, ancak denklik sağlanarak adaletin sağlandığı görüşünü savunmaktadır. Dağıtım denkliği, elde edilen gelirin hesaplanması ve karşılaştırılması ile belirlenebilmektedir (Çakır, 2006:35)

Çalışanlar adaleti ölçmek için genellikle benzer işi yapan kişiler ile kendilerini karşılaştırma yoluna giderler.

Örgütte çalışan bir kişi kendi ücretinin ne kadar adil olduğunu sorgulamak isterse, kendisi ile benzer bir işte çalışan kişiyle ücret düzeyini karşılaştırabilir. Bu iki ücretin eşit olması kişi tarafından adil olarak algılanırken farklı ücretlerin görülmesi çalışan kişinin adalet algısını zedeleyebilir (Yıldırım, 2007:256).

Çalışanların dağıtım adaletine olan algılarındaki olumsuzluklar çalışanların performansında düşümlere, işe devamsızlık oranlarında artışlara, iş değıştirme eğiliminde olmasına, çalışma arkadaşları ile iletişimin azalmasına ve çalışma ortamında huzursuzluklara yol açabilmektedir (Çolak, 2017:5).

İşten çıkarılma korkusu, aşağılanma ve ciddiye alınmama korkusu vb. korkular, çalışanların her zaman adaletsiz gördükleri durumlara davranışsal bir tepkide bulunmalarına izin vermemektedir.

İşten çıkarılma korkusu yaşayan bir kişi, hak ettiğini düşündüğü bir ücret için ücret artışı talebinde bulunamaz. Çalışanlar, davranışlarından ziyade içinde buldukları durum hakkındaki düşüncelerini değıştirerek eşitsizliği çözebilirler.(Çakmak, 2005:26)

1.1.2.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, dağıtım adaletinin eksik kaldığı noktalarda devreye girerek dağıtımın nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenen boyuttur. Bu nedenle prosedür adaleti literatürde “ süreç adaleti”, “işlemsel adalet” ve “uygulayıcı adalet” olarak da anılmaktadır.

Örgütsel adaletin prosedür boyutunun temellerini, Thibaut ve Walker'in (1975) mahkemede görülen davalarda, davalıların tepkileri ile ilgili yaptıkları araştırmalar oluşturmaktadır. Prosedür adaleti, örgüt kazanımlarının çalışanlara dağıtımında ne kadar adil olduğu ile ilgilidir.

Çalışanlar, süreç üzerinde etkileri olduklarına inandıkları takdirde bu süreci adil olarak değerlendirirler. Elde ettikleri kazançtan ziyade bu kazancı elde ederken yöneticilerin çalışanlara karşı ne derece adaletli oldukları ile ilgilenmektedirler. Çalışmanın sonucunda istenilen kazanım elde edilemese, sonuç olumsuz olsa dahi bu sonuca olumlu yaklaşma eğiliminde olurlar (Aktaş, 2010: 85).

1.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag'ın (1986) çalışmaları etkileşim adaletinin temelini oluşturmaktadır. Bies ve Moag'a göre örgütsel adaleti sadece dağıtım ve prosedür boyutları ile tanımlamak yetersiz kaldığı için üçüncü boyut olarak etkileşim adaleti kavramını ortaya koymuştur (Budak vd. ,2018: 35).

Etkileşim adaleti, çalışanlar arasındaki ilişkiler ile ilgilidir (Irak, 2004:33). Çalışanlar arası davranışların boyutunu yani yöneticilerin çalışanlara karşı nasıl bir tutum içerisinde oldukları, çalışanlarla iletişimlerinin kalitesi vb. sosyal davranış boyutları olarak ifade edilebilir.

Çalışanlar arası ve çalışanlar ile yöneticiler arası ilişkilerin adil olup olmadığının araştırılması, etkileşim adaletinin konusudur (Arslantürk ve Şahan, 2012:139).

Folger ve Bies(1989)'e göre etkileşim adaletinden bahsedebilmek için yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı olmaları, çalışanlar için koyulan ölçütlerin tutarlı olması, geribildirimlerin zamanında ve dürüst bir şekilde yapılması ve davranışlarda samimi ve dürüst olunması gerekmektedir (Yavuz, 2010: 1150).

Greenberg'e göre etkileşim adaletinin "kişiler arası adalet" ve "bilgisel adalet" olmak üzere iki boyutu vardır. Kişiler arası adalet, yöneticilerin ödülleri çalışanlara nasıl dağıtacaklarını ve aldıkları kararları aktarım biçimlerini ifade ederken, bilgisel adalet ise çalışanlara dağıtılan ödüllerin süreçleri ile ilgili yöneticilerden çalışanlara yapılması beklenen geri bildirim ve açıklamalardır (Budak vd. 2018: 36).

Kişiler arası adalet çalışanların elde ettikleri kazanımlar ve bu süreçte yöneticilerin çalışanlara karşı göstermiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar olarak açıklanmaktadır. Kişiler arası adalet kavramı ile yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde saygılı ve kibar olmaları gerektiğine değinilmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarının ve iletişimlerinin dereceleri ile çalışanların adalet algı dereceleri birbirleriyle bağlantılıdır (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Bilgiye dayalı adalet, alınan kararlara dair prosedürlere ilişkin gerekli bilgilerin verilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar yürütülen prosedürlere ne derece hakimlerse o

derece adalete olan güvenleri yüksek olur. Kişiler arası adalet ise yöneticilerin yürütülen süreçlerin sonuçlarının iletilmesi ile ilgili olan kısımdır (Çolak: 2017:11).

Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşimsel adaletin saygılı olmak, yerinde davranmak, dürüst olmak ve sebep sunmak olmak üzere 4 önemli ve temel boyutu vardır. Çalışanların yöneticilerinden beklentilerinin başında saygı, dürüstlük gibi kavramlar yer almaktadır.

Yöneticilerinin kendileri ile ilgili aldıkları kararları deklare ederken saygısız bir tutum içerisinde olmaları, dürüst olmamaları, çalışanlar ile ilgili alınan bu kararlarda çalışanların fikirlerine başvurmamaları ve alınan kararların sonuçları ile ilgili çalışanlara geribildirimde bulunmamaları halinde çalışanların örgütsel adalet algılarının azalması ve çalışanların örgüte ya da yöneticilere duydukları güvenin azalması kaçınılmazdır (Şahin ve Kavas, 2016:127).

Örgütte alınan kararların uygulanmasında saygılı olunması, çalışan ve yönetici arasında güven duygusunun oluşması, empati kurulabilmesi ve duyarlılık, etkileşim adaleti ile yakından ilişki halindedir (Demirel, 2009: 142).

Bilgisel adalet, süreçlerin işleyişi ve ödüllerin dağıtılması ile ilgili bilgilerin çalışanlara aktarılmasına değinmektedir. Çalışanlar hakkında alınan kararların çalışanlara doğru ve yeterli bir şekilde aktarılıp aktarılmadığı ile ilgilenir (Eroğlu, 2009: 79).

Yöneticiler tarafından çalışanlara dağıtılan ödül ya da cezaların nedenleri ile birlikte çalışanlara aktarılması durumunda, çalışanların yöneticilerine ve örgüte olan adalet algılarının artması gözlemlenmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönetmek ve kontrol etmek üzerinde yoğunlaşan, aynı zamanda çalışan motivasyonuna ve çalışanların örgüte bağlılıklarına yönelik bir yönetim anlayışıdır (Bingöl: 2010: 3).

Barutçugil (2004: 17)'e göre insan kaynakları yönetimi, örgüte yüksek performanslı işgücü kazandırmak, geliştirmek ve motivasyonunu sağlayarak işgücünü elde tutmak için yerine getirilen faaliyetlerin bütünüdür.

Sabuncuoğlu (2011: 4) insan kaynakları yönetimini tüm çalışanların örgüte alınıp yerleştirilmesi ve etkinliğinin arttırılması için gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, işe alım süreci ile başlayan ve emeklilik aşamasına kadar geçen süreçte çalışanların verimli ve mutlu çalışabilmeleri için gerçekleştirilen çeşitli etkinliklerdir (Akoğlan ve Kozak, 2009: 27).

Armstrong'a (2017:6) göre insan kaynakları yönetimi, örgütlerde insanların işe alınması, yönetilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilenebilmektedir. Basit anlamda insan yönetimi faaliyetlerini ifade etmektedir.

İnsan kaynakları, örgüt içerisinde en değerli varlık olan insanın diğer faktörlerden daha değerli olduğunu savunmaktadır. Örgüt içerisinde en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlar insan kaynakları yönetimi kapsamı içerisinde dir.

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde iki felsefe vardır (Palmer. 1993: 5).

1. Örgütün hedefleri doğrultusunda insan gücünü en verimli şekilde kullanmak
2. Çalışanların beklentilerini karşılamak ve gelişmelerine katkıda bulunmak.

Bu iki temel felsefeden yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin çalışanların verimlerini yükseltmeyi amaçladığı ve bir yandan çalışanların yaşam kalitelerini arttırmak istediğini söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarda bir yandan yüksek verimlilik amaçlarken diğer yandan da çalışanların mutluluk ve motivasyon düzeylerini arttırmak istemektedir. İnsan faktörünün yanı sıra, örgüte sürekli gelişim imkanı sağlayarak örgütün karını arttırmaktadır (Aksoy, 2018: 8).

Öncelikle yetenekli ve donanımlı işgücünü bularak ve işe yerleştirerek, çalışanların iş tatminlerini sağlayarak, motivasyonlarını yükselterek, yeteneklerini ortaya çıkartarak, çalışanları doğru bir şekilde yönlendirerek ve sürekli gelişmelerine imkan sağlayarak örgütün karlılığını sağlamak ve örgütün amaçlarını yerine getirmek ve rekabetçi piyasada örgütün üstünlüğünü sağlamak insan kaynakları yönetiminin görevleridir (ğt ve Kocabacak, 2013: 52).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli girdisi olan insan faktörünün yönetilmesine yönelik tutarlılığı olan kapsamlı bir yaklaşım olmakla beraber örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetler yürütmesi örgütler açısından oldukça önemlidir (Bingöl, 2010: 5).

Teknolojinin gelişmesi ve bilginin artması örgütlerde nitelikli işgücü arayışını artırmış ve bu nedenle rekabette öne geçmek isteyen örgütler nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayabilmek adına insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Başlarda maliyet unsuru olarak görülen insan faktörü, daha sonra örgütlerin bir parçası haline gelmiştir (Şimşek ve Öge: 2011: 123).

İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasında örgütün geleceğe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için donanımlı ve motive edilmiş kalifiye çalışanlar bulmak ve bu çalışanların iş tatminlerini artırarak yeteneklerini keşfetmek ve bu süreçte de örgütün maliyetlerini minimumda tutmaya çalışmaktır (Akin ve Çolak, 2012:186). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının var olmaması ya da etkin ve verimli bir şekilde kullanılmıyor olması örgütlere ciddi bir maliyet unsuru olarak geri dönmektedir. Personel seçme maliyeti, işe alım yapıldıktan sonra ücret maliyeti, eğitim maliyeti, işten ayrılma durumunda tazminat/kıdem maliyeti, yeni personel bulma maliyeti, yeni işe alım yapılana kadar geçen sürede o işte çalışan kişilere ödenen fazla mesai maliyeti, yeni kişi arama maliyeti, yeni kişiyi eğitime maliyeti, eğitim sürecinde işin aksama maliyeti gibi maliyetler örgütleri zarara uğratmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte devamlılıklarını sağlamak adına çalışanları motive etmek, iş tatminlerini sağlamak insan kaynakları yönetiminin örgütler açısından önemini artırmaktadır (Calp, 2016: 545).

Uyargil (2010:17)'e göre insan kaynakları yönetiminde iki temel amaç vardır:

1. Çalışanların ve örgütün verimliliğini artırmak
2. Örgütsel niteliği artırarak rekabette söz sahibi olmak.

Barutçugil (2004: 9)'e göre insan kaynakları yönetiminin iki temel amacından ilki çalışanların ihtiyaçlarına karşılık vererek iş tatminlerini sağlamak, motive etmek ve çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmaktır. İkinci amacı ise insan kaynağını en verimli ve etkin şekilde değerlendirmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, kendi stratejilerini örgütün stratejileri doğrultusunda oluşturarak örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur ve örgütün hedeflerine ulaşma

sürecine destek olur. Çalışanlar arası karşılıklı güven duygusunu geliştirerek çalışanlarda adalet algısının oluşmasına zemin hazırlar (Budak vd., 2018: 121).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Örgütsel Adalet Algısı

Yapılan literatür araştırması sonucunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, iş analizi ve görev tanımı ile başlayan ve insan kaynakları planlaması, personel bulma, seçme ve yerleştirme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, ücret ve ödül yönetimi ve işten çıkarma ile devam eden süreçler olarak ele alınmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin uyguladığı fonksiyonlar, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde doğrudan etkilidir. Örgütsel adalet algısının sağlandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı artmakla beraber örgütlerde işgücü devir oranının azalmasına ve örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına destek olmaktadır (Yılmaz, 2004: 65).

Aşağıda insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.3.1. İş Analizi ve Görev Tanımı

İş analizi, işin niteliğini, gereklerini, çalışma koşullarını araştıran bilimsel bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2011: 60). İş analizi ile yapılacak olan işin derinlemesine incelemesi yapılır. İşin ne olduğu, nasıl yapılacağı ve yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, maharet ve sorumluluk düzeyinin ne olduğu, kullanılan araç gereçler, işin diğer işler ile bağlantısı iş analizinde belirtilir.

Görev tanımı ise iş analizinin devamı niteliğindedir. İşin nasıl, nerede ve ne zaman yapıldığının sistematik şekilde açıklandığı yazılı belgedir (Bingöl, 2010: 88). Görev tanımı içerisinde işin adı, organizasyon içerisindeki yeri, bağlı olduğu birim, işin amacı ve neden yapıldığı, işin gerektirdiği eğitim durumu, bilgiler, yetenek ve beceriler, iş deneyimi, işin görev ve sorumlulukları yer almaktadır.

İş analizi sonucu oluşturulan görev tanımına bağlı olarak aday havuzu içerisinde işin gereklerine en uygun olan adaylar görüşmeye çağırılırlar (Çolak, 2017:17).

İnsan Kaynakları Planlaması ve Örgütsel Adalet Algısı; İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde çalışacak kişi sayısının belirlenmesine ve bu kişilerin hangi nitelikte olması gerektiğine ve bu gerekliliğin ne derece karşılanabileceğine yönelik yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010: 172).

Bir örgütte personel ihtiyacının tahmin edilmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmaların basamaklandırılması, örgütün hedefleri doğrultusunda amaçlarına ulaşmasını sağlayacak gerekli nitelikte ve miktarda işgücünün örgüt için en uygun olan zamanda tedarik edilmesi doğrudan İKP ile ilgilidir (Sabuncuoğlu, 2011: 32).

İKP, doğru zamanda doğru yere doğru nitelikte kişilerin temini için yapılan çalışmaları kapsamakla beraber geleceğe yönelik tahminlerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra personel devir hızı, devamsızlık oranları ve bunların nedenleri ile geleceğe yönelik tahminleri İKP'de belirleyici konumundadır (Budak vd. 2018: 125).

İKP, örgütün hedef ve stratejisi ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu bağlamda planlama yaparken insan kaynakları yöneticilerinin temel görevi örgüt hedefleri ile insan kaynakları hedeflerinin arasındaki bağlantıyı kurmak olmalıdır (Bingöl, 2010:240). Örgüt içerisinde uzun ve kısa dönem hedef ve stratejiler belirlendikten sonra tüm yönetim kademeleri bu planlama sürecine dahil edilmelidir. Bu şekilde bilgi paylaşımı en üst birimden en alt birime kadar sağlanmış olur.

Örgütün hedef ve stratejilerine ulaşabilmesi başarılı bir İKP ile mümkündür. Çünkü örgütün verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyen temel unsurlardan bir tanesi insan kaynakları planlamasıdır (Okakın, 2008: 30).

Örgütün mevcut durumda ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personel miktarının önceden tespit edilmesi ve uygun zamanda personel temininin sağlanması açısından planlama oldukça önemlidir.

Planlama, sadece çalışacak olan personel miktarı ile ilgilenmemekle beraber yapılacak olan işin niteliğine uygun olan kişilerin işe alımlarının yapılmasını sağlayarak örgüt açısından verimliliği artırmakta ve örgüte uzun dönemde başarı sağlamaktadır (Kaynak, 1989:7). Bunun yanı sıra İKP ile mevcutta çalışan personelin çalışmasına ve gelişimine destek olarak örgüte bağlılıklarını artırıcı etkinliklere zemin hazırlanmaktadır.

İKİP'nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2011: 34) :

- Çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine destek olmak,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu personel gereksinmesini belirlemek,
- Boş olan kadroları doldurmak,
- Nitelikli personel bulmak ve işe yerleŐtirmek,
- Değişen toplum koŐullarına ayak uydurmak,
- Yeni teknolojileri takip etmek ve ayak uydurmak,
- Yasal mevzuatlara uygun hareket etmek,
- Çalışanların içerisinde buldukları fiziksel ve duygusal koşulları iyileŐtirmek,
- Çalışanların katkılarıyla objektif bir iş değerlemesi yaparak ücret kademelerini belirlemek.

Yapılan literatür araştırması sonucunda, İKİP'nin yukarıda sayılan amaçlara ulaŐabilmek için bağımsız olmadığını, örgüt içi ve örgüt dışı bazı etkenlerden etkilenmekte olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içi etkenler örgütün vizyonu, misyonu, gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefleridir. Bunun yanı sıra örgütün stratejisi ve politikaları ve mevcut işgücünün özellikleri de örgüt içi etkenler arasındadır. Örgüt dışı etkenleri ise rekabet piyasası, çevresel belirsizlikler, ekonomik ve demografik faktörler ve kanunlar oluŐurmaktadır (zgen vd., 2005: 89).

İKİP bir takım analizlerin sonucunda oluşmaktadır ve bu sürecin temelini de verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizlerinin yapılması oluŐurmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011:40). Planlama sürecinde örgüt içerisinde çalışanların mevcut durumları ve ilerleyen zamanlarda nerede olacakları ile ilgili durumlar öngörülür. Örgütün mevcut durumunu göstermesi nedeni ile mevcut çalışanların ayrıntılı envanteri ile birlikte organizasyon Őemasının çıkarılması ve örgüt çalışanlarının hangi pozisyonlarda yer aldığının, yetki derecelerinin ve sorumluluk düzeylerinin ne olduğunun Őema üzerinde belirlenmiŐ olması İKİP açısından atılacak ilk adımdır (zsz, 2006:31).

Örgüt içerisinde kişilerin bilgi ve becerileri, yetenekleri, ilgi alanları, çalışma geçmiŐleri ve kariyer hedefleri gibi bilgilerin sınıflandırıldığı çalışmaya envanter çalışması denilmektedir (Can vd, 2001:99). Envanter alıŐması, mevcut personelin değerlendirilmesi, insan kaynakları planlaması ve bunun yanı sıra personel Őeme ve yerleştirme, eğitim ve

gelişim, ücret ve performans gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında insan kaynakları yöneticilerine yardımcı olmaktadır.

Envanterin insan kaynakları yöneticileri tarafından düzenli aralıklarla güncellenmesi çalışanlar açısından İKP' nin güvenilirliğini artırmakla beraber çalışanlar arasında örgütsel adalet algısını sağlamaktadır (Tonus, 2004: 55). Bunun bir nedeni çalışanların mevcut çalıştıkları işe olan algıdır. Çalışanların mevcut çalıştıkları pozisyonun gerektirdiği nitelikten daha fazlasına sahip olmaları durumunda aynı işi yapan diğer çalışanlar ile kendilerini kıyasladıkları zaman sahip oldukları yeteneklerin karşılığı olan bir statü ve ücrete sahip olmamaları bu çalışanların adalet algılarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgüt içerisinde boşalan bir pozisyon olması ya da yeni bir pozisyon oluşturulması durumunda örgüt içerisinde bu pozisyonun gereklerini sağlayan hali hazırda personel var iken bu pozisyonlara dışarıdan alım yapılıyor olması, örgüt içerisindeki nitelikli olan bu personelin başarısında düşümlere ve en önemlisi adalet algısının zarar görmesine neden olabilmektedir (Budak vd. 2018: 130).

Örgütlerde İKP' nin yapılmaması ya da eksik veya yanlış yapılması durumunda çalışanlar, kendileri ile ilgili yönetsel ve işlevsel kararları yönetimin keyfi olarak aldığı ve uyguladığı kararlar olarak algılanmakla beraber bu durum örgüt içerisinde çalışanlarda verimsizlik ve işten ayrılma niyeti gibi bir takım problemlere neden olabilmektedir.

Personel devir oranlarındaki yükselişler, örgüt içerisinde bir takım sorunlar olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerine adil davranılmadığı düşüncesinin neticesinde işten ayrılma eğiliminde olmaları, işten ayrılma eğilimi ile örgütsel adalet algıları arasındaki pozitif ilişkiye delalet etmektedir (Gürpınar, 2006: 56).

1.3.2. Personel Seçme ve Yerleştirme ve Örgütsel Adalet Algısı

Personel seçme ve yerleştirme, boşalan ya da yeni yeni ortaya çıkan pozisyonlara en uygun çalışanın temin edilmesi için yapılan çalışmalardır (Bingöl, 2010: 201).

Personel seçme ve yerleştirme süreci örgütün yapısı ve kültürü ile uyumlu olmalıdır. İşe alınması planlanan personelin sahip olması gerektiği özelliklerin ve becerilerin daha önceden belirlenmesi gerekmektedir.

İşe alım esnasında doğru alınan kararlar insan kaynakları yöneticilerinin ve örgütün performanslarını olumlu yönde etkilerken, yanlış alınan işe alım kararları ise performansı olumsuz etkilemenin yanı sıra örgüte pahalıya mal olmaktadır (Mentor, 2009: 14).

