

**KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU,
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:
BİR KAMU KURUMUNDA ALAN
ARAŞTIRMASI**

Adnan KARATAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI

2017

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Adnan KARATAŞ

**KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU, KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU
KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ**

ERZURUM - 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



29 / 12 / 2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "**Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması**" adlı tezin/~~raporun~~ tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/~~raporunun~~ kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/~~Raporunun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/~~Raporum~~ sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/~~Raporunun~~ **3 yıl** süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/~~raporunun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.

29 / 12 / 2017

Adnan KARATAŞ



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ danışmanlığında, Adnan KARATAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 29 / 12 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İlhami YÜCEL

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	X
ABSTRACT	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	XV
TEŞEKKÜR	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖNEMİ	4
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET	10
1.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi.....	12
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI AÇIKLAYAN MODELLER VE	
TEORİLER.....	16
1.3.1. Reaktif (Tepkisel) - İçerik Kuramları.....	17
1.3.1.1. Homans: Dağıtım Adaleti Teorisi (Takas Teorisi)	18
1.3.1.2. Adams: Eşitlik Teorisi (Orantılı Eşitlik/Hakkaniyet Teorisi).....	18
1.3.1.3. Walster, Berscheid ve Walster: Eşitlik Teorisinin Versiyonu	20
1.3.1.4. Crosby: Görelî Yoksunluk/Mahrumiyet Teorisi.....	21
1.3.2. Proaktif (Önlemsel) - İçerik Kuramları	22
1.3.2.1. Leventhal: Adalet Yargı Teorisi	23
1.3.2.2. Lerner: Adalet Gûdüsü Teorisi	24
1.3.3. Reaktif (Tepkisel) - Süreç Kuramları	25
1.3.3.1. Thibaut ve Walker: Süreç Adaleti Teorisi	25
1.3.4. Proaktif (Önlemsel) - Süreç Kuramları	26
1.3.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry: Dağıtım Tercihi Kuramı.....	27
1.3.5. Kaynak Temelli Yatırım Modeli	28
1.3.6. Kaynak Temelli Kontrol Modeli	29
1.3.7. İlişki Temelli Grup Değeri Modeli.....	29

1.3.8. İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	30
1.3.9. Bilişsel Atıf Modeli	30
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	33
1.4.1. Dağıtım Adaleti	33
1.4.2. Süreç Adaleti	37
1.4.3. Etkileşim Adaleti	42
1.4.3.1. Kişilerarası Adalet	46
1.4.3.2. Bilgisel Adalet	46
1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BİREYSEL VE YAPISAL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ.....	47
1.5.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	47
1.5.1.1. Kişisel Faktörler	48
1.5.1.2. Sosyal Çevre Faktörleri	49
1.5.1.3. Örgütsel Faktörler	50
1.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Etkilediği Faktörler	51
1.6. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	54

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ	56
2.1.1. Kavramsal Açıdan Örgütsel Bağlılık	56
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	61
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar	63
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	64
2.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	65
2.2.2. İşe Bağlılık	66
2.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	67
2.2.4. Sadakat	67
2.2.5. İtaat	68
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	69
2.3.1. Davranışsal Yaklaşımlar.....	70
2.3.1.1. Becker'in Yan-Bahis/Yatırım (Side Bet) Yaklaşımı	71

2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	73
2.3.2. Tutumsal Yaklaşımlar	74
2.3.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	76
2.3.2.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	77
2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	78
2.3.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	78
2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	79
2.3.2.5.1. Duygusal Bağlılık.....	81
2.3.2.5.2. Devam Bağlılığı	82
2.3.2.5.3. Normatif Bağlılık	83
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	85
2.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirmesi	87
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN GELİŞİM AŞAMALARI.....	89
2.4.1. Uyum Aşaması	89
2.4.2. Özdeşleşme Aşaması	89
2.4.3. İçselleşme Aşaması	90
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	90
2.5.1. Bireysel Faktörler	92
2.5.1.1. İş Beklentileri.....	93
2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme	93
2.5.1.3. Kişisel Özellikler	94
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	96
2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	96
2.5.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	96
2.5.2.3. Ücret Düzeyi	97
2.5.2.4. Örgüt Kültürü.....	97
2.5.2.5. Örgütsel Adalet	97
2.5.2.6. Örgütsel Ödüller	98
2.5.3. Çevresel Faktörler	98
2.5.3.1. Profesyonellik	98
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	99

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI ..	100
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	101
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	103
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	104
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. KAVRAMSAL OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	113
3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı ve Önemi	113
3.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Ortaya Çıkaran Nedenler	119
3.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	120
3.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Kavramlar	123
3.1.4.1. Kurumsal Hesap Verebilirlik	123
3.1.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik	124
3.1.4.3. Kurumsal Vatandaşlık	125
3.1.4.4. Kurumsal Hayırseverlik	126
3.1.4.5. Paydaşlar	127
3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	130
3.2.1. Kurum İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk	131
3.2.1.1. Yöneticilere Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	132
3.2.1.2. Çalışanlara Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk	133
3.2.2. Kurum Dışı Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	134
3.2.2.1. Çevreye Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk	135
3.2.2.2. Topluma Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk	136
3.2.2.3. Devlete Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk	137
3.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI VE	
MODELLERİ.....	138
3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları	138
3.3.1.1. Klasik (Geleneksel) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşım.....	140
3.3.1.2. Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	142
3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	143

3.3.2.1. Friedman’ın Hissedarlar Modeli	143
3.3.2.2. Carroll’un Üç Boyutlu Sosyal Performans Modeli	144
3.3.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	144
3.3.2.2.1.1. Ekonomik Sosyal Sorumluluk	146
3.3.2.2.1.2. Yasal Sosyal Sorumluluk	147
3.3.2.2.1.3. Etik Sosyal Sorumluluk	148
3.3.2.2.1.4. Gönüllü Sosyal Sorumluluk	149
3.3.2.2.2. Sosyal Sorunlar	151
3.3.2.2.3. Sosyal Duyarlılık	151
3.3.2.3. Ackerman’ın Sosyal Duyarlılık Modeli	152
3.3.2.4. Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli	153
3.3.2.5. Sethi’in Kurumsal Sosyal Performans Modeli	154
3.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ	155
3.5. KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	156
3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU

4.1. KAVRAMSAL AÇIDAN KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU	161
4.1.1. Yeni Kamu Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi	161
4.1.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Tanımı ve Önemi	164
4.2. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU KURAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	168
4.3. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU KURAMININ DİSİPLİNLER ARASI TEMELİ	175
4.3.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Sosyal Psikoloji	176
4.3.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Örgütsel Davranış	177
4.3.3. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Sosyoloji	177
4.3.4. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Siyaset Bilimi	178
4.4. KAMU HİZMETLERİ MOTİFLERİ	178
4.4.1. Rasyonel Motif	179

4.4.2. Norm Temelli Motif	180
4.4.3. Duygusal Motif.....	181
4.5. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.	183
4.5.1. Ailenin Sosyalliği	185
4.5.2. Dinsel Toplumsallaşma	185
4.5.3. Profesyonellik.....	186
4.5.4. Siyasi İdeoloji.....	186
4.5.5. Sosyo-Demografik Faktörler	187
4.5.6. Örgütsel Faktörler.....	188
4.5.7. Rol Durumu (Rol Çatışması, Rol Belirsizliği)	189
4.6. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNUN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER	190
4.6.1. İş Tatmini	191
4.6.2. Örgütsel Bağlılık	191
4.6.3. Performans (Bireysel ve Örgütsel)	193
4.7. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	194

BEŞİNCİ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	196
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	197
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	199
5.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	199
5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	201
5.3.3. Ölçek Geliştirme.....	202
5.3.4. Veri Toplama Aracına İlişkin Pilot Çalışma (Ön Test).....	204
5.4. KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	207
5.5. MODELE İLİŞKİN ANALİZ VE BULGULAR.....	207
5.5.1. Verilerin İncelenmesi	207

5.5.2. Örneklemin Demografik Özellikleri.....	212
5.5.3. Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	213
5.5.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	215
5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	219
5.5.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği	222
5.5.3.4. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeği.....	226
5.6. YAPISAL MODELİNİN VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI	230
5.7. YAPISAL MODELİN ANALİZİ VE BULGULAR	236
5.8. HİPOTEZ TESTLERİ	240
5.8.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi (H1)	240
5.8.1.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Paylaşım Adaleti Üzerindeki Etkisi.....	241
5.8.1.2. KSS'nin Alt Boyutlarının Süreç Adaleti Üzerindeki Etkisi	243
5.8.1.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerindeki Etkisi	245
5.8.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kamu Hizmetleri Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (H2)	247
5.8.2.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Kamu Politikalarına İlgili Boyutu Üzerindeki Etkisi	248
5.8.2.2. KSS'nin Alt Boyutlarının Kamu Yararına Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi	249
5.8.2.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Merhamet Boyutu Üzerindeki Etkisi	250
5.8.2.4. KSS'nin Alt Boyutlarının Fedakârlık Boyutu Üzerindeki Etkisi	251
5.8.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H3) ...	252
5.8.3.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	253
5.8.3.2. KSS'nin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	254
5.8.3.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	255
5.8.4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H4)	256
5.8.4.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	257
5.8.4.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi..	258
5.8.4.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi	258
5.8.5. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H5)	259

5.8.5.1. KHM'nin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	261
5.8.5.2. KHM'nin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	262
5.8.5.3. KHM'nin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	263

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARINA İLİŞKİN TARTIŞMA

6.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA	266
6.1.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Paylaşım Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma.....	268
6.1.2. KSS'nin Alt Boyutlarının Süreç Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma	270
6.1.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma.....	273
6.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA	275
6.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Kamu Politikalarına İlgili Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	276
6.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Kamu Yararına Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	277
6.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Merhamet Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	279
6.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Fedakârlık Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	280
6.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA	281
6.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	282
6.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	283
6.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	284

6.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA.....	286
6.4.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	287
6.4.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	288
6.4.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	289
6.5. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA	291
6.5.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	293
6.5.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	294
6.5.3. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma	295
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	298
KAYNAKÇA	301
EKLER.....	354
EK 1. Anket Formu	354
EK 2. Etik Kurul Raporu	357
EK 3. Uygulama İzni	358
EK 4. İntihal Raporu	359
ÖZGEÇMİŞ.....	360

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU, KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ALAN
ARAŞTIRMASI**

Adnan KARATAŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

2017, 360 Sayfa

Jüri: Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

Günümüzde kamu kurumlarında çalışan bireylerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılık duyguları ve motivasyonları, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Yaklaşımı, kamu kurumlarında çalışan bireylerin, motivasyonlarında sadece ekonomik faktörlerin etkili olmadığını öne sürmektedir. Bu çalışma kapsamında bu yaklaşımdan yola çıkarak bir kamu kurumunda çalışan bireylerin bağlılıkları ve motivasyonları ile ilgili bir uygulama yapılmıştır.

Bu çerçevede kamu kurumlarında Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Adaleti'in kamu çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı üzerindeki etkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu dört faktörün alt değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkisi araştırılarak ayrıntılı sonuçlara ulaşılacak hedeflenmiştir.

Bu bağlamda öncelikle Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu ile ilgili çeşitli bilgiler verilmiştir. Tezin uygulama kısmında ise Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik personelden anket yardımıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve LİSREL programları kullanılarak analiz edilmiş ve çeşitli bulgular elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre bireylerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları üzerinde Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Örgütsel Adalet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun çeşitli alt boyutlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Kurumsal Sosyal Sorumluluğun alt boyutlarının Örgütsel Adaletin alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE EFFECT OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE FIELD STUDY AT A PUBLIC INSTITUTION****Adnan KARATAŞ****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCİ****2017, Page: 360****Jury: Assoc. Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU****Assoc. Prof. Dr. İlhami YÜCEL****Assoc. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCİ**

Today, the feelings of commitment and motivation of public employees towards their institutions are of great importance in terms of Human Resources Management. The Public Service Motivation Approach suggests that only economic factors are not effective in the motivation of public employees. In this study, based on this theory, an application was made about the loyalty and motivations of the individuals working in a public institution.

In this context, it is aimed to determine the effects of Public Service Motivation, Corporate Social Responsibility and Organizational Justice on Organizational Commitment of public employees in public institutions. In addition, the effects of these four factors on each other are investigated and detailed results are aimed to be reached.

In this context, various information about Organizational Justice, Organizational Commitment, Corporate Social Responsibility and Public Service Motivation were given. In the application part of the thesis, data were collected with the help of a questionnaire of academic staff working at Ataturk University. The obtained data were analyzed using SPSS and LISREL programs and various findings were obtained.

According to the findings, it is concluded that various sub-dimensions of Public Service Motivation, Organizational Justice and Corporate Social Responsibility are influential on the sub-dimensions of individual's organizational commitment. In addition, it has been achieved that the sub-dimensions of Corporate Social Responsibility are influential on the sub-dimensions of Organizational Justice.

Key Words: The Public Service Motivation, The Corporate Social Responsibility, The Organizational Justice, The Organizational Commitment

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Bireylerin Eşitlik Karşılaştırması Yaparken Kullandığı Referanslar.....	14
Tablo 1.2. Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	17
Tablo 1.3. Adalet Teorileri Sınıflarını Açıklayan Sorular.....	17
Tablo 1.4. Reaktif-İçerik Teorileri ve Teorisyenleri.....	18
Tablo 1.5. Örgütsel Adalet Modelleri.....	28
Tablo 1.6. Örgütsel Adalet Teorilerine Dayanarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuna Etkisi.....	32
Tablo 1.7. Örgütsel Adalet Teorileri ve Çalışmaları Dalgaları.....	33
Tablo 1.8. Dağıtım Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar.....	35
Tablo 1.9. Süreç Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar.....	38
Tablo 1.10. Etkileşim Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar.....	42
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları İçin Kullanılan Kriterler ve Tanımlar.....	61
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar.....	64
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Sınıflandırması.....	69
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmalarının Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	88
Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Etkileyen Faktörler.....	91
Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	92
Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları.....	106
Tablo 3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımlarının İçerdiği Boyutlar.....	118
Tablo 3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve Teorilere İlişkin Yaklaşımlar...	139
Tablo 4.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı Tarihsel Gelişimi.....	174
Tablo 4.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Yaklaşımının Motifleri.....	182
Tablo 5.1. Örneklem Sayılarının Dağılımı.....	200
Tablo 5.2. Ölçeklerin Ön Test Güvenilirlik Sonuçları.....	205
Tablo 5.3. Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	209
Tablo 5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	210
Tablo 5.5. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları...	211
Tablo 5.6. Örneklemenin Demografik Özellikleri.....	212

Tablo 5.7. Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İyiliği Değerleri.....	215
Tablo 5.8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	216
Tablo 5.9. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	217
Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	218
Tablo 5.11. Örgütsel Adalet Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri.....	218
Tablo 5.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	219
Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	220
Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	221
Tablo 5.15. Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri.....	221
Tablo 5.16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	223
Tablo 5.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	224
Tablo 5.18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	225
Tablo 5.19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri.....	226
Tablo 5.20. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	227
Tablo 5.21. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	228
Tablo 5.22. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	229
Tablo 5.23. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri.....	230
Tablo 5.24. Araştırma İçin Önerilen Modelin Uyum İyiliği Değerleri	237
Tablo 5.25. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	237
Tablo 5.26. Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları.....	240

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Bireylerin Adalet Tecrübelerinin Dağılımı.....	14
Şekil 1.2. Bireylere Göre Adalet Tecrübelerinin Önemi.....	15
Şekil 1.3. Adams'ın Eşitlik Denklemi.....	19
Şekil 2.1. Davranışsal Bağlılık Süreci Modeli.....	71
Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Süreci Modeli.....	75
Şekil 2.3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	84
Şekil 2.4. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	86
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Değişkenler ve Sonuçları.....	101
Şekil 3.1. Organizasyonun Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre.....	128
Şekil 3.2. Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları.....	131
Şekil 3.3. Kurum Paydaşları Çiçek Modeli.....	133
Şekil 3.4. Carroll'un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	145
Şekil 3.5. Schwartz ve Carroll'un Üç Alanlı KSS Modeli.....	150
Şekil 4.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonunu Etkileyen Faktörler.....	184
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	198
Şekil 5.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	217
Şekil 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	220
Şekil 5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	225
Şekil 5.5. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	229
Şekil 5.6. Araştırmanın Yapısal Modeli.....	239

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AKT.	: Aktaran
AMOS	: Moment Yapılarının Analizi (<i>Analysis of Moment Structures</i>)
BM	: Birleşmiş Milletler
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Diğ.	: Diğerleri
KHM	: Kamu Hizmetleri Motivasyonu
KSP	: Kurumsal Sosyal Performans
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LİSREL	: Lineer Yapısal İlişkiler (<i>Linear Structural Relations</i>)
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖRN.	: Örneğin
SEM	: Structural Equation Modeling (<i>Yapısal Eşitlik Modeli</i>)
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
TDK	: Türk Dil Kurumu
VB.	: Ve benzeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

TEŞEKKÜR

Bu tezin konu seçiminde ve hazırlanmasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, tarafıma olan desteğini esirgememesi ve bir danışmandan çok daha fazla güven telkin etmesi nedeniyle hiçbir şekilde umutsuzluğa kapılmadan bu süreci tamamlamamı sağlayan Sayın Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ hocama teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Tez hazırlama sürecinde desteğini esirgemeyen, birçok konuda çok değerli bilgilerini ve tecrübelerini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU hocama şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmalarımın her safhasında yanımda olan çok değerli çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Anıl LÖGÜN, Arş. Gör. Abdullah TÜZEMEN ve Arş. Gör. Ensar BALKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tez çalışmasının tüm sıkıntılı ve zorlu anlarını benimle birlikte yaşayan ve bir an olsun benden desteğini esirgemeyen Babama, Anneme, Ablama ve Zeynep Nur'a şükranlarımı sunuyorum.

Erzurum – 2017

Adnan KARATAŞ

GİRİŞ

Kamu kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının benimsenmesi ve günümüzde kamu kurumlarının görev alanlarının değişmesiyle birlikte; kamu personeliyle ilgili konularda daha dikkatli davranılması ve kamu personelinin etkin ve verimli şekilde çalıştırılabilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca günümüzde kamu kurumlarının hem küresel boyutta hem de ulusal düzeyde birçok kuruluş ile rekabet halindedir. Nitekim kamu kurumlarının sağlamış olduğu birçok mal ve hizmet günümüzde özel sektör kuruluşları tarafından da sağlanmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumlarının hem vatandaşlara iyi hizmet sunabilmesi, hem de ülkedeki kamu hizmetlerinin küresel düzeydeki kalitesini artırabilmesi için çalışanlarına çok önem vermesi gerekmektedir. Nitekim çalışanların özellikle hizmet sunumu görevi yapan kamu kurumlarının en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Kamu kurumlarının bu kaynağı etkin ve verimli şekilde kullanabilmesi ve bu kaynağın kurumdan ayrılmasını önlemek için çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Bu sebeple ilk olarak çalışanların kamu kurumundan çalışmaya iten sebeplerin ve bu çalışanların kamu kurumlarından ayrılmalarına yol açan sebeplerin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kamu kurumları açısından “örgütsel bağlılık” olgusu büyük önem taşımaktadır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; (1) Örgütün hedef ve değerlerin kabullenme ve bunlara sıkı sıkıya bağlanma, (2) Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba gösterme ve (3) Örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir isteğin olmasıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Allen ve Meyer (1990a) bireyler örgütsel bağlılıklarına etki eden farklı faktörlerin olduğunu öne sürmüşlerdir. Literatürde bu faktörlerin test edildiği birçok farklı çalışma bulunmaktadır. Özellikle örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle pozitif yönde etkilerin varlığı tespit edilmiştir (Colquitt ve diğ., 2001). Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde kurumların yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de etkileri birçok çalışma kapsamında test edilmiştir (Brammer, Millington ve Rayton, 2007).