Bir örgütte işe alım süreci yeni personel ihtiyacının ortaya çıkması ile başlar. İnsan kaynakları yöneticileri işe alım sürecine başlamadan önce adalete dayalı bir personel seçimi yapabilmek için öncelikle boşalan pozisyonlara ait iş analizinin ve iş analizine bağlı olarak görev tanımlarının hazır olmasına dikkat etmelidir. İş analizindeki bilgiler doğrultusunda alınması planlanan kişilerdeki nitelik ve nicelikler saptanmış olmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011:96).

Doğru işe doğru kişi politikasını benimseyen insan kaynakları yöneticileri, bu yolla çalışanlar arası uyumsuzlukları engellemeyi, verimliliği yükselterek örgütün başarısını artırmayı ve işgücü kaybını engellemeyi amaçlamaktadırlar. Aksi takdirde iş – kişi arası uyumsuzluklar nedeniyle verimlilikte düşüş, çatışmalar, işgücü ve işgünü kayıpları, işten çıkma ya da çıkarmaların yaşanmasıyla beraber boşalan kadroya yeniden personel alınması örgütün maliyetlerini artırmakta ve buna ek olarak örgütün ve işin gereklerine uygun olmayan bir personel seçme yöntemi de örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. İş – kişi arasındaki uyum sağlandığı takdirde personel seçme sürecindeki adalet algısını artırmakla beraber tam tersi işe uygun olmayan personel seçimi de çalışanlarda adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (Öğüt, 2013:49).

Örgütler personel seçme sürecinde çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu süreçte akraba ilişkileri, yakın çevre, rüşvet, siyasi görüş yakınlığı, torpil gibi adaletsiz seçim uygulamaları, iş–kişi uyumunu bozmakta ve örgüt içerisinde de adaletsizliğe ve huzursuzluğa sebep olarak iş tatminini ve verimliliği olumsuz etkilemektedir (Çolak, 2017: 16).

Personel seçme ve yerleştirme sürecinin ilk adımı, personel ihtiyacı duyulan bölüm yöneticileri tarafından detaylı bir şekilde doldurularak insan kaynakları bölümüne iletilen Tablo 1 ‘deki Personel İstek Formu ile atılmış olur.

Tablo 1. 1. Personel İstek Formu

PERSONEL İSTEK FORMU		
Istek Tarihi:	Istene Personel Sayısı:	Isteyen Bölüm:
İşe Başlama Tarihi:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Fark etmez	Yaş:
İSTEK NEDENİ		
<input type="checkbox"/> Boşalan Kadro <input type="checkbox"/> İlave (Yeni) Kadro <input type="checkbox"/> Stajyer Kadro		
ÇALIŞMA TÜRÜ		
<input type="checkbox"/> Tam Zamanlı <input type="checkbox"/> Yarı Zamanlı		
Görev Ünvanı:	Eğitim Durumu:	
Yabancı Dil Bilgisi:	Bilgisayar Bilgisi:	
İş İçin Gerekli Özellikler:		
İşin Tanım ve Kapsamı:		
TALEP EDEN BÖLÜM YÖNETİCİSİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR
Tarih :	Tarih :	Tarih :
İmza :	İmza :	İmza :

Kaynak: Sabuncuoğlu,2011:81

Personel istek formunun İKP dâhilinde insan kaynakları yöneticileri tarafından değerlendirilmesi neticesinde personel alımına karar verilmesinin ardından seçme ve yerleştirme süreci başlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri ihtiyaç duyulan personelin bulunması için iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki kaynaktan faydalanırlar.

İç kaynak, örgütün personel ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesidir. Personel seçiminde iç kaynaktan faydalanma terfi ya da nakil yolu ile gerçekleşmektedir. Terfi alan

personelin yetki ve sorumluluk açısından daha üst basamaklardaki pozisyonlara atanması söz konusudur. Nakilde ise personelin yetki ve sorumluluğu değişmeksizin sadece yapılacak olan işin yerinin ve niteliğinin değişmesi söz konusudur (Akoğlan Kozak, 2009: 98).

Fındıkçı (1999: 172) 'ya göre iç kaynaklardan personel temin etmek örgüt içerisinde çalışanların kariyer anlamında örgütten beklentilerinin ve buna bağlı olarak sadakatlerinin artmasına olanak sağlamakla beraber motivasyonlarının da artmasına yardımcı olmaktadır. Nitelikli çalışanlara örgüt içerisinde yükselme imkanı sağlanması, kendisini geliştirmek isteyen çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sadakatini artırmaktadır (Ünal, 2002:3).

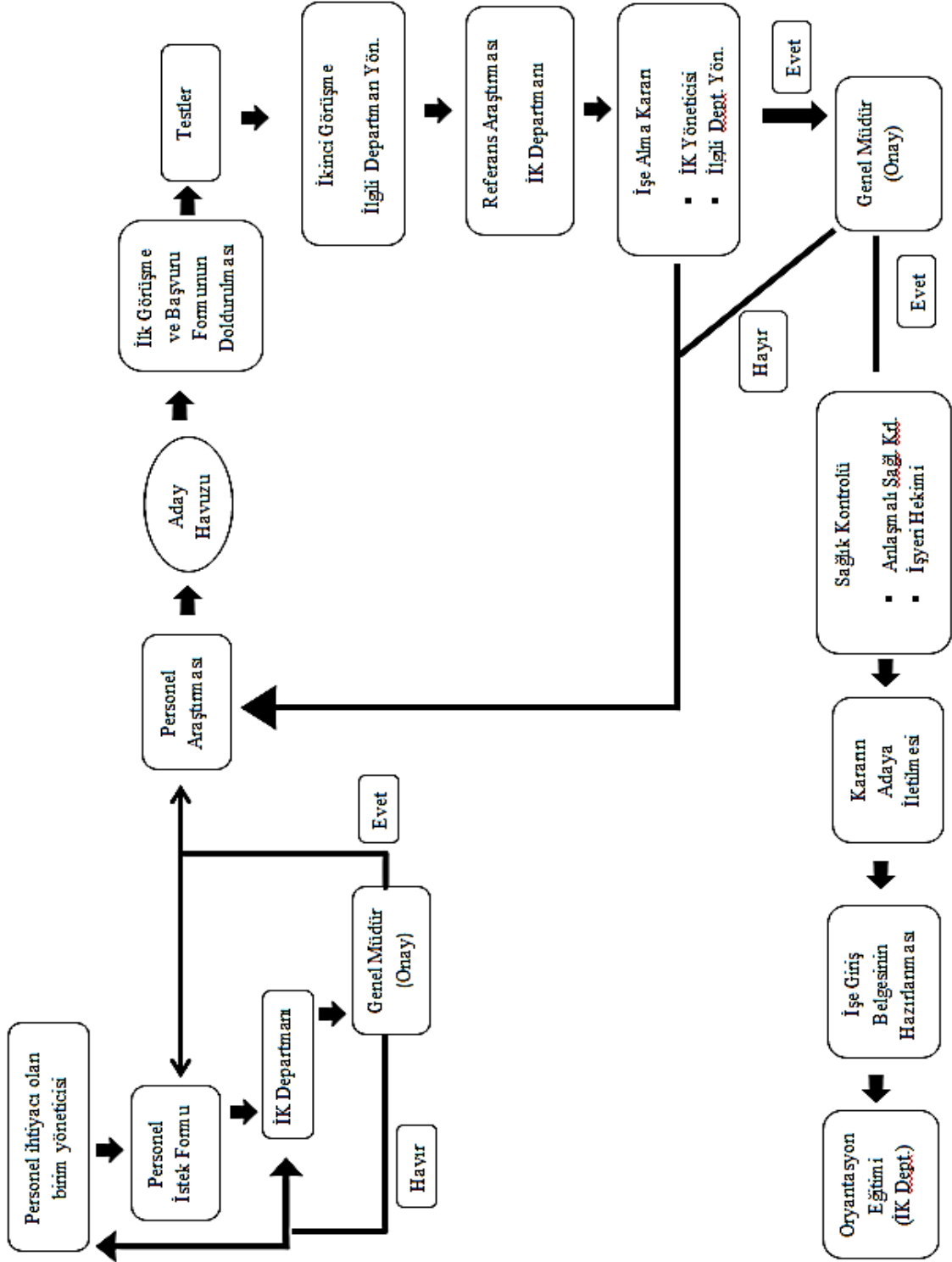
Personel ihtiyacı oluşan kadrolarda personelin iç kaynaklardan temin edilememesi durumunda dış kaynaklara başvurulur. Dış kaynaklara başvurulma nedenleri arasında örgütün yeni kuruluyor olması ya da örgütün büyümesi nedeniyle yeni personele ihtiyaç duyulması, işin gereği olarak nitelikli uzman personele ihtiyaç duyulması gibi nedenler sayılabilir. Örgütlerin dış kaynaklardan personel seçmeyi tercih etmesindeki nedenlerden birisi de iç kaynaklardan seçim yapılması durumunda çalışanlar arasında yaşanabilecek olası çatışmaları engellemek ve bu yolla çalışanların adalet algısına zarar gelmesini önlemektir (Acar, 2009: 154).

Boş olan pozisyonun gereklerine uygun olan aday örgüt içerisinde mevcut olmasına rağmen örgütün dış kaynaklardan alım yapması çalışanlar tarafından haksızlık olarak değerlendirilerek çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değersiz hissetmelerine ve kariyer anlamında önlerinin kapalı olduğunu düşünmelerine ek olarak adalet algılarını olumsuz etkilemektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri personel seçme ve yerleştirme sürecinde iç kaynaktan ya da dış kaynaktan gelen başvuruları değerlendirirken alım yapılacak olan pozisyonun görev tanımını kapsamında adayları değerlendirmeli ve işe alımını gerçekleştirmelidir. Görev tanımında belirtilen yetkinliklerin altında veya üstünde olan yetkinlikler örgüt içerisinde bir takım sorunlara neden olabilmektedir. İşin gereğinden fazla nitelikte personel alımı yapılması savurganlık olarak ifade edilmektedir. Her bir fazla yetkinlik hem örgüt hem ülke için atıl bir kapasite olarak değerlendirilmektedir. (Budak vd. 2018: 140).

Personel seçme ve yerleştirme süreci örgütler arasında farklılıklar gösterse de literatürde personel seçim aşaması aşağıdaki gibi bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Şekil 1. 1. Firmalarda İş Alma Süreci Akış Şeması



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2011:120

İş için gerekli olan bilgilerin elde edilmesiyle insan kaynakları birimine iletilen personel istek formunun İK yöneticisi ve ardından genel müdür tarafından onaylanmasının

ardından personel araştırmasına başlanılır. Başvuruların kabulü ile başlayan personel seçme süreci, ön görüşme, başvuru formunun doldurulması, testler, mülakat, referans araştırması, teklif süreci, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme ve oryantasyon eğitimi aşamalarından oluşmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 123).

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde bu aşamaların izlenmesi, seçim yapılırken adaletli ve tutarlı bir yol izlenmesine olanak sağlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan ön görüşme ve mülakat aşamaları ile işin gereklerine uygun olmayan adayların elenmesi ve uygun bulunan adaylara teklif verilmesi süreci hem adaylar arasında hem de mevcut çalışanlar arasında adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir (Budak vd. 2018: 128). Ayrıca mülakat aşamasında mülakat sürecini yöneten İK yöneticilerinin önyargıdan uzak ve dürüst olması, gerek örgüt hakkında gerekse işin gerekleri hakkında adaylara eksiksiz bilgi vermesi, işin gerekleri doğrultusunda uygun soruları sorması ve adayların kafalarındaki tüm soru işaretlerinin silmesi adaylara örgütün adaletli olduğu imajını vermekte ve adayların işi kabul etme niyetlerini artırmaktadır (Ertürk 2011: 89).

1.3.3. Eğitim Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı

Eğitim kişinin kendisinde başlayan ve sürekli devam eden bir değişim sürecidir. Küreselleşme ile bilginin sürekli olarak gelişmesi eğitim sürecini de doğrudan etkilemiştir. Örgütler için eğitilmiş çalışanlar örgütün en zengin kaynağı olmakla beraber eğitim için yapılan yatırımlar aynı zamanda insana yapılan yatırımlardır (Sabuncuoğlu, 2011: 124). Küreselleşmenin bir sonucu olan yoğun rekabette söz sahibi olmak isteyen örgütler eğitim konusu üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Başaran (1987:17) 'a göre eğitim, kişinin davranışlarında değişime neden olacak şekilde tecrübelerinden ya da başka kişi veya örgütlerden yararlanarak bilinçli bir şekilde istediği hedefe doğru yol almasına yardımcı olan değişim sürecidir.

Barutçugil (2004:298) 'e göre örgütlerde eğitim, işe alımı gerçekleştiren personelin bilgi, beceri ve davranışlarının yanı sıra görev ve sorumluluklarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranışların kendilerine sağlanmasıdır.

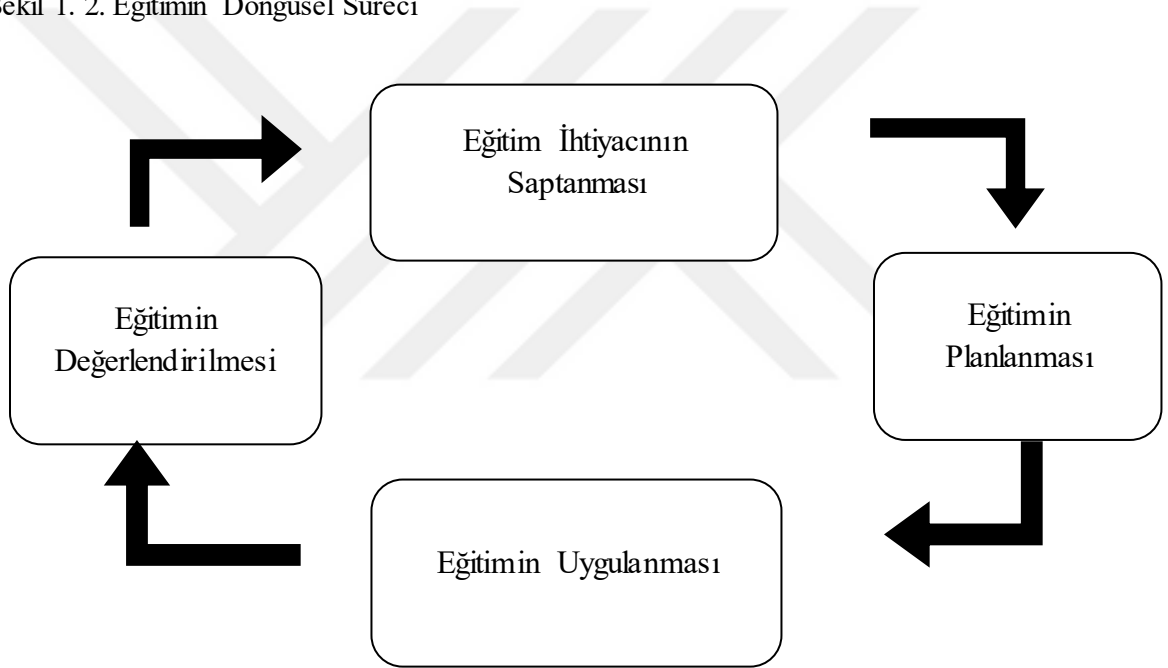
Budak vd. (2018: 142) 'e göre örgütlerde eğitimin çalışanların karar verme ve sorun çözme, yeni durumlara ayak uydurma, anlama kabiliyetlerini geliştirme gibi durumlara

katkısı vardır. İster bireysel isterse örgütsel açıdan herkes sürekli gelişim politikasını benimsemek zorundadır.

Çetin ve Özcan (2013: 80)' a göre eğitimin örgütlere katkıları arasında çalışanların uyum içerisinde ve verimli çalışmaları için zemin hazırlaması, çalışanları yeni yöntemlerle destekleyerek iş güvenliğini sağlaması ve yeni teknoloji ile çalışabilmeleri için çalışanlara temel yetkinlikleri kazandırma sayılabilir.

Eğitim süreci döngüsel bir süreçtir ve eğitim ihtiyacının tanımlanması, planlama yapılması, uygulanması ve değerlendirilmesi bu döngünün dört temel alanını oluşturur (Budak vd. 2018: 143) . Eğitimin döngüsel süreci aşağıda gösterilmiştir.

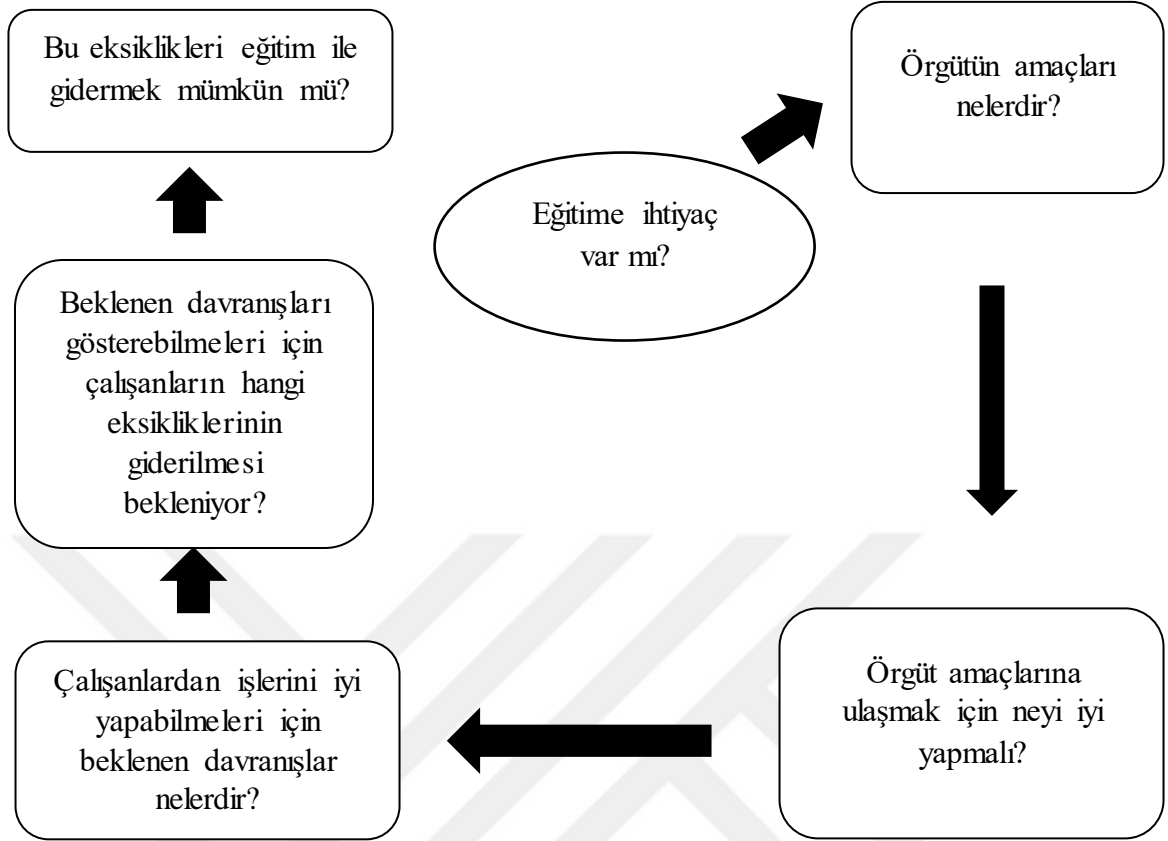
Şekil 1. 2. Eğitimin Döngüsel Süreci



Kaynak: Budak vd., 2018:143

Eğitim çalışanların mevcut performanslarını geliştirmeyi amaçlar ve bu yolla örgütün de gelişmesine olanak sağlar. Dünya genelinde yaşanan gelişmelere paralel olarak bilginin de sürekli artması bireylerde ve örgütlerde eğitim ihtiyacını doğurmaktadır (Uyargil, 2010: 223). Eğitim ihtiyacı tanımlayabilmek için öncelikle görev tanımları, performans değerlendirme sonuçları ve kariyer havuzu göz önünde tutulmalıdır. Aksi takdirde eğitim ihtiyacının kişisel bir değerlendirme sonucunda saptanması çalışanların örgüt hakkındaki algılarının olumsuz olmasına neden olmaktadır. Aşağıdaki şekilde eğitim ihtiyacının belirlenme döngüsü gösterilmiştir.

Şekil 1. 3. Eğitim İhtiyacının Belirlenme Döngüsü



Kaynak: Barutçugil, 2004:302

Çalışanlarda var olan performans düşüklüğünü gidermek ve çalışanların performanslarını istenilen düzeye çekebilmek için verilmesi gereken eğitimlerin saptanması gerekmektedir. Örgüt verilmesi gereken eğitimleri saptarken amaçları doğrultusunda personelin eksikliklerini, müşteri istek ve beklentilerini, gelişen teknolojiyi, yeni mevzuatları, performans sıkıntılarını göz önünde bulundurmalıdır (Bozkurt, 2011: 16).

Örgütlerin mevcut sıkıntıları çözebilmek için temelde yatan sorunları ortadan kaldırıcı bir eğitim ihtiyaç planlaması yapmaları gerekmektedir. Eğitim planlaması eğitim ihtiyaçlarının belirlendikten sonra çalışanlardaki mevcut performansın belirli bir zaman içerisinde arzulanan performans standardına ulaştırılması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

Örgütler eğitim planlaması yaparken aşağıdaki maddeleri bulundurmalıdır (Budak 2018: 145).

- Eğitim programın adı
- Eğitimin verilmiş amacı

- Eğitimin tarihi ve süresi
- Eğitimin içeriği
- Kullanılacak araç ve gereçler
- Eğitimin yöntemi
- Eğitimin gerçekleşeceği yer

Eğitim planlaması, çalışanların düşük olan performanslarını yükseltmeye yönelik olan eğitimlerin yanı sıra çalışanları yaşanan gelişmelere adapte edebilmek için de gereklidir. Ayrıca örgüt içerisinde oluşturulan yeni pozisyonlara yönelik işe ve iş için kullanılan ekipmanlara yönelik adaptasyon eğitimine ek olarak işe yeni başlayacak olanlar için de oryantasyon eğitim planlaması yapılması önemlidir (Uygun, 2015:38).

Çalışanların eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra planlama dâhilinde gerekli olan eğitim programları uygulanır ve sonrasında uygulama sonrası durum ile önceki durum arasındaki farklara bakılarak değerlendirme yapılır. Eğitimden istenilen sonucun elde edilememesi durumunda örgüt yeniden eğitim planlaması yapar ve gerekli düzenlemeleri gerçekleştirir. Değerlendirme sırasında örgütün objektif olması ve çalışanlara karşı eşit ve adil tutum sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme aşaması sona erdiği zaman elde edilen sonuçların çalışanlara bildirilmesi, değerlendirme aşamasının etik bir şekilde yapıldığının göstergesidir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 12).

Çalışanlara yönelik eğitimleri üç grupta toplamak mümkündür (Barutçugil, 2004: 309):

1. Bilgilendirme amaçlı verilen eğitim
2. Beceri geliştirme amaçlı eğitim (Etkili iletişim, sunum, dinleme, problem çözme, takım çalışması, çatışma yönetimi gibi konular üzerinde uygulamalı olan eğitimlerdir.)
3. Tutum geliştirme amaçlı eğitim (Girişkenlik, motivasyon, sorumluluk bilincine sahip olma, sadakat ve yaratıcılık gibi konulara ilişkin bu alanda deneyimli kişilerce verilen eğitimlerdir.)

Eğitim yönetimi sürecinde örgütlerin eğitimde uygulanan temel ilkelere sürekli eğitim, etkin katılım ve eğitimde fırsat eşitliği gibi ilkelere uygun hareket etmesi çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirmektedir. Bunun nedeni çalışanların eşit şartlarda eğitim haklarına sahip olduklarını ve çalışanlar arasında ayrıcalık yapılmadığını düşünmeleridir.

1.3.4. Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Algısı

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında başarılı olmaları çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansa ve bu performansın objektif şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Örgütler bu bağlamda çalışanlara verilen görevlerin ne kadar başarıyla gerçekleştiğini ve çalışanların yetenek ve becerilerinin ne olduğunu saptama konusunda oldukça sıkıntı yaşamaktadırlar (Tahiroğlu, 2002:18).

Bayram (2006: 48)'a göre performans çalışanların iş görme eyleminin bir sonucudur. Tınaz (1999:389)'a göre ise işi yapan kişilerin örgütün amaçlarını ne derece gerçekleştirdiğinin miktar ve kalite yönünden ortaya konmasıdır.

Fındıkçı (2009:297)'ya göre performans değerlendirme örgüt içerisinde çalışanların yapmış oldukları işlerin bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanlar hakkında terfi, ücretlerinde artış ve işten uzaklaştırma gibi kararlar alınması söz konusudur.

Bingöl (2003:275)'e göre çalışanların performansının ölçülmesinin örgütsel etkinliği artırmak, çalışan motivasyonunu artırmak ve örgütsel eğitimi kusursuz hale getirmek olmak üzere üç amacı vardır.

Budak vd. (2018:166) 'e göre performans değerlendirme süreci örgütün vizyonuna bağlı kalınarak belirlenen amaçlara ulaşmak için performans planlaması yapmak ve sonrasında planlanan amaçlara ne derecede ulaşıldığını saptayarak gerekli önlemleri almak ve yeni hedefler belirlemek adına en iyi yolu bulmaya çalışan döngüsel bir süreçtir. Performansın ölçüm kriterleri, ölçüm yapacak olan kişilerin kimler olduğu ve değerlendirmeyi nasıl yapacağı önceden belirlenmelidir.

Performans değerlendirmesi, beklenen performans düzeyine ulaşan çalışanların örgütte çalışmaya devam etmesi ve beklenen performans düzeyine ulaşamayan çalışanların ise işlerine son verilmesi kararlarına yardımcı olmaktadır (Bingöl: 2006: 327).

Can vd. (2005:170)'e göre performans değerlendirmenin değerlendirme ve geliştirme olmak üzere ilki amacı vardır. Değerlendirme amaçları olarak ücret, ödül, terfi ya da işten çıkarma gibi konular ele alınmaktadır. Geliştirme amaçları ise başarının artırılması, geri bildirim gibi işlevlerle alakalıdır.

Fulk, Brief ve Barr'ın 1985 yılında yapmış oldukları bir çalışmada çalışanların performans değerlendirmede adalet algılarının yöneticilerine olan güvenleri ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Yöneticilerine güvenlerinin artması sistemin adaletine olan inançlarını da artırmaktadır (Irak, 2004: 27).

Performans değerlendirme sürecinde temel amaç çalışanları motive ederek daha verimli çalışmalarını sağlamak, onları örgütte tutmak ve çalışanların çalışma performansı hakkında bilgi edinmektir. Örgüt içerisindeki ücret artışları, eğitim ihtiyacı, terfi ve ödül gibi kazanımların temeli performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler neticesindedir. Performans değerlendirme sisteminin adaletli olduğuna inanan çalışanların motivasyonlarına paralel olarak performanslarının da o derece arttığını söylemek mümkündür (Erdoğan, 1988:77). Elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması, çalışanların mevcut durumlarını görmelerine ve değerlendirme yapmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir değerlendirme sisteminden sonuç almak imkansızdır (Erel, 1997:287). Çalışanlar tarafından performans değerlendirme sisteminin kabul görmesi sistemi ne derece adil gördükleri ile alakalıdır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin gerçekçi ve tarafsız olduğunu çalışanların kabul etmesi adına performans kriterleri oluşturulurken belirlenecek hedeflerin İK yöneticilerinin çalışanlar ile birlikte planlaması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde ise çalışanlar ile değerlendiriciler arasında etkili bir iletişim olması önemlidir. Değerlendiren kişilerin nazik, anlayışlı, ve kibar tavırlar içerisinde olması çalışanların adalet algılarını olumlu etkilemektedir (Çakmak, 2005:20). Buna ek olarak yönetsel kararların performans değerlendirme sonuçlarından bağımsız olarak alınması çalışanların adalet algısına zarar vermektedir. Aynı zamanda taraflı olarak algılanan bir performans değerlendirme sisteminin sonuçları örgüt açısından işte tatminsizlik, yönetsel süreçlere güvensizlik gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin adil olarak gerçekleşmesi, örgüt içerisinde gerçekleşen terfilerde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, uyarı, ödül, ceza ve işten çıkarma gibi uygulamalarda İK yöneticilerinin tarafsız olmasına olanak sağlamakta ve bu durum da çalışanların bu süreci adil olarak algılamasında oldukça önemlidir.

1.3.5. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı

Literatürde kariyer kavramı terfi alma, yükselme, statü sahibi olma ve tercih edilen bir işte çalışma olarak ele alınmıştır.

Sabuncuoğlu (2011:169) 'na göre kariyer, bireyin yaşamı boyunca yaptığı işler ve bu işleri gerçekleştirirken göstermiş olduğu davranışlardır. Bireylerin davranışları ile bütünleşmiş işler bütünüdür. Tortop (1994:32) 'a göre tercih edilen bir işte ilerlemek ve neticesinde kazanılan deneyimin, maharetlerin, sorumlulukların artması ile beraber saygınlığın da artmasıdır. Budak (2016:308)'e göre ise bireyin meslek hayatı boyunca kazanmış olduğu deneyimlerin bir sonucudur.

Kariyer yönetimi ise çalışanların iş hayatlarında sağlıklı ilerleyebilmeleri adına yapılan planlamaları ifade etmektedir (Fındıkçı, 2009:342). Gürüz ve Gürel (2006:234)'e göre kariyer yönetimi İKP ile bağlantılı olarak kariyere yönelik yolların belirlenmesi, fırsatların paylaşılması, performans değerlendirmesi yapılması, astlara yönelik yapılan koçluk çalışmaları ve eğitim planlamalarının yapılmasıdır. Çalışanların kariyer hedeflerine destek sağlayan örgütler, çalışanların verimli çalışmasını sağlamakla beraber örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadırlar. İKY uygulamalarından birisi olan kariyer yönetimi ile örgütler çalışanlarına kariyer anlamında güven vererek çalışanların hem motivasyonlarını hem de örgüte olan aidiyet duygularını sağlamış olurlar (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46).

Literatürde kariyer yönetimi performans, terfi ve mentorluk gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kariyer gelişiminde performans terfi imkanlarından faydalanabilmek açısından önemlidir (Bingöl, 2010:349). Performansı düşük olan çalışanların performanslarını geliştirme isteklerinin olmaması terfi etme yolunda haklarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Kariyer gelişimini desteklemek adına çalışanlara rehberlik edilmesi kariyer gelişimi açısından önemlidir. Alanında donanımlı kişilerin kariyer imkanlarını çalışanlara aktarması, eğitim vermesi ve önerilerde bulunması çalışanları destekleyici bir durumdur (Koçel, 1998: 18). Aynı zamanda örgüte yeni katılanlar açısından örgüt ile ilgili gerekli bilgileri paylaşarak çalışanları iş sürecine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte adapte ederler. Bu doğrultuda iyi bir rehber tarafından bilgilendirilen çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve örgüt içerisinde ilerlemeleri örgütsel adalet algılarını da kuvvetlendirmektedir (Yılmaz, 2004: 109).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kişilerde psikolojik temel ihtiyaçların karşılanmasının ardından iş hayatında yükselmek, sorumluluk sahibi olmak gibi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır (Uyargil, vd., 2010: 265).

Maslow gereksinimler hiyerarşisinde kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'i, güvenlik ihtiyaçlarının % 70 'i, ait olma ve kabul görme ihtiyaçlarının %50' si, özsaygı ihtiyacının %40' ı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10 'u kadar tatmin olabileceğini ileri sürmüştür (Çebi, 2015: 2).

Çalışanların kariyer beklentileri birbirinden farklılıklar arz etmektedir. Kimileri için kariyer yüksek maaş beklentisini ifade ederken kimilerine göre de statü elde etmektir. Bu nedenle çalışanların örgütte çalışıyor olması yeterli olmamakla beraber onların performanslarının ve işe devamlılıklarının da sağlanması örgütler açısından oldukça önemlidir.

Kariyer yönetimi sisteminin doğru kurulabilmesi ve haksız uygulamaları önleyebilmesi adına insan kaynakları yöneticileri ile üst yönetimin sistem konusunda bilinçli olması gerekir. Bu aşamada çalışanların da fikirlerinin alınması ve gerekli paylaşımların yapılması çalışanların adalet algısı için gerekli bir adımdır. Bu adımın atılması örgütün adaletli bir kariyer yönetim sistemine sahip olması için önemli bir faktördür (Çolak, 2017: 38). Başarılı bir şekilde işleyen kariyer yönetimi sistemi ile örgütlerin çalışanlardaki performansını olumsuz etkileyen faktörleri ve yaşanabilecek olası çatışmaları önlemesi mümkündür. Aksi takdirde bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanlar arasında yaşanabilecek mücadeleler örgütün performansını düşürerek örgüt açısından zarara yol açacaktır. Bu nedenle örgütlerin de çalışanlardan beklentileri olmaktadır. Aşağıdaki tabloda çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak beklentilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. 2. Bireysel ve Örgütsel Beklentilerin Karşılaştırılması

Çalışanların örgütten beklentileri		Çalışanların örgüte verebilecekleri	
Örgütün verebileceği beklentiler		Örgütün çalışanlardan beklentileri	
1.	Maaş	1.	Dürüst bir iş günü
2.	Bireysel gelişim fırsatı	2.	Sadakat
3.	Tanınma ve onay	3.	Girişkenlik ve inisiyatif kullanma
4.	Güvenlik	4.	Örgütsel normlara uygunluk
5.	Arkadaş ve çevre desteği	5.	İşte etkin olma
6.	Çaba	6.	Öğrenme ve gelişmede isteklilik

Kaynak: Budak, 2016: 309

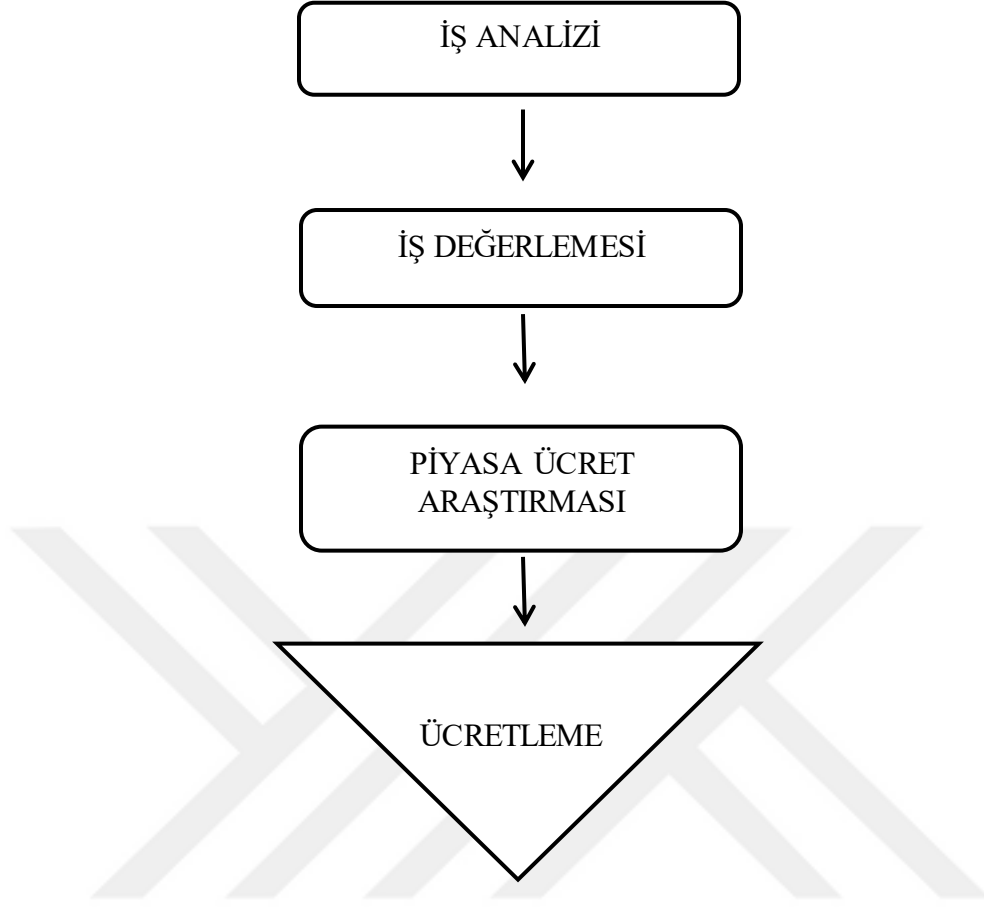
Tabloda gösterilen çalışanların bireysel beklentileri ile örgütün beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalışanların verimi düşmekle beraber örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durum da işten ayrılmaların artmasıyla birlikte personel devir oranının yükselmesine ve örgütün başarısızlığına yol açmaktadır.

1.3.6. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Adalet Algısı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli ve hassas konularından birisi ücret yönetimidir. Çalışanlar için bir gelir olarak adlandırılan ücretin örgütler açısından gider olarak görülmesi nedeniyle örgüt içerisinde sıkıntılara sebep olmaktadır. Bu nedenle örgüt giderlerini kıstak için çaba sarf ederken çalışanlar ise ücretlerinin artırılması yönünde çaba harcamaktadırlar (Uyargil, 2004:364).

Çalışanlar aldıkları ücreti aynı işi yapan diğer çalışanlarla karşılaştırma ihtiyacı duymaları adalet algılarını direkt olarak etkilemektedir. Çalışanları memnun edecek ve tatmin olmalarını sağlayacak bir ücret sisteminin kurulması insan kaynakları yöneticilerini zorlayan konular arasındadır (Yılmaz, 2004: 125). Örgütlerde ücret sisteminin kurulma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1. 4. İş, Değerleme ve Ücretleme Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2011: 228

Çalışanlara ücret dağılımının adil bir şekilde yapılabilmesi, örgütlerin iş değerlemesi yapmaları ile mümkündür. İş değerlemesi, örgüt içerisinde yürütülen işler için gerekli olan maharet, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları gibi işlerin içerik ve önemleri açısından karşılaştırılarak işlere değer biçilmesidir(Yüksel, 1997:192). Bu yolla işlerin birbirlerine göre içerik ve önem dereceleri objektif bir şekilde ölçülmüş olmaktadır ve ücret belirlenmesinde kişisel kararların alınması ve kişisel değer yargıların dikkate alınması engellenmiş olmaktadır. Böylece çalışanların kafalarında aldıkları ücrete yönelik soru işareti kalmamakla beraber örgüt içerisinde çatışmaların azalması ve çalışanların adalet algılarının geliştiği görülmektedir(Baştürk, 2009:13) .

Patchen'in ücret tatmin kuramına göre çalışanlar mevcut aldıkları ücretin dışında gelecekte alacakları ücretle de ilgilenmekle beraber gelecekte çalışacakları işin ücreti ile diğer işlerin ücretlerini de kıyaslamaktadırlar. Katznel'in fark kuramına göre ise ücret

tatminini bireyin mevcut aldığı ücret ile almayı düşündüğü ücret arasındaki fark oluşturmaktadır (Baştürk, 2009: 23).

Çalışanların aldıkları ücretten memnun olmamaları durumunda işten uzaklaşma ve buna bağlı olarak psikolojik ve fiziksel olmak üzere çeşitli sağlık sorunları ile karşılaşmaları mümkündür. Hak ettikleri ücreti almadığını düşünen personelin performansında düşüşler kaçınılmaz olmaktadır (Çakır, 2006: 85).

Ücret yönetimi ile çalışanlar ve işverenler adına adil ve eşitlikçi bir ücret sisteminin kurulması amaçlanır. Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar göstermiş oldukları çabaları ve örgüte katkıları karşılığında aldıkları ödüller arasında denge ararlar. Dengede sıkıntı olduğu takdirde çalışanlar örgütün adaletli olmadığı sonucuna varırlar (Budak: 2018:180).

Çalışanların aldıkları ücretin adaletli bir şekilde saptanması, benzer işi yapanların eşit ücret alması, beceri ve yeteneklere göre ücret düzeylerinin oluşturulması ve göstermiş oldukları performansa bağlı olarak ücret artışı yapılması ücret yönetim sisteminin adaletli algılanmasında oldukça önemlidir.

Folger ve Konovsky, 1989 yılında ücret artışına yönelik yaptıkları çalışmada süreçlerin ve sonuçların adaletli olmasının çalışanlardaki etkilerini incelemişlerdir. İnceleme sonucunda çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır.

1.4. Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalara göre aralarında güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, yönetimin desteğini hisseden çalışanların örgütsel bağlılığının artması sonucunda örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (Allen, vd., 2003:101).

Masterson ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptıkları bir araştırmaya göre örgütsel bağlılığın temelini örgütsel adalet oluşturmaktadır. Gürpınar (2006)'ın yapmış olduğu araştırma sonucuna göre de örgütsel bağlanmada örgütsel adalet algısının belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Meyer ve Allen (1991:63), örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışan ilişkilerinin önemli olduğunu savunurken Moorman tarafından 1991 yılında yapılan bir

araştırma sonucuna göre de örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışan ilişkilerine yönelik adalet algısı etkilidir.

Örgütlerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve piyasada söz sahibi olabilmelerinin yolu insan kaynağına gereken önemi vermelerinden geçmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların verimliliklerini artırmak ve örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için adaletli bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri ve örgütün hedeflerine ulaşması için daha verimli çalışması kaçınılmaz olmaktadır (Bağcı, 2013:169).

Çalışanlardan verimlilik beklenebilmesi için insan kaynakları politikalarının gerçekçi olması, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış uygulanan insan kaynakları politikalarının sonucu adalet algısı zarar gören çalışanlarda isteksizlik ve motivasyonlarında düşüşler görülmektedir (Tutar, 2007:98).

Örgütler kazanımlarını çalışanlara adil olarak dağıttığı takdirde ve bu dağıtım aşamasında saygılı ve samimi iletişim kurması ve çalışanları gerekli konularda bilgilendirmesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılığı büyük oranda artmaktadır. Burada örgütlere düşen görev çalışanlara karşı açık olmak ve örgütsel adalet algısının tüm çalışanlarca algılanmasını sağlamak olmalıdır.

2. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramından bahsedilecektir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bu kısımda örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesine yer verilecek olup örgütsel bağlılığın öneminden bahsedilecektir.

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet ortamında başarılı olabilmesi ve insan kaynaklarının önemini anlaması açısından örgütler açısından örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Yalçın ve İplik, 2007:483).

Örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme olarak adlandırılan örgütsel bağlılık üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı başlığı altında bu tanımlamalara yer verilecektir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Meyer ve Allen (1997:11)' e göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ile oluşan ve çalışanların örgütte sürekli kalma eğilimi içerisinde olma kararını almalarını sağlayan tutum ve davranıştır.

Valentine vd. (2002:351) örgütsel bağlılığı çalışanların ilgilerinin ve sadakatlerinin örgüte yönelmesi olarak tanımlamaktadırlar. Sağlam (2003:22)'a göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir.

Karahan (2008:148) ise çalışanların örgüt adına çalışma isteğinin çok olması ve örgütte kalma isteklerinin çok fazla olması olarak tanımlamaktadır.

Doğan ve Kılıç (2007:38) 'a göre örgütsel bağlılığı çalışanların örgütte kalma isteğinin olması ve örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlamak mümkündür. Güney (2001:138) ' e göre örgütsel bağlılık çalışanların sadakat ve örgüt değerleri gibi unsurlara karşı psikolojik bağlılığı ve işe olan aidiyet duygusunu taşımaları anlamına gelmektedir.