Kamu Yönetimi alanında oldukça yeni bir kavram olan Kamu Hizmetleri Motivasyonu, bireylerin kamu kurumlarında çalışma istekleri taşımalarında ve çalışmaya devam etme istekliliği göstermelerinde, özel sektör kuruluşlarına göre farklı

etkenlerin etkili olduğunu öne sürmektedir (Perry, 1996). Diğer bir ifadesiyle bireyleri kamu görevlerinde çalışmaya iten sebeplerin yalnızca ekonomik kökenli olmadığı bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Crewson, 1997). Dolayısıyla bu yaklaşım, bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya yönelten sebepleri içsel ve dışsal faktörleri birlikte ele alarak incelemektedir (Giauque ve diğ., 2012). Kamu kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi alanında temel kavramlardan biri olarak kabul edilen (Coursey ve Pandey, 2007: 343) bu kuramın kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim bireylerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılık duygusu, çalışanların temel motivasyon kaynaklarından biri olması sebebiyle kamu hizmetleri motivasyonundan doğrudan etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan çalışmalar ile iki önemli faktör arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır (Kim, 2006; Crewson, 1997).

Bu çalışma kapsamında kamu kurumlarında görev yapan bireylerin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde kamu hizmetleri motivasyonunun, örgütsel adaletin ve kurumsal sosyal sorumluluğun etkileri araştırılmaktadır. Ancak bu faktörler arasındaki ilişkiler, birbirleri ile etkileşim halindeyken test edilmektedir. Daha açık ifadesiyle bu çalışma kapsamındaki dört faktörün aralarındaki ilişki, sosyal yaşamda olduğu gibi birlikte ele alınmaktadır. Yani değişkenler arasındaki ilişki diğer değişkenleri göz ardı ederek yapılmamıştır. Bu durum araştırmanın yapısal modelinde ve bu modelin testinde açıkça ifade edilmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik personelden anket yöntemi kullanarak veriler toplanmıştır. Akademik personelin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kurumsal sosyal sorumluluk ve kamu hizmetleri motivasyonu düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle belli bir kamu kurumunda çalışan personele ilişkin genellemeler yaparak sonuçlar tartışılmaktadır.

Tez çalışmasının Birinci Bölümünde örgütsel adalet olgusu, teorik olarak ele alınmış ve örgütsel adaletin bireyler ve kamu kurumları açısından etkilerine değinilmiştir. Ayrıca bireylerin örgütsel adalet algılarına etki eden faktörler de incelenmiştir. İkinci Bölümünde örgütsel bağlılık olgusu teorik olarak incelenerek, bu olguya etki eden

faktörler ve bu olgunun bireysel ve kurumsal etkileri incelenmektedir. Üçüncü Bölümde Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusu incelenerek, bu olgunun kurumsal açıdan önemine değinilmektedir. Dördüncü Bölümde ülkemizde henüz uygulamaya dönük çalışmanın rastlanmadığı Kamu Hizmetleri Motivasyonu olgusu değerlendirilmektedir. Bu olgunun ulusal literatüre tanıtılması açısından tüm yönleri itibariyle incelenmeye çalışılmaktadır. Beşinci Bölümde bu tez kapsamında yapılan anket uygulamasına ilişkin bilgi verilmiş ve bu uygulamadan elde edilen bulgular oluşturulan yapısal model çerçevesinde test edilmektedir. Son olarak Altıncı Bölümde ise çalışmadan elde edilen sonuçlar teorik bilgiler ışığında tartışılmaktadır.

Bu tez çalışması ile kamu kurumlarında çalışan bireylerin kurumlara karşı bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler test edilmektedir. Böylelikle kamu kurumlarının (özellikle hizmet sunuma yapan) en değerli kaynağı olan insan kaynaklarının kurum açısından etkili ve verimli kullanılabilmesi için çeşitli öneriler geliştirilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında çalışan bireylerin kurumlarına karşı bağlılık hissetmelerini sağlayan etkenlerin sadece ekonomik nedenler olmadığı bu çalışma ile test edilmektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu yaklaşımının ulusal literatürde ilk defa test edilmesi ve incelenmesi ile ulusal literatüre katkı sağlanmak hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel Adalet, bireysel ve örgütsel sonuçları itibariyle Yönetim Bilimi ve Örgüt Bilimi alanında çalışma yapan araştırmacılar tarafından üzerinde dikkatle durulan bir konudur. Nitekim örgüt içerisinde adil bir ortamın varlığına yönelik algılar, bireylerin örgüte karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesine neden olmaktadır. Ancak tersi bir durum gerçekleştiğinde, hem bireylerin, hem örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen olumsuz tutum ve davranışların oluşmasına neden olacağı düşünülmektedir.

1.1. ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖNEMİ

Bu Bölümde örgütsel adaletin tanımına ve önemine ilişkin bilgiler verilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletle ilişkin kavramsal tartışmalara ve *Adalet*’e ilişkin farklı bakış açılarına yer verilmektedir. Bu bölümde ayrıca örgütsel adaletle ilişkin kuramsal yaklaşımların değerlendirmesi ve bu kuramlar arasındaki temel tartışma konularına da yer verilmektedir. Tüm bunlar neticesinde örgütsel adaletin, bireyin bakış açılarına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmektedir. Kısacası örgütsel adaletin algılanan bir özellikte olduğu ortaya konulmaktadır.

Aşağıda örgütsel adalet yaklaşımları değerlendirildikten sonra bireylerin örgütsel adalet algılarına etki eden faktörler ve örgütsel adaletin etki ettiği faktörlerin değerlendirmesi yapılmış. Böylelikle bu çalışmanın uygulama bölümüne ilişkin çıkarımlarda bulunulmaya ve hipotezler oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel Adalet kavramına ilişkin açıklamalara geçmeden önce “örgüt” ve “adalet” kavramlarının tanımlanması yararlı olacağı düşünülmektedir.

“Örgüt” kavramın günümüzdeki kullanımı yerine, önceleri “teşkilat” kelimesi kullanılmaktayken, yabancı literatürün etkisiyle “organizasyon” kavramı kullanılmaya başlanmıştır ancak ilerleyen zamanda yabancı kökenli terimlerden uzaklaşmak amaçlı olarak “örgüt” kavramı ön plana çıkarılmıştır (Koçel, 2014). Günümüzde bu kavram, Kamu Yönetimi, Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Psikoloji, Antropoloji ve Sosyal Psikoloji gibi birçok bilim dalının konusu haline gelmiştir (Şişman, 1994). Her bilim dalı bu kavramı, kendi bakış açısına göre farklı şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin örgütü, canlı

bir varlık olarak tanımlayanlar (Hannan ve Freeman, 1977; Özden, 2002; Yeloğlu, 2015) ya da görünmesi zor olan bir varlık olarak tanımlayanlar (Daft, 2015) bulunmaktadır. Bununla birlikte psikologlar örgütü, “karmaşık bir sosyal sistem” olarak tarif etmekteyken (Schein, 1978); sosyologlar ise örgütü, “küçük toplumlar” şeklinde tanımlamışlardır (Şişman, 1994). Bundan dolayı literatürde birçok farklı örgüt tanımı ile karşılaşilmektedir.

Barnard’a (1994) göre örgüt, iki veya daha fazla bireyin kasıtlı olarak koordine ettikleri faaliyetlerin ve güçlerin sistemidir. Ayrıca Barnard’a (1994) göre örgütün oluşabilmesi, belli bir amaca ulaşmak için faaliyete geçmeye istekli bireyler varlığına bağlıdır. Etzioni (1964: 4) ise örgütü “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birlikler” şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanım da ise örgüt, belirli hedeflere ulaşmak için fonksiyonların ve sorumlulukların paylaşılması yoluyla oluşan topluluk şeklinde tanımlanmıştır (Gaus, White ve Dimock, 1936). Son olarak Daft (2015) örgütü; belirli hedeflere sahip, faaliyetleri bilinçli olarak belirlenmiş ve koordine edilmiş, dışsal çevre ile bağlantılı olan “sosyal varlık” şeklinde tanımlamıştır.

Türk Dil Kurumu’nun Büyük Türkçe Sözlüğünde ise örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017).

Çeşitli teorilerde de, örgüt olgusu tanımlanmıştır. Örneğin; geleneksel yönetim organizasyon teorileri örgütü “bir işi başarmak için kurulmuş sosyal araçlar” şeklinde tanımlamaktadır (Şişman, 1994: 39; Karcıoğlu, 2001: 266). Bunun yanı sıra, Koşul Bağımlılık Kuramı ve İşlem Maliyeti Kuramı örgütü, “ussal-açık” şekilde tanımlamaktadırlar yani örgütü; çevreyle etkileşen, belirli hedefleri olan ve biçimsel yapılara sahip, ussal birlikler olarak tanımlamaktadır (Luthans ve Stewart, 1977: 184). Diğer taraftan Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Yeni Kurumsal Kuram ise örgütü, “doğal-açık” şeklinde tanımlamışlardır. Yani örgütlerin; çevreyle etkileşen yapıya sahip olduğu, biçimsel yapılarının olmadığı, belirli hedeflere sahip olduğu ve bu hedeflere ulaşmasının çevredeki diğer etmenlere bağlı olduğu kastedilmektedir (DiMaggio, 1998; Yeloğlu, 2015).

Yukarıda anlatılanların tümünden yola çıkarak örgütü; belli ortak amaçları olan insanların bir araya gelerek oluşturdukları, bu belli amaçlarını gerçekleştirmek için

maddi, manevi, düşünsel, bilgisel ve teknik tüm varlıklarını kullandıkları ve paylaştıkları; dinamik ve açık sosyal bir varlık olarak tanımlamak mümkündür. Bu kavram gündelik yaşamda çoğunlukla işletmeler ve kamu kurumları için kullanılmaktadır.

Adalet kavramının tanımına bakıldığında ise tartışmaların oldukça geniş düzlemde yapıldığı görülmektedir. Adalet kavramına, farklı teoriler göre farklı tanımlamalar getirmiştir. Aynı teorik bakış açısı içinde olan teorisyenler bile farklı şekilde adalet tanımı yapmışlardır. Bu durumun sebebi Aristoteles'in de ifade ettiği gibi farklı sosyal rollerdeki veya statüdeki insanların farklı adalet düşüncelerinin ve adalet kurallarının olmasıdır. Daha açık ifadesiyle Aristoteles'e göre adalet, demokratlar için özgürlük, oligarklar için zenginlik, diğerleri için doğuştan gelen asalettir (Frost, 1946; Colquitt ve diğ., 2001).

Adalet kavramı üzerinde yapılan araştırmalar ve tartışmalar filozoflarla birlikte başlamıştır ve bundan dolayı Adalet, felsefe tarihi açısından oldukça önemlidir (A Topakkaya, 2006). Adalet üzerine yapılan çalışmalar Aristoteles, Platon ve Sokrates'ten başlayarak Adams'ın ve Rawls'ın yaptıkları çalışmalarla devam etmiştir (Colquitt ve diğ., 2001: 425). 19. yüzyıldan sonra sosyal bilimlerin felsefeden ayrılmaya başlamasıyla birlikte birçok kavram gibi “adalet” kavramı da sadece felsefenin konusu olmaktan çıkmıştır (Duverger, 2006). Adalet kavramı hukuk, sosyoloji ve siyaset biliminin gibi bilimlerin çalışma alanı içerisinde görülmeye başlamıştır.

Platon'a (2016) göre adalet, en üstün ve devletin temelinde yer alan erdemlerden biridir. Platon, devletin temelini oluşturan bu erdemleri (adalet, ölçülülük, bilgelik ve cesaret) kuşatan erdemin “adalet” olduğunu söylemektedir. Ayrıca adaletin, insan ve devletin temel davranış şekli olması gerektiği Platon tarafından vurgulanmaktadır. Platon *Devlet* adlı kitabına “adalet” kavramını sorgulayarak başlamıştır ve adalet kavramını derinlemesine irdelemiştir. Bu özelliği itibarıyla Karl Popper (1994: 598) bu kitabın siyasal düşünceler tarihinde “adalet üzerine yazılmış en ayrıntılı kitap” olduğunu söylemektedir. Platonun bu eserinde iki karşıt düşüncenin adalet üzerindeki tartışmalarına yer verilmiştir. Biri evrensel ve ebedi bir ahlak savunucusu olan Sokrates'in görüşleri; diğeri ise geleneklere ve zamana göre değişen, rölativist bir ahlak anlayışını savunan sofistlerin görüşleridir (Ceylan, 2006). Platon bu iki görüşten yola

çıkarak kendi adalet görüşünü ortaya koymaktadır. Platona göre adaletin sağlanması için bütün bireylerin, toplumun elde ettiği kazanımlardan eşit oranda yararlanması gerekmektedir. Buna kısaca mutlak eşitlik diyebiliriz.

Platon'un öğrencisi Aristoteles de Platon gibi Adalet'in en yüce erdem olduğunu savunmaktadır. Aristoteles, *Nikomachische Ethik* adlı eserinde "adalet" kavramının "adaletsizlik" kavramıyla birlikte kullanıldığında anlaşılabileceğini ifade eder (Aristotle, 1968). Ayrıca adalet kavramını tanımlarken, Platon gibi "eşitlik" kavramını temel alır. Fakat Aristoteles'e göre eşitliği sağlamak, adaleti sağlamak anlamına gelmez. Çünkü Aristoteles'e göre adaletin sağlandığı bir "düzen", ancak güçsüzlerin korunduğu bir sistemdir. Bu düşünceden hareket eden Aristoteles adalet olgusun, "Dağıtıcı Adalet" ve "Denkleştirici Adalet" olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur (Çeçen, 1975). Aristoteles'e göre Dağıtıcı Adalet'in temeli "eşitliktir" fakat Platon'un düşüncesinde olduğu gibi "mutlak eşitlik" değil "dengeli/oranlı eşitlik"tir. Orantılı eşitlik (hakkaniyet), eşit olanlara eşit; farklı olanlara farklı davranılması gerektiğini ifade etmektedir. Bunun temelinde de toplumda eşitliği sağlama düşüncesi vardır (Çeçen, 1975). Denkleştirici Adalet ise takas (alış-veriş) ilişkilerde dengenin olmasıdır (A. Topakkaya, 2008).

Aydınlanma çağı (18.yy) düşünürleri Adalet'i, Platon ve Aristoteles'e göre daha dar kapsamlı olarak tanımlamışlardır. Bu düşünürler, bir olayda adaletin varlığı için hukuka uygunluk durumunun varlığının yeterli olduğunu savunmuşlardır. İngiliz düşünür Hobbes, meşhur eserin *Leviathan*'ın on beşinci bölümünde adaletin, devlet kuruluşlarıyla ortaya çıktığını ve "hakkaniyet" ilkesiyle belirlendiğini ifade etmektedir (Hobbes, 1995). Doğa Yasası olarak kabul ettiği adaletin, yalnızca devletin varlığında bağlayıcı olabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca Hobbes, sözleşmeye uymamayı adaletsizlik olarak kabul etmektedir (Güriz, 1994a). Alman filozof Kant ise Adalet'i değerlendirirken üç noktaya dikkat çekmiştir. Bunlar "şerefli yaşa", "kimseye zarar verme" ve "herkese hak ettiğini ver" şeklindedir (Güriz, 1994a). Kant, adaleti bu üç husus ile tanımlamaktadır.

Adalet kavramının tanımlanması bakımından doğal ve pozitif hukuk teorilerinin de bakış açıları önem taşımaktadır. Hukuk yaklaşımları arasında "Adalet" kavramına en çok değer veren yaklaşım doğal hukuk yaklaşımı olmuştur (Gözler, 1998: 56). Doğal

hukukun savunucularına göre; hukuk kuralının geçerli olmasının yolu “adil” olmasından geçmektedir (Gözler, 2008). Ancak Finnis (2004)’e göre adil olmayan hukuk kuralları da geçerli olabilir fakat devletin zorlayıcı gücü için meşruiyet sağlayamaz. Doğal hukuk açısından hukuk kuralının “adil” olup olmaması hususu tartışmalarında beklide en önem neden; doğal hukuk teorisyenlerini “adalet” tanımını yaparken ilk çağda, orta çağda ve yakın çağda farklı tanımlamalar (Gözler, 2012: 168-170) yapmasından kaynaklanıyor olabilir.

Doğal hukukun ilk çağdaki görüşlerinden yola çıkarak, adaletin “doğaya uygun olan şey” olduğu sonucuna ulaşırız. Dolayısıyla geçerli bir hukuk kuralı (yani adil olan bir kural); tabiatın koyduğu kurala uygun olmalıdır (Friedmann, 1944). Aziz Augustinus (M.S. 354-430) ve Aziz Thomas (1226-1274) gibi ortaçağ doğal hukukçularının önde gelen isimleri, hukuku ve adaleti tanrısal irade ile tanımlamışlardır (Gözler, 2008). Adil olan şeyin tanrısal buyruklara uyan şey olduğunu savunmuşlardır. Yeniçağ doğal hukuku temsilcileri ise adil olan şeyin insan aklına uygun olan şeyler olduğu savunmuşlardır (Gözler, 2008: 81). Daha açık ifade etmek gerekirse; yeniçağ doğal hukukçuları (örn: Hugo Gratus) hukukun, insan aklından kaynaklı oluştuğunu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde adil olan şeylerinde insan aklına uygun olduğunu savunmuşlardır (Çağır, 1961: 295). Ancak insan aklıyla adaletle ulaşma çabalarının nesnellikten uzak olduğu aşikârdır (Güriz, 1994a).

Adalet kavramı tanımıyla ilgili bir diğer önemi kaynak “Roma Hukuku”dur. Roma Hukukunun içtihatları olarak kabul edilen *Digesta*’nın içerisinde “Adalet” kavramı şu şekilde tarif edilmiştir; “Adalet; herkese hakkı olanı verebilmek için sürekli çaba göstermek ve belli bir amaca sahip olmaktır. Hak kavramının temel prensipleri ise; şerefli bir yaşam sürmek, diğer bir kişiye zarar vermemek, herkese hakkı olanı vermektir.” (Güriz, 1994b: 6; *Digesta*10Ulpianus, t.y.).

Türkçede “Adalet” kelimesi Arapça kökenli olup (TDK, 2017) “doğruluk, hakkaniyet, dürüst, dengeli” anlamlarına gelen “ADL” kökünden gelmektedir. Develioğlu’nun (1993) *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*’inde “Adalet” kelimesi “doğruluk, haklılık, hakka riayet göstermek” şeklinde tanımlanmıştır. TDK’nin *Büyük Türkçe Sözlüğü*’nde ise adalet; “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” şeklinde tanımlanmıştır.