Reichers (1985:465)'e göre örgütsel bağlılık örgütün yönetsel ve işlevsel süreçleri ile toplumu barındıran öğeleriyle uyum süreci olarak ifade etmektedir

Literatürde örgütsel bağlılığa dair bir çok tanıma rastlansa da Porter ve arkadaşlarının 1974 yılına ait tanımı en çok kabul gören ve kullanılan tanım olmuştur. Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı üç madde ile açıklamışlardır:

1. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek ve inanç duygusunun güçlü olması
2. Örgüt için gösterilen çaba konusunda istekli olunması
3. Örgütte kalma isteğinin güçlü olması

Bu üç maddeden ilk ikisi duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların örgütü benimseyerek örgüte gönülden bağlı olması anlamına gelmektedir. Üçüncü madde ise çalışanın örgüt tarafından sağlanan ekonomik fayda, güven gibi imkanlardan memnun olmasını ve bu imkanlardan vazgeçmek istememesini ifade etmektedir (Lemons ve Jones, 2001: 270)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın ne derece güçlü olduğu ile ilgilidir. Bu bağ arttıkça çalışanların örgüt ile ilgili iyi ya da kötü bir durum karşısında örgütte kalma eğilimi artmaktadır. Çalışanların örgütte kalma arzusu arttıkça örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi de kaçınılmaz olmaktadır (Sağlam, 2003:23).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler rekabet döneminde başarıyı yakalayabilmek ve devamlılık sağlayabilmek için maliyetlerini düşürmek ve mevcut performansını artırarak süreçlerini ve hizmetlerini iyileştirerek kalitede ve verimlilikte artış yakalamak zorundadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgütler için önem arz etmektedir (İnce ve Gül: 2005:13).

Rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütler öncelikle örgüt içerisindeki insan kaynaklarını etkin kullanarak çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmelidir. Bu ilişkinin kuvveti arttıkça çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüte olan aidiyet duygusunun artması kaçınılmazdır. Aksi takdirde örgütten ayrılan nitelikli çalışanın yerine yeniden alım yapılması, zaman ve maliyet açısından örgütü zarara uğratmaktadır (Bağcı, 2013:167).

Örgüt içerisinde çalışanların paylaştığı ortak değerler arttıkça örgütsel bağları da o derece güçlenmektedir. Bu durumda verimliliği, etkinliği ve devamlılığı beraberinde getirmektedir. Çalışanla örgütün birbirlerine olan katkıları devam ettiği müddetçe bağlılıkları da artarak devam edecektir (Öztürk, 2013:12)

Örgütsel bağlılığı olan çalışanların üretkenlik düzeylerinin yüksek olması ve sahip oldukları sorumlulukların bilincinde olması ve bu bilinç ile hareket etmeleri kaçınılmazdır. Buna örnek olarak Japonların sürekli artan verimlilikle çalışmaları ve örgütlerine duydukları sadakat duygusu ile sorumluluk bilinçlerinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarının gücü ile açıklanmaktadır (Gürkan, 2006:11).

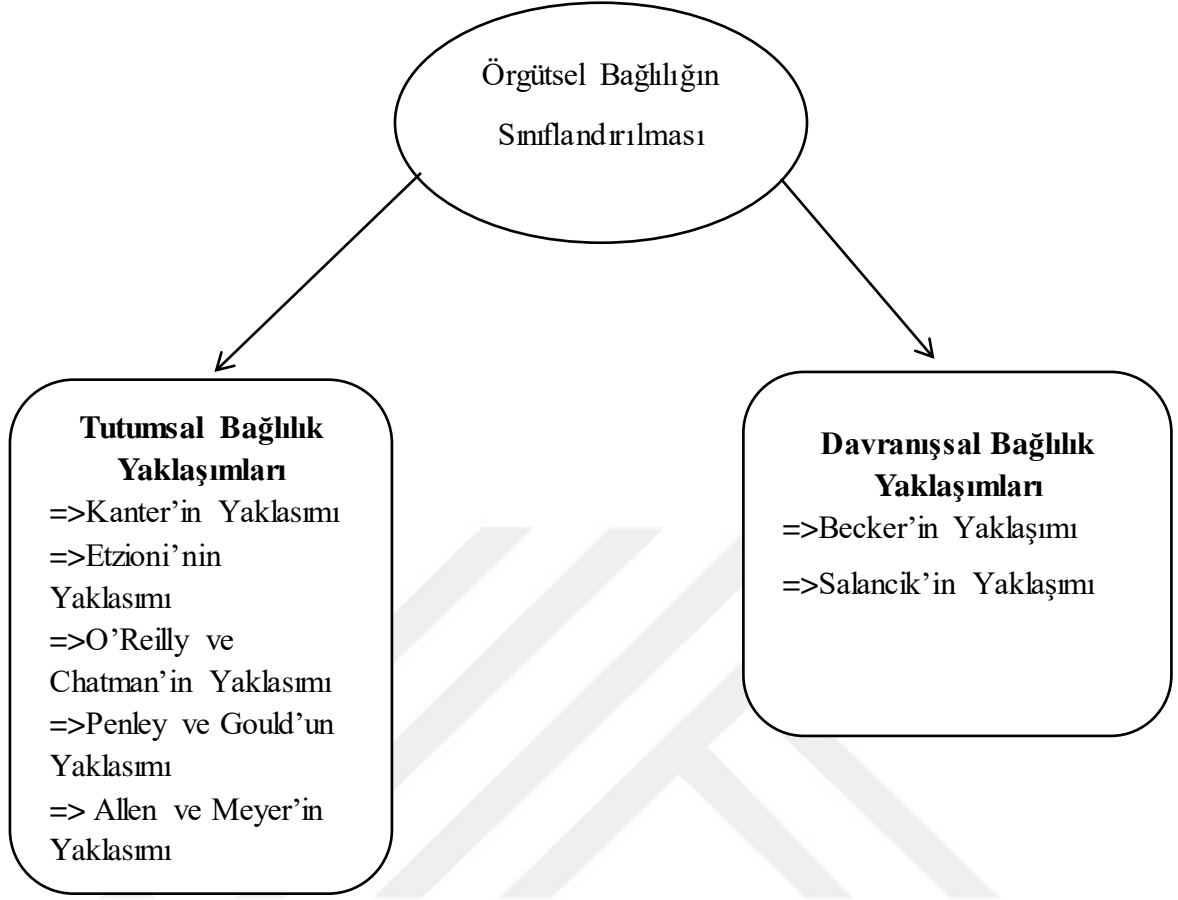
Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans göstermesi ve örgütte kalma eğiliminin yüksek olması örgütün verimliliğini artırmanın yanı sıra örgütsel amaçları gerçekleştirmesine de yardımcı olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:14). Bu bağın gücü arttıkça örgütün personel devir oranı düşer ve işe devamsızlık gibi örgütü ekonomik açıdan zarara uğratan durumlar ortadan kalkmış olur. Ayrıca örgütsel bağlılık örgütlerin maliyetlerini azaltıp kar sağlamakla beraber örgütün marka değerini de güçlendirmektedir.

Çalışanların örgütü benimseyerek uyum içerisinde çalışmaları örgütün aldığı kararların uygulanmasına kolaylık sağlamaktadır. Böylece çalışanların işlerini benimsemesi ve işlerine sıkıca sarılması durumu söz konusu olur. Bu yaklaşımların örgüt tarafından benimsenmemesi durumunda ise çalışan ile örgüt arasında bir bağlılığın yeterli düzeyde oluşmadığı görülmektedir (Öztürk, 2013:13).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığa dair literatür incelendiği zaman genel olarak örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Tutumsal bağlılık üzerine örgütsel davranış çalışanları yoğunlaşırken davranışsal bağlılığın üzerinde de psikologlar durmuşlardır (Doğan, 2013:71).

Şekil 2. 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



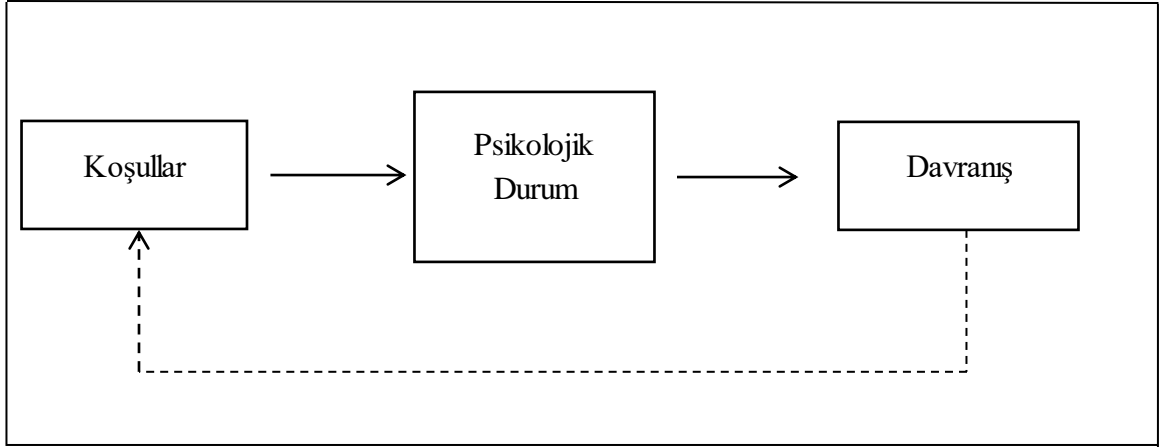
Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26

2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık çalışanların örgüt ile olan ilişkileri üzerinde düşüncelerini sağlayan süreçlerle ilgilenmektedir. Çalışanın kişisel amaçları ile örgütsel amaçların bütünleşmesi ile tutumsal bağlılık yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık yaklaşımından bütünleşme neticesinde çalışanın örgütte üyeliğini devam ettirmeyi istemesi durumunda bahsedilmektedir. İnce ve Gül (2005:28)'e göre bu türde bir bağlılık çalışanların bazı manevi menfaatler neticesinde örgüte duydukları aidiyeti ifade etmektedir.

Tutumsal bağlılık süreci şekildeki gibi gösterilmektedir. Şekilde örgütsel bağlılığın neden sonuç ilişkisi gösterilmektedir. Kesik çizgiler ise bağlılığı sürekli hale getiren değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanların koşulları psikolojik durumlarını ve psikolojik durumları da davranışlarının sürekli olmasına neticesinde ise örgütsel bağlılıkların oluşmasını sağlamaktadır.

Tablo 2. 1 Tutumsal Bağlılık Süreci



Kaynak: Doğan, 2013: 71

Mowday ve arkadaşları (1982:27) ise tutumsal bağlılığı örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek örgüt adına duyulan çalışma isteğinin güçlü olmasını ve örgütte kalma arzusunun fazla olması olarak ifade etmektedirler.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak tutumsal bağlılığı çalışanın örgüte olan sadakatini ve katılımını barındıran bir tutum olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütün değerlerine inanması, amaçlarını benimsemesi, işte kalma eğiliminin yüksek olması ve örgüt adına olumlu davranışlar sergilemesi ile tutumsal bağlılıktan bahsetmek mümkündür (Bağcı, 2013: 166).

Tutumsal bağlılığı davranışsal bağlılıktan ayıran çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine inanarak onları benimsemesidir.

Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlardan en önemlileri olarak literatürde kabul edilen yaklaşımlar, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan yaklaşımlardır.

2.4.1.1. Kanter'in yaklaşımı

Kanter (1968)'e göre bağlılık çalışanların sadakat ve performanslarını örgütlere gönüllü olarak vermeleridir (Uygur, 2015:10). Örgütlerin gereksinim, beklenti ve isteklerini karşılamaları adına çalışanların örgüte karşı olan tutumlarının olumlu olması, örgüte sadık olması ve sevmesi, aidiyet duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir. Kanter, örgütsel bağlılığın gelişmesi için üç bağlılık türü üzerinde durmuştur (Kanter, 1968:499):

Devam bağıllığı; Çalışanın örgütte sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Çalışanlar örgütte kalmaları halinde kazançlı olacaklarını ve bu kazancın örgüt içerisindeki yerleri ile sağlayabileceklerine inanmaktadırlar

Kenetlenme bağıllığı; Çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere, bir gruba ya da grup içerisindeki ilişkilere yönelik bağıllığını ifade etmektedir. Çalışanlar grubun diğer üyeleri ile birlik olması neticesinde gruba bağlanırlar. Grup içerisindeki ilişkiler ne derece kuvvetli ise çalışanların gruba bağıllıkları ve sadakatleri o derece yüksek olacaktır. Bu nedenle çalışanların “ben” yerine “biz” bilincine sahip olmaları kenetlenme bağıllığının ne derece güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Kontrol bağıllığı, Çalışanların örgütün koymuş olduğu kurallara bağlı olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından konulan kuralları ve beklenen davranışları kendi değerlerine uyduğu için doğru bulur ve bu nedenle örgütün kurallarına uyulması gerektiğini düşünür (Uygur, 2015:13).

2.4.1.2.Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni'ye göre çalışanın örgüte uyum sağlama eğiliminde olması halinde örgütsel bağıllıktan bahsedilebilir (Uygur, 2015:16). Etzioni örgütsel bağıllığı ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Ahlaki bağıllık, örgütün amaç ve değerlerini benimsemek ve örgüte duyulan düşüncelerin olumlu olmasıdır. Hesapçı bağıllık çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiye dayalıdır ve çalışanlar örgüte kazandırdıkları neticesinde elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağıllık ise çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt tarafından sınırlandırılması nedeniyle olumsuz düşünceler barındırması ve örgüte bağıllıkları kalmamasına rağmen örgütte kalmaya devam etmelerini ifade etmektedir (Örmeci, 2013:16).

2.4.1.3.O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı çalışanın örgüte karşı hissetmiş olduğu psikolojik bağıllık olarak açıklamışlar ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç gruba ayırmışlardır (Budak vd., 2010: 29). Uyum bağıllığı çalışanın bağıllık neticesinde elde edeceği ödülü ve cezalardan kaçınmasını ifade etmektedir. Özdeşleşme bağıllığı çalışanların diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler kurması ya da ilişkiyi devam ettirmesi ile

gerçekleşir. İçselleştirme bağlılığı ise çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumla ilgilidir (İşcan, 2005:162).

2.4.1.4.Penley ve Gould yaklaşımı

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımının temeli Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım da Etzioni yaklaşımında olduğu gibi örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Ahlaki bağlılık ile örgütün amaçlarını kabul ederek çalışanın kendini örgüte adanması ve örgütün başarılı olabilmesi için sorumluluklarının bilincinde olması ifade edilmektedir. Ahlaki bağlılığı olan çalışanlarda mesai saatleri dışında veya hafta sonu çalışması, eve iş götürmesi gibi davranışlar görülmektedir (Uygun, 2015:19).

Hesapçı bağlılık çalışanların örgüte katkıları sonucu elde ettiği ödüller sonucu oluşan bağlılık türüdür. Çalışanlar ödüllere ulaşmak için bağlılık hissederler ve bu bağlılık tipi çalışanların kendilerini sevdirmeye yöntemleri ile ilgilidir. Bu yöntemler aracılığıyla çalışanlar örgütten elde edebilecekleri ödüllerini artırmayı ve yöneticileri ile ilişkilerini artırmayı amaçlarlar. Burada amaç çalışanın kendini pazarlaması ve bu yolla daha fazla sorumluluk elde ederek kendisini daha iyi gösterme çabası gütmesidir (Çakır, 2006:56).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın örgüt içerisinde kariyeri üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünmesi ve kariyeri ile ilgili konuların kontrolünün dışında geliştiği hissiyatı ile ilgilidir.

2.4.1.5.Allen ve Meyer yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991:67)'e göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma kararlarını ve örgüt içerisindeki ilişkilerini etkileyen psikolojik bir olgudur. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Duygusal bağlılık çalışanın kendi değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olması sonucu örgüte bağlı olması ve örgütte kendi isteği üzerine çalışma kararı almasını ifade etmektedir. Örgütün bir parçası olmaktan memnun olma ve bunu sürdürme isteğinin

olması, duygusal olarak örgüte bağlı olma durumudur. Çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Balay, 2000:21).

Devam bağlılığı çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımların (emek, zaman, kıdem tazminatı vb.) örgütten ayrılmaları durumunda boşa gideceği kaygısı ile örgüte bağlı olduklarını ve örgütte kalmaya zorunda olduklarını düşünceleridir. Devam bağlılığı olan bir çalışan örgütten ayrılması durumunda başka iş bulmada zorluk yaşayacağını düşünür ve bu nedene örgütten ayrılma fikrinden uzaktır. Örgüte gönülden bağlı olmak yerine sağlık nedenleri, aile meseleleri, emeklilik gibi nedenler ile örgütte kalma eğilimi gösterirler (Bayram, 2005:133).

Normatif bağlılıkta ise çalışanlar örgüte ahlaki bir görev anlamı yükledikleri için örgüte karşı bağlı olurlar. Bireysel faydalardan ziyade örgütte çalıştıkları sürenin ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları neticesinde bağlı olduklarını ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte sadık olmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanmakta ve örgüte sadık olmanın zorunluluk olduğunu düşünmektedirler (Akar ve Yıldırım, 2008:100). İnce ve Gül (2005:41)'e göre normatif bağlılığı olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları görev bilinci neticesinde oluşur ve bunun sonucunda çalışanlar kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler.

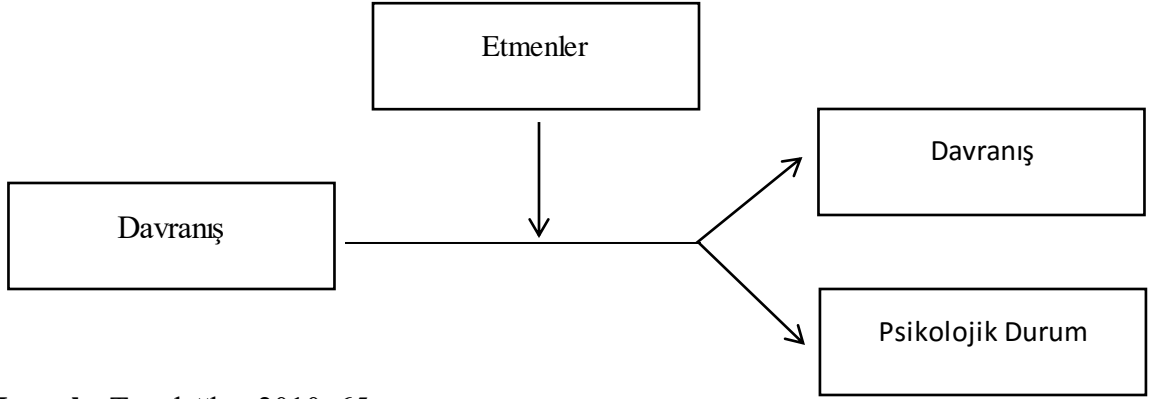
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanların geçmişteki davranışlarının neticesinde örgüte bağlı olması ve örgüte uyum sağlaması süreci davranışsal bağlılık ile ilgilidir (Uygur, 2015:27). Davranışsal bağlılığı olan çalışanlar örgütten daha çok yapmış oldukları belirli bir faaliyete bağlılık duymaktadırlar (Çöl, 2004:2). Dolayısıyla davranışsal bağlılığın çalışanların kendi davranışlarına karşı oluştuğunu söylemek mümkündür.

Meyer ve Allen, çalışanların bulunmuş oldukları davranışlardan dolayı bazı gerekçeler sebebiyle davranışlarını sürdürdüğünü ve bu şekilde davranışlarına bağlılıklarının oluştuğunu ve ona uygun olarak tutumlar geliştirerek bu tutumların da davranışlarının sürekli hale gelmesi ihtimalini sağladığını ifade etmişlerdir (Boylu vd., 2007:57).

Davranışsal bağlılık süreci aşağıda Şekil 2.2 'de gösterilmiştir.

Şekil 2. 2. Davranışsal Bağlılık Süreci



Kaynak: Topaloğlu, 2010: 65.

Şekilde, çalışan davranışlarını sürekli hale getiren bazı etmenlerin olduğu ve bu etmenler neticesinde çalışanların psikolojik olarak örgüte duydukları bağlılık gösterilmek istenmiştir. Çalışanların psikolojik durumları dolayısıyla geri besleme etkisi ile örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Literatürde davranışsal bağlılık boyutu Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları olmak üzere iki temel yaklaşım üzerinde ele alınmıştır.

2.4.2.1. Becker'in yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşım, çalışanın yan bahislere girerek tutarlı davranışları ile o davranışlarla doğrudan bağlantısı olmayan çıkarlarının ilişkilendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Çalışanların tutarlı davranış sergilememesi durumunda kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışları sürdürme eğiliminin sonucudur (Çakıcı, 2012:41). Yan bahis, çalışanın örgütten ayrılması halinde çalışan tarafından değerli görülen yatırımları kaybedeceği için bahse girmesidir. Bu yatırımlar kıdem, çaba, statü, ek gelirler bilgi vb. dir. Çalışan eğer önceki davranışlarıyla tutarlı değilse bahsi yani yatırımlarını kaybeder (Uygur, 2015:29).

Çalışanların örgütte kalmamaları halinde kaybedeceklerini düşünmeleri onların örgüte olan bağlılıklarını ve örgütte kalma eğilimlerini artırmaktadır. Aksi takdirde çalışanların çalıştıkları örgüte karşı duygusal bir bağlılıkları olmamaktadır (Gül, 2002: 48). Çalışanın örgüt için verdikleri (zaman, emek, çaba, vb.) ve sonucunda elde ettiklerini (maaş, statü, ek gelirler, vb.) kaybetmeyi istememesi sonucu örgütsel bağlılık oluşmaktadır.

2.4.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı tutum ve davranış arasındaki uyum ile bağlantılıdır. Çalışanların tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk olması durumunda çalışanlarda stres görülmekte ancak uyum sağlanması halinde ise bağlılık oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005:53). Çalışanların davranışlara olan bağlılığı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Davranışın açıklığı ve kesinliği arttıkça örgütsel bağlılık da bu bağlamda artacaktır.

Örgütsel bağlılığı Salancik ve Becker davranışların devamlılığını sağlama eğilimi olarak ifade etmektedir. Ancak Becker çalışanların davranışlarını sürdürmelerini ve bağlılıklarının oluşmasını çalışanın davranıştan vazgeçmesi durumunda uğrayacağı zararların bilincinde olması gerektiğini savunmaktadır. Salancik ise davranışı devam ettirme ve bu davranışa bağlılık oluşması sürecinde çalışan ile örgüt arasında psikolojik durumun yani davranışı devam ettirme isteğinin olması gerektiğini savunmaktadır. Bu isteğin olması da davranışı bağlayıcı kılacak faktörler ile mümkündür (Gül, 2003:80).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

2.5.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durumu kapsamaktadır.

Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında yaş ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Ayrıca kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir (Uygur, 2015:44).

Yapılan araştırmalar, çalışanların kıdem sürelerinin artması ile birlikte yaşlarının da artması ile örgütsel bağlılıklarının da arttığı ortaya konmuştur. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artmasının en önemli nedeni çalışanların mevcut işlerindeki konularına ve örgütün kültürüne alışmış olmaları ve bunu değiştirme sürecine girmek istememeleridir. Yeni iş arama ve bulma süreci belirli yaş grubu için yüksek risk taşımaktadır (Özkaya vd.,

2006:85). Türkiye'deki iş ilanları incelendiğinde personel seçim aşamasında yaş sınırlaması getirildiği görülmektedir. Bu nedenle yaş ilerledikçe iş olanakları azalmakta ve çalışanlar mevcut işlerinde kalmayı tercih ederek risk almamaktadırlar (Tayfun vd., 2008: 4).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olmasının nedeni ise deneyimli olan çalışanların zaman içerisinde elde ettikleri kazanımların başka bir örgüte aktarımının ve başarı elde etmenin zaman alacak olmasıdır (Uygar, 2015:44). Yaşı genç olan çalışanların örgütsel bağlılığı kıdemli olan çalışanlara göre daha düşüktür. Yaşı genç olan çalışanların işi bırakma eğilimleri kıdemlilere göre daha yüksektir (Balay, 2000:75).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkları kendilerine verilen ödüllere bağlı olarak artmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi arttıkça çalışanların beklentileri artmakta ve alternatif iş olanaklarına da sahip olabilmeleridir. Eğitim düzeyi düştükçe çalışanlardaki örgütsel bağlılığın nedeninin başka bir örgütte iş bulamama kaygısından kaynaklandığı gözlemlenmektedir (Başyigit, 2006:45).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Ancak literatüre bakıldığında cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Kimi görüş kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha fazla olduğunu savunurken kimi görüş ise erkeklerin kadınlardan daha fazla bağlılık hissetmektedir. İnce ve Gül (2005:62)'e göre kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre düşük olmasında ailevi faktörler ve işgücüne katılımında karşılaştıkları engeller etkili olmaktadır.

Literatüre bakıldığı zaman evli olan çalışanların bekar olanlara göre daha fazla örgütsel bağlılık duyduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak evli olan çalışanların ekonomik ve ailevi sorumluluklarının olması gösterilebilir (Solmuş, 2004:218).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri işin niteliği, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel ödüller, takım çalışması, örgütsel kararlara katılım vb. şeklinde sıralamak mümkündür.

Çalışanların yapmış oldukları işin niteliği örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Yapılan işin zorluk derecesi, çalışanın işte ne derece sorumluluk ve yetki sahibi olduğu gibi özellikler örgütsel bağlılık ile bağlantılıdır (Kılıçaslan, 2010:114).

Rol çatışması, aynı zaman dilimi içerisinde birden fazla işi gerçekleştirmesi beklenen çalışanın işler arasından birisine diğerine oranla daha fazla uyum sağlamasını ifade etmektedir (Uygur, 2015:47). Çalışanın maharetinin işin niteliğinin üstünde ya da altında olması ya da iki ayrı yöneticiden emir alması gibi durumlarda rol çatışması yaşanır. Bu bağlamda rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

Eroğlu (2013:519)'na göre rol belirsizliği çalışanın işi yapmak için gerekli olan bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Eğitimin yetersiz olması, örgüt içerisinde iletişimin yetersiz olması, bilginin doğru aktarılmaması ya da saklanması rol belirsizliğine neden olabilmektedir.

Örgütsel ödüller ve bu ödüllerin nasıl dağıtıldığı örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel ödüller, statü, ücret, kariyer, gelişim imkanları, çalışana verilen değerlilik hissi ve başarı hissi gibi ödülleri kapsamaktadır (Yürür, 2005:3). Ödüller arttıkça örgüte olan bağlılığın da arttığı gözlemlenmektedir.

Gündoğan (2009: 37)'ye göre takım çalışması çalışanların yeniliklere adapte olmalarını, verimli planlama yapmalarını, paylaşımda bulunmayı öğrenmelerini ve verimli ve kaliteli şekilde çalışmalarını sağlayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının oluşmasını ve artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel kararlara katılım gösteren çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Kararlara katılım sağlamayan ve sorumluluk bilinci taşımayan çalışanların da bağlılıkları o oranda düşük olmaktadır (Uygur, 2015:48).

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerinde ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, profesyonellik, iş olanakları gibi örgüt dışı faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir.

Bartol (1979: 819), profesyonelliğin ve ahlaki değerlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Profesyonellik düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılıkta da artış görülmektedir.

Bazı araştırma sonuçlarına göre iş olanaklarının azaldığına inanan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmektedirler (Uçar, 2016:98).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgüte olan bağlılığı iş tatmini, performans ve motivasyon gibi faktörlerle beraber çalışanların verimliliklerini artırarak örgüte katkı sağlamaktadır. Çalışanların her biri farklı düzeylerde örgütsel bağlılığa sahiptir ve bunlar düşük seviyede örgütsel bağlılık, ılımlı seviyede bağlılık ve yüksek seviyede örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır (Uçar, 2016:98).

Düşük seviyede örgütsel bağlılıkta çalışanların görevleri ile ilgili istek ve çaba gibi konularda geri planda kalmaları bağlılıklarını daha da azaltabilmektedir. Çalışanlar bu durumda alternatif iş olanaklarına yöneleceği için bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Randall, 1987:461). Düşük seviyede örgütsel bağlılık ayrıca çalışanların kariyerlerine zarar vermekle beraber örgütün de sadakatsiz ve istikrarsız işgücüne sahip olmasına neden olmaktadır. Ancak örgüt için olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Çalışanlar örgüte karşı düşük seviyede bağlılık hissediyorlar ise örgütten ayrılmayı tercih ederek örgütün olası zararlarını ve maliyetlerini engellemiş olurlar (Bakan, 2011:295). Örgüt bu bağlamda gerekli önlemleri alıp gerekli iletişimi zamanında gerçekleştirmesi durumunda maliyet doğurabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:85).

İlmlı düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sadakat duygularının sınırsız olmadığı ve çalışanların sistemselsel olarak gelen baskıdan uzak kalmayı tercih ettikleri ve kendi kimlikleri için mücadele ettikleri bir bağlılık seviyesidir (Ayden ve Özkan, 214:156). İlmlı düzeyde örgütsel bağlılık duyan çalışanlar örgütün bütün değerlerini benimsemek yerine kabul gördüğü bazı değerleri benimserler ve bir yandan örgütle bütünleşmeyi ve bunun yanı sıra kişisel değerlerini korumaya da devam etmektedirler (Balay, 2000:88). Bu bağlılık düzeyinde çalışan profiline sahip olan örgütler daha istikrarlı ve güvenilir işgücüne sahip olmaktadır.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar için yapmış oldukları iş kendi kimlikleri ile uyumlu olduğu için örgüt çıkarları ve örgütü koruma adına daha fazla çaba harcamaları ve örgütle bütünleşmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Koç, 2009:207). Bu

bağlılık düzeyinde çalışanların bireysel kariyerlerini geliştirme imkanları vardır ve örgüte duyulan sadakat son derece yüksektir. Bu durum da örgütün işgücünün dengeli ve güvenli olmasını sağlamaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanlarda gönüllü çalışma ve örgüt taleplerini kabul etme eğilimini beraberinde getirdiği için örgütün performansı artmakta, devamsızlık azalmakta ve işler zamanında gerçekleştiği için de maliyetlerde azalmalar görülebilmektedir (Sezgin, 2010:146). Yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlara sahip olmak örgütler için oldukça istenilen bir durumdur. Bu düzeyde bağlılığı olan çalışanlar örgüte güven verir ve işgücünün kararlı olması verimliliği de artıracığı için örgütler için olumlu sonuçlar doğurur.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de örgüt için zararları da bulunmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında zaman kariyer açısından ilerleme elde eden ve örgütte uzun zaman geçiren çalışanların daha iyi iş fırsatlarını kaçırmaları durumu söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra başarı elde etmek için işi üzerine yoğunlaşan çalışanlarda ailevi sıkıntılar ve strese bağlı sorunlar görülebilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında zaman değişen ve gelişen çevresel koşullara adapte olabilmeye sıkıntılar yaşanması yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarından bir tanesidir (Randall, 1987:465).

3.BÖLÜM

3. SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışmanın son bölümünü yapılan saha araştırması oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, elde edilen verilerin analizi, araştırmanın bulguları ve değerlendirmeler sunulmuştur.

3.1. Materyal

Bu araştırmanın temel amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmektir. Araştırmanın ana materyalini Denizli ili içerisinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştiği hizmet sektörü çalışanlarına yapılan mülakat sonucu elde edilen veriler oluşturmaktadır. Mülakat soruları oluşturulmadan önce insan kaynakları yönetimi, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık konuları ile ilgili farklı konularda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için mülakat soruları Colquitt tarafından 2001 yılında geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden, Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden, Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden ve Mowday vd. tarafından 1982 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Denizli ili içerisinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulandığı özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak yarı biçimsel mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Özel sektörde zaman yönetimi açısından ve çalışanlara ulaşma açısından yaşanan zorluklar nedeniyle zincirleme örnekleme modeli tercih edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla 12 özel sektör çalışanıyla yarı biçimsel mülakat yapılmış ve veriler

toplanmıştır. Katılımcılara ilk olarak araştırmanın konusu ve amacı ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve gizlilik konusuyla ilgili şüpheleri giderilmiştir. Her görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Katılımcıların izinleri doğrultusunda gerektiğinde görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Mülakatta önce katılımcılardan kendileri hakkında bilgi vermeleri istenmiş ve daha sonra da insan kaynakları yönetimi uygulamalarında adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik sorular sistemli bir şekilde sorulmuştur. Mülakat sonrası elde edilen veriler ise içerik analizine tabi tutulmuştur.

3.3. Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanılan Yöntem

Mülakat verileri nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan içerik analizi yöntemi yardımıyla gerekli incelemeler yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

İçerik analiz yönteminde temel amaç elde edilen verileri açıklayabilmek adına yardımcı olabilecek kavramları ortaya koymak ve elde edilen verilerin içeriklerinden çıkarım yapabilmektir. Yıldırım ve Şimşek (2016:242)'e göre elde edilen verilerin kavramsallaşması ve ardından oluşan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenerek veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmektedir.

Kodlama aşamasında elde edilen veriler incelenerek anlamlı parçalara ayrılır ve her bir parçanın kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılır. Kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan bu parçalar isimlendirilir, yani kodlanır ve bir kod listesi oluşturulur. Bu liste verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:243).

Kodlama sürecinden sonra elde edilen veriler bir araya getirilerek incelenir ve temalar oluşturulur. Bu yolla verileri karşılaştırma imkanı bulunur ve veriler arası ilişkiler ve farklılıklar incelenir (Özdemir,2010:330). Üçüncü aşamada ise elde edilen veriler düzenlenir ve okuyucunun anlayabileceği bir dilde tanımlama ve sunum gerçekleşir. Son aşama ise elde edilen ve sunulan bulguların yorumlanması sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:251).

3.4. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

3.4.1. Mülakat Soruları

1. Biraz kendinizden bahseder misiniz?
2. Firmanın işe alım sürecini objektiflik, şeffaflık ve profesyonellik açısından nasıl buluyorsunuz? İşe alım kriterleri hakkında firmanız genel bir bilgilendirme yapıyor mu?
3. Eğitim ihtiyacının belirlenirken fikir ve önerileriniz dikkate alınıyor mu? İhtiyacı belirlemeye yönelik yöntemlerin adil olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Firmanızda yürütülen performans değerlendirme sistemi kriterlerinin yaptığımız işle ilgili olduğunu ve iş başarısını objektif, gerçekçi şekilde ve adil olarak ölçtüğünü düşünüyor musunuz?
5. Firmanızda görevin gerektirdiği bilgi ve özelliklere sahip olan kişilerin objektif kıstaslara göre terfi ettiklerini düşünüyor musunuz?
6. Almış olduğunuz ücretin performansınıza uygun olduğunu ve aynı sektördeki farklı firmalarda çalışan meslektaşlarınızın ücretleriyle kıyasladığımızda kendi ücretinizi adil buluyor musunuz?
7. Ücret sistemini belirleyen kriterlerin adil ve objektif olduğunu düşünüyor musunuz?
8. Firmanın başarısına yardımcı olabilmek için sizden beklenenden daha fazla çaba sarf ediyor musunuz ve bu firmada çalışmaktan memnun musunuz? Kendinizi firmaya borçlu hissediyor musunuz?
9. Bu firmada çalışabilmek için her türlü görevi yapmayı kabul eder misiniz? Mevcut koşullarda meydana gelebilecek ufak bir değişiklik işten ayrılmanıza neden olabilir mi?
10. Firmanın geleceğini önemsiyor musunuz? Çevrenize bu firmanın bir çalışanı olduğunuzu söylemekten gurur duyar mısınız?

3.4.2. Araştırma Hipotezleri

H1: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından personel seçme ve yerleştirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

H2: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

H3: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

H4: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

H5: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

3.5. Araştırma Bulguları

Çalışanların insan kaynakları yönetimi süreçlerine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan çalışmada zincirleme örnekleme metodu ile belirlenen 12 özel sektör çalışanına yarı yapılandırılmış mülakat yapılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yapılarak temalar halinde açıklanmıştır. İlk önce araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgilerine daha sonra da araştırmanın konusuna yönelik temalara yer verilecektir.

3.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu listesi aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Listesi

	ÇALIŞANLAR	YAŞ	CİNSİYET	ÇALIŞILAN POZİSYON	ÇALIŞMA SÜRESİ	EĞİTİM DURUMU	MEDENİ DURUM
1	Çalışan 1	30	KADIN	İDARİ BÖLÜM	5 YIL	LİSANS	BEKAR
2	Çalışan 2	27	KADIN	İDARİ BÖLÜM	3 YIL	LİSANS	BEKAR
3	Çalışan 3	29	ERKEK	İDARİ BÖLÜM	1 YIL	LİSANS	EVLİ
4	Çalışan 4	46	KADIN	İDARİ BÖLÜM	12 YIL	LİSANS	EVLİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Listesi (devamı)

5	Çalışan 5	28	KADIN	İDARİ BÖLÜM	3 YIL	LİSANS	EVLİ
6	Çalışan 6	30	ERKEK	İDARİ BÖLÜM	4 YIL	LİSANS	EVLİ
7	Çalışan 7	37	KADIN	İDARİ BÖLÜM	12 YIL	LİSANS	BEKAR
8	Çalışan 8	28	KADIN	İDARİ BÖLÜM	5 YIL	LİSANS	BEKAR
9	Çalışan 9	33	KADIN	İDARİ BÖLÜM	7 YIL	LİSANS	EVLİ
10	Çalışan 10	36	ERKEK	İDARİ BÖLÜM	6 YIL	LİSANS	EVLİ
11	Çalışan 11	31	KADIN	İDARİ BÖLÜM	2 YIL	LİSANS	EVLİ
12	Çalışan 12	33	ERKEK	İDARİ BÖLÜM	2 YIL	LİSANS	EVLİ

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 8'ini kadın, 4' ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları ortalaması ise 32'dir ve hepsi lisans mezunudur. Katılımcılardan 4 tanesi bekar, 8 tanesi ise evlidir.

Çalışanlardan elde edilen veriler incelendiğinde çalışanların yaşları ve medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak cinsiyetin örgütsel bağlılığın üzerinde etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Çalışanlarda yaş düştükçe örgütsel bağlılığın azaldığını ve yaş ilerledikçe evlilik, ekonomik kaygılar gibi sorumlulukların olması nedeni ile örgütsel bağlılığın arttığını söylemek mümkündür. Ancak lisans mezuniyeti sonrasında iş bulmada yaşanan sıkıntılar ve sonrasında çalıştıkları örgütte ilk iş deneyimine sahip oluyor olmaları, genç çalışanlarda örgütsel bağlılığı kısmen de olsa artırdığı görülmektedir.

3.5.2. Çalışanların Örgütün İşe Alım Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Çalışanların örgütün işe alım sürecini objektiflik, şeffaflık ve profesyonellik açısından nasıl bulduğu ve işe alım kriterleri konusunda genel bir bilgilendirme yapıp yapılmadığı hakkında söylemlerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların İşe Alım Sürecine Yönelik İfadeleri

Çalışanlar	Çalışanların İfadeleri	
Çalışan 1	Profesyonel bir işe alım sürecinden geçtiğimi düşünüyorum ve firma işe alım sürecinde objektif davrandı ve sürecin adil işlediğini gördüm. İşe alım kriterleri hakkında bilgilendirme yapılmıştı . Oryantasyon sürecinden geçeceğim ve o süreçte bulunacağım pozisyonlar bana önceden bildirilmişti .	Yöneticilerin işe alım sürecinde subjektif kararlar alması çalışanların adalet algılarına zarar vermektedir.
Çalışan 2	Örgütün işe alım sürecini kesinlikle profesyonel bulmuyorum çünkü alım sürecinde yönetim ile yapılan birebir görüşmeler etkili oluyor . Gerçek anlamda yürütülen bir işe alım sistemi yok ve bu nedenle profesyonel değil . Ancak alım sürecinde genel bir bilgilendirme yapıldı ve bu konuda firmayı kısmen şeffaf buluyorum. Ancak süreci adil bulmuyorum .	
Çalışan 3	İşe alım sürecini profesyonel bulmuyorum çünkü bu süreçte insan kaynakları yöneticileri ile görüşmedim, direkt yöneticiler tarafından yapılan ikili görüşmeler neticesinde işe alımım gerçekleşti. Objektif yürütülen bir süreç olmadığını ve sürecin adil olmadığını söyleyebilirim.	
Çalışan 4	Sürecin objektif olduğuna inanmıyorum . Kişiler analiz edilmiyor ve soru cevap şeklinde görüşmeler yapılıyor ve burada yönetici kararı oldukça etkili. Profesyonel değil ve şeffaf olduğunu düşünmüyorum . Ancak alım sürecinde genel bir bilgilendirme yapılıyor. Ancak kesinlikle adil değil .	

Tablo 3.2. Çalışanların İşe Alım Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 5	İşe alım sürecinde direkt yönetim kurulu ile görüştüm, profesyonellik olmadığını düşünüyorum. Bu nedenle süreci adil bulmuyorum . Genel bir bilgilendirme yapılmadı ancak objektif bir değerlendirme yapıldığına inanıyorum .	Yöneticilerin işe alım sürecinde subjektif kararlar alması çalışanların adalet algılarına zarar vermektedir.
Çalışan 6	İşe giriş sürecinde yakın ilişkilerin ön planda olduğunu düşünüyorum. Profesyonel bir işe alım yok ve objektif bir değerlendirme yapılmadığını düşünüyorum. Bilgilendirme konusunda yeterli olduğunu düşünüyorum. Süreç adil işlemiyor .	
Çalışan 7	Profesyonel bir işe alım süreci uygulandığını düşünmüyorum . Dolayısıyla objektiflik ve şeffaflık olmadığını söylemek isterim. Süreç adil işlemiyor . Profesyonellik yerine sübjektif kriterlerle işe alım yapıldığını söylemek mümkün. Bilgilendirme yapılıyor ancak yeterli seviyede değil .	İşe alım süreci çalışanlar tarafından profesyonel bulunmamaktadır.
Çalışan 8	İşe alım sürecinin objektif olmadığını ve yönetimin burada kişisel kararlarını etkili olduğunu düşünüyorum. Etkin bir personel seçme sistemi yok ve profesyonellikten ve adaletten oldukça uzak bir firmayız. İşe alım kriterleri ile ilgili kısmen de olsa bilgilendirme yapılıyor .	Yöneticilerin işe alım sürecinde subjektif kararlar alması çalışanların adalet algılarına zarar vermektedir.
Çalışan 9	Firmada profesyonel bir işe alım sürecinin olduğunu düşünmüyorum . Alanım üzerine işe alındım objektif bir değerlendirme yapıldı ancak profesyonel bir alım değildi . Şeffaflık yoktu ve gerekli bilgilendirme yapılmadı . Bu nedenle adil bulmuyorum .	
Çalışan 10	İşe alım süreci kesinlikle profesyonel değil . İşe alımda tanıdık referanslar etkili ve bana işimle ilgili yapılan bilgilendirme yetersizdi ve bu aşamada şeffaf ve adil olunmadığını düşünüyorum.	