Yalnızca sözlük anlamlarından bakıldığında bile “adalet” kavramının, oldukça geniş ve kapsamlı bir sözcük olduğu görülmektedir.

Adaletin kavramının tanımlamasıyla ilgili olarak sosyal bilimciler, filozoflardan farklı görüşler bildirmişlerdir. Filozoflar adaletle ilgili kurallar belirtilmeye, normatif tanımlamalar yapılmaya, kararlar verilirken standartlar oluşturmaya çalışılırken; sosyal bilimcilere ve özellikle davranış bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil olarak kabul etmesine bağlıdır yani adaletin sübjektif bir tanımlaması yapılmaktadır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998; Yürür, 2005)

Adalet konusunda oldukça ses getiren diğer bir düşünür ise John Rawls olmuştur. Rawls, Hobbes ve Kant gibi düşünürlerin aksine, faydacılığa alternatif bir adalet anlayışı benimsemiştir. Faydacı yaklaşım, toplum ve bireyi aynı olarak görmekte ve bu sebepten dolayı toplumun yararı için bireyin feda edilebileceğini savunmaktadır (A. Öztürk, 2007: 64). Fakat Rawls bireyi toplum için feda etmez, bireyin özgürlüğünün tüm toplumsal kuralların üstünde olduğunu ve insanların eşit ve özgür olduğunu ifade etmektedir (Lyons, 1972). Rawls (1958) faydacılığı eleştirirken, toplumsal sözleşmeyi de yeniden ele almıştır. Rawls (1958) toplumu, zamanla oluşan ve nesiller boyu aktarılan adil bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu sayede Rawls “Sosyal Adalet Kuramının” geliştirilmesinde önemli katkılar sağlamış ve sosyal kurumlarda adaletin birincil erdem olması gerektiğini ifade etmiştir (Greenberg, 1990: 399).

Sosyal Adalet, sosyal sınıflar arasındaki çatışmaların azaltılmasını ve bu sosyal sonuçlar arasındaki bölüşümün adalet ilkelerine uygun olması gerektiğini ifade eden hususları içermektedir (Kaya, 2000: 230). Ayrıca Sosyal Sdalet, adaletin soyut anlayışları yerine “toplumsal gerçeklik” faktörünü ön plana çıkarmaktadır (Kaya, 2000: 230). Bu kavram, somut gerçeklerden hareket edildiğinde, adalet kavramının anlamının netlik kazanacağını ifade etmektedir. Daha açık ifadesiyle, sadece kurallara dayalı ve biçimsel adalet, sözde adalettir yani adaletsizliktir (Kurt, 2012: 207). Nitekim kurallar eşit dağıtımı sağlayacak şekilde oluşturulmamış olabilir. Fakat sosyal adaletin sağlanabilmesi için eşit dağıtımın olması gerekmektedir (Kaya, 2000). “Sosyal Adalet” kavramının örgütlerde uygulanmasıyla birlikte örgüt içerisindeki faaliyetlere bağlı olarak oluşan kazanımların adil paylaşımını ifade eden “Örgütsel Adalet” kavramının ortaya çıktığı düşünülmektedir (İçerli, 2010: 68).

19. ve 20. yüzyıllarda toplumun refahını sağlamak, ideal toplum düzenine ulaşmak ve politik sistemin sürekliliğini yakalamak için “adalet” ile ilgili olgular oldukça önem kazanmıştır. Bu bakımdan “adalet”; bireylerin haklarını, çıkarlarını, onurlarını ve düşüncelerini güvence altına almak ve insan özgürlüklerini sağlamak amaçlı kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgüt kuramlarının, kişiler arası etkileşimler ve etkileşimlerden kaynaklanan sorunlar üzerinde durmaya başlaması ile birlikte “Sosyal Adalet” kavramı örgütlere uyarlanmış ve böylelikle “Örgütsel Adalet” kavramı ortaya çıkmıştır (İçerli, 2010: 68). Bir diğer ifadeyle; sosyal bir olgu olarak incelenen adalet kavramının, yönetsel açıdan ele alınmasıyla birlikte, örgütsel adalet kavramı oluşmuştur. Adaletin doğrudan iş yaşamıyla ilgili olduğunu ifade eden örgütsel adalet kavramı (Moorman, 1991: 845) örgütlerdeki çalışan bireylere adil davranılıp davranılmadığını ve neticesinde bireylerin tutum ve davranışlarının etkilenip etkilenmediği ile ilgilidir (Sezgin, 2009: 26).

Örgütsel Adalet daha yalın bir anlatımla; çalışanların örgüt içerisindeki işleyişe yönelik adalet algısıdır (Murtaza ve diğ., 2011). Daha geniş bir anlamla örgütsel adalet, bireylerin örgüt içerisinde kendilerine yönelik yönetim tarafından oluşturulan davranışların ve tutumların adil olup olmadığına ilişkin adalet algılarıdır (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003).

Sosyal Adalet ve Bireyler Arası Adaletin örgüt çerçevesinde kullanılmasıyla, örgüt çalışanlarının davranışları ve tutumları anlaşılma çalışılmıştır. Örgüt içerisinde “Adalet” ile ilgili yapılan ilk çalışmalar ve kuramsal yaklaşımlar; Stouffer ve diğerlerinin (1949) “Görelî Yoksunluk Kuramı”, Homans’ın (1974) “Dağıtım Adaleti Kuramı” ve Adams’ın (1965) “Eşitlik Kuramı”dır (Greenberg, 1990: 400). Bu üç çalışmanın Örgütsel Adalet çalışmaları açısından önemli yönleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- *Stouffer ve diğerleri (1949) “Görelî Yoksunluk Kuramı” ile örgüt çalışanlarının elde ettikleri sonuçtan duyulan memnuniyete ve sosyal karşılaştırma sürecine önem vermişlerdir.*

- *Homans (1961) “Dağıtım Adaleti Kuramı” ile Stouffer’in “Görelî Yoksunluk Kuramı”ndan yola çıkarak; aralarında takas(alış veriş) ilişkisi bulunan bireylerin yaptıkları yatırımlar ya da gösterdikleri çabalar oranında kar beklentisi içerisinde olduklarını ve bu beklentinin karşılanması durumunda adaletin gerçekleşeceğini savunmuştur. Böylelikle “dağıtım adaleti” kavramını geliştirmiştir.*
- *Adams (1965) “Eşitlik Kuramı”nı, Homans’ın “Dağıtım Adaleti Kuramı”na dayandırarak geliştirmiş. Örgütsel Adalet konusundaki birçok çalışmada bu kuram oldukça etkili olmuştur.*

Örgütsel Adalet konusunda yapılmış ilk çalışmalar (Stouffer ve diğ., 1949, Homans, 1961 ve Adams, 1965) bireylerin adaletli veya adaletsiz olarak algıladıkları bir olaya karşı nasıl tepki verdiklerini araştırmaktadırlar Bu sebepten dolayı Greenberg yapılan örgütsel adalet kuramları sınıflandırmasında; yukarıda sayılan ilk örgütsel adalet çalışmaları “tepkisel kuramlar” olarak kabul edilmiştir. (Greenberg, 1987: 10)

Örgütsel Adaletle ilişkin yapılan birçok çalışmanın Adams’ın (1965) eşitlik teorisine dayandığı bilinmektedir (Luthans, 1981: 197). Bunun temel sebebi, Örgütsel Adaletin incelenmesine ve tanımlanmasına yönelik Stouffer’in (1949) ve Homans’ın (1961) yaklaşımlarına nazaran daha çok kabul görmesinden kaynaklanmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin bu ilk araştırmalarda, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağı, dağıtım kararlarının nasıl alınacağı ile ilgili çalışmalar yapılmış ve örgütsel adaletin iki kaynağının olduğu ifade edilmiştir. Bunlar adil dağıtım ve adil işlemdir (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel Adaletle ilişkin yapılan daha sonraki çalışmalarda ise adaletin yalnızca dağıtımını üzerinde değil bilhassa sosyal boyutuna vurgu yapılmıştır. Yani örgütsel adaletin sadece örgütsel çıktıların paylaşımı olmayıp; örgütteki kuralların uygulanma biçiminin ve bireyler arası (özellikle yönetici çalışan arası) etkileşimin de adalet algısının odağı olduğu üzerinde durulmuştur (Barling ve Phillips, 1993: 651). Yakın zamanda yapılan çalışmalarda ise etkileşim adaleti ve kişiler arası adalet üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Judge ve Colquitt, 2004: 395).

1990 yılından itibaren davranış bilimleri ve yönetim bilimleri literatüründe “örgütsel adaletle” ilişkin araştırmaların ve yapılan akademik yayınları sayısı oldukça artmıştır. Özellikle Yönetim Bilimi literatüründe oldukça önemli yeri olan *Academy of*

Management dergisinde örgütsel adalete ilişkin yapılan yayın sayısı diğer alanlara nazaran daha fazladır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). İlerleyen dönemlerde Robert Bies, Robert Folger, Jerald Greenberg, Allan Lind ve Tom Tyler gibi araştırmacılar sayesinde örgütsel adalet literatürü daha üst seviyeye taşınmıştır (Z. S. Byrne ve Cropanzano, 2001: 4). Bu çalışmalar literatüre katkı sağlamakla birlikte yeni kavramlar ve yaklaşımlarda ortaya konulmuştur (Z. S. Byrne ve Cropanzano, 2001: 5).

Örgütsel adalet çalışmaları dünya genelinde birçok farklı ülkede ve farklı alanlarda yapılmaktadır. Bu durum Adalet'e olan ilginin evrensel olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003). Fakat Greenberg'in (1990) de ifade ettiği gibi insanların adalete ilişkin algılarının anlaşılabilmesi için, insanların içinde yaşadığı toplumun değerlerinin ve kültürel normlarının bilinmesi gerekmektedir. Böyle yapılması durumunda örgütsel adaletin yönetilmesi daha kolay olacaktır. Nitekim bu durum örgütsel adaletin, algılanan bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır.

1.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel alanda “Adalet” ile ilgili çalışma yapılması üç nedene bağlı olarak önem kazanmaktadır (Beugre, 1998: 21):

- “Adalet” sosyal bir olgudur. Bu nedenle tüm bireylerin sosyal ve örgütsel yaşamında çok önemlidir.
- Örgütlerin en değerli varlığı çalışanlarıdır. Örgüt içerisinde çalışanlara karşı nasıl davranıldığı; çalışanların tutum ve davranışlarını (çalışanların bağlılığını, güvenini, performansını, işten ayrılma niyetini vb.) etkilemektedir.
- Günümüz çalışanlarının bilgi ve becerilerinin artmasının yanı sıra eğitim seviyeleri de artmaktadır. İşgücünün daha eğitilmiş hale gelmesiyle birlikte çalışanlar, daha iyi işlerde çalışmayı tercih etmekte ve çalıştığı kurumdan samimiyet ve saygı beklemektedir.

Başka bir görüşe göre “adalet” üç husustan dolayı örgütler ve çalışanlar için önemlidir. Bunlar; performans etkinliği, topluluk duygusu ve saygınlıktır (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Örgütsel Adaletin çalışanlar için önemli olmasının birinci hususu, performans etkinliğidir. Örgüt içerisindeki adalet mekanizması, çalışanlarda olumlu tutumlar ve

davranışlar ortaya çıkarabilir (Greenberg, 1990: 399). Dolayısıyla örgüt, bu yolla çalışanlarının performanslarının artmasını sağlayabilir. Böylelikle çalışanlara kişisel çıkarlarını artırma imkânı sağlamış olur (Çolak ve Erdost, 2004: 54). Adaletin istenilen sonuçlara ulaşmak için araç olduğunu ifade eden bu görüş (Beugre ve Baron, 2001), bu tez çalışmasının ilerleyen aşamalarında ele alınacak olan “kişisel çıkar modeli” ya da “araçsal model” olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 70).

İkinci önemli nokta ise, topluluk duygusudur. Örgüt içerisinde adaletin varlığı bireylerde topluluk duygusunun oluşmasını sağlar. Örgüt içindeki adil olmanın işbirliğini artıracığı düşüncesi vardır. Ayrıca örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte aidiyet duygusu kazanmasını sağlar (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Üçüncü husus ise kişinin saygınlığıdır. Adalet sembolik bir değer olmasından dolayı çalışanın saygınlığına/itibarına karşılık olan saygıyı ifade eder. Böylelikle bireye, örgütün bir üyesi olduğu vurgusu hissettirilmektedir (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Yoğun rekabet ortamının olduğu günümüz çalışma hayatında ve ülkelere arası rekabet ortamında, kamu kurumlarının ve özel sektör örgütlerinin elinde bulundurduğu en değerli kaynağı şüphesiz insan kaynağıdır. Örgütlerin (kamu ve özel) sahip olduğu insan kaynağını etkili ve verimli kullanmasının yanı sıra çalışanların örgüt için sürekli verim sağlayan bir kaynak haline gelmesi de önemlidir. Çalışanların örgütleri için daha çok çalışma niyeti göstermesi ve çalışma hayatını aynı örgütte devam etmek istemesi, çalışanların örgütten aldıkları etkiye bağlı olarak gösterecekleri birer tepki niteliği taşımaktadır. Örgütler, çalışanların performanslarını artırmak, tatminlerini sağlamak, işte kalmalarını sağlamak, örgüte karşı pozitif tutum geliştirmelerini sağlamak için yapabilecekleri önemli noktalardan biri “adalet” duygusunu çalışanlara hissettirmektir.

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar, örgütsel adalet normatif bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002: 803). Ancak günümüzde özellikle son kırk-elli yıldır araştırmacıların oldukça ilgisi çeken “örgütsel adalet”, olması gerekeni aramak şeklinde değil kişilerin algılarına dayalı olarak ele alınmaktadır. Bu ise bireylerin neyi adil neyi adaletsiz olarak kabul ettiğiyle ilgilidir (Cihangiroğlu, 2009: 63; Meydan, 2010).

Bireyler, sosyal karşılaştırma yaparak neyin adil neyin adil olmadığına karar verirler. Bireyler bu karşılaştırmayı yaparken bir takım referansları kabul etmektedir. Bu

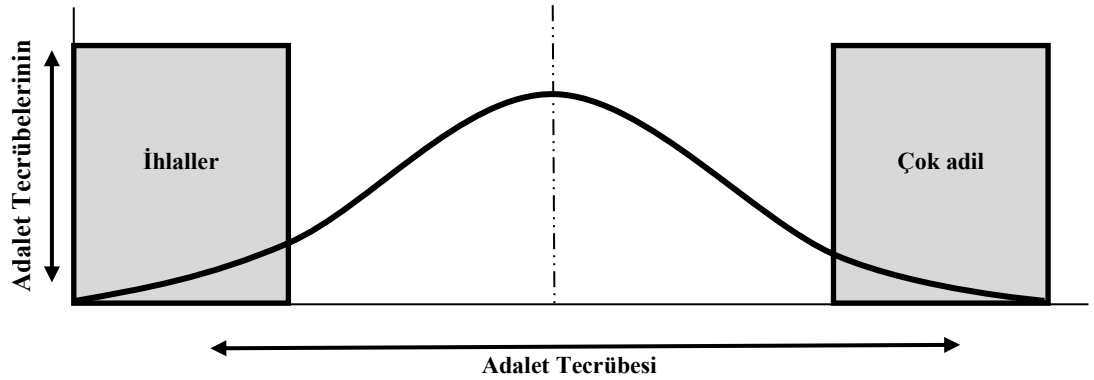
referanslar bireyin, iş arkadaşı, aynı işi yaptığı farklı örgütteki kişi, önceki hali veya genel anlamda diğer bireyler olabilmektedir. Bireylerin kullandığı bu referanslar daha önceki çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bu referanslar ve çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007)

Tablo 1.1. Bireylerin Eşitlik Karşılaştırması Yaparken Kullandığı Referanslar

Karşılaştırma Referansı	Referansın Ortaya Konulduğu Çalışma
Örgüt içindeki diğer bireyler (İş arkadaşları)	Adams (1965) ve Walster vd. (1978)
Dış referanslar (Diğer örgütteki meslektaş)	Zelditch vd. (1970), Jasso (1980)
Bireyin kendisinin daha önceki hali	Adams(1965) ve Goodman (1974)
Genel anlamda diğer bireyler	Austin ve Walster (1975)
Diğer insanların birey hakkındaki düşünceleri	Folger ve Kass (2000)

Kaynak: Greenberg, J, Ashton-James, C E, Ashkanasy, N M. (2007). "Social comparison processes in organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41, s.24.

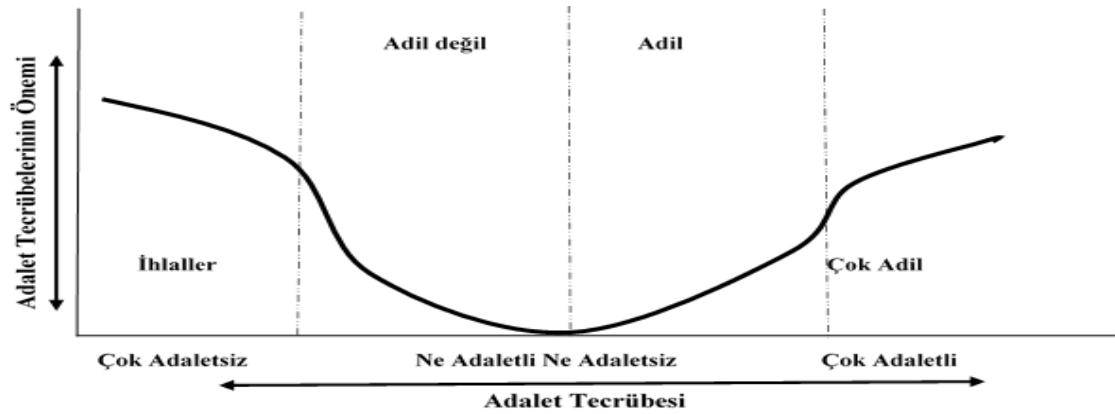
Örgütteki bireyler, örgütteki süreç ve faaliyetlerin, ceza ve ödüllerin ve kendilerine karşı gösterilen davranışların ve tutumların neticesinde örgütün adalet mekanizmasına karşı bir tutum sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 399). Bu tutuma sahip olmasında bireyin kendini diğer bireylerle karşılaştırması da etkili olmaktadır. Ancak bireyler, örgüt içerisinde sürekli adil ya da sürekli adaletsiz ortamlarla karşılaşmazlar. Örgütsel adalet araştırmalarında her ne kadar sürekli adil bir ortamın varlığı aransa bile, Gilliland (2008: 273) örgüt içindeki adalet deneyiminin normal dağılım gösteren bir şekilde olduğunu ifade etmiştir.



Kaynak: Gilliland, S. (2008). "The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs". *Human Resource Management Review*, 18(4), 271-281, s.273.

Şekil 1.1. Bireylerin Adalet Tecrübelerinin Dağılımı

Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere bireylerin örgüt içerisinde geçirdikleri süreçte karşılaştıkları durumlar (adaletsizlik, çok adil uygulamalar ve normal durum) uç noktalarda azalmaktadır. Bireylerin çoğunlukla orta düzeyde adil uygulamalarla karşılaştığı görülmektedir. Ancak bireylerin örgütteki adalet tecrübelerinin uç noktalarda daha az olmasına karşın; bireylerin bu az seviyedeki durumlara verdikleri önemin daha yüksek olduğunu görmekteyiz (Şekil 1.2). Ayrıca adalete verilen önem bakımında, örgüt içindeki adaletin çok düşük olduğunda ve çok yüksek seviyede olduğunda sosyal belirginliğin artmasına bağlı olarak (Fiske ve Taylor, 1984; akt.Gilliland, 2008: 274), bireylerin adalete daha çok önem verdiği görülmektedir (Gilliland, 2008: 274). Nitekim bireylerin çok adaletsiz ve çok adil uygulamalara daha çok önem vermesi; örgütsel adalet alanında çalışma yapanların ilgilenmesi gereken alana işaret etmektedir.



Kaynak: Gilliland, S. (2008). "The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs". Human Resource Management Review, 18(4), 271-281, s.274.

Şekil 1.2. Bireylere Göre Adalet Tecrübelerinin Önemi

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, “adalet” kavramı örgüt içerisinde algısal bir nitelik taşımaktadır. Kişiden kişiye, zamandan zamana, mekândan mekâna neyin adil olup olmadığı değişiklik göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet, örgüt içindeki faaliyetlerden kaynaklı oluşan başlı başına *sonuç* olabileceği gibi örgüt içindeki bireylerde bir takım davranışsal ve/veya tutumsal sonuçları ortaya çıkaran *sebepler* de olabilir.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI AÇIKLAYAN MODELLER VE TEORİLER

Örgütsel Adalet kavramını ve Örgütsel Adalet Algısını açıklayan çeşitli teori ve modeller öne sürülmüştür. Bu bölümde Literatürde sıkça karşılaşılan Örgütsel Adalet teorileri ve modelleri açıklanmaktadır. Bu teorilere ve modellere ilişkin genel bilgiler verildikten sonra teorilerin, örgütsel adalete ilişkin içeriklerine değinilmektedir.

Örgütsel Adalet Algısı birçok araştırmacı ve teorisyenler tarafından farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu teorilerin orijini, “kaynakların adil dağıtımı” sorunsalıdır. Bu noktadan hareket edilerek Örgütsel Adaletle ilişkin çok sayıda teoriye ulaşılmıştır. Örgütsel Adaletle ilişkin çalışmaların ve teorilerin, Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi” ile başladığını, Adams (1965) “Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi”, Leventhal (1976) “Adalet yargı kuramı”, Lerner (1980) “Adalet Güdüsü Kuramı” şeklinde devam ettiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 10-11; 1990; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Örgütsel Adaletle ilişkin teorilerin sayıca fazla olması ve birbiriyle aynı başlangıç noktasına sahip teorilerin olması sebebiyle; teorileri tasnif etme, sınıflandırma gerekliliği doğmuştur. Bu gereksinimi karşılamak için Greenberg (1987) *A Taxonomy of Organizational Justice Theories* isimli çalışmasında, örgütsel adalete ilişkin teorileri iki ayrı boyut yardımıyla sınıflandırmıştır. Bu boyutlardan ilki “Reaktif (Tepkisel) - Proaktif (Önlemsel)” şeklinde, ikincisi “İçerik - Süreç” şeklinde belirlenmiştir (Greenberg, 1987: 9-10). İki farklı boyutun ikişer alt boyunun farklı kombinasyonları yapıldığında dört farklı grup elde edilmiş olmaktadır. Bu gruplar; Reaktif-İçerik, Reaktif-Süreç, Proaktif-İçerik, Proaktif-Süreç şeklinde oluşturulmuştur ve bu gruplara çeşitli adalet teorileri yerleştirilmiştir (Greenberg, 1987: 10).

Greenberg’e (1987: 10)göre Adaletin Reaktif boyutu, bireylerin adaletsiz olarak algıladıkları durumlardan kaçınma davranışı ve kaçınma girişimleri ile ilgiliyken; Proaktif boyutu adaleti teşvik etmek için tasarlanmış davranışlar üzerinde durur ve çalışanların, adaleti oluşturma davranışlarını inceler. Bu iki teori grubu, örgütsel uygulamaların adil olup olmadığı incelemektedirler. Bununla birlikte, Adaletin Süreç boyutu, örgütlerde ücret ve terfi kazanımlarının nasıl belirlendiği ile ilgiliyken; İçerik

boyutu ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımının adil olup olmadığı ile ilgilidir. Greenberg'in yaptığı sınıflandırma Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Adalet Teorileri Sınıflandırması

ADALET TEORİLERİ SINIFLANDIRMASI		Adaletin İçerik - Süreç Boyutu	
		İçerik	Süreç
Adaletin Reaktif - Proaktif Boyutu	Reaktif	Reaktif – İçerik Teorileri Adams (1965) - Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	Reaktif – Süreç Teorileri Thibaut & Walker (1975) - Süreç Adaleti Kuramı (Procedural Justice Theory)
	Proaktif	Proaktif – İçerik Teorileri Leventhal (1976, 1980) – Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgment Theory)	Proaktif – Süreç Teorileri Leventhal, Karuza, Fry (1980) – Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory)

Kaynak: Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". Academy of Management review, 12(1), 9-22, s.10.

Örgütsel Adalet teorileri sınıflandırması yapan Greenberg (1987) bu teori gruplarını (Reaktif-İçerik, Reaktif-Süreç, Proaktif-İçerik, Proaktif-Süreç) temsil edecek çeşitli sorular hazırlamıştır. Örgütsel Adalet teorileri, bu sorulardan hangisine cevap verebiliyorsa; o grupta yer almaktadır. Bu sorular Tablo 1.3'de gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Adalet Teorileri Sınıflarını Açıklayan Sorular

Teori Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif - İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif - İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif - Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif - Süreç	Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". Academy of Management review, 12(1), 9-22, s.10.

1.3.1. Reaktif (Tepkisel) - İçerik Kuramları

Reaktif-İçerik kuramları temelde, kazanımların dağıtımı ile ilgili uygulamaların çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılandığında; çalışanların bu uygulamalara nasıl tepki verdiğiyle ilgilenir. Bu teoriler arasında çeşitli farklılıklar olmasına rağmen bu teoriler; “bireylerin, adil olmayan uygulamalara olumsuz duygular ile karşılık verdiklerini ve adil olmayan uygulamaları düzeltmeye yönelik davrandığını ya da bu durumdan kaçmaya çalıştığını” ifade ederek görüş birliğine varmışlardır. (Greenberg,

1987: 11). Bu görüşe sahip Reaktif-İçerik Teorileri ve teorisyenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

Tablo 1.4. Reaktif-İçerik Teorileri ve Teorisyenleri

Tarih	Teorisyen	Teori
1961	Homans	Dağıtım Adaleti Teorisi
1965	Adams	Eşitlik Teorisi
1973	Walster, Berscheid ve Walster	Eşitlik Teorisinin Versiyonu
1976	Crosby	Görelî Yoksunluk Teorisi

Kaynak: Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". Academy of Management review, 12(1), 9-22.

Örgütlerde uygulanan ilk örgütsel adalet kuramları olan yukarıdaki kuramlarda adalet ilkeleri, ilk olarak örgütler içinde değil genel toplumsal etkileşim içerisinde test edilmiştir (Greenberg, 1990: 400). Ancak bu yaklaşımlar daha sonrasında örgütlerde de uygulama imkânı bulmuşlardır.

1.3.1.1. Homans: Dağıtım Adaleti Teorisi (Takas Teorisi)

Dağıtım Adaleti Teorisine göre, alış-veriş/takas ilişkisi içerisinde olan bireyler, yaptıkları yatırımlar ya da gösterdikleri çabalar oranında beklenti içerisinde girmektedir. Nitekim bireyler, bu beklentiler karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olmaktadır (İyigün, 2012: 55).

Ayrıca dağıtım adaleti teorisi, adalet değerlendirmesi yaparken karşılaştırma yapmak ve dış değerlendirme yapmayı görmezden gelerek; çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile kendi kanaatlerine göre adil kazanım miktarı arasında bir değerlendirmeden ibaret olarak kalmıştır (Jasso, 1980: 3). Yani bu teoride adaletin, yatırım-katkı ve kazanç arasında yapılacak olan sübjektif karşılaştırma neticesinde belirleneceği görüşü vardır. Ancak kuram, bireylerin kendi yatırımlarını(katkılarını) algılama biçimleri farklı olabileceği ve önem verdikleri yatırımların kişiden kişiye göre değişeceğini ihmal etmektedir (Cihangiroğlu, 2009).

1.3.1.2. Adams: Eşitlik Teorisi (Orantılı Eşitlik/Hakkaniyet Teorisi)

Adams, General Electric şirketinde çalışanların motivasyonu üzerine yapmış olduğu araştırmalar ve incelemeler neticesinde, çalışanların çabaları sonucunda elde

ettikleri kazanımların adil dağıtımının çalışanlar açısından oldukça önemli olduğunu bulmuştur (Gürbüz, 2007: 243). Adams yapmış olduğu bu araştırma neticesinde ve Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisine dayanarak “Eşitlik Teorisi”nin temellerini atmıştır (Colquitt ve diğ., 2001: 426). Başka bir ifadeyle Adams, eşitlik teorisini, örgüt içerisindeki tarafların birbirine fayda sağladığı ve böylelikle bir tarafların birbirlerinden yarar sağladığı bir ilişki olan sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde açıklamıştır. Ayrıca Adams, Homans'ın teorisinin ötesinde, bireylerin adaletsiz durumlar karşısında bilişsel ve davranışsal tepkilerini de açıklamaya çalışmıştır (Cihangiroğlu, 2009).

Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ilk olarak örgütlerde kullanılmasına karşın genel sosyal davranış teorileri içerisinde olduğu söylenmiştir (Walster, Berscheid ve Walster, 1973; akt. Greenberg, 1987: 10). Yani adalet ilkeleri örgüt içerisinde değil, genel toplumsal etkileşim içerisinde test edilmiştir (İçerli, 2010). Bir başka ifadesiyle, Adams'ın teorisi örgütsel adalet çerçevesinde gelişmesine karşın; toplumsal adalet üzerinde şekillendiği ileri sürülmektedir.

Eşitlik Teorisine göre çalışanlar, örgüt içerisinde sosyal mübadele ilişkisiyle örgütlerine eğitim, zekâ, deneyim, beceri, zaman, sadakat, yaş, sosyal statü, etnik farklılık ve çabalarını oraya koyarlar ve örgütten dolayısıyla yöneticilerinden ücret, statü, sosyal haklar, unvan gibi kazanımları elde etmektedirler (Adams, 1965: 277). Adams böyle bir durumda iki soruyu yöneltmektedir; “Çalışanların, kazanımlara ilişkin adalet algıları neden ve nasıl oluşmaktadır?” ve “Adalet algılamaları neticesinde bu insanlar nasıl davranış sergiliyorlar?” (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998).

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımı}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımı}}{\text{Diğer Bireyin Katkısı}}$$

Kaynak: Colquitt, J A, Conlon, D E, Wesson, M J, Porter, C O, Ng, K Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445, s.426.

Şekil 1.3. Adams'ın Eşitlik Denklemi

Adams yukarıdaki sorulardan ilkinin cevaplarına ulaşabilmek için; bireylerin adalete ilişkin algılarını belirlemek amacıyla “eşitlik denklemi” (Şekil 1.3.)

oluşturmuştur. Adams'ın denklemi “kazanım / katkı” şeklindedir. Adams bireylerin kazanımlarının adil olup olmadığının, kazanımlarının katkılarına oranı yapıp ve bu oranın başka bir bireyin “kazanım/katkı oranı” ile karşılaştırılmasıyla anlaşılacağını söylemiştir (Colquitt ve diğ., 2001: 426). Bu denklemde iki oranında birbirine eşit olması durumunda adil bir ortamın varlığı algılanacağı gibi; eşitliğin olmadığı durumda adaletsizliği varlığından söz edilmektedir.

Formülde çıkacak eşitsizlik durumu taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda Adams'ın ikinci sorusuna cevap aramak gerekmektedir. Adams'a göre eşitlik denkleminde adaletsizliklerin olması durumunda bireyler bu adaletsizliğin giderilmesi için çeşitli eylemlerde bulunurlar. Bu eylemler, kazanımların artırılması veya azaltılması şeklinde ya da katkıların artırılması veya azaltılması şeklinde olmaktadır (Küçükeşmen, 2015: 17). Bireylerin adaletsiz duruma karşı verecekleri davranışsal tepkinin yanı sıra çeşitli psikolojik gerilimlerde yaşamaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse; adaletsiz bir durumda avantajlı durumda olan kişi suçluluk hissedebilirken, avantajsız durumda olan kişi ise kızgınlık hissedebilir (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Tüm bu tepkiler ise dolaylı olarak; kişilerin iş tatminlerine, iş performansına, örgütsel bağlılıklarına ve birçok faktöre etki etmektedir.

1.3.1.3. Walster, Berscheid ve Walster: Eşitlik Teorisinin Versiyonu

Adams'ın eşitlik teorisi, hem çeşitli eleştirilere maruz kalmış hem de yapılan görgül çalışmalar ile geliştirilmesi sağlanmıştır. Walster, Berscheid ve Walster (1973) tarafından yapılan *New Directions in Equity Research* isimli çalışma ile, Adams'ın eşitlik teorisini eleştirmiş aynı zamanda bu teoriye katkıda bulunulmuştur. Adams'a benzer şekilde bireylerin eşitlik algılarını tanımlamaya çalışmışlardır (Beugre, 1998: 6). Walster ve diğerlerinin, Adams'ın eşitlik teorisine çeşitli eklemeler yapmasından dolayı; bazı kaynaklarda ayrı bir teori olarak kabul edilirken bazı kaynaklarda sadece Adams'ın teorisini geliştirdiği yani farklı bir teori olmadığı şeklinde ifade edilmiştir (Colquitt ve diğ., 2005)

Walster ve diğerlerine göre Eşitlik Teorisinin dört temel görüşü vardır (Walster ve diğ., 1973: 151-154). Bunlar:

- Bireyler kazanımlarını maksimize etmeye çalışırlar,

- Gruplar, grup üyeleri arasında kazanımları eşit şekilde paylaşmak amacıyla belli bir yöntem belirler ve böylece grubun ortak kazancı maksimize edilir,
- Bireyler eşitliğin olmadığı bir ilişki (örgüt faaliyeti) içerisine girdiklerinde strese kapılırlar,
- Eşitliğin olmadığı bir ilişkide olan bireyler, eşitliği tekrar kurduklarında kapıldıkları stresten kurtulmaya çalışırlar. (Beugre, 1998: 3)

Adams'ın Eşitlik Teorisine yaptıkları ilk katkı; Eşitliği, “Gerçek Eşitlik” ve “Psikolojik Eşitlik” şeklinde ikiye ayırarak incelemesidir (Colquitt ve diğ., 2005: 19). Adams'ın eşitlik teorisine göre bireyler, “eşitlik denkleminde” eşitlik yakalanamadığında; eşitliği sağlamak için çeşitli yöntemler (katkısını artırıp azaltmak ya da kazancını artırıp azaltmak) kullanmaktaydı. Walster ve diğerleri (1973) bu duruma “gerçek eşitlik” adını vermektedir. Psikolojik Eşitlik ise eşitlik denkleminde göre avantajlı durumda olan bireyin, zihninde bu farklı kazanca uygun anlamlar yükleyerek (örgüte yaptığı diğer katkıları düşünerek) eşitlik denklemindeki sonucu denkleştirmeye çalışmasıdır (Walster ve diğ., 1973).

Eşitlik Teorisine yaptıkları ikinci katkı ise, “eşitlik denklemi” hesaplamasında Adams'ın yönteminin çeşitli eksik yönlerinin olduğunu söylemesi ve yeni bir eşitlik denklemi ortaya çıkarmasıdır. Çok karmaşık olan bu denklem literatürde oldukça eleştirilmiştir (Colquitt ve diğ., 2005: 19).

Walster ve diğerleri, 1978 yılında yaptıkları uygulamalı çalışmada, örgüt içerisindeki adaletsiz ya da adil durumlarda, bireylerin strese girebileceği ya da mutlu olacağı ve dolayısıyla bu durumun bireylerin performansını etkileyeceği sonucuna ulaşmışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Günümüzde bu kuram, kendisine yönelik gelen eleştirilere verdiği cevapların yetersiz kalması ve örgütsel adaletle ilgili diğer kurumların daha fazla açıklayıcı gücü olması sebebiyle; örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarında çok az ilgi çekmektedir (Colquitt ve diğ., 2005: 19).

1.3.1.4. Crosby: Görelî Yoksunluk/Mahrumiyet Teorisi

Reaktif-İçerik teorilerinden biri olan “Görelî Yoksunluk Teorisi” (*Theory of Relative Deprivation*), eşitlikten faydalanamadığını düşünen bireyin yaşadığı durumu

ifade etmektedir. “Yoksunluk/Mahrumiyet” olarak isimlendirilen bu durum, memnuniyetsizlik ve adaletsizlik algısını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 73).

Bu kurama göre, kazanımların dağıtım biçimleri, bireyleri karşılaştırma yapmaya yönlendirmektedir. Ancak bu karşılaştırmaya göre birey, gerçek kazanımlarını, arzu ettiği kazanımlar ile karşılaştırmaktadır (Beugre, 1998: 16-17). Bu karşılaştırmada çıkan olumsuz sonuç, bireyleri yoksunluk hissine itebilmekte dolayısıyla bu yoksunluk algısı, bireyleri strese, taşkın davranışlara, öfkeye yönlendirmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Görelî Mahrumiyet Teorisinin temelleri Stouffer (1949) tarafından atılmıştır. Stouffer 1949 yılında askeri personel üzerinde yaptığı araştırmasında, alt kademe askerlerin elde ettikleri kazanımları, üst kademe askerlerle karşılaştırması sonucunda; hak ettikleri düşündükleri ücret ile aldıkları ücret arasında farklılık olduğunu düşünmeleri; onları yoksunluk duygusu içine hapsedtiği sonucuna ulaşmıştır. (Greenberg, 1987: 12). Benzer şekilde Crosby 1982 ve 1984 yıllarındaki çalışmalarında; üst kademe kadın çalışanların, diğer kadınlara göre (örn. çalışmayan kadınlar ya da alt kademedekiler) avantajlı olmasına karşın kendilerini erkek çalışanlarla kıyasladığı için yoksunluk yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Greenberg, 1987: 12). Stouffer tarafından ortaya atılıp, ikinci dünya savaşı yıllarında yapılan görgül araştırmalardan elde edilen bulgulara dayanan bu kuram, örgüt bilimciler (Crosby ve Martin gibi) tarafından son yıllarda oldukça kabul gören bir kuram haline gelmiştir (Greenberg, 1987). Örgütsel alanda bu kuram üzere araştırmalar yapan Martin (1984) bu kuramın üç temel elementi olduğunu ifade etmiştir (Beugre, 1998: 15-16). Bunlar; (i) Kaynakların adil dağılımı, (ii) Karşılaştırmalı referans seçimi, (iii) Yoksunluk hissi şeklindedir (Beugre, 1998: 15-16).