Tablo 3.2. Çalışanların İşe Alım Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

<p>Çalışan 11</p>	<p>İş başvurularında değerlendirilecek personeller için kişilik testi uygulanarak kişinin sosyal-analitik becerileri, iletişim kabiliyeti vs özellikleri incelenerek belirli bir süreç içerisinde personel alımı gerçekleşiyor. Bu yüzden objektif yaklaşımda olduklarını ve adil olduklarını düşünüyorum. Yakın geçmişte yaşanan finansal kriz açısından yapılan toplantı ve bu duruma binaen bazı personellerin işine son verildiğinin bilgilendirilmesinin yapılmasıyla şeffaf olmaya çalıştıklarını düşünüyorum.</p>	<p>İşe alım süreci çalışanlar tarafından profesyonel bulunmamaktadır.</p>
<p>Çalışan 12</p>	<p>Personel ihtiyacı olduğunda o an en uygun kim gelirse, daha doğrusu yöneticinin istediği kişi işe alınıyor. O bakımdan mesleki yeterlilik vs. bakımından profesyonel bir işe alım yapılmadığını söyleyebilirim. İşe alım kriterleri ile ilgili bilgilendirme yapılmadı ve kesinlikle adil değil.</p>	

Tablo 3.2. 'ye göre çalışanlardan elde edilen veriler incelenip içerik analizine tabi tutulduğu zaman çalışanların çoğunluğunun örgütün işe alım sürecini adaletli ve profesyonel bulmadıklarını ve işe alım sürecinde genelde yöneticilerin kişisel kararlarının ve yönetici ile yürütülen ikili ilişkilerin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. İşe alım süreci çalışanların gözünde objektif kararlarla değil tamamen subjektif kararlarla gerçekleşmektedir.

Yalnızca iki çalışan işe alım sürecinin objektif ve adaletli olduğunu ve örgütte profesyonel bir şekilde personel seçme yerleştirme sisteminin yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu iki çalışanın örgütte işe alım sürecini diğer çalışanlardan farklı olarak değerlendirmelerinin nedeni araştırılmış ve nedeni olarak işe alımlarının yapıldığı dönemde işe alım sürecini yöneten uzmanın daha sonra örgütte çalışmadığı tespit edilmiştir. Bu durum da göstermektedir ki örgüt içerisinde yerleşmiş bir personel seçme ve yerleştirme bulunmama ile beraber bu alanda çalışan uzmanlar işe alım sürecini kendilerince yönetmektedirler.

3.5.3.Çalışanların Örgütte Yürütülen Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Örgüt içerisinde yürütülen eğitim yönetimi sistemine yönelik yöneltilen soruya istinaden çalışanların sürecin işleyişi ve süreç hakkındaki yorumları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. 3. Çalışanların Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan1	Eğitim konusunda fikirlerim dikkate alınmaz ancak mesleğimle ilgili kurum içinde eğitim alıyorum. Eğitim ihtiyacı belirlenirken ihtiyaçlardan ziyade fırsatlar dikkate alındığı için kısmen adildir.	Çalışanların eğitim ihtiyacı tespiti sürecine yönelik verdikleri cevaplar farklılıklar içermektedir.
Çalışan 2	Eğitim verilmesi durumu söz konusu olduğunda fikirlerimi ve önerilerimi soruyorlar. Hatta eğitim söz konusu olduğunda dışarıya göndermekte de yöneticilerim hiç çekinmiyorlar. Bu nedenle süreci oldukça iyi buluyorum. Tüm çalışanların bu haktan faydalandıklarını düşündüğüm için adaletli olduğunu düşünüyorum.	
Çalışan 3	Alanımla ilgili eğitim konusunda fikrim alınır. Dışarıda verilen eğitimler ile ilgili bir talepte bulunmadım ancak yöneticimden talebim olması durumunda destek alacağıma inanıyorum. Bu nedenle yöneticilerimin bu hususta adaletli olduklarını düşünüyorum.	Eğitim ihtiyacı belirlenirken fikirlerine ve önerilerine başvurulmayan çalışanlar süreci adaletsiz bulmaktadırlar.

Tablo 3. 3. Çalışanların Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 4	Eğitim konusunda fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor ve yönetim destek oluyor . Süreç adil işliyor ve tüm çalışanlar eğitim hakkından faydalanıyor.	
Çalışan 5	Eğitim ihtiyacı belirlenirken fikirlerime önem veriliyor ve eğitim talebim dikkate alınmıyor . Ancak eğitime yönelik yöntemlerin adil olmadığını düşünüyorum. Tüm çalışanlar bu haktan bence faydalanamıyor .	İhtiyaç tespiti sürecini adaletli bulan çalışanların ise fikir ve önerilerinin bu süreçte dikkate alındığı görülmektedir.
Çalışan 6	Eğitim ihtiyacında fikirlerim dikkate alınmıyor ve bu sürecin adil olduğunu düşünüyorum.	
Çalışan 7	Hayır , eğitim ihtiyacında fikirlerim sorulmuyor . Eğitimler tüm çalışanları ilgilendiriyor ancak alanım üzerine yapılan eğitimlere kendi talebim doğrultusunda kendi imkanlarımla gittim. Adil olduğunu düşünmüyorum .	Çalışanların eğitim ihtiyacı tespiti sürecine yönelik verdikleri cevaplar farklılıklar içermektedir.
Çalışan 8	Hayır , genel olarak önerilerimiz sorulmaz . Adaletli bir eğitim süreci yok genelde belirli gruplara yönelik eğitim yapılıyor. Kurum dışı eğitim konusunda da onay görmedim. Maddiyatı bahane ettiler.	
Çalışan 9	Fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor ancak maliyeti düşük bir eğitim imkanı söz konusu olduğunda yöneticiler tüm çalışanların faydalanması konusunda oldukça istekli. Bu süreçte çok adaletli olduğunu düşünmüyorum	

Tablo 3. 3. Çalışanların Eğitim Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 10	Fikirlerim dikkate alınıyor ancak kurum bazında çalışanların görüşlerine başvurulmuyor ve ihtiyaçları değerlendirilmiyor. Sürecin adil olmadığını düşünüyorum çünkü belirli sistemik bir yöntem yok.	Eğitim ihtiyacı belirlenirken fikirlerine ve önerilerine başvurulmayan çalışanlar süreci adaletsiz bulmaktadırlar.
Çalışan 11	Evet, fikir ve önerilerim dikkate alınıyor, zaman zaman yöneticilerimiz dolaşarak fikrimizin olup olmadığını soruyorlar. Genel itibarıyla adil olmaya çalıştıkları kanısındayım.	İhtiyaç tespiti sürecini adaletli bulan çalışanların ise fikir ve önerilerinin bu süreçte dikkate alındığı görülmektedir.
Çalışan 12	Hayır, kendi çabamızla eğitim almak istesek dahi mevcut işin yoğunluğundan eğitime vs. ayıracak vaktimiz olmuyor.	

Tablo 3.3. incelendiğinde çalışanların örgüt içerisinde eğitim ihtiyacı belirlenirken fikir ve önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı sorulduğunda verdikleri cevaplar farklılıklar göstermektedir. 7 çalışan fikir ve önerilerinin dikkate alındığını ve eğitim talepleri olması halinde yöneticilerinin kendilerine onay verdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu yedi çalışandan beş tanesi eğitim ihtiyacına yönelik süreci adil bulurken iki tanesi süreci adil olarak değerlendirmemektedir. Bunun nedeni olarak da eğitim ihtiyacı belirlenirken tüm çalışanlara fikir ve önerilerinin sorulmuyor olmasını, verilen eğitimlerin ihtiyacı karşılamadığını ve kurum içerisinde tüm çalışanların eğitim hakkında faydalanamadığını ifade etmişlerdir.

Eğitim ihtiyacı belirlenirken fikir ve önerilerinin alınmadığını ifade eden 5 çalışan ise bu durumun maddi nedenlerden dolayı kaynaklandığını, eğitimin belirli pozisyonlarda çalışanlara yönelik verildiğini ve iş yoğunluğu nedeniyle eğitim için zaman olmadığını ve bu nedenle eğitim sürecinin adaletli olmadığını ifade etmişlerdir.

Genel olarak tablo incelendiği zaman örgüt içerisinde yürütülen profesyonel bir eğitim yönetimi sistemi olmadığı görülmektedir. Eğitim ihtiyacı belirlenirken gerçek anlamda ihtiyaca bakılmaksızın sadece belirli pozisyonlarda çalışan kişilerin fikir ve önerileri dikkate alınmakla beraber ekonomik kaygıların daha ön planda olduğu görülmektedir. Bu durum da eğitim yönetimi sürecinin birçok çalışan tarafından adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır.

3.5.4. Çalışanların Örgütün Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Örgüt içerisinde yürütülen performans değerlendirme sürecine yönelik performans değerlendirme kriterlerinin yapılan iş ile ilgili olup olmadığı ve iş başarısını objektif, gerçekçi ve adil bir şekilde ölçüp ölçmediği hakkında çalışanların algılarına yönelik elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Yaptığım işle alakalı olduğunu ve gerçekçi bir performans ölçümü yapıldığını düşünüyorum. Değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	Çalışanların çoğunluğu performans değerlendirme
Çalışan 2	Performans ölçüm kriterlerinin kısmen işimle alakalı olduğunu ve sistemin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Gerçek anlamda işimin başarısını ölçmek için kriterler yeterli değil. Objektif ve gerçekçi ölçüm yapıldığını düşünmüyorum ancak adaletli bulmuyorum. Tüm çalışanlar için aynı durumlar geçerli değil çünkü. Bu durum da tamamen yöneticilerden kaynaklanmakta.	kriterlerini yetersiz bulmakta ve performans ölçüm sürecinin adaletsiz işlediğine inanmaktadırlar.

Tablo 3.4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 3	Belirli bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını düşünüyorum ve yönetim tarafından da takdir edilmeye ihtiyaç duymuyorum. İş bazında performanslar değerlendirilmiyor. Gerçekçi ve adil olduğunu düşünmüyorum. Performansı değerlendirecek yetkin yönetici olduğuna inanmıyorum.	Çalışanlarda performans ölçüm sürecinde sosyal ilişkilerin ön planda olduğu ve subjektif
Çalışan 4	Kriterlerin yapılan işle ilgili olduğunu düşünüyorum ve adil olduğuna inanıyorum. Bu konuda gerçekçi ve objektif davranıldığını düşünüyorum.	kararlarla ölçüm yapıldığı algısının yerleştiği
Çalışan 5	Performans değerlendirme kriterlerinin işimle ilgili olduğunu düşünüyorum. Objektif ve gerçekçi bir değerlendirme olduğuna ve adil olduğuna inanmıyorum. Bu süreçte yönetim ile yakınlık önem arz ediyor.	görülmektedir. Çalışanların çoğunluğu performans değerlendirme
Çalışan 6	Sistem yapılan işleri değerlendiriyor. Ölçüm sisteminin oturmadığını düşünüyorum. Takip sistemi kurulamadı ve gözlemler sonucu performans değerlendiriliyor. Bu nedenle çok gerçekçi ve objektif olmadığını ve bu nedenle adil olmadığını düşünüyorum.	kriterlerini yetersiz bulmakta ve performans ölçüm sürecinin adaletsiz işlediğine
Çalışan 7	Düşünmüyorum çünkü kurumda performans değerlendirme sistemi yok. İş başarısı gerçekçi ve objektif bir şekilde ölçülüyor. Organizasyonel bir yapılanma söz konusu olmadığı için duygusal kararlar çok ön planda ve iş paydaşlarıyla olması gerekenden fazla sosyal ilişkiler kurulduğu için adaletli bir değerlendirme yapılamıyor.	inanmaktadırlar.

Tablo 3.4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 8	Performans değerlendirilmesi tamamen kişisel olarak yapılmakta ve herhangi bir kritere dayandırılmamaktadır . Bu nedenle objektif ve gerçekçi olmadığını söylemekle beraber kesinlikle adil olmadığını düşünüyorum.	Çalışanlarda performans ölçüm sürecinde sosyal ilişkilerin ön planda olduğu ve subjektif kararlarla ölçüm yapıldığı algısının yerleştiği görülmektedir.
Çalışan 9	Yaptığım işin ölçüldüğüne inanmıyorum . İşe göre değil kişiye göre ölçüm yapıyor. Burada duygusal kararlar ön planda . Kesinlikle gerçekçi, objektif ve adil bir sistem yok .	Çalışanların çoğunluğu performans değerlendirme kriterlerini yetersiz bulmakta ve performans ölçüm sürecinin adaletsiz işlediğine inanmaktadırlar.
Çalışan 10	İş başarısının ölçüldüğünü düşünmüyorum . Yönetimle yakınlık meselesi ön planda. Tamamen ikili ilişkiler ön planda. Bu nedenle gerçekçi ve objektif değil ve kesinlikle adil değil .	
Çalışan 11	Kesinlikle hayır . Çünkü yılda bir defa yapılan bu performans değerlendirmelerinde tüm birim sorumluları tüm personeli tek tek değerlendirmeye alıyor. Fakat ben bir birimin sorumlusunun neredeyse hiç iletişimde-irtibatla olmadığı başka bir birimin personelini değerlendirmesini anlamsız ve saçma buluyorum, nitekim o sorumlu, o personelin nasıl çalıştığı konusunda bir bilgisi yoktur. Bu düşüncemi kendi birim sorumlum ile paylaştığımda aldığım cevap “sorumlular kendi aralarında toplantılarda bahsederlerken bilmedikleri diğer personeller hakkında da fikir sahibi oluyor” şeklindeydi. Bence bu kesinlikle objektiflikten uzak subjektif bir yaklaşım. Bu yüzden adil olduğunu düşünmüyorum .	

Tablo 3.4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 12	<p>Kesinlikle düşünmüyorum. Kurumda en çok yöneticiye yakın olan kişiler bu durumdan faydalanyor ve belli bir yere kadar geliyor. Fakat o yerden sonraki çözüm üretme kısmında başarısız oldukları için sonucu firmaya kötü yansıyor. Haliyle gerçekçi bir ölçümden, objektiflikten ve adaletten vb. söz etmek mümkün değil.</p>	<p>Çalışanlarda performans ölçüm sürecinde sosyal ilişkilerin ön planda olduğu ve sübjektif kararlarla ölçüm yapıldığı algısının yerleştiği görülmektedir.</p>
------------	---	--

Tablo 3.4.'e göre çalışanların örgüt içerisinde yürütülen performans değerlendirme sistemi kriterlerine ve sürecin adaletine ve gerçekçiliğine yönelik cevapları çeşitlilik arz etmektedir.

Mülakat yapılan 12 çalışan içerisinde 5 kişi performans değerlendirme kriterlerinin yapmış oldukları iş ile alakalı olduğunu ifade etmişlerdir. Beş kişi içerisinde ikisi performans ölçüm sisteminin yetersiz olduğunu, sistemin oturmadığını ve bunun nedeninin ise yöneticilerden kaynaklı olduğunu ve bu nedenle sistemin objektif, gerçekçi ve adaletli olmadığını söylemişlerdir. Kalan üç kişiden ise iki tanesi süreci adaletli ve gerçekçi bulurken bir tanesi bu süreçte yöneticiler ile kurulan yakın ilişkilerin etkili olmasından dolayı süreci objektif, gerçekçi ve adaletli bulmadığını ifade etmiştir.

Kalan yedi kişiden üç tanesi ise örgüt içerisinde performans ölçmeye dair bir sistem olmadığını ve ölçüm yapmada yetkin bir yönetici olmadığını, bu sürecin tamamen sübjektif bir şekilde yönetildiğini ve sosyal ilişkilerin bu süreçte ön planda olduğunu, bu nedenle de sürecin objektif, gerçekçi ve adaletli olmadığını ifade etmişlerdir. Geriye kalan dört kişi ise ölçüm kriterlerinin yaptıkları iş ile ilgili olmadığını ve ölçüm sürecinde yine duygusal kararların ve ikili ilişkilerin etkili olduğunu ve yönetim ile kurulan yakın ilişkilerin bu süreçte etkili olduğunu bu nedenle de süreci objektif, gerçekçi ve adaletli bulmadıklarını ifade etmişlerdir.

Bu durum da göstermektedir ki örgüt içerisinde yürütülen bir performans değerlendirme sistemi varsa dahi çalışanlara bu konuda yeterli bilgilendirme yapılmamaktadır. Çakmak (2005:20) performans değerlendirme sürecinde çalışanlar ile değerlendirmeyi yapacak kişiler arasında etkili bir iletişim olmasının adalet algısının oluşmasında önemli olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar performans değerlendirme sistemini adaletli buldukları sürece örgüte ve sisteme olan inançları artmaktadır. Bu tablo incelendiği zaman çalışanlar tarafından performans ölçüm sisteminin objektif ve gerçekçi bulunmaması sürece yönelik adalet algılarının olumsuz olmasına neden olmaktadır.

3.5.5.Çalışanların Örgütün Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Aşağıdaki tabloda çalışanlara yöneltilen terfi sürecinde görevin gerektirdiği bilgi ve özelliklere sahip olan kişilerin objektif kriterlere göre terfi edip etmediği sorularının cevapları yer almaktadır.

Tablo 3. 5. Çalışanların Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Hayır , kişinin sosyal çevresinin ön planda olduğunu düşünüyorum. Kişinin kendini pazarlaması etkili ve terfi söz konusu olduğunda yetkinliğe bakılmadığını düşünüyorum.	Çalışanlar tarafından terfi süreci adaletli bulunmamaktadır.
Çalışan 2	Bazı birimlerde bu durum geçerli ancak genele baktığım zaman duygusal alınan kararlar ve çıkarlar doğrultusunda terfiler yapılıyor.	Terfi sürecinde subjektif
Çalışan 3	Düşünmüyorum. Terfilerde ikili ilişkiler etkili ve iletişim gücünüz yüksekse iş başarısının önemsiz olduğunu düşünüyorum.	kararların ön planda olduğu düşünülmektedir

Tablo 3. 5. Çalışanların Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 4	Terfilerde bilinçli bir uygulama yapılmadığını , gösterilen performans ve gözlemlerin yanı sıra kişisel fikirlerin de etkili olduğunu düşünüyorum. .	Kariyer yönetimine dair örgüt içerisinde yürütülen bir sistem olmadığı düşünülmektedir.
Çalışan 5	Hayır. Terfilerde tamamen ikili ilişkiler söz konusu. Ve referans önemli	
Çalışan 6	Evet , bu kurumda istisna haricinde bilgisi olan ve çalışan insanlar terfiye hak kazanıyor.	Çalışanlar tarafından terfi süreci adaletli bulunmamaktadır.
Çalışan 7	Düşünmüyorum. Sübjektif kararların etkili olduğunu düşünüyorum. Objektiflik %20 değerindedir. Sosyal ilişkiler ve duygular bu konuda belirleyici durumda.	
Çalışan 8	Terfilerin genellikle duygusal bağlar doğrultusunda yapıldığını gözlemlediğim için kesinlikle objektif kıstaslar söz konusu değil.	Terfi sürecinde sübjektif kararların ön planda olduğu düşünülmektedir.
Çalışan 9	Objektif değil, tanıdık ya da referanslar doğrultusunda terfiler yapılıyor. İş bilmeyen kişiler de iş başına getirilebiliyor.	
Çalışan 10	Asla düşünmüyorum. Yönetime yakın kişiler terfi alıyor. Bilgi donanım eğitim hiç önemli değil.	

Tablo 3. 5. Çalışanların Kariyer Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 11	Çalıştığım dönem içerisinde herhangi bir terfi ile karşılaşmadım ama diğer arkadaşlardan duyduğum kadarı ile yapılan önceki terfiler pek objektif kriterlere göre yapılmamış , ne kadar doğrudur bunu bilemem.	Kariyer yönetimine dair örgüt içerisinde yürütülen bir sistem olmadığı düşünülmemtedir.
Çalışan 12	Çok nadirde olsa görülebiliyor.	

Tablo 3.5.' e göre araştırmaya katılan çalışanların neredeyse hepsi örgüt içerisinde terfi durumu söz konusu olduğunda işleyen süreci kesinlikle objektif bulmadığını ve görevin gerektirdiği bilgi ve özelliklere sahip olan kişilerin terfi ettiklerine inanmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlarda terfi sürecine yönelik ortak bir algı olduğu tespit edilmiştir. Bu algı da örgütün terfi sürecinde tamıyla subjektif şekilde kararlar aldığı ve kişinin kendisini pazarlayabildiği, yönetim kademesi ile yakın ilişkiler kurabildiği ve referansı olması halinde terfi etmeye hak kazanabileceği yönündedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda örgüt içerisinde yürütülen terfi sürecinde yönetsel sıkıntılardan kaynaklı sorunlar yaşandığı gözlemlenmektedir. Örgüt içerisinde sistemsiz bir şekilde ve belirli kriterlere dayandırılmadan yürütülen bir kariyer yönetimi süreci olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle çalışanların kariyer yönetimi açısından örgüte olan adalet algılarının zayıf olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Yılmaz (2004:108)'ın ifadesiyle Bağdadlı ve Apoletta tarafından yapılan adalet çalışması sonuçlarına göre terfi etmeye hak kazanamayan çalışanların örgütün terfi sürecine yönelik kararlarını adil algılamamaları durumunda en olumsuz tepkileri verdikleri belirtilmiştir. Terfi almaya hak kazanamayan çalışanların süreci adaletli bulmaları durumunda bağlılıklarının yüksek olduğu ve örgütte kalma isteklerinin olduğu belirtilmiştir. Terfi etmeye hak kazanan çalışanların ise bu sürecin adaletli olup olmadığını sorgulamadığını belirtmişlerdir.