1.3.2. Proaktif (Önlemsel) - İçerik Kuramları

Çalışanların, örgüt içerisindeki adil olan/olmayan kararlara ve uygulamalara gösterdiği tepkileri inceleyen Reaktif-İçerik Teorilerinin aksine; Proaktif-İçerik teorileri, çalışanların, adil uygulamaların oluşturulmasıyla ilgili ne yaptıklarına ve ne yapacaklarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu kategoriyi oluşturan teorik düşüncelerin temelinde Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi” (Justice Judgement Theory) yer almaktadır (Greenberg, 1987: 12). Ayrıca Leventhal’ın teorisine

katkıda bulunan ve aynı zamanda eleştiren Lerner'in (1977, 1980) geliştirdiği “Adalet G d s  Teorisini” (Justice Motive Theory) bu grupta yer almaktadır. Bu iki teoriye ilişkin ayrıntılı bilgiler Şu Şekildedir:

1.3.2.1. Leventhal: Adalet Yargı Teorisi

Leventhal, bu teoriyi örgütsel adalete ilişkin yapılmış önceki çalışmalara (Homans, 1961; Adams, 1965) dayanarak geliştirmiştir (Beugre, 1998: 7). Adalet Yargı Teorisi  alıŐanların çeşitli adalet normlarını proaktif olarak kullandıkları koŐullara odaklanmıştır (Greenberg ve Leventhal, 1976).

Leventhal'e göre çalışanlar, kazanımların adil daŐıtımı için, diŐer bir ifadesiyle kazanımların katkılarla orantılı olması için aktif çaba gösterirler. Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda katkı-kazanım dengesinin korunduğu ancak bazı durumlarda ihlal edildiği gözlemlenmiştir. “Katkı” ve “Kazanım” arasındaki dengeye dikkat etmeden yapılan daŐıtımlarda, kazançların eşit paylaŐımının yapıldığı görülmüştür. EŞitlik (hakkaniyet) ilkesinin bu Şekilde ihlal edilmesinin belli durumlarda adil olarak kabul edileceğini savunan Leventhal “Adalet Yargı Teorisini” geliştirmiştir (Greenberg, 1987: 12-13). Bu teoriye göre, kazanımların daŐıtımını belirleyen daŐıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık göstermektedir (Greenberg, 1990).

Örgüt içerisinde karşılaşılan durumlar olarak ifade edilen Şey aslında daŐıtım kararlarının alınırken hangi faktörlerin etkili olduğu ile ilgilidir. Bu faktörlerden bazıları; çalışanların motivasyonu, örgütsel etkinlik, grup içi uyumu sürdürmektir (  erli, 2010). Örneğin,  rg t içinde çalışanların uyum halinde çalışmasını sağlamak önemli bir faktör ise; kazanımların daŐıtımında, çalışanların katkılarına bakılmaksızın "eşit paylaşım" ilkesi ile daŐıtım yapılabilir (Greenberg, 1990). Ayrıca Leventhal (1976) kazanımları/kaynakları, çalışanların katkısını gözetmeden eşit olarak daŐıtan bir yöneticinin bunu yapmasındaki nedenin uzun vadede çalışan verimliliğini artırmak, yüksek motivasyon sağlamak, çalışanlar arası çatışmayı azaltmak ve performansı artırmak olduğunu ifade etmiştir (Beugre, 1998). Kısaca ifade etmek gerekirse, Leventhal'e göre adaleti sağlamak, örgütsel çıkarlar için bir araçtır.

1.3.2.2. Lerner: Adalet Gds Teorisi

Lerner (1977; 1980) “Adalet Gds Teorisinde” Leventhal tarafından iddia edilen “adalet arayışlarının örgütün faydası için araç olarak kullanılabileceği” fikrini reddetmiştir (İşbaşı, 2000). Daha açık ifade etmek gerekirse; Lerner (1980) kazanımların paylaşımının çalışanların performansını artırmak ya da motivasyonu sağlamak için yapılmaması gerektiğinin bunun yerini “alışanlar arasındaki etkileşim”in dağıtım kararlarını belirlemesi gerektiğini savunmuştur (Greenberg, 1987). Bu sebepten Lerner (1977: 37) dağıtım uygulamalarının açıklanabilmesi için “eşit paylaşım” (Leventhal, 1980) ilkesinden farklı olarak dört tane adalet ilkesi tespit etmiştir. Bunlar;

- *Rekabetçi Adalet İlkesi*: Ödüllerin dağıtımı kişilerin performansına göre yapılır.
- *Eşit Paylaşım İlkesi*: Ödüllerin dağıtımında çalışanların katkısı göz önüne alınmadan eşit olarak yapılır.
- *Eşit Temelli Paylaşım İlkesi*: Ödüllerin dağıtımı çalışanların katkılarına göre yapılır.
- *Marksist Adalet İlkesi*: Ödüllerin dağıtımı çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. (Beugre, 1998: 12)

Lerner bu dört adalet ilkesini belirledikten sonra bu ilkelerden hangisinin kaynak/ödül/kazanım dağıtımında kullanılacağının, çalışanlar arasındaki ilişkiye bakılarak belirlenmesi gerektiğini savunmuştur (Beugre, 1998). Örneğin yakın arkadaşlar üzerinde bir dağıtım kararı verilecekse, yönetici *Marksist Adalet İlkesini* tercih edebilir. Fakat alışanlar arası ilişkilerin mesafeli olduğu ya da ast-üst pozisyonundaki kişiler için dağıtım kararı verilecekse, *Eşit Temelli Paylaşım İlkesi* tercih edilebilir (Greenberg, 1987). Ayrıca bu teoriye göre çalışanların arasındaki ilişki kadar çalışanların yaşadığı kültürel değerler de oldukça önem taşımaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse; toplulukçu kültürden gelen bireyler, dağıtım kararlarında “Eşit Paylaşım İlkesini” tercih ederken; bireyci toplumdan gelenlerin “Eşit Temelli Paylaşım İlkesini” tercih ettikleri tespit edilmiştir (J. zen, 2002).

Adalet Gds Teorisine göre bir çalışanın, kendi gösterdiği çaba ile elde ettiği sonucun önemli olduğu kadar; diğer bireylerin de elde ettiği sonuç ve gösterdiği çaba da önemlidir. Başka bir ifadeyle bir çalışanın, örgüt içerisindeki başka çalışanın hak

ettiğini sonucu aldığını görmesi, onun motivasyonu için oldukça önemlidir (Beugre, 1998: 12). Bu özelliği itibariyle Adalet Güdüsü Teorisinin “Adalet” kavramını motivasyon yönü ile ele aldığını söyleyebiliriz (İçerli, 2010).

1.3.3. Reaktif (Tepkisel) - Süreç Kuramları

Örgüt içerisindeki faaliyetlerden kaynaklı olarak elde edilen kazanımların dağıtımının adil olma durumu ile ilgilenen *İçerik* teorilerinin aksine; *Süreç* teorileri, örgütsel kararın alınmasında kullanılan süreçlerin adil olmasıyla ilgilidir (Greenberg, 1987). Başka bir deyişle İçerik Teorileri “Sonuç” üzerine yoğunlaşırken; Süreç Teorileri bu sonuca ulaştıran “Nedensel Ağlar” üzerine yoğunlaşır (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980).

Reaktif-Süreç grubunda yer alan teoriler, örgüt içerisindeki çatışma durumlarını ve hukuki süreçleri açıklama yolunu tercih etmiştir. Süreç teorilerinin “işlemler” üzerine yoğunluk kazanması itibariyle farklı bir entelektüel gelenek olarak hukuktan etkilenmiştir (Greenberg, 1987). Reaktif-Süreç Teorilerine göre, çatışma içerisinde olan taraflara ve çatışmada yer almayan tarafa, kararların alınmasında kullanılan süreçlere katılma olanağı tanındığında, taraflar, bu kararları daha adil olarak algılayacaktır (Greenberg, 1987).

Hukuk bilimleri üzerine araştırma yapan bilim insanları, hukuki kararların alınmasındaki süreçlerin, alınan kararların kamuoyunda kabulü üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır (Greenberg, 1987). Aynı şekilde örgütsel kararlar alınırken, kararlardan etkilenen tarafların karar alma sürecine dâhil olması, alınan kararların daha kolay kabullenilmesinin sağlamaktadır. Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen “Süreç Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory) bireylerin karar alma süreçlerine verdiği tepkileri incelemesi itibariyle Reaktif-Süreç teorisi kategorisi içerisinde yer almaktadır.

1.3.3.1. Thibaut ve Walker: Süreç Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker (1975), bireylerin dağıtım kararlarına ve çatışmaların çözümü için verdikleri tepkilerin, karar verme süreçlerinin adaletli olmasından etkilendiğini söylemişlerdir. İlk başlarda hukuki olayların incelenmesiyle ilgili varsayımlara dayanan

süreç adaleti teorisi, siyaset biliminde ve örgüt biliminde de uygulama alanı bulmuştur (Beugre, 1998).

Süreç Adaleti, kaynakların dağıtımında veya örgütsel kararların alınmasında kullanılan süreçlere ilişkin algılanan adalettir (Tyler, 1987, 1988). Bu teoriye göre bireyler, elde ettikleri kazanımlardan ziyade bu kazanımların dağıtımını sürecine daha çok önem vermektedir (Beugre ve Baron, 2001).

Bu teoriye göre iki çatışan taraf ve bir müdahale eden taraf olmak üzere üç ayrı taraf vardır. Aynı zamanda bu çatışmanın çözümü için üç tarafın bir araya geldiği iki farklı aşama vardır. Biri çatışmanın çözümü için delillerin toplandığı süreç aşaması, diğeri bu delillerden yola çıkarak kararlara ulaşılan karar aşamasıdır (Thibaut ve Walker, 1975).

Süreç Adaleti Teorisine göre, süreç ve karar aşamasında kullanılan yöntemler farklılık göstermektedir. Süreç ve karar aşamasında, aracının/üçüncü tarafın (hakimin) kontrol sürecinde etkinliğine göre bu yöntemler farklılaşmaktadır. Hakimin hem süreç hem de karar aşamasında etkin olması “otokratik”, yalnızca süreç aşamasında etkin olması durumuna “aracılık”, yalnızca karar aşamasında etkin olması “hakem kararı/tahkim” ve son olarak iki aşamada da etkin olmaması durumuna “aracılık” yöntemi diye isimlendirme yapılmaktadır (Greenberg, 1987). Süreç veya karar kontrolü çatışan tarafların bu aşamalara katılımı ile ilgilidir.

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen bu çerçeveye göre, bireylerin adalet algılarını şekillendiren temel faktör, taraflar ve karar verici arasında “kontrol gücünün” dağılımıdır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Dolayısıyla, verilen kararın olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın, kararların verilmesi için kullanılan yukarıdaki yöntemlerden süreç kontrolü içerenler adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987, 1990).

1.3.4. Proaktif (Önlemsel) - Süreç Kuramları

Taraflar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözümü ile ilgili yöntemlere odaklanan Reaktif-Süreç teorilerinin aksine, Proaktif-Süreç teorileri dağıtım yöntemleriyle ilgilidir (Greenberg, 1987). Daha açık ifadesiyle, adil kararların alınabilmesi için hangi işlemlerin yapılması gerektiğinden hareket etmektedir. Proaktif-

Süreç teorilerinin dağıtım kararlarından ziyade dağıtım sürecine ilişkin davranışları incelemektedir (Beugr, 2002; Colquitt ve diğ., 2005).

Algılanan Örgütsel Adalet sınıflandırmalarında en az bilinen teoriler proaktif-süreç teorilerini oluşturmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001; Colquitt ve diğ., 2005). Bu kategori içerisinde en çok bilinen teori ise, Leventhal, Karuza ve Fry tarafından ortaya atılan “Dağıtım Tercihi Kuramı”dır (Greenberg, 1987).

1.3.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry: Dağıtım Tercihi Kuramı

Bu kuram, kuramı ortaya çıkaranlardan biri olan Leventhal’ın 1976 yılında ortaya attığı “Adalet Yargı Kuramının” geliştirilmiş bir halidir ve kaynak/kazanım dağıtım uygulamalarını bir düzene sokmayı amaçlamıştır (Greenberg, 1987). Dağıtım Tercihi Teorisine göre, adaleti sağlama olanağı yüksek olan dağıtım süreci, daha çok kabul edilebilir. Diğer bir ifadesiyle, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan işlem/prosedür daha çok tercih edilmelidir (İçerli, 2010). Yani örgütsel adaletin sağlanmasında, süreçlere (kararların alınması ve uygulanması) daha çok önem verilmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

Dağıtım tercihi teorisine göre adil bir dağıtım uygulamasına ulaşmak ve örgüt içerisindeki adaleti sağlamak için Leventhal ve diğerleri (1980) tarafından sekiz özellik belirlenmiştir. Bu özellikler (Greenberg, 1987: 14-15);

- Çalışanlara, karar veren kişiyi seçme hakkı tanıma,
- Tutarlı kararların olması,
- Doğru bilgiye dayanması,
- Karar verme gücünün yapısının belirlenmesi,
- Çalışanların önyargılarından korunması,
- Çalışanların, kararlara itiraz edebilmesine izin verilmesi,
- Süreçlerin değiştirilebilme imkânının olması,
- Yaygın olarak kabul görülen etik standartlarına bağlı kalınması, şeklindedir.

Dağıtım tercihi kuramı üzerine yapılmış çok az sayıda uygulamaya dönük çalışma vardır ve bu uygulamaların sonuçları Leventhal, Karuza ve Fry tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir (Yürür, 2005). Bunlardan biri, Barrett-Howard ve

Tyler (1986) tarafından sınırlı kaynakların kullanımında/dağıtımında süreç adaletinin önemini araştırmak için yapılmıştır. Barrett-Howard ve Tyler, bu kurama katkı yaparak süreçlerin adil olması için dört ilke tanımlamışlardır. Bunlar; kararlarda tutarlı olmak, etik kurallara bağlı kalmak, önyargılardan uzak durmak, tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır (Barrett-Howard ve Tyler, 1986; İçerli, 2010: 77).

Örgütsel Adaletle ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarının tanımlamalarını geliştirmek ve bu boyutlara etki eden faktörleri incelemek için çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir (Ambrose ve diğ., 2002). “Sosyal Mübadele” ya da “Sosyal Kimlik” teorik altyapısına dayanarak Örgütsel Adalet ile ilgili çeşitli modeller oluşturulmuştur (Tyler, 1994). Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet kuramlarına dayalı olarak geliştirilen modeller gösterilmiştir. Tyler tarafından kategorilere ayrılan dört model dışında Folger (1986) tarafından geliştirilen “Bilişsel Atıf Modeli” de örgütsel adalet boyutları açıklayan arasındadır. Bu bölümde kaynak temelli yatırım modeli, kaynak temelli kontrol modeli, ilişki temelli grup değeri modeli, ilişki temelli kişisel çıkar modeli ve bilişsel atıf modeli hakkında bilgi verilecektir.

Tablo 1.5. Örgütsel Adalet Modelleri

	Kaynak Temelli		İlişki Temelli	
Teorik Altyapı	Sosyal Mübadele		Sosyal Kimlik	
Bireyler Üçüncü taraftan ne talep ediyor?	Memnun edici bireysel kazanım		Grup içi statüye ilişkin bilgi	
Model	Kontrol Modeli	Yatırım Modeli	Grup Değeri Modeli	Sosyal Kimlik Modeli
Değerlendirme Temeli	Kazanımlar üzerinde dolaylı ve dolaysız kontrol	Kazanımlarla ilgili tatmin ve var olan alternatiflerin niteliği	Grup içindeki statü	Grubun statüsü

Kaynak: Tyler, T R. (1993). The social psychology of authority. J. K. Murnighan (Ed.), Social psychology in organizations: Advances in theory and practice (ss. 141-160). New Jersey: Prentice Hall.

1.3.5. Kaynak Temelli Yatırım Modeli

Kaynak temelli yatırım modelini, Reaktif-İçerik (Eşitlik Kuramı) ve Proaktif-İçerik Teorileri (Adalet Yargı Kuramı) ile açıklamak mümkündür. Ancak genel anlamda ifade etmek gerekirse, kaynak temelli modele göre, çalışanların örgüte bağlanma

sebepleri örgütün sunduğu kaynaklardır ve çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılamalarında bu kaynaklar belirleyicidir (İşbaşı, 2000).

Kaynak temelli yatırım modeline göre bireyler, örgütlerinin kendilerine sağladığı olanakları başka örgütler ile karşılaştırmaktadır (Tyler, 1994). Bununla birlikte kaynak dağılımı ile ilgili sorunların ve örgütsel çatışmaların çözümüne yönelik kararları değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar (Tyler, 1994)

1.3.6. Kaynak Temelli Kontrol Modeli

Bu model Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen ve Reaktif-Süreç kuramları arasında yer alan “Süreç Adaleti Kuramı”na dayanmaktadır. Bu modele göre aralarında çatışma olan iki taraf ve çatışmayı çözmeye çalışan aracı rolündeki üçüncü taraf vardır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Çatışmanın çözümü için kullanılan prosedürlerin kontrolüne “süreç kontrolü”, karar aşamasının kontrolüne ise “karar kontrolü” denilmektedir (İşbaşı, 2000). Bu iki kontrol mekanizmasında, taraflar arasında kontrol dağılımının niteliği süreçlerin adil olarak algılanmalarını etkileyen önemli bir unsurdur.

1.3.7. İlişki Temelli Grup Değeri Modeli

Bu model, Proaktif-İçerik kuramları arasında yer alan Lerner’in “Adalet Güdüsü Kuramı”na dayanmaktadır. Literatürde bu model, bazı kaynaklarda “Grup Değeri Modeli” (Beugre, 1998) olarak adlandırılmakla birlikte, bazı kaynaklarda “İlişkisel Model” (Cropanzano ve Ambrose, 2001) olarak da adlandırılmaktadır (Tyler, 1988).

Bu modele göre bireyler, uzun dönemli sosyal ilişkilere önem verirler, örgüt içinde varlığını sürdürmek isterler ve örgüte ait olma duygusu taşırlar. Bu nedenle bireyler, kişisel çıkarlarının peşinde değil grup çıkarları peşinde koşmaktadır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Aynı zamanda bireyler ait oldukları gruplarla uzun dönemli ilişki içerisine girmek istemekte ve grup içi dayanışmayı sağlayan prosedürlere önem vermektedir (Tyler, 1988). Çünkü bireyler için grup üyeliği, sosyal statü ve saygınlık elde etmek anlamlarına gelmektedir (Konovsky, 2000).

Grup kavramına oldukça önem veren çalışanlar, aynı zamanda yöneticilerden adil karar alma mekanizmalarının geliştirilmesini, kendilerine saygı gösterilmesini, saygılı davranılmasını beklemektedir (Greenberg, 1990).

1.3.8. İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli

Proaktif-Süreç kuramları arasında yer alan “Dağıtım Tercihi Teorisi”ne dayanan bu model, bazı kaynaklarda “Araçsal Model” olarak da adlandırılmıştır (Konovsky, 2000). Thibaut ve Walker’in “Süreç Adaleti” üzerine yaptığı çalışma bu modelin ilk örneği olarak kabul edilmiştir (Konovsky, 2000).

Bu modele göre çalışanlar, kendi çıkarlarını düşünmektedirler ve bu yüzden kendilerini etkileyen kararların alınması sürecinde kontrol sahibi olmak isterler (Greenberg, 1990). Bu modele göre çalışanlar; örgütsel süreçlerle ilgili bilgi sahibi olduklarında, kararlara katılımlarının olduğunda ve örgütsel süreçleri etkileyebildiklerinde; süreç adaleti algıları güçlenecektir (İçerli, 2010). Aynı zamanda çalışanın süreçler üzerinde kontrol hakkına sahip olması, süreçleri değiştiremese bile görüşlerinin önemsendiği düşüncesine sahip olurlar ve böylelikle çalışanların süreç adaleti algıları olumlu yönde etkilenir (İşbaşı, 2000). Nitekim Barrett-Howard ve Tyler (1986) tarafından yapılan görgül çalışma bu iddiayı doğrulamıştır.

Bu modele göre çalışanlar, kendi çıkarını (özellikle maddi ve somut nitelikte olan çıkarlarını) en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. Çalışanların süreç adaleti algılarının olumlu olması durumunda uzun dönemde elde edebileceği kazanımları için dahi endişe duymamaktadır (İçerli, 2010).

1.3.9. Bilişsel Atıf Modeli

Reaktif-İçerik kuramları içerisinde yer alan “Eşitlik Kuramı” ve “Görelî Yoksunluk Kuramı”na dayanarak oluşturulmuş bir modeldir. Adams’ın Eşitlik Teorisine göre birey, eşitlik denkleminin (katkı / kazanım) sonucuna göre örgütsel adalet üzerine çeşitli yargılara ulaşmaktadır. Folger (1986) tarafından geliştirilen “Bilişsel Atıf Teorisi” (Referent Cognitions Theory) de bu düşüncüyü temel almakta ve “adil kazanım standartlarına” işaret etmektedir (İşbaşı, 2000; İçerli, 2010). Ancak Eşitlik Teorisinden farklı olarak, bireyin adalet algılamasının oluşumunda eşitlik

denklemleri (Adams, 1965) karşılaştırma yapmak için kullandığı yöntemlerden sadece biridir (Beugre, 1998). Çünkü bu teori, “karşılaştırma kriteri” / “atıf değeri” olarak var olan koşullardan ziyade hayal edilebilir bir alternatif üzerine yoğunlaşır (Beugre, 1998).

Folger (1986) bu modelde örgütsel adalete ilişkin değerlendirmeleri etkileyebilen tüm standartlar düşünülmüş ve bu standartları “atıfta bulunulan kazanımlar” şeklinde ifade etmiştir (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Daha açık ifadesiyle, bu teoriye göre çalışanların adalet algıları örgüt içerisindeki “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptığı kıyaslama ile belirlenmektedir (İşbaşı, 2000). Bireyler, adil sonuçlar elde etseler bile, daha iyi sonuçlar elde edebileceği alternatiflerin (olması gerekenin) varlığına daha çok inanması durumunda elde ettiği kazanımın adaletsiz olduğunu düşünecektir (R. Folger ve Martin, 1986).

Tablo 1.6’da örgütsel adalete ilişkin yaygın olarak kabul görmüş teorilere yer verilmiş ve teoriler açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet teorilerinin “Sosyal Adalet” kavramından yola çıkarak geliştirilmiş olması, bu teorileri benzerliklerinin artmasına yol açmıştır. Ancak Greenberg’in (1987) yaptığı sınıflandırma teoriler arasındaki farklılıkların görülebilmesine ve daha kolay açıklanabilmesine fayda sağlamıştır. Aşağıda örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bilgi verilecektir, fakat örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin açıklamalara geçmeden önce, Tablo 1.6’da açıklanmaya çalışılan teorilerin ve modellerin hangi örgütsel adalet boyutu ile ilgili olduğuna değinmekte fayda vardır. Greenberg (1987) tarafından yapılan örgütsel adalet taksonomisine, örgütsel adalet modellerini ve örgütsel adalet boyutlarını ekleyerek kapsamlı bir çalışma yapan İşbaşı (2000) hazırlamış olduğu tablo ile örgütsel adalet boyutlarının, etkilendiği teoriler ve modeller açıklamıştır.

Tablo 1.6. Örgütsel Adalet Teorilerine Dayanarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuna Etkisi

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramı	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif(Tepkisel)-İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli	Örgütsel Adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik “adil kazanım standartları” tanımlanmıştır.	Dağıtım Adaleti
Proaktif(Önlemsel)-İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Lewenthal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dâhil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan Süreçlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Reaktif(Tepkisel)-Süreç Kuramları	Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan Süreçler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temeli Kontrol Modeli	Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin Süreçlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.	Süreç Adaleti
Proaktif(Önlemsel)-Süreç Kuramları	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Adil bir Süreç, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, Süreç yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin Süreç Adaletine ilişkin algılamaları arttır. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını arttırır.	Süreç Adaleti

Kaynak: İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. (Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.58.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel Adaletin daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütlerin uygulamalarının ve politikalarının adil olup olmadığını daha kolay değerlendirebilmek için literatürde zaman içerisinde örgütsel adalete ilişkin alt boyutlar ortaya çıkmıştır. Örgütsel Adalet Algısının; dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adalet olarak üç boyutta (Niehoff ve Moorman, 1993) incelendiğini ve bazı durumlarda bu üç boyuta ek olarak bilgisel adalet ve kişiler arası adalet boyutlarının eklendiğini (Colquitt, 2001) görmekteyiz. Bazı çalışmalarda ise etkileşim adaletinin süreç adaletinin bir alt boyutu olduğu iddia edilmektedir (Masterson ve diğ., 2000: 739). Ancak kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin, etkileşim adaleti alt boyutu olarak kabul edildiği ve dolayısıyla örgütsel adaletin üç boyut halinde incelendiği modelin literatürde daha çok kabul edilmesi (Greenberg, 1990) sebebiyle; bu çalışmanın uygulama kısmında adı geçen iki alt boyut, etkileşim adaleti altında incelenmektedir. Örgütsel Adaletin boyutlarının oluşunu ve bu boyutlar üzerine çalışmaların yoğunlaştığı dönemler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Yukarıda açıklanan teorileri dayalı olarak oluşturulan bu boyutlar, farklı teorilerin ortaya çıktığı dönemlerde kırılma yaşamıştır. Örgütsel Adaletin alt boyutlarına ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

Tablo 1.7. Örgütsel Adalet Teorileri ve Çalışmaları Dalgaları

Etkileşim Adaleti													
Süreç Adaleti													
Paylaşım Adaleti													
Yıllar	1949	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004	

Kaynak: Colquitt, J A, Greenberg, J, Zapata-Phelan, C P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (Bs. 1, ss. 3-58). USA: Lawrence Erlbaum Associates, s.8.

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım Adaleti kavramının, “Örgütsel Adalet” kavramının ortaya çıkmasından daha önce Aristoteles’in adalet sınıflandırmasında görüyoruz. Aristoteles’in dağıtıcı adalet olarak isimlendirdiği adalet türü (oranlı eşitlik) bu boyutu oluşturan teorilerin (Adams’ın Eşitlik teorisi gibi) temelinde yer almaktadır (A. Topakkaya, 2008). Fakat

literatürde örgütsel adalet üzerine çalışma yapan araştırmacılar, dağıtım adaleti üzerine yapılan ilk çalışmanın Homans (1961) tarafından yapıldığını ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ile geliştiği üzerinde görüş birliği sağlamışlardır (Beugre, 1998: 1; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007). Nitekim dağıtım adaleti, örgüt içerisinde oluşan çıktıların/kazançların adil dağıtımını ifade etmekle birlikte; Adams'ın eşitlik teorisine katkı sağlamaktadır (Deutsch, 1985).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre, örgüt içindeki adaletin sağlanması, çalışanın örgütten sağladığı fayda ile örgüte kattığı değer arasındaki oran sayesinde belirlenmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse; çalışanlar örgütlerine bir takım katkılar sağlar ve emeklerini ortaya koyarlar. Bu sebepten dolayı çalışanlar, örgütten bir takım beklentiler (prim, terfi, sosyal hak vb.) içerisine girerler. Çalışanlar bu noktada örgütte sağladıkları fayda ile kendilerinin elde ettikleri fayda arasında değerlendirme yapıp, sonucun adil olup olmadığını değerlendirdiği zaman, dağıtım adaletine ilişkin karar vermektedir (Adams, 1965). Çalışanlar adaletsizliğin olduğunu düşüklükleri zaman, adaleti sağlamak yönünde çabalar gösterir veya örgüte karşı olumsuz tutumlar oluşturmaya kalkışır (Beugr, 2002). Ancak çalışanlar ilk olarak adil olmayan bir durumu düzeltmek için çeşitli yollara başvurarak adaleti sağlama yoluna giderler. Adams (1965) adaleti sağlamak isteyen çalışanların altı farklı yola başvuracağını ifade etmiştir. Bunlar;

- Çalışan kendi kazancında değişiklik oluşturacak şekilde davranır ve çıkarlarını maksimize etmeye çalışır.
- Çalışan kendi çabasında ve emeğinde değişiklik oluşturacak şekilde davranır. Yani daha az ya da çok çalışır.
- Kendi çaba/kazanç oranına ilişkin algıları çarpıtmaya çalışır.
- Kendini karşılaştırdığı kişinin çaba/kazanç oranını değiştirmeye çalışır.
- Fiziksel olarak örgütü terk eder.
- Kendini karşılaştırdığı kişi yerine başka biri ile kendini karşılaştırır.

(Adams, 1965)

Bu özelliği itibariyle dağıtım adaleti kuramı, adil olmayan bir durumla karşılaşan bireyin yaşadığı psikolojik gerilimle birlikte bireyi adaleti sağlamak için yukarıda sayılan yollardan birine güdelemesi bakımından önem taşımaktadır (Meydan, 2010: 73).

Dağıtım adaleti, bireyin çabaları sonucunda elde ettiği kazanımlarla ilgilidir (Bagdadli ve Paoletti, 2001: 6). Bu kazanımlar/kaynaklar örgüt içerisinde oluşacağı gibi örgüt dışından gelmiş de olabilir. Maddi gelir, prim, mal, hizmet, sosyal haklar, terfi, fiziksel olanaklar bunlardan bazılarıdır. Bu kazanımların örgüt genelinde dağıtımına ilişkin bireylerin algıladıkları adillik hissi, dağıtım adaletini oluşturmaktadır (R. Folger ve Konovsky, 1989; Daileyl ve Kirk, 1992). Örgüt içinden veya dışından elde edilen kaynakların yanı sıra ödül ve ceza dağıtımı da dağıtım adaleti kapsamında değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 185-186). Çalışanların dağıtım adaletine ilişkin yargıları, kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına işaret eder. (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998).

Tablo 1.8. Dağıtım Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar

Yıllar	Teori Sahibi	Teorinin Adı	Açıklama
1949	Stauffer	Görelî Yoksunluk Kuramı	Bireyin kaynaklardan aldığı pay ile başkasının aldığı pay arasında fark varsa ve bu fark birey için olumsuz yönde ise birey yoksunluk duygusuna kapılır.
1961	Homans	Dağıtım Adaleti Kuramı	Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için etkileşim ve alış-veriş (takas) ilişkisi içerisinde. Bu ilişkinin belirleyicisi, çaba-kazanç ya da yatırım-sonuç arasında adaletin olmasıdır.
1962	Adams& Rosenbaum	Eşitlik Teorisine Doğru ilk Alan Çalışmaları	Bir örgütteki bireylerin emekleri karşılığında aldığı ücretlerin karşılaştırılması sonucunda ortada eşitsizlik (hakkaniyetsizlik) varsa; bu durum çalışanların motivasyonlarını etkiler.
1964	Blau	Sosyal Etkileşim Teorisi	Bireyler rasyonel davranır. Bireyler kendileri için uygun ve fayda sağlayıcı şeyleri tercih ederler ve zarar görecekları şeylerden uzak dururlar ya da en az zararlı işini yapmayı tercih seçer.
1965	Adams	Eşitlik Teorisi	Bireyin kazançlarının adil olup olmadığı; o bireyin örgüte sağladığı katkıların elde ettiği sonuçlara oranının, başka bireyle karşılaştırılması.
1969	Pritchard	Eşitlik Teorisinin Yeniden Değerlendirilmesi	Örgütteki bireyler arasında oluşan eşitlik (hakkaniyet) algısının sebep ve sonuçları belirlenmiştir.
1973	Walfster	Eşitlik Teorisinin Genişletilmesi	Fiili ve Psikolojik eşitlik (hakkaniyet) gibi ayrımlara gidilmiştir. Böylelikle bireylerin kazanımlarını maksimize etme eğiliminde oldukları varsayımı ile çatışmalarını sağlanmıştır.
1975	Deutsch	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Bireylerin psikolojik, fizyolojik, sosyal ve ekonomik durumlarını etkileyen kazanımların bireyler arasında dağıtım şekli ve kuralları belirlenmiştir.
1976	Leventhal	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Örgütler farklı durumlarda farklı amaçlarını gerçekleştirmek için birçok kazanç dağıtım kuralını birlikte kullanabilir.

Kaynak: Colquitt, J A, Greenberg, J, Zapata-Phelan, C P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (1. Bs.). USA: Lawrence Erlbaum Associates, ss.3-58.

Dağıtım adaleti teorisine göre, ahlaki ve nesnel özellikleri itibariyle birbirine benzer olan bireylere benzer, farklı olan bireylere ise aralarındaki farklılık oranına göre farklı yaklaşılması gerekmektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 474). Dolayısıyla örgütsel adalet, örgüt içinden veya dışından elde edilen kazanımların dağıtımının hakkaniyeti ile ilgilidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Nitekim bu durum Adams'ın eşitlik teorisi ile ifade ettiği adalet tanımlamasına uymaktadır.

Deutsch (1985) dağıtım adaletinin; “eşitlik”, “adalet” ve “gereksinim” olmak üzere üç kuralı olduğu iddia etmiştir. Bu kuralların belirlenmesinde örgüt içerisinde dağıtım yapanın niyeti etkili olmaktadır. Dağıtım yapan kişinin amacı üretkenlik ise kural, “adalet”tir. Amaç uyum sağlamak ise kural “eşitlik”tir. Amaç dağıtım sonucunda daha az şansı olanları memnun etmek ise kural “gereksinim”dir (Beugr, 2002; akt. Öner, 2010: 14).

Dağıtım Adaletine ilişkin yapılan akademik çalışmalar temelde iki farklı alana ayrılabilir. Bunlardan birincisi; “dağıtım adaleti” kavramının temelini oluşturan sosyoloji ve psikoloji alanında Homans'ın (1953, 1961), Adams'ın (1963, 1965) ve Blau'nun (1964) yaptığı çalışmalardır. İkinci alanda ise bu araştırmacılardan sonra yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Yani ikinci alan, dağıtım adaletine ilişkin olumlu ya da olumsuz algılamaların, çalışanlarda meydana gelen tutumsal ve davranışsal etkilerini inceleyen çalışmalardır (Özdevecioğlu, 2003).

Dağıtım adaleti yaklaşımı, adaletsizlik algılarına ilişkin oluşabilecek tepkileri açıklamada yetersiz kalması (Cohen-Charash ve Spector, 2001), adaletle ilişkin kararların oluşturulma şeklini açıklamada yetersiz kalması (Irak, 2004), yalnızca ekonomik olaylara ilişkin adalet problemlerini açıklamada yeterli olması, kişiler arası işbirliğini zedelemesi (Meydan, 2010) bakımından eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden en geniş çapta olanı; dağıtım adaletini yalnızca ekonomik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yapabilmesine karşılık sosyo-psikolojik olaylara ilişkin adalet değerlendirmesi yapamamasıdır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Bu eksikliği tamamlamak için dağıtım adaleti kavramını, sosyo-psikolojik kazançlara ilişkin adaleti sağlayacak yönde genişletilmesi; dağıtım adaletini, işlemsel/süreç adaletle yaklaştırmıştır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122).

1.4.2. Süreç Adaleti

Örgütsel Adalet üzerine yapılan çalışmalar, örgüt faaliyetlerinden elde edilen somut kazanım ve sonuçlar üzerinde yapılırken bu kazanımların elde edildiği süreçler üzerinde yapılmaya başlamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi somut kazanımlara daha iyi ölçebilmesi (Cihangiroğlu, 2009: 75) fakat sosyo-psikolojik kazanımlara yönelik adaletin açılanabilmesinde yetersiz kalması sebebiyle oluşan bu boşluk, süreç adaleti uygulamaları ile kapatılmaya çalışılmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Çalışanların adalet algıları için yalnızca kazanımların veya çıktıların adil olarak dağıtılması bazı durumlarda yeterli olmayıp; bu kazanımların elde edilme süreçlerinin de önemli olduğu görülmektedir (Greenberg, 1990). Böylelikle dağıtım adaletinin, adalet algısını açıklamadaki yetersizliği anlaşılmış ve örgüt içerisinde kazanımlara ulaşmada kullanılan süreçlerin adillliğini açıklayan, süreç/işlemsel/prosedürel adalet yaklaşımı geliştirilmiştir (Nowakowski ve Conlon, 2005: 6).

Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmasından sonra, örgütsel adaletle ilgili çalışma yapan araştırmacılar, süreç adaletine daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır (Yıldırım, 2002: 36). Thibaut ve Walker'ın (1975) süreç adaletiyle ilgili olarak yaptıkları ilk çalışma yasal işlemlerle ilgidir ve bu çalışmada, davaların işleyiş süreçlerine dava taraflarının tepkileri anlaşılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 14). Yasal işlemlerle ilgili olarak kullanılmaya başlayan süreç adaleti kavramı, örgütlerde kullanılmaya R. Folger ve Greenberg (1985) tarafından başlanılmıştır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998).