3.5.6.Çalışanların Örgütün Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Çalışanlardan örgüt içerisinde yürütülen ücret yönetimi sistemine yönelik algılarına ve almış oldukları ücretin göstermiş oldukları performanslarına uygun olup olmadığına yönelik veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Almış olduğum ücreti düşük buluyorum, sektör itibariyle de düşük olduğunu biliyorum ama adaletli ve objektif bulmuyorum . Ücret belirlenmesinde referansın olması ve ikna kabiliyeti gibi kişisel yeteneklerin etkili olduğunu düşünüyorum. Mesleki bazda ücret ayrımı yapıyor .	Çalışanlar sergilemiş oldukları performansları karşılığında hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmektedirler ve bu nedenle almış oldukları ücreti adaletsiz bulmaktadırlar.
Çalışan 2	Almış olduğum ücreti başka firmalarda çalışan meslektaşlarımla kıyasladığımda düşük olduğu için adil bulmuyorum . Ancak kurum içinde kıyasladığımda aldığım ücretin iyi olduğunu düşünsem de ücret politikasının adaletsiz olduğunu düşünüyorum. Ücret kriterleri kesinlikle adil ve objektif değil .	

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

<p>Çalışan 3</p>	<p>Ücretimin gösterdiğim performansa uygun olduğunu kesinlikle düşünmüyorum. Aynı pozisyonda farklı sektörde çok daha fazla ücret alırken burada maaşım yarı yarıya düşük. Bunu kendim isteyerek bilerek kabul ettim. Kurumda maaş portföyü genel itibariyle düşük. Ücret belirlerken iki kriter var. Yöneticiler ve yönetim kurulu. Yöneticilerimin adaletli olduğuna inanıyorum ancak yönetim kurulunun adaletli olduğuna inanmıyorum.</p>	<p>Ücret kriterleri belirlenirken bir sistem bulunmadığı ve ücretlerin yönetici tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Çalışanlar sergilemiş oldukları performansları karşılığında hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmektedirler ve bu nedenle almış oldukları ücreti adaletsiz bulmaktadırlar.</p>
<p>Çalışan 4</p>	<p>Başka kişilerle ücretimi kıyaslamadım ancak ücretimin düşük olduğunu düşünmüyorum. Hak ettiğimin biraz altında olduğunu düşünüyorum daha iyi bir ücret olabilirdi. Kurum içerisinde çok adaletli olduğunu söyleyemem. Ayrıca aynı sektördeki benzer pozisyonlarla kıyasladığımda yine adaletsiz olduğunu düşünüyorum. Performansa çok bakıldığını düşünmüyorum ama bu konuda iyileştirmeler var. Ücret kriterlerinde kıdem önemli ve adil olduğunu düşünmüyorum. Şahsi kararlar ön planda ve işe alım kriteri yok.</p>	<p>Çalışanlar sergilemiş oldukları performansları karşılığında hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmektedirler ve bu nedenle almış oldukları ücreti adaletsiz bulmaktadırlar.</p>

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

<p>Çalışan 5</p>	<p>Maaşımın performansıma uygun olduğunu düşünüyorum. Kıyasladığım zaman adil buluyorum. Piyasanın durumuna göre gayet iyi buluyorum. Kriter olarak sadece örgütün cirosu dikkate alınıyor. Başka bir kriter göz önünde bulundurulmuyor. Bu nedenle adil ve objektif olmadığını düşünüyorum.</p>	<p>Ücret kriterleri belirlenirken bir sistem bulunmadığı ve ücretlerin yönetici tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Çalışanlar sergilemiş oldukları</p>
<p>Çalışan 6</p>	<p>Ülke genelinde herkes almış olduğu ücretten dolayı şikayetçi ve ben de yaşam şartlarına göre ücretimin az olduğunu düşünüyorum. Yurt dışında iş bulsam gitmek isterim mesela. Büyük şehirlerdeki ücretler ile kıyaslısam ücretim yine düşük ancak il bazında aynı olduğunu düşünüyorum. İl geneli benzer pozisyonların aldığı baz ücret var ve bu baz ücrete göre bir değerlendirme yapılıyor. Ücret konusunda objektif olduğunu düşünüyorum ancak yine tam bir kurumsallık söz konusu değil arada kişisel kararlar ön plana çıkabiliyor.</p>	<p>performansları karşılığında hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmektedirler ve bu nedenle almış oldukları ücreti adaletsiz bulmaktadırlar.</p>

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

<p>Çalışan 7</p>	<p>Performansımın karşılığını aldığımı düşünmüyorum. Aynı sektördeki benzer işi yapan kişilerle ücretimi kıyasladığım zaman pozisyonumun gerektirdiklerini ve karşılığında aldığım ücreti de adil bulmuyorum. Bulduğum pozisyonun gereklerinden daha fazla iş yaptığımı düşünüyorum. Buna rağmen aldığım ücretin yetersiz ve adil olmadığını düşünüyorum. Bu kurumda ücret yönetim sistemi yok ve dolayısıyla kıdem ya da pozisyonun gerektirdiği sorumluluklar gibi nitelikler dikkate alınmıyor.</p>	<p>Ücret kriterleri belirlenirken bir sistem bulunmadığı ve ücretlerin yönetici tarafından belirlendiği düşünülmektedir.</p>
<p>Çalışan 8</p>	<p>Aldığım ücret performansımın altında ve bu durum da performansımı olumsuz etkilemektedir. Aynı işi yapan diğer çalışanlar ile kıyasladığımda ücretim kesinlikle adil değil. Firmada ücret sistemi bulunmadığı için objektif bir ücret sisteminden ve adaletten söz etmek mümkün değil. Tamamen kişisel kararlara göre ücretler belirleniyor.</p>	
<p>Çalışan 9</p>	<p>Performansımın çok altında ücret aldığımı düşünüyorum. Diğer çalışanlarla kıyasladığımda da adil bulmuyorum. Kurum bu açıdan kesinlikle adil ve objektif değil. Departmana göre ücret belirleniyor ve eğitim durumu gibi faktörlerin hiç önemi yok. Belirli bir kriter olduğunu düşünmüyorum.</p>	

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

<p>Çalışan 10</p>	<p>Diğer sektörlerle göre daha az ücret alıyorum ve bu yüzden bana verilen ücret kadar çalışıyorum, kapasitemi zorlamıyorum. Tam olarak hak ettiğim ücreti aldığımı düşünmüyorum. Adil olmadığını düşünüyorum. Gördüğüm kadarıyla ücret yönetimine dair kriterler yok ve ücret dağılımı asla adil değil.</p>	<p>Çalışanlar sergilemiş oldukları performansları karşılığında hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünmektedirler ve bu nedenle almış oldukları ücreti</p>
<p>Çalışan 11</p>	<p>Ücretimi kesinlikle adil bulmuyorum. Şu anda dahi kendi bölümümde çalıştığımız personelin hepsi de aynı işi yapmamıza rağmen farklı maaş alıyoruz. Ayrıca sene başında birçok kişinin zam isteme şekilleri sonucunda firmamızın yöneticileri bizden maaş bilgimizi kesinlikle kimseye söylemememiz konusunda katı düşüncede olduklarını aksi takdirde iş akdinin sonlanmasına kadar gidebileceği konusunda uyarı aldık. Kesinlikle adil ve objektif olduklarını düşünmüyorum. Adil ve objektif olmaya çalışılıyor gibi olsa da gerçekte öyle olmadığını düşünüyorum.</p>	<p>adaletsiz bulmaktadırlar.</p>

Tablo 3. 6.Çalışanların Ücret Yönetimi Sürecine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 12	Almış olduğum ücret performansım bakımından her yıl %20 artış gösterdi fakat yapılan iş = para bakımından bakacak olursak benimle aynı işi yapan kişilerin aldığı ücrete kıyasla kendi ücretimin adaletli olduğunu düşünmüyorum. Yöneticiler, işi yapan çalışanlara verdiği ücret oranını kendilerine yalakalık yapan kişilere de iş yapmasalar dahi verdiği için objektif ve adil bulmuyorum.	Ücret kriterleri belirlenirken bir sistem bulunmadığı ve ücretlerin yönetici tarafından belirlendiği düşünülmektedir.
------------	---	---

Tablo 3.6. 'da çalışanlardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulduğunda örgüt içerisinde ücret yönetimi sistemine dair benzer ifadeler olduğu göze çarpmaktadır. Görüşmeye katılan 12 çalışana, gösterilen performans ile alınan ücret ilişkisine dair durum, aldıkları ücretin adaletli olup olmadığına dair düşünceleri ve ücreti belirleyen kriterlerin objektif ve adaletli olup olmadığı soruları yöneltmiştir.

Elde edilen verilere göre çalışanların göstermiş oldukları performansları karşılığında hak ettiklerine inandıkları ücreti almadıklarını söyleyebiliriz. İki çalışan ücretini yeterli düzeyde bulmuş, bir çalışan ise orta seviyede bir ücret aldığını ifade etmiştir. Ancak çoğunluk almış oldukları ücretin performanslarının karşılığı olmadığını ifade etmiştir. Ve yine neredeyse araştırmaya katılan çalışanların hepsi aynı sektörde farklı firmalarda çalışan meslektaşlarının ücretleriyle kendi ücretlerini kıyasladıklarında kendi ücretlerini düşük ve adil bulmamaktadırlar.

Örgüt içerisinde ücret yönetimi sistemine dair bir güvensizlik olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni olarak çalışanların ücret kriterlerinin belirlenmesinde yönetimin kişisel kararlarının ön planda olduğu ve ücret yönetimine dair bir sistem olmadığı ve çalışanlar arasında kesinlikle şahsi sebepler ile ücret ayırımının yapıldığı gibi ifadeleri gösterilebilir.

Ücret yönetimi konusu içerisinde bahsedilen Adams'ın eşitlik kuramına (Budak, 2018:180) göre çalışanların göstermiş oldukları çabaları ve örgüte katkıları karşılığında aldıkları ödüllerin arasında dengede sıkıntı olması durumunda, çalışanlar örgütün adaletli olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda hak ettikleri ücreti almadıklarını düşünen çalışanların örgütün ücret sistemine yönelik adalet algılarının zayıf olduğu ortadadır. Sonuçlar, kendi ücretinin iyi olduğunu düşünen çalışanların dahi örgüt içerisinde yürütülen sistemin yetersiz olduğu gerekçesi ile süreci yine adaletsiz bulduklarını göstermektedir.

3.5.7.Çalışanların Örgüt İçerisinde Gösterdikleri Çabaya ve Memnuniyetlerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlara örgütün kendilerinden beklediği çabayı ne derecede sarf ettikleri, örgütten memnun olup olmadıkları ve kendilerini örgüte borçlu hissedip hissetmedikleri sorulmuş ve çalışanlardan elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 7. Çalışanların Gösterdikleri Çaba ve Memnuniyetlerine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Elimden gelenin fazlasını yapıyorum ve burada çalışmaktan memnunum . Kendimi buraya borçlu hissetmiyorum . Çalışma arkadaşlarımı seviyorum .	Çalışanların çoğunluğu örgüt adına gerekenden fazla çaba harcadıklarını düşünmektedirler. Hiçbir çalışan kendisini örgüte karşı borçlu hissetmemektedir.
Çalışan 2	Ben elimden gelen çabayı fazlasıyla gösteriyorum . Bunu gönüllü olarak yapıyorum ve maaşımın karşılığını fazlasıyla verdiğimi düşünüyorum. Firmada çalışmaktan çok memnunum çünkü bulduğum ortamı seviyorum . Ama kendimi firmaya borçlu hissetmiyorum .	
Çalışan 3	Fazla çaba sarf ettiğimi düşünüyorum , mesai şartı aranmadan çalışıyorum. Borçlu hissetmiyorum . Kendi kişisel gelişimim adına daha fazla çaba sarf ediyorum.	

Tablo 3. 7. Çalışanların Gösterdikleri Çaba ve Memnuniyetlerine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 4	Çok fazla çaba harcadığımı düşünüyorum. Çok çalıştığımı düşünüyorum. Çalışmaktan memnunum çünkü alternatifim yok. Pozisyonum ve geldiğim nokta iyi olduğu için memnunum. Borçlu hissetmiyorum çünkü çok çalışıyorum.	Örgüt içerisinde yürütülen sosyal ilişkilerin iyi olması, çalışma koşullarının rahat ve esnek olması çalışanların
Çalışan 5	Beklenenden fazla çaba sarf etmiyorum. Örgütü sahiplenmediğimi düşünüyorum. Çalışanlara değer verilmediğini ve takdir görülmediğim nedeniyle öyle düşünüyorum. Borçlu da hissetmiyorum. Çalışmaktan memnunum çünkü başka alternatif yok ve çalışma ortamı çok rahat.	örgütü tercih etmelerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların çoğunluğu örgüt adına gerekenden fazla çaba harcadıklarını
Çalışan 6	Gereğinden fazla çaba sarf ettiğimi düşünüyorum ve burada çalışmaktan memnunum. Borçlu hissetmiyorum. Severek çalışıyorum.	düşünmektedirler. Hiçbir çalışan kendisini örgüte karşı borçlu hissetmemektedir.
Çalışan 7	Fazlasıyla çaba sarf ediyorum. Bu firmada bulunmaktan memnunum ancak ücret yönetimi ve performans değerlendirme konusunda hakkaniyetli bir sürece geçilmesi durumunda firmaya yönelik eleştirilerim ortadan kalkacağı için daha çok memnun olacağımı düşünüyorum. Kesinlikle kendimi borçlu hissetmiyorum.	

Tablo 3. 7. Çalışanların Gösterdikleri Çaba ve Memnuniyetlerine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 8	Çok fazla çaba sarf ettiğim söylenemez. Bunun için motive edilmiyorum ve emeklerimin boşa gittiğini düşünüyorum. Çalışmaktan memnun değilim ve borçlu da hissetmiyorum.	Örgüt içerisinde yürütülen sosyal ilişkilerin iyi olması, çalışma koşullarının rahat ve esnek olması çalışanların örgütü tercih etmelerinde önemli rol oynamaktadır.
Çalışan 9	Kendi işyerim gibi çalışıyorum. Zaman zaman memnunum, mecburiyetten çalışıyorum. Borçlu hissetmiyorum.	Çalışanların çoğunluğu örgüt adına gerekenden fazla çaba harcadıklarını düşünmektedirler.
Çalışan 10	Firmayı önemsiyorum ve gereğinden fazla çaba sarf ederim. Çalışmaktan memnunum. Çalışma ortamını seviyorum, çalışmayı sevdirecek faktörler var arkadaş vs. Manevi borç hissediyorum.	Örgüt içerisinde yürütülen sosyal ilişkilerin iyi olması, çalışma koşullarının rahat ve esnek olması çalışanların örgütü tercih etmelerinde önemli rol oynamaktadır.
Çalışan 11	Firmamızda çalışmaktan memnunum. Çalışma şartları, fazla mesailerimizi kullanabilmemiz, kendi molamızı duruma göre kendimizin belirleyebilmesi, ihtiyaç halinde zorlanmadan izin alınabilmesi vs açısından memnunum. Şu an personel eksikliği nedeni ile olması gerekenden fazla çaba sarf ediyoruz. Personel eksikliği nedeni ile yapılan toplantıda yöneticimiz bizden yapabileceğimiz maksimum performansı göstermemizi, senin işin -benim işim ayırımı gözetmeden herkesin her işi elinden geldiğince yapmasını, sürekli birbirimizi desteklememiz gerektiğini rica etti.	Örgüt içerisinde yürütülen sosyal ilişkilerin iyi olması, çalışma koşullarının rahat ve esnek olması çalışanların örgütü tercih etmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Tablo 3. 7. Çalışanların Gösterdikleri Çaba ve Memnuniyetlerine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 12	Aldığım ücreti hak etmek için elinden geleni fazlası ile yapıyorum . Çalıştığım firmadan mutlu değilim . Kendimi borçlu hissetmiyorum ; işimi en iyi şekilde yaptığım için vicdanım rahat. Kendimi firmaya borçlu hissetmiyorum , aksine firmamın çalışma performansımın karşılığını yeterince vermediğini düşünüyorum .	Hiçbir çalışan kendisini örgüte karşı borçlu hissetmemektedir.
------------	---	--

Tablo 3.7. 'deki veriler incelendiği zaman araştırmaya katılan çalışanların neredeyse hepsinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba harcadığını ve örgütte çalışmaktan memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanlar arasından yalnızca bir çalışan örgüt adına fazla çaba harcamadığını ve bunun nedeni olarak örgütü sahiplenmediğini düşündüğünü söylemiştir. Ayrıca yönetimin çalışanlara değer vermediğini ancak burada çalışmaktan başka alternatifi olmadığını ve ek olarak da çalışma ortamının da rahat olduğunu ve bu nedenle örgütte çalışmaktan memnun olduğunu ifade etmiştir.

Başka bir çalışan da yine örgütte çalışmaktan memnun olduğunu ancak örgüt içerisinde ücret yönetimi ve performans değerlendirme konularında daha hakkaniyetli bir sürece geçilmesi durumunda örgüte olan eleştirilerinin ortadan kalkacağını ve memnuniyetinin de artacağını ifade etmiştir.

Örgütte çalışmaktan memnun olmadığını ifade eden bir çalışan ise gerekçe olarak örgüt tarafından motive edilmediğini ve örgüt için harcadığı emeklerin boşa gittiğini düşündüğünü söylemiştir.

Çalışanların neredeyse hepsinin görüşme boyunca yönetimden kaynaklı sıkıntılar yaşadıklarını belirtmelerine rağmen yine örgütte çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar, çalışma ortamının güzel ve çalışma şartlarının rahat olması, çalışma arkadaşlarını sevmeleri, çalıştıkları pozisyonun iyi olması, örgütün kişisel gelişimlerine katkı sağlıyor olması, kendini mecbur hissetme ve başka

alternatiflerin bulunmaması şeklindedir. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse hepsinin örgütte çalışmaktan memnun olmasının yanı sıra hiç birisi kendisini örgüte karşı borçlu hissetmemektedir. Bu durumu bir çalışan göstermiş olduğu performansın karşılığını tamamen alamadığı için kendisini örgüte karşı borçlu hissetmediği şeklinde açıklamıştır. Ancak genel tabloya baktığımız zaman çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazla çaba harcadıklarını ve karşılığında düşük ücret aldıklarını düşünmeleri, kendilerini firmaya karşı borçlu hissetmemelerine neden olmaktadır.

3.5.8.Çalışanların Örgüt İçerisinde Görev Değişikliğine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Aşağıdaki tabloda çalışanlara yöneltilen örgütte çalışabilmek için olası bir görev değişikliği durumunu kabul edip etmeyecekleri ve meydana gelebilecek ufak bir değişikliğin işten ayrılmalarına neden olup olmayacağı sorularının cevapları yer almaktadır.

Tablo 3.8. Çalışanların Görev Değişikliğine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ	
Çalışan 1	Her türlü görevi kabul etmezdim , pozisyonumdan başka işte çalışmayı tercih etmem . Güvenim sarsılırsa ayrılabilirim .	Çalışanlar, mevcut işleri haricinde başka bir işte çalışmayı kabul etmemektedirler.
Çalışan 2	Firmada çalışmak için her türlü görevi yapmayı kabul etmem . Fakat meydana gelen ufak bir değişiklik de ayrılma sebebi olmayabilir . Değişikliğin ne olduğuna göre bu süreci değerlendirebilirim.	
Çalışan 3	Almış olduğum eğitim neticesinde faydalı olmayacağım pozisyonlarda çalışmak istemem . Kişisel gelişimi olumsuz etkilememeli bu durum. Ufak değişiklikler işten ayrılmama sebep olmaz , kızgınlıkla iş değiştirecek kadar özgür değilim.	

Tablo 3.8. Çalışanların Görev Değişikliğine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 4	Farklı bir işte çalışmayı kabul edemem ve değişiklik durumunda işten ayrılmayı düşünürüm . Neden ben diye sorgularım ve bana gerçekten ihtiyaç var mı ona bakırım . Gerçekten ihtiyaç varsa ve geçici bir durumsa durumu kabul ederim .	Çalışanların başka bir göreve geçirilmesi durumu söz konusu olduğunda neredeyse hepsinin işten ayrılma niyeti içerisine girecekleri görülmektedir.	
Çalışan 5	Başka görevi kabul etmem . Alanım dışında çalışmam. Ufak değişikliklerde işten ayrılmayı düşünürüm ama alanımla ilgili ek görev gelirse sorun olmaz kabul ederim.		
Çalışan 6	Başka görev kabul etmem çünkü bilgim dışında faydalı olacağıma inanmıyorum. Ufak değişiklikler işten ayrılmama neden olmaz, olamaz . Bu konuda çeşitli engeller mevcut çünkü.		
Çalışan 7	Farklı görevde çalışmayı kabul etmem . Ufak değişiklik mevcut pozisyonuma zarar verecekse işten ayrılmayı düşünürüm .		
Çalışan 8	Kesinlikle farklı görevi kabul etmem ve ufak değişiklik eğer zararına olursa işten ayrılmak isterim .		
Çalışan 9	Farklı görev kabul etmem ve işten ayrılmayı düşünürüm .		
Çalışan 10	Farklı görev kabul etmem . Ufak değişikliğin beni zarara uğratması durumunda işten ayrılmayı düşünürüm .		
			Çalışanlar, mevcut işleri haricinde başka bir işte çalışmayı kabul etmemektedirler.

Tablo 3.8. Çalışanların Görev Değişikliğine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 11	Belirli görevleri kabul edebilirim . Sonuçta yapacağım işi severek yapmam gerekir, çalıştığım firmada ise birçok farklı pozisyon bulunmakta. Geçici süreliğine destek amaçlı çalışabilirim. Ufak değişiklikler ise işten ayrılmama neden olmaz .	Çalışanların başka bir göreve geçirilmesi durumu söz konusu olduğunda neredeyse hepsinin işten ayrılma niyeti içerisine girecekleri görülmektedir
Çalışan 12	Farklı bir iş yapmam ama firmam zor duruma düşse maddi anlamda ve iş anlamında elimden geleni yaparım .	

Tablo 3.8.'deki açıklamalar incelendiği zaman araştırmaya katılan çalışanlardan bir tanesi hariç hepsi örgütte çalışabilmek için her türlü görevi yapmayı kabul etmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Görev değişikliğini kabul etmeyen 11 katılımcı arasından üç kişi haricinde hepsi mevcut koşullarda ufak bir değişiklik meydana gelmesi durumunda örgütten ayrılmayı tercih edeceklerini söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanlar arasında görev değişikliğini kabul etmeyen ve mevcut koşullarda meydana gelebilecek ufak bir değişiklik neticesinde işten ayrılmayı düşünen çalışanlar, mevcut pozisyonlarına gelebilecek zararlardan ve başka bir birimde çalışmanın örgüt açısından faydalı olmayacağını düşünmelerinden dolayı bu şekilde bir davranış sergileyeceklerini söylemişlerdir. İşten ayrılmam diyen çalışanların ifadeleri ise örgütün çıkarları için ihtiyaç halinde ellerinden geleni yapacakları ve gerekli desteği sağlayabilecekleri şeklinde olmuştur.

3.5.9.Çalışanların Örgütü Önemselerine Yönelik Düşünceleri İle İlgili İçerik Analizi

Aşağıdaki tabloda çalışanlara yöneltilen örgütün geleceğini önemsiyor musunuz ve bu örgütte çalıştığınızı söylemekten gurur duyuyor musunuz sorularına yönelik cevapları yer almaktadır.

Tablo 3. 9.Çalışanların Örgütü Önemselerine Yönelik İfadeleri

ÇALIŞANLAR	ÇALIŞANLARIN İFADELERİ		
Çalışan 1	Olumsuzluklara rağmen firmanın geleceğini önemsiyorum, sektörün öncüsü ve daha iyi olmasını isterim, gurur duyuyorum.	Çalışanların neredeyse hepsinin örgütün geleceğini önemsedikleri görülmektedir.	
Çalışan 2	Firmanın geleceğini önemsiyorum ve bu firmanın çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.		
Çalışan 3	Çok önemsiyorum bu firmadan para kazanıyorum ve başarı elde etmesi bizim için çok önemli. Sektöründe çok iyi bir firma ve gururla çalışıyorum.		
Çalışan 4	Firmanın geleceğini önemsiyorum, yaptığım işleri bir tık üste taşımaya istiyorum. Bunun sebebi de kurumun daha iyi yerlere gelmesini istediğim ve kurumu önemsemediğim için. Çünkü yıllardır bu kuruma emek veriyorum. Ancak çevreme söylerken gurur duymuyorum çünkü çok gurur verici bir durum değil burada çalışmak.		Örgütün bulunduğu il içerisinde adını duyurmuş olması ve köklü olması çalışanların bir
Çalışan 5	Firmanın geleceğini önemsemiyorum. Bulduğum il bazında gurur duyuyorum çünkü bu pozisyonda çalışmak isteyen çok kişi var ancak genel olarak baktığım zaman gurur duyulacak bir neden bulamıyorum.		kısımında gurur duyulacak bir neden olarak görülmektedir.
Çalışan 6	Firmanın geleceğini önemsiyorum çünkü benim için önemli bir kurum. Uzun zamandır buradayım ve buraya çok emek veriliyor. Gurur duyuyorum burada çalışmaktan.		

Tablo 3. 9.Çalışanların Örgütü Önemsemelerine Yönelik İfadeleri (devamı)

Çalışan 7	Önemsiyorum çünkü bu firmamın bir parçasıyım . Uzun yıllardır bu firmada çalışıyorum ve duygusal bir bağ kurduğum için firmamın daha iyi şartlarda olmasını isterim ve bunun için elimden gelen çabayı gösteririm . Gurur duyuyorum çünkü tüm olumsuzluklara rağmen firmam köklü ve çevresinde prestiji olan bir firma ve ben de bu firmamın bir parçası olmaktan tüm samimiyetim ile gurur duyuyorum.	Çalışanların neredeyse hepsinin örgütün geleceğini önemsedikleri görülmektedir.
Çalışan 8	Firmamın geleceğini önemsiyorum ama burada çalışıyor olmaktan gurur duymuyorum . Çünkü gurur duyulacak bir neden olarak görmüyorum.	Örgütün bulunduğu il içerisinde adı duyurmuş olması ve köklü olması
Çalışan 9	Firmamın geleceğini önemsemiyorum ve gurur da duymuyorum .	çalışanların bir kısmında gurur duyulacak bir neden olarak görülmektedir
Çalışan 10	Firmamın geleceğini önemsiyorum ve bu firmada çalışmak bana gurur veriyor .	
Çalışan 11	Firmamızın bir parçası olduğum için evet önemsiyorum . Burada çalışmaktan da gurur duyuyorum .	
Çalışan 12	Firmamın geleceği ayrıca benimde geleceğim olduğu için kesinlikle önemsiyorum . Hem şuan ki mevcut tatmin bakımından hem de gelecekte iş değiştirmem gerektiğinde firmamın büyük bir şirket olması işe alımlarda beni öne çıkaracaktır . Bu nedenle gurur da duyuyorum .	

Tablo 3.9. verileri incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların neredeyse tamamı örgütün geleceğini nemstediklerini ifade etmişlerdir. Örgütün geleceğini önemsemediğini ifade eden iki çalışan aynı zamanda çevrelerine bu örgütte çalıştıklarını söylerken gurur duymadıklarını, çünkü bu durumun gurur verici olmadığını söylemişlerdir. Yine örgütün geleceğini önemseyen ama bu örgütte çalıştıklarını söylerken gurur duymayan farklı iki çalışan da benzer söylemlerde bulunmuşlar ve bu örgütte çalışmanın gurur duyulacak bir neden olmadığını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan örgütün geleceğini önemseyen ve bu örgütte çalıştığını çevresine söylemekten gurur duyan çalışanlar bu durumu çeşitli nedenlere bağlamışlardır. Öncelikle alışanların çoğunluğunun gözünde örgüt sektöründe ncü konumda ve bu durum rgütü alışanların gözünde gurur duyulacak bir neden haline getirmektedir.

Kıdem faktörünün de burada etkili olduğunu söylemek mümkündür. Örgütte alışma yılı arttıkça çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve zaman içerisinde örgütle kurulmuş olan duygusal bağın artması, kıdemi yüksek olan çalışanların örgütün çıkarlarını diğer çalışanlara göre daha fazla gözetmeyi düşünmeleri buna örnek olarak gösterilebilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerine yapılan bu çalışmada insan kaynaklar yönetimi ve örgütsel adalet ilgili kavramsal çerçeveye yer verildikten sonra örgütsel bağlılık kavramının ne olduğuna ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere değinilerek aralarındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak yarı biçimsel mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Denizli ili içerisinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulandığı özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı ve gerekli izinlerin alınamamasından dolayı tek bir hizmet sektörü ile sınırlıdır. Çalışanlara ulaşma açısından yaşanan zorluklar nedeniyle de zincirleme örnekleme modeli tercih edilmiştir.

Çalışmada yer verilen görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin incelenmesi sonucu, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algılarının oluşması ya da artması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ya da etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kurum içerisinde yerleşmiş bir insan kaynakları yönetim sisteminin bulunmaması, çalışanların gerçek bir insan kaynakları işleyişinin nasıl olması gerektiğini bilmemelerine ve bu nedenle örgütten beklentilerini en aza indirmelerine neden olmaktadır. Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik yöntemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları durumunda ise örgüt içerisinde yürütülen süreçleri adil algılamadığı saptanmıştır.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde uygulanan yöntemler hakkında çalışanların süreci objektif ve şeffaf bulmamaları, seçim sürecine yönelik bir sistemin olmadığını düşünmeleri ve işe alım sürecin kişisel kararlarla yönetildiğini ifade etmeleri çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilemektedir. İşe alım sürecini adil bulmayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da bu bağlamda düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların örgüt içerisinde eğitim ihtiyacı belirlenirken fikir ve önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı sorulduğunda verilen cevaplardaki farklılıklar, örgüt içerisinde yerleşmiş bir eğitim yönetimi sisteminin bulunmadığını göstermektedir. Çalışanların bir kısmı eğitim

ihtiyacı belirleme sürecinde fikir ve önerilerinin dikkate alındığını ve eğitim talepleri olması halinde yöneticilerinin kendilerine onay verdiklerini ifade etmeleri ve diğer bir kısmın da bu süreçte fikir ve önerilerinin alınmadığını, eğitimin belirli çalışan kesimine verildiğini ifade etmeleri sistemin adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde eğitim ihtiyacı belirlenirken tüm çalışanlara fikir ve önerilerinin sorulmuyor olması, verilen eğitimlerin ihtiyacı karşılamaması ve kurum içerisinde tüm çalışanların eğitim hakkından faydalanamaması, kurumun maddi nedenlerden dolayı eğitime gereken önemi vermemesi, iş yoğunluğu nedeniyle örgütün eğitim için zaman ayırmaması gibi nedenler de çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilemektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde yürütülen performans değerlendirme sistemi kriterlerine ve sürecin adaletine ve gerçekçiliğine yönelik vermiş oldukları cevaplarda yine farklılıklar görülmesi örgütün gerçek anlamda bir performans değerlendirme sistemine sahip olmadığını gözler önüne sermektedir. Performans ölçüm sistemi kriterlerinin yaptıkları iş ile ilgili olduğunu düşünen çalışanların çoğunluğu dahi ölçüm sistemini yetersiz bulmakta ve ölçüm sisteminin oturmadığını, ölçüm sürecinde yöneticiler ile kurulan yakın ilişkilerin etkili olduğunu ve bu nedenle gerçekçi, objektif ve adaletli bir ölçüm yapılmadığını düşünceleri ve yine performans ölçüm sistemi kriterlerinin yaptıkları iş ile ilgili olmadığını düşünen çalışanların örgüt içerisinde performans ölçmeye dair bir sistemin bulunmadığını ve ölçümü gerçekleştirecek yetkin bir yöneticinin olmadığını, bu sürecin tamamen subjektif bir şekilde yönetildiğini ve sosyal ilişkilerin bu süreçte ön planda olduğunu, bu nedenle de sürecin objektif, gerçekçi ve adaletli olmadığını ifade etmişleri örgütün performans yönetimi adına yetersiz olduğunu ispatlamaktadır. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iyi bir iletişimin olmaması da güvensiz ve adaletsiz bir çalışma ortamının oluşmasında etkili olmaktadır. Bu durum da çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ya da hiç oluşmamasına neden olmaktadır.

Terfi durumu söz konusu olduğunda araştırmaya katılan çalışanların neredeyse hepsinin örgüt içerisinde işleyen süreci objektif bulmaması ve görevin gerektirdiği bilgi ve özelliklere sahip olan kişilerin terfi ettiklerine inanmamalarını ifade etmeleri, çalışanlarda terfi sürecine yönelik ortak bir algı oluştuğunu göstermektedir. Bu algı da örgütün terfi sürecinde tamamıyla subjektif şekilde kararlar aldığı ve kişinin kendi reklamını yapabildiği, yönetim kademesi ile yakın ilişkiler kurabildiği ve güçlü bir referansı olması durumunda terfi etmeye hak kazanabileceği yönündedir. Çalışanların algılarının bu yönde olması örgüt içerisinde kariyer yönetiminde sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Kariyer yönetim

sisteminin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da düşük olmasına neden olmaktadır. Çünkü terfi gibi durumlarda yöneticilerinin kendisine adaletsiz davrandığını düşünen çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum da göstermektedir ki örgütün kariyer yönetim sisteminin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları da o oranda düşük olmaktadır.

Çalışanların almış oldukları ücrete yönelik elde edilen veriler, çalışanların göstermiş oldukları performansları karşılığında hak ettiklerine inandıkları ücreti almadıklarını göstermektedir. Büyük çoğunluğun aldıkları ücreti diğer firmalarda benzer işi yapan kişilerin ücretleri ile kıyasladıklarında ücretlerini düşük ve adaletsiz buldukları görülmektedir.

Ücret kriterleri belirlenirken örgüt içerisinde insan kaynakları yöneticileri tarafından iş değerlemesi yapılmaması ve verilen ücretlerin yönetimin subjektif kararları neticesinde olduğu görülmüştür. Bu durumda adaletli bir ücret dağılımından ve ücret tatmininden bahsetmek imkansızdır. Çalışanlarda ücret tatminsizliği olması, çalışanların iş tatminlerinde ve performanslarında düşüşler yaşanmasına ve neticesinde de örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır. Araştırmanın gerçekleştiği örgütte ücret tatminsizliği yüksek boyuttadır ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetimden kaynaklı sıkıntılar yaşadıklarını belirtmelerine rağmen yine örgütte çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmelerinde çalışma ortamının güzel ve çalışma şartlarının rahat olması, çalışma arkadaşlarını sevmeleri, çalıştıkları pozisyonun iyi olması, örgütün kişisel gelişimlerine katkı sağlıyor olması, kendini mecbur hissetme ve başka alternatiflerin bulunmaması etkilidir. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse hepsinin örgütte çalışmaktan memnun olmasının yanı sıra hiç birisi kendisini örgüte karşı borçlu hissetmemektedir. Bunun nedenleri arasında örgütün insan kaynakları uygulamalarına gereken önemi göstermemesi neticesinde çalışanların değersizlik duygusu hissetmeleri ve çalışma ortamını ve insan kaynakları süreçlerini adaletsiz olarak değerlendirmesi gösterilebilir. Çalışanlardan elde edilen veriler, özellikle ücret yönetimi sisteminin adaletsiz olmasının neticesinde çalışanların örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmediklerini göstermektedir. Bu durumun çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların mevcut koşullarında

ufak bir değişikliğin olması durumunda örgütten ayrılmayı tercih edecek olmaları da bu tezi doğrulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt içerisinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yetersiz ve sıkıntılı olmasının neticesinde örgütsel bağlılığın düşük olduğu görülmüş, ancak buna rağmen çalışanların neredeyse tamamının örgütün geleceğini önemsedikleri ve bu örgütte çalışmaktan memnun oldukları gözlemlenmiştir. Örgütün sektöründe öncü konumda olması örgütü çalışanlar açısından gurur duyulacak bir neden haline getirmektedir. Örgütte çalışma yılı arttıkça çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve buna bağlı olarak kurmuş oldukları duygusal bağın artması da çalışanların örgütü önemsemeleri adına önemli bir faktördür.

Çalışma sonuçlarına göre örgüt içerisinde yürütölen insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıklar arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarından işe alım süreci, eğitim yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi uygulamaları süreçlerine ilişkin çalışanların adalet algıları azaldıkça örgütsel bağlılıklarının da azaldığı görülmüştür. Ancak özellikle ücret yönetimi uygulamalarına yönelik işleyişin çalışanlar tarafından adaletsiz algılanması çalışanların örgütsel bağlılıklarını büyük ölçüde düşürmektedir. Göstermiş oldukları performanslarının karşılığını almadığını düşünen çalışanların daha iyi ücret elde etmeleri durumunda başka bir örgütte çalışmayı tercih etmeleri de bu durumu açıkça göstermektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışanların adalet algısının ne olduğu ve bu algının çalışanların örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği sorularının yanıtı aranmıştır. Bu çalışmayla ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuçlar
H1: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından personel seçme ve yerleştirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

H2: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H5: Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi sürecine yönelik adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde sektöründe öncü olmak isteyen örgütlerin nitelikli çalışanları temin etmesi ve elde tutmasının yanı sıra örgüt adına daha verimli çalışmalarını ve örgüte olan bağlılıklarını sağlaması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin başarılı olmasında iyi yetişmiş insan kaynağının bulunması artık insanı örgütlerin en önemli sermayesi haline getirmiştir. İnsan faktörünün önemini kavrayan örgütlerin nitelikli insan kaynağını elde tutmak istemeleri ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmalara önem vermesi bu nedenle oldukça önemlidir.

Örgütlerin sektöründe öncü olmanın yanı sıra devamlılıklarını sağlayabilmesi için maliyetlerini düşürmesi ve mevcut performansını artırarak süreçlerini ve hizmetlerini iyileştirerek kalitede ve verimlilikte artış yakalaması zorunluluk arz etmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi süreçlerinin adaletli bir şekilde uygulanmasının yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması da oldukça önemlidir.

İnsan kaynaklarının etkin kullanılması sonucu çalışan ile örgüt arasındaki ilişki kuvvetlendikçe çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüte olan aidiyet duygusunun artması kaçınılmaz olmaktadır.



KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2009). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 97-113.
- Akm, Ö. ve Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2)2, 85-114,
- Akoğlan Kozak, M. (2009). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksoy, B. (2018, Nisan). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. 13 Mayıs 2019 tarihinde [www. Researchgate.net](http://www.researchgate.net) adresinden alınmıştır.
- Aksoy, C. , Mete, M. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(24), 233-246.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Allen, D., Shore, L., Griffeth, R. (2003). The Role of Percieved Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, Journal of Management, 29(1), 99-118
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu Polis Bilimleri Dergisi, 14(1), 135-159.
- Aslan, İ.Y., Şenyüz, D., Taş, M. ve Kortunay, A. (2006). Hukuka Giriş. Bursa: Ekin Kitabevi
- Atalay, D. (2002). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayden, C., Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2), 151-167.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme: Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 19(9), 164-184.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1987). Eğitime Giriş. Ankara: Sevinç Matbaası
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 23
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. (2012).İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 1-23.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, 62, 47-65.
- Beugre, C. D. (1998). Managing Fairness in Organizations. London: Greenwood Publishing Group,xxi.
- Beugre, C. D. ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, Journal of Applied Social Psychology, 31 (2), 324-339.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 44 (511), 55-74.
- Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, Ç. ve Aksu, S. G. (2018). Örgütsel Adalet (Birinci baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Calp, M., H. (2016). İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veri tabanı Kullanımının Önemi. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18/2, 539-557
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, S. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Dördüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., Şahin, K. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Çihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 195-213
- akıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde alışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- akır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- akır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu- İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara
- akmak, K.Ö.(2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay alışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
- ebi, H.R. (2015). Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Gelişimi ve Eleştirisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi ve Ekonomisi, 2
- etin, C. , Özcan, E. D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Basım A.ř.
- Çetinkaya, M. , imenci, S. (2004). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli alışması. Yönetim Bilimleri Dergisi,12 (23), 237-278.
- olak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: AReview of The Literature and Some Suggestions For Future Research. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.

- Çolak, N. (2017). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Adalet Algısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6(2).
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17), 137-154.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 56, 99- 119.
- Doğan, S. , Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi BF Dergisi. 29, 37-61.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, F. (2013). Davranış Bilimleri (13. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi
- Eroğlu, G. (2009). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi (Yedinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), 73-83.

- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Com- mitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (60)1, 149-171.
- İyigün, N. Ö.(2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21, 49-64.
- Kanter, R. M. (1968). August 1968. 33(4), 499-517.

- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10(1), 145-162.
- Kılıç, G., Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 45-60.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 28(8), 200-211.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Lemons, M. A., Jones C. A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. Journal of Managerial Psychology, 16(4), 268-280.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., Taylor, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Different Effects of Fairness and Treatment on Work Relationships, Academy of Management Journal, 43(4), 738-748.
- Mentor, P. (2009). Bir Çalışanı İşe Almak. İstanbul: Optimist.
- Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855.
- Mowday, R. T. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover. London: Academic Press.

- Okakın, A. (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Öğüt, A. Kocabacak, A. (2013). Doğru İşe Doğru İnsan. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Örmeci, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 326.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 149, 584.
- Özkaya, M. O., Karakoç, İ. D., ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 77-96.
- Özsöz, B. (2006). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Kırklareli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Palmer, M. J. (1993). Performans Değerlendirmeleri Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9. İstanbul: Rota Yayınları
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. Academy of Management Review, 12(1),460–471.

- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Sağlam, A. G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 156(35), 142-159.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: EğitimYayımları Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Şahin, R. , Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (İkinci Baskı)*. İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere göre İncelenmesi. *9(4)*, 1-22.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5, 389-406.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları
- Tonus, H. Z., Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Topaloğlu, I.G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Programı
- Uyargil, C., Adal, Z., Dünder, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi(Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Uygun, A. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Kitap
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, Kamu-İş, 7(1)
- Valentine, S., Hyun Nam, S., Hollingworth, D., Hall, C. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment and Person Organization Fit. Journal of Business Ethics, 41, 349-360.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 483- 500.
- Yavuz, M. (2010). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7(2), 1147-1160.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62(1), 253-278.

- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Güveni Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Yüksel, Ö. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Beta Yayınları
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295–312.

EKLER

EK-1: Mülakat Formu

Yaş:

Cinsiyet:

Eğitim Durumu:

Çalışılan Departman:

İş deneyimi (Yıl) :

Sayın Katılımcı,

“İnsan Kaynakları Uygulamalarında Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” isimli bu araştırma Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi bölümünde yürütülmekte olan tezli yüksek lisans programı kapsamında yapılmaktadır. Çalışmada temel amaç insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalarda adalete yönelik algınızın örgüte olan bağlılığınızı ne derece etkilediğini anlayıp yorumlamaktır. Araştırma bilimsel etik kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmekle beraber bu araştırmanın hassasiyeti ve güvenilir sonuçlara ulaşması bakımından verecek olduğunuz cevapların içten ve gerçekçi olması oldukça önemlidir. Vaktinizi ayırdığınız için çok teşekkür ediyorum.

Selin SOMER TEKATLI

selinsomer@gmail.com

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemal İyem

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Selin SOMER TEKATLI

Doğum Yeri ve Tarihi: Aydın / 01.05.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Viyana Üniversitesi / Siyaset Bilimi

İş Deneyimi

İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı (2012-2013) Prof. Dr. Tanıl Kılınç Asistanlığı

İnsan Kaynakları Uzmanı (2013-2014) İzelmak Ltd. Şti. /AYDIN

İnsan Kaynakları Uzmanı (2014-2016) Özel Sağlık Hastanesi /DENİZLİ

Sözleşmeli Öğretim Elemanı (2017-.....) ADÜ Kuyucak MYO / AYDIN

İletişim

e-posta Adresi: selinsomer@gmail.com

Tarih 15.06.2019