Süreç adaletinde, yönetici tarafından verilen kararlar ne olursa olsun, kararların alınmasında kontrollü bir süreç varsa kararların adil olarak algılandığı ifade edilmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Süreç adaleti konusunda yapılan çalışmalarda (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987) aynı şekilde; bireylerin, verilen kararların olumlu ya da olumsuz olmasına bakmaksızın verilen karar *süreç kontrolü* içeriyorsa; kararları adil olarak kabul ettiklerini göstermiştir. Yani bireyler yapılan işlemlerde ve verilen kararlarda süreç üzerinde kontrol olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemin veya verilen kararın, kendileri açısından olumsuz olması durumunda bile

bireylerin, bu işlemleri adil olarak algılamaktadır. Bu durum, “süreç kontrolü etkisi” veya “adil süreç etkisi” şeklinde isimlendirilmektedir (Colquitt ve diğ., 2001: 426)

Tablo 1.9. Süreç Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar

Yıllar	Teori/Çalışma Sahibi	Açıklama
1975	Thibaut & Walker	Süreç/İşlemsel Adaletin literatüre tanıtıldı. Yasal işlemler üzerinde yapılmış araştırmadır. Dava konu olan tarafların anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri belirlenmiştir.
1978	Thibaut & Walker	Örgütsel kararlardan dolayı etkilenebilecek çalışanların, kararların alınmasında fikirlerinin değerlendirilmesi ve karar verme sürecinin adil olduğuna yönündeki algıları, çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkiler.
1980	Leventhal	Örgütlerde adalet algılamaları etkileyen altı kural vardır. Bunlar: tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik kurallardır
1981	Tyler&Caine	Çalışanların adalet algılarını, yöneticilerin verdiği kararlar ve yönetici davranışları etkiler.
1983	Greenberg & Folger	Süreç Adaleti Kuramı geliştirildi. Bireyler için kaynakların dağıtımında elde ettiği sonuç değil bu dağıtımın hangi yöntemlerle yapıldığı önemlidir.
1985	Folger & Greenberg	Süreç Adaleti kavramını örgütlerde uygulamalı olarak yaptığı çalışmada kullanmışlardır.
1986	Greenberg	Leventhal’ın süreç adaletine ilişkin altı kuralı uygulamalı olarak test edilmiştir.
1987	Greenberg	Süreç ve Dağıtım Adaletlerin birbirleri ile ilişkilerinin ilk kanıtları Çalışanların kaynak dağıtımı sonucuna ilişkin adalet algıları, çalışanların karar sonuçlarına karşı tutumlarını (daha çok bireysel sonuçlar) etkiler. Süreç adaletine ilişkin adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının etkiler. Dağıtım adaleti, adaletin içeriği ile ilgili kararları; süreç adalet ise adaletin sürecini etkiler.
1987	Alexander & Ruderman	Süreç adaleti ile çeşitli değişkenler arasında ilişki tespiti (Örgütsel güven, İşten ayrılma niyeti)
1988	Lind & Tyler	Süreç adaletinin daha önemli olduğu iddia edildi. Bireyler kendilerini ilgilendiren konulara ve örgütsel sonuçlara önem verdikleri için örgütsel karar alma süreçleri üzerinde etkin olmak isterler.
1989	Folger & Konovsky	Süreç ve Dağıtım Adaletlerinin çalışma hayatıyla ilişkilendirilmiştir. Kaynak dağıtımı sonuçlarının ve süreçlerinin çalışanlar üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Sonucunda çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını açıklayan değişkenin süreç adaleti olduğu bulunmuştur.
1993	Sweeney & McFarlin	Süreç ve Dağıtım adaletin farklarına yönelik araştırmalar yapılmıştır.
1996	Brockner & Wiesenfeld	Süreç ve Dağıtım Adaletlerin birbirleri ile ilişkileri tekrar ele alınmıştır. Sosyal adaletin, süreç adaletini etkilediği bulunmuştur.

Kaynak: Colquitt, J A, Greenberg, J, Zapata-Phelan, C P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (Bs. 1, ss. 3-58). USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Günümüz rekabet ortamında, rakiplerine karşı avantaj sağlamaya çalışan örgütlerde bireyler arası olumlu ilişkilerin devamlılığı vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüt içerisindeki ilişkiler, kazanımların/çıktıların dağıtılmasında önce ve sonra devam eden süreçlerdir. Kazançların dağıtımında adaletin olması kadar bu kazançların dağıtımındaki

işlemlerde de adaletin varlığı oldukça önemlidir. Bu sebepten dolayı, bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli rolü olan dağıtım adaletine ve süreç adaletine büyük önem verilmesi gerekmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987: 179-180).

Dağıtım ve süreç adaleti arasındaki farkı kısaca açıklamak gerekirse; dağıtım adaleti yaklaşımı örgütteki bireylerin kazanç dağıtım kararlarına karşı tepkiye odaklanırken, süreç adaleti ise bu kararların alınış şekline karşı oluşan tepkiye odaklanmaktadır (R. Folger, 1987: 144). Başka bir deyişle süreç adaleti sonuçların/kazanımların dağıtımındaki yöntemlerin adil olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir (Irak, 2004).

Dağıtım Adaleti ve Süreç Adaleti arasındaki farklılıkları ortaya koymak amaçlı yapılan çalışmalardan bazıları (Leventhal, 1980; Leventhal ve diğ., 1980) Süreç Adaletinin, Dağıtım Adaletine göre ikincil planda olduğunu ve tali özellik taşıdığını belirtmektedir. Fakat diğer çalışmalarda ise (R. Folger, 1987; R. G. Folger ve Cropanzano, 1998) süreç adaletinin daha etkili olduğunu; çünkü dağıtım kararlarının sonucunun olumsuz olması durumunda bile sürecin adil olmasının, bireylerin adalet algısını etkileyebileceği savunulmaktadır. Son olarak, dağıtım adaletinin bireysel sonuçları varken; süreç adaletinin örgütsel sonuçları olduğu (Cropanzano ve Folger, 1991: 131-143; Cohen-Charash ve Spector, 2001) ifade edilmektedir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse dağıtım ve süreç adaleti arasındaki bu ayrımlar çok sayıda görgül çalışma ile yapılmış ve iki adalet türünün farklı tutumlara ve örgütsel sonuçlara etki ettiği tespit edilmiştir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Yıldırım, 2007: 258). Özellikle Sweeney ve McFarlin (1993) tarafından yapılan çalışma ile dağıtım adaleti ile süreç adaleti arasındaki fark ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre dağıtım adaleti, bireysel faktörler üzerinde etkiliyken; süreç adaletine ilişkin algılar, örgütsel faktörler üzerinde etkilidir (Sweeney ve McFarlin, 1993).

Aralarındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya çalışan araştırmaların yanı sıra Ambrose ve diğerleri (2002) süreç adaletinin de dağıtım adaleti gibi bireylerin tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (Ambrose ve diğ., 2002). Nitekim dağıtım adaleti ve süreç adaleti birbiriyle bütünleşik yapıdadır. Çünkü adil olmayan karar verme ya da kaynak dağıtım sürecinden hiç şüphesiz adil olmayan kararlar çıkacaktır. Nitekim iki adaletin birbirinden çok büyük farklılıkların olduğunu söyleyen araştırmacılar

olmasına karşın; literatürde bu iki adalet arasında güçlü korelasyonların varlığı tespit edilmiştir (Cropanzano ve Ambrose, 2001) .

Folger ve Cropanzano ise süreç adaletini, örgütsel kazanımların ve çıktıların belirlenmesine yönelik kullanılan süreçlerle ilgili adalet algısı şeklinde tanımlamışlardır (Cropanzano ve Folger, 1991: 134). Prosedür adaleti olarak da isimlendirilen süreç adaleti, dağıtım adaletine ilişkin kararların alınmasında en etkili araç olan prosedürlerin adaletine ilişkindir (İşbaşı, 2001). Fakat bu prosedürler adil dağıtım sağladığı sürece meşrudur (R. Folger, 1987: 148). Başka bir deyişle süreç adaleti, bireylerin gösterdiği çaba/emek karşılığında elde ettikleri kazanımlar, çıktılar ve ödüllerin nasıl ve hangi kriterlere göre belirlendiği, bu kazanımların dağıtımını için verilen kararların ne kadar adil olduğu ve bireylerce ne kadar adil olarak algılandığıyla ilgilidir (İşbaşı, 2000).

Leventhal (1980) yapmış olduğu çalışmalarla Leventhal adalet değerlendirme süreçlerine ilişkin yedi faktörün olduğunu ve bu faktörlerin kaynakların adil dağıtım sürecine ilişkin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu faktörler şu şekildedir:

- *Faktörlerin seçimi:* Kaynakların dağıtım kararını kimin verdiğinin belirlenmek.
- *Temel kuralları oluşturulması:* Potansiyel kazanımları ve değerlendirme sürecindeki davranışların belirlenmesi.
- *Bilgi toplanılması:* Kaynakların dağıtılacağı kişiler hakkında bilgi toplanılması.
- *Kararların yapısı:* Kaynak dağıtım kararlarının yapısının tanımlanması süreci (Örn. Bireysel ve grup kararlarının belirlenmesi).
- *İtiraz:* Eksik ya da yanlış kararların düzeltilmesini talep etmek.
- *Korumak:* Karar alma mekanizmasının gücünü kötüye kullanmamak için gerekli prosedürleri hazırlamak.
- *Değişim mekanizmaları:* Kaynak dağıtım uygulamalarının değiştirebilmesini sağlayan prosedürlerin hazırlanması. (Leventhal, 1980)

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) bu yedi faktörün süreç adaletine ilişkin değerlendirme yapılması için gerekli olduğunu varsaymaktadırlar. (R. Folger ve Greenberg, 1985: 146). Ayrıca Leventhal (1980: 42-48) örgüt içindeki süreçlerin adil

olarak algılanabilmesi için altı kuralın yerine getirilmesinden bahseder. Bu kurallar şu şekildedir:

- *Tutarlılık kuralı:* Kaynakların dağıtımına ilişkin kararlar kişilere ve zamana göre tutarlılık göstermelidir.
- *Ön yargılı olmamak kuralı:* Kararların alınması ve uygulanması sürecinde önyargıların önlenmesi gerekmektedir.
- *Doğruluk kuralı:* Süreçlerin geçerli ve doğru bilgiye dayanması gerekmektedir.
- *Düzeltebilme kuralı:* Örgüt içinde alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri ve kararların düzeltilebilme imkânının olmasıdır.
- *Temsilcilik kuralı:* Çalışanları ilgilendiren konularla ilgili kararlar alırken, çalışanlar arasından temsilci seçilmesi ve temsilcinin görüşlerinin alınmasıdır.
- *Etik kuralı:* Dağıtım ve süreçlere ilişkin kararlar, çalışanların temel etik değerlerine aykırı olmamalıdır. (Leventhal, 1980)

Süreç adaleti ve örgütsel adalete ilişkin yukarıda karşılaştırma yaparken ve benzerlikleri ifade edilirken; süreç adaletinin sonuçlarına ilişkin bazı noktalara değinilmiş ve süreç adaletinin bireysel çıktılarında daha ziyade örgütsel çıktılara sebep olduğu (Sweeney ve McFarlin, 1993; Cohen-Charash ve Spector, 2001) ifade edilmektedir. Örnek vermek gerekirse, dağıtım adaleti ücret tatmini gibi somut kazanımların ölçülebilmesinde daha etkili iken süreç adaleti daha çok bireylerin yöneticilerinden memnuniyetiyle ilgilidir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Aslında yapılan başka çalışmalarda süreç adaletinin hem ücret tatmini hem de yöneticilerden memnuniyet düzeyini artırdığı tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, 2009: 78). Son olarak süreç adaletinin etkileri söylemek gerekirse; bireyler karar verme süreçlerinin adil olmadığı algısına kapıldıklarında; örgütsel bağlılık düzeylerinin daha az olduğu, işten ayrılma niyetlerinin arttığı, performans düzeylerinin azaldığı, kaytarma davranışlarının arttığı tespit edilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987; R. G. Folger ve Cropanzano, 1998).

1.4.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adalete ilişkin çalışmalar 1980'lerin ortalarına kadar dağıtım ve süreç adaleti üzerinde yapılagelmiştir. Ayrıca araştırmacılar, bu süreç boyunca karar alma sürecinin biçimsel boyutunu ele almışlardır. Fakat bu süreç içerisinde adalet algısını etkileyen insani ilişkileri çok az sayıda araştırmacı görebilmiştir (Colquitt ve diğ., 2005: 7). Bies ve Moag (1986) kişiler arası iletişimde adaletin önemine vurgu yapmış ve örgütsel adalet kavramını farklı bir çalışma düzlemine taşımışlardır (Colquitt ve diğ., 2001: 426). Bies ve Moag (1986) bu tür adalet bakış açısına etkileşim adaleti adını vermişlerdir. Ayrıca Bies ve Moag, örgüt içerisinde yöneticilerin, çalışanlara tam ve doğru bilgi verdiğinde ve kararların verilmesinin haklı gerekçelerini sunduklarında; çalışanların yapılan işlemi ya da verilen kararı adil olarak algılayacağını ileri sürmüşlerdir (Beugr, 2002: 1095).

Tablo 1.10. Etkileşim Adaletine İlişkin Kuramsal ve Uygulamaya Dönük Kaynaklar

Yıllar	Teori/Çalışma Sahibi	Açıklama
1986	Bies & Moag	Etkileşim Adaleti kavramının ortaya çıkışı
1987	Bies	Etkileşim Adaleti ile ilgili ilk çalışma
1988	Bies & Shapiro	Etkileşim Adaleti ile ilgili çalışmaların artışı
1989	Folger & Bies	Kişiler arası davranışın, süreç/işlemsel adaletin bir alt boyutu gibi belirlenmesi
1990	Tyler & Bies	Kişiler arası davranışın, süreç/işlemsel adaletin bir alt boyutu gibi belirlenmesi
1990	Brockner	Etkileşim Adaletinin işten çıkan kişilere uygulandı
1990	Greenberg	Etkileşim Adaleti kuralları çalışanlara uygulandı
1991	Moorman	Etkileşim Adaleti ile ilgili ilk ölçek geliştirildi
1991	Greenberg	Kişilerarası Adaletin süreç/işlemsel adaletin bir alt boyutu gibi belirlenmesi
1993	Greenberg	Kişilerarası Adaletin ve Bilgisel Adaletin birbirinden ayrılması önerildi.
2001	Bies	Süreç Adaleti ve Etkileşim Adaletinin birbirinden ayrılması desteklendi
2001	Bobocel& Holmvall	Süreç Adaleti ve Etkileşim Adaletinin birbirinden ayrılması desteklendi
2001	Colquitt	Süreç Adaleti ve Etkileşim Adaletinin birbirinden ayrılması desteklendi
2002	Rupp& Cropanzano	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılmasının test edilmesi
2003	Biader&Tyler	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılması üzerine dört bileşenli modelin tanıtılması

Kaynak: Colquitt, J A, Greenberg, J, Zapata-Phelan, C P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (1. Bs). USA: Lawrence Erlbaum Associates. ss. 3-58.

Etkileşim adaleti, örgütsel karar alma sürecinde çalışanlara neyi, nasıl söylemek gerektiği ile ilgili davranışlar bütünüdür (Moorman, 1991: 847). Etkileşim adaletini, dağıtım ve süreç adaletlerinden yola çıkarak tanımlamak gerekirse; etkileşim adaleti dağıtım kararları alınması ve uygulanması sürecinde ve sonucunda, bu kararlardan etkilenen bireyler ile bu kararlardan sorumlu olan bireyler (yöneticiler) arasındaki etkileşimdir. Kısaca etkileşim adaleti, karar veren kişilerin (yöneticilerin) almış oldukları kararları, kabul ettirmesi ve uygulaması sırasında yaptığı davranışların, adil olup olmadığı ile ilgilidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

Etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine dikkatleri çeken bir kavram olarak, ilk başta süreç ve dağıtım adaletlerinden bağımsız olarak tanımlanmıştır (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Ancak bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin süreç adaletinin içerisinde yer aldığı, süreç adaletinin alt boyutu olduğunu (R. Folger ve Bies, 1989; Tyler ve Bies, 1990) ve bu şekilde inceleme yapılması gerektiğini savunulmaktadır (Greenberg, 1990: 401). Etkileşim adaleti ayrı bir boyut olarak kabul etmeyenlerin savundukları temel argüman, süreç adaletinin iki alt boyutu olduğudur (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Süreç adaletinin birinci alt boyutu olan “yapısal bileşen” Leventhal’in (1980) adil süreç kurallarını temsil etmektedir. Süreç adaletinin ikinci alt boyutu olan “sosyal bileşen” ise karar verme sürecinde bireyler arasındaki etkileşimi temsil etmektedir ve bileşene etkileşim adaleti adı verilmiştir (R. Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano ve Folger, 1991). Başka bir deyişle etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani boyutu ifade etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Greenberg (1993) etkileşim adaletinin farklı bir boyut olarak incelenmesi gerektiğini önermiştir (Colquitt ve diğ., 2005). Bies (2001) çalışanların örgüt yönetimine karşı nasıl tepki verdiklerini belirlemek için etkileşim adaletinin kullanılacağını ayrıca örgüt ile ilgili tüm değerlendirmelerin süreç adaleti çerçevesinde yapılamayacağını savunmuştur (Greenberg, 1990: 411). Folger ve Cropanzano (1998) ise etkileşim adaletinin örgütsel karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğünü ve bu sebepten dolayı süreç adaletinin alt boyutu olduğunu iddia etmiştir. Colquitt (2001) yapmış olduğu ölçek geçerlilik çalışmasında, etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olduğunu ve diğer adalet türleri ile arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Nitekim literatürde de etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin ayrı bir alt boyutu olduğu yönünde destek sayısı fazladır (Colquitt, 2001: 390).

Örgütsel adaletle ilgili olarak literatürde, Etkileşim Adaletinin ayrı bir boyut olarak oldukça fazla düzeyde kabul edilmesinin neticesinde, etkileşim adaleti ile ilgili farklı bir tartışma konusu gündeme gelmiştir. Greenberg (1993) tarafından gündeme getirilen tartışma; etkileşim adaletinin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki farklı alt boyutunun olduğu yönündedir (Cropanzano ve diğ., 2001: 181; Colquitt ve diğ., 2005: 7). Ancak Colquitt ve diğerleri (2001: 427) etkileşim adaletinin tek boyutta incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Lakin Colquitt 2001 yılında yaptığı diğer çalışmasında (ölçek geçerliliği çalışması) etkileşim adaletinden farklı olarak “bilgisel adalet” adında başka bir boyut olduğunu iddia etmiştir. Ancak bilgisel adalet boyutu altındaki soruları hazırlarken Bies ve Moag (1986) ve Shapiro, Buttner ve Barry (1994) tarafından etkileşim adaleti boyutu için hazırlanmış soruları kullanmıştır. Nitekim böyle yaparak bilgisel adaletin, etkileşim adaletinin alt boyutu olabileceğini ancak farklı bir boyut olamayacağını, üstü kapalı olarak ifade etmiştir.

Adalet çalışmalarının sosyal yönünü işaret eden ve kişiler arası ilişkilerin etkinliğine önem veren bir yapısı olması itibarıyla etkileşim adaleti; (Ambrose ve diğ., 2002: 804) örgüt içerisinde yöneticilerin karar verirken; çalışanların haklarına saygı göstermesini, çalışanlara saygılı davranılmasını, çalışanlarla ilgilenilmesi ve yakınlık gösterilmesi gerektiğini üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2000, 2001). Çünkü çalışanlar, örgütsel kararların alınırken ya da kaynaklar dağıtılırken kendileriyle iletişim kurulmasını, değer verilmesini, yöneticilerin samimi ve duyarlı olmasını oldukça önemsemektedir (Meydan, 2010). Bunlardan yola çıkarak Bies ve Moag (1986) çalışanların, örgüt çalışanları ile yöneticiler arasındaki etkileşim davranışlarının adil olduğunun düşünebilmeleri için bu davranışları dört temel özelliğinin olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar;

- *Saygı*: Örgüt çalışanlarına kaba davranışlardan kaçınılması ve kişisel beklentilerine değer verilmesidir.
- *Doğruluk*: Çalışan-Yönetici arasındaki iletişimin dürüst ve samimi olmasını içerir. Örgüt çalışanları hakkında verilen kararların, çalışanlara net bir şekilde ifade edilmesidir.

- *Uygunluk*: Yöneticilerin çalışanlara karşı önyargıdan uzak, çalışanın kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak iletişim faaliyetini gerçekleştirmesidir.
- *Gerekçelendirme*: Örgüt çalışanlarını etkileyecek nitelikte olan kararlar için, çalışanların alınan kararın meşruiyetini kabul etmesini sağlamak ve kararların adil olduğunu düşünmelerini sağlamaktır. Bu konuda Greenberg (1990) verdiği örnek şu şekildedir. Bir çalışanın avans talebinin reddedilmesini, yöneticiler akla uygun ve geçerli finansal gerekçeler ile açıkladıkları zaman; çalışanlar bu ret kararını adil olarak algılayabilirler.

Son olarak ifade etmek gerekirse; dağıtım ve süreç adaletleri gibi etkileşim adaleti de çalışanların çeşitli tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu, yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir (Greenberg, 1993). Etkileşim adaletine yönelik çalışanların algılarının oluşmadığı örgütlerde; çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum geliştirdiği gözlemlenmiştir (Yıldırım, 2002: 40). Ayrıca dağıtım ve süreç adaletleri gibi etkileşim adaletinde de olumsuz algılamalar örgütlerde sinik tutumların oluşmasında etken bir faktör olarak düşünülmektedir (Tokgöz, 2011: 372).

Greenberg'in etkileşim adaletinin “kişiler arası adalet” ve “bilgisel adalet” olarak isimlendirilen iki alt boyutta incelenebileceğini (Greenberg, 1993) ifade etmiştir. Bu alt boyutlardan birincisi “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise “sosyal sorumluluk” konularıyla ilgilidir (R. G. Folger ve Cropanzano, 1998). Greenberg (1993) ise kişiler arası adaleti, süreç adaletinin sosyal belirleyicileri olarak tanımlarken; bilgisel adaleti, dağıtım adaletinin sosyal yönü olarak tanımlamaktadır (Greenberg, 1993). Greenberg “bilgisel adaletin” sonuçlara yol açan süreçler hakkındaki bilgi ile ilgili olduğunu söylerken; “kişiler arası adaleti” dağıtım sonuçlarıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir (Greenberg, 1993). Etkileşim adaletine ilişkin olarak yukarıda sayılan dört temel özellikten saygınlık ve uygunluk kuralları, kişisel adaletle ilişkin; doğruluk ve gerekçelendirme özellikleri ise bilgisel adaletle ilişkin özellikler olarak düşünülebilir (Meydan, 2010). Kişilerarası Adalet, örgütsel kararların alınmasında, uygulanmasında ya da kaynak dağıtımında yöneticilerin çalışanlara ne derece nazik ve saygılı davrandığı ile ilgiliyken; Bilgisel adalet, yöneticilerin kaynak dağıtımında ve kararların uygulanması noktasında bu kararların alınmasının ya da uygulamaların yapılmasının altında yatan sebepleri; çalışanlara açıkça ve yeterli seviyede açıklamasıyla ilgilidir.

Bu çalışmada “Kişilerarası Adalet” ve “Bilgisel Adaletin” Etkileşim Adaletinin alt boyutları olduğu kabul edilmekle birlikte; uygulama kısmında etkileşim adaleti, bu alt boyutlara (kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) ayırım yapılmadan inceleme yapılacaktır.

1.4.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişiler arası adalet, örgütün faaliyet alanı içerisinde bireylere karşı sergilenen davranışın ne derece saygılı olduğu ile ilgilidir. Kişilerarası adaletle göre adalet, örgüt çalışanlarına saygılı davranıldığında ve yapılan davranışın, taraflarca uygun olduğu kabul edildiği zaman sağlanmış olacaktır (Cihangiroğlu, 2009). Bir başka tanımda ise kişilerarası adalet, örgütsel kararların alınmasında ve kaynakların dağıtımında görev yapan yöneticinin çalışanlara ne derece saygılı davrandığıyla ilgilidir (Colquitt ve diğ., 2001: 427).

Bies ve Moag (1986) yaptıkları araştırmaya göre örgüt yöneticilerinin, almış oldukları kararlardan dolayı olumsuz etkilenen çalışanlara; ilgili, saygılı ve nazik davrandıklarında, çalışanların bu kararı adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Beugr, 2002: 1095). Bu çalışmaya benzer çalışmalarda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Dolayısıyla kendisine değer verildiğini hisseden bireylerin, olumsuz kararları dahi adil olarak kabul edebileceğini ifade edilmektedir

1.4.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel Adalet, örgütsel faaliyet yapılış şekillerinin ve çalışanlarla ilgili olarak alınan kararların gerekçeleri ile birlikte çalışanlara bildirilmesi (Colquitt ve diğ., 2001: 427) ve bu çalışanların tepkilerinin alınmasıyla ilgilidir. Daha açık ifadesiyle; maddi olanaklar, terfi, çalışma şartları, sosyal imkânlar ve performans değerlemesine ilişkin alınan kararların ve yapılan uygulamaların örgüt çalışanlarına açık, net ve düzenli olarak bildirilmesi işlemidir.

Bilgisel Adalet, bu özellikleri itibarıyla yukarıda “süreç adaleti” bölümünde bahsedilen ve Leventhal (1980) tarafından ortaya atılan *süreç adaleti kurallarına* benzerlik göstermektedir. Etkileşim adaletinin alt dalı olarak kabul ettiğimiz bilgisel adaletin, bu kurallara benzerlik göstermesinden dolayı; etkileşim adaletinin, süreç

adaletin sosyal yönünü yansıttığı (Greenberg, 1993; R. G. Folger ve Cropanzano, 1998) iddia edilmektedir. Bies ve Moag (1986), kişilerarası adalet konusunda öne sürdükleri hususlara benzer olarak; örgüt yöneticileri, alınan kararlarla ilgili olarak çalışanlara tam ve doğru bilgi verdiğinde; çalışanlarının, bu kararları adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Beugr, 2002: 1095).

1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BİREYSEL VE YAPISAL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ

Örgütsel adalete ilişkin yukarıda verilen kuramsal bilgilerin nihayetinde, örgütsel adaletin dış dünya ile etkileşimi olmayan, tamamen soyut ya da nötr bir kavram olmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Nitekim örgütsel adalet algısı, hem etkilenen (endojen) hem de etkileyen (egzojen) bir özellik taşıdığı, yapılan araştırmalar (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Yıldırım, 2002; Özdevecioğlu, 2003; İşcan ve Naktiyok, 2004; Özdevecioğlu, 2004; Tokgöz, 2011; Küçükeşmen, 2015) neticesinde ortaya koyulmuştur. Nitekim bireylerin adalet algılarını, kişisel, sosyal ve örgütsel açıdan birçok faktör etkilemektedir (Beugre, 1998).

Örgütsel Adalet algısının hangi faktörlerden etkilendiğinin araştırılmasının yanı sıra, örgütsel adaletin hangi faktörleri etkilediği, literatürde oldukça fazla sayıda çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır. Adalet algısının bireysel sonuçlarının yanısıra örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısındaki olumlu yöndeki artış, örgütle ilgili sonuçları (iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık) geliştirmektedir (Colquitt ve diğ., 2001). Aynı zamanda bireylerin adalet algılarındaki değişim, bireylerin davranışları ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Konovsky, 2000; Beugre ve Baron, 2001).

1.5.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel Adalet Algısını etkileyen faktörler, kişisel faktörler, sosyal çevre ve örgütsel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir.

1.5.1.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel adalet teorilerinin neden tüm durumlarda geçerli olmadığını ya da neden bazı durumlarda başarısız olduğunu araştıran Major ve Deaux (1982), kişisel faktörlerin adalet algılarında oldukça önemli bir yer edindiğini bulmuştur. Aynı örgütte çalışan kişileri adalet algılarının birbirinden farklı olabileceği varsayımından yola çıkarak, örgütsel adalet algısını kişisel bir takım faktörlerden etkilendiğini söyleyebiliriz (Reis, 1984). Kişisel faktörler olarak demografik özellikleri yanı sıra kişilik özellikleri ve bilişsel özellikleri de örgütsel adalet algısında oldukça önemlidir (Beugre, 1998).

Demografik özelliklerden ilki olan cinsiyetin, örgütsel adalet algısında önemli olduğu yapılan birçok çalışmada vurgulanmıştır. Lee ve Farh (1999) cinsiyetin örgütsel adalet üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarına göre, kadınların örgüt içerisinde herkese adil davranılmasına önem verirken; erkeklerin kazanımların adil dağıtımına önem vermektedir. Yani kadınlar süreçler üzerine odaklanırken, erkeklerin sonuçlar üzerine odaklanmaktadır (C. Lee ve Farh, 1999: 134). Cinsiyet faktörünün örgütsel adalet üzerine etkisini araştıran bir diğer çalışmada; kadınların ve erkeklerin dağıtım kurallarına farklı bakış açılarının olduğunu tespit edilmiştir (Leventhal ve Lane, 1970). Leventhal ve Lane tarafından yapılan çalışmada, örgütsel kazanımların dağıtımında erkeklerin hakkaniyet (orantılı eşitlik) ilkesini benimserken; kadınların mutlak eşitlik (herkesin aynı oranda kazanım elde ettiği) ilkesini benimsediği görülmüştür (Leventhal ve Lane, 1970). Bir diğer çalışmada; kadınların, erkeklere nazaran daha çok adaletsiz durumla karşılaştıkları algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Saal ve Craig Moore, 1993). Adaletsiz durumla karşılaşan bireylerin nasıl tepki verdiğini araştıran bir diğer çalışmada; kadınların, adaletsizlik karşısında daha az tepki verdiği ve iyi ilişkilere devam ettiği görülürken; erkeklerin, adaletsizlik karşısında adaletsizliği çözmeye çalıştığı ve maksimum çıkarı elde etme girişimi içerisinde olduğu görülmüştür (Major ve Deaux, 1982; Beugre, 1998). Sonuç olarak ifade etmek gerekirse cinsiyet ve örgütsel adalet üzerine yapılan birçok çalışmada birbiri ile çelişen sonuçlara ulaşılmıştır (Meydan, 2010). Bu sebepten dolayı kadın ve erkeklerin örgütsel adalet üzerine algılarının ne yönlü olacağının tahmin edilme olanağı düşüktür.

Cinsiyetin yanı sıra, yönetici ve çalışanlarında adalet algılarının aralarında farklılıklar oluşabileceği iddia edilmiştir. Örgütsel kararları alan yöneticilerin kendi

kararlarını adil olarak algılamaları ancak çalışanların bu kararları adaletsiz olarak düşünmeleri gibi sebeplere neden olmaktadır (Beugre, 1998). Aynı zamanda kişilerin yönetime katılımlarının sağlanması adalet algılarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (S. Byrne ve Damon, 2008).

Yaş faktörü ve adalet algısı üzerine yapılan çalışmalarda, yaş arttıkça adalet algısının düştüğü sonuçlarına ulaşılmıştır (Meydan, 2010). Ancak örgüt içerisinde geçirilen zaman arttığında adalet algısının olumlu yönde artacağı sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır (Beugre, 1998).

Örgütsel adaleti etkilediği iddia edilen kişisel özelliklerden bir diğeri eğitimidir. Eğitim arttıkça bireylerin kendi haklarını daha çok bilecekleri, savunacakları ve buna bağlı olarak yapılan uygulamaları adaletsiz olarak algılayacakları sonucuna ulaşılmıştır (Daileyl ve Kirk, 1992).

Bireylerin kişilik özellikleri olarak, negatif/pozitif duygusallıklarının örgütsel adalet üzerine etkisi olduğu yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir. Özdevecioğlu (2004) pozitif duygusallıkların bireylerin adalet algılarını pozitif yönde, negatif duygusallıklarının ise adalet algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde Bazerman (1993) negatif duygusallıkları olan bireylerin olayları adaletsiz algılamalarının yüksek olduğunu tespit etmiştir (Beugre, 1998). Örgütsel adalet ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışmada; negatif tutumları olan bireylerin, içerisinde bulundukları durumu adaletsiz olarak algılamalarının diğer bireylere nazaran daha güçlü olduğunu tespit edilmiştir (Wanberg, Gavin ve Bunce, 1999)

1.5.1.2. Sosyal Çevre Faktörleri

Bireylerin adalet algılamalarının, sosyal çevre ile etkileşim halinde olduğu ve sosyal çevrenin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Van den Bos ve Lind, 2002). Aynı zamanda toplumsal sosyalleşmenin örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu ileri sürülmüştür (Henle, 2005). Ancak yapılan bazı çalışmalarda ise böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir (Meydan, 2010). Sonuç olarak ifade etmek gerekirse literatürde bu konuyla ilgili kesinlik kazanmış bir durum yoktur.

Bireylerin adalet algılarını etkilediği iddia edilen bir diğer faktör kültürel etmenlerdir (Meydan, 2010). Greenberg (1987) bireylerin yetiştirildikleri kültürün özelliklerin, bu bireylerin adalet algılarında oldukça etkili olduğunu öne sürmüştür. Nitekim toplulukçu kültürde yetişen bir birey ile bireyci kültürde yetişen bireyin, dağıtım kararlarının niteliğine ve uygulanışını bakış açıları farklı olmaktadır (Lerner, 1977; Lerner ve Whitehead, 1980). Fakat yapılan bir diğer çalışmada; bireylerin sahip olduğu kültürel değerler ile adalet algıları arasında net bir ilişki tespit edilememiştir (Irak, 2004).

1.5.1.3. Örgütsel Faktörler

Bireylerin adalet algılarını etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Örgütsel değişim, lider davranışları, performans değerlendirme sistemi, ödül-ceza dağıtımı, işe alma kararları ve örgüt kültürü, örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Beugre, 1998: 65).

Birçok araştırmacı örgütsel değişimlerin adalet algısı üzerinde çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Novelli, Kirkman ve Shapiro, 1995). Örgütsel değişimi, maliyet düşürme değişimleri, yapısal değişimler ve görev alanı azaltma değişimleri şeklinde üç ayrı şekilde incelenebilir. (i) Maliyet düşürme değişimleri olarak; örgütsel küçülmeler, işten çıkarmalar, bütçe kısıtlamaları, (ii) Yapısal değişimler olarak; yönetim yapısının değişmesi, örgüt içi çeşitliliğin artması, teknolojik yenilikler, (iii) Görev alanı azaltma değişimleri ise; çalışanların görev alanlarının ve sorumlulukların teknolojik yenilikler sayesinde azaltılması, yarı zamanlı çalışanların dahi işleri yürütebilecek konuma gelmesidir (Beugre, 1998: 66).

Yukarıda sayılan örgütsel değişimlerden kaynaklı olarak çalışanların adalet algılamalarının negatif yönde etkileneceği öne sürülmüştür ancak çalışanların bu değişimleri hoş karşılamaları sağlandığında adalet algılarını olumlu şekilde etkileyeceği savunulmuştur (Cooper ve Markus, 1995). Kısaca ifade etmek gerekirse; süreç adaleti boyutunun iyileştirilmesi, örgütsel değişimlere karşı bireylerin adalet algıları üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı öne sürülmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletine ilişkin yapılan çalışmalarda, liderlerin güvenilir olarak algılanması durumunda; çalışanların liderlerin vermiş olduğu

kararın adil olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tyler, 1994). Bununla birlikte Deluga (1994), bireylerin, lidere ilişkin adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki ettiği gözlemlenmiştir.

Örgütsel faktörlerden bir diğeri olan performans değerlendirme sisteminin, örgütsel adalet algısı üzerine etkisi birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır (R. Folger, Konovsky ve Cropanzano, 1992). Yapılan çalışmalarda, performans değerlemesinin tutarlı davranışlarla yapılması durumunda adalet algısının olumlu etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır (Beugre, 1998). Bu noktada süreç adaleti algısının oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Greenberg (1986) performans değerlemesine ilişkin tutarlı uygulamaların neler olduğunu tanımlamış ve bu uygulamaların adalet algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Performans değerlendirme sisteminin, örgütsel adaleti etkileyen başlı başına bir faktör olmasının yanı sıra; performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması hem bireyler açısından hem örgütler açısından en adil sistem olarak değerlendirilmektedir (Mamman, 1997). Ancak performansa dayalı ücret sisteminin özel sektör örgütleri ve çalışanları açısından olumlu sonuçlarını olduğunu fakat kamu kurumları ve kamu çalışanları açısından bu sistemin oldukça riskli olduğu yönünde bir yaklaşım da vardır (Perry ve Hondeghem, 2008b)

Mannix, Neale ve Northcraft (1995) örgüt kültürünün, örgüt içi yerleşik kurallara etkisi üzerine yaptığı araştırmada; farklı örgüt kültürlerinde farklı değerlere önem verildiği sonucuna ulaşmıştır (Beugre, 1998). Bazı örgüt kültürlerinde “eşitlik” önemliyken bazılarında “hakkaniyet” daha ağır basmaktadır (Mannix ve diğ., 1995). Bu yaklaşım Lerner’in “Adalet Güdüsü Teori”si ile bazı noktalarda benzerlik göstermektedir.

1.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Etkilediği Faktörler

Örgütsel Adaletle ilişkin yapılan ilk çalışmalardan itibaren, örgütsel adalet algısının diğer değişkenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İlk olarak, Homans (1961) yaptığı çalışmada çalışanların maruz kaldıkları adaletsiz durumlar karşısında çeşitli tutumlar (kızgınlık, öfke vb.) geliştirdiklerini belirlemiştir. Yukarıda ifade edilen diğer kuramsal çalışmalarda da aynı şekilde örgütsel adaletin etkilerini araştırmaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda (Thibaut ve Walker, 1975; Alexander ve

Ruderman, 1987; Moorman, 1991; Özdevecioğlu, 2003) ise görgül (ampirik) olarak yapılmış ve elde edilen sonuçlar neticesinde kuramsal katkılar sağlanmıştır.

Örgütsel adalet algısının etkilediği faktörleri değerlendirmeden önce, örgütsel adaletin alt boyutlarının da birbiri üzerinde oldukça etkili olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Nitekim yapılan bir çok çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutları arasında çeşitli düzeylerde korelasyon tespit edilmiştir (Barrett-Howard ve Tyler, 1986; Alexander ve Ruderman, 1987; Z. S. Byrne ve Cropanzano, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bu çalışmalarda, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaletinin, dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Daha açık ifadesiyle; etkileşim adaleti yüksek olan bireylerin, dağıtım adaletine ve süreç adaletine ilişkin algıları olumsuz olsa bile; etkileşim adaleti algıları bu olumsuz etkiyi hafifletmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin, etkileşim adaletini sağladıkları takdirde dağıtım adaleti algısının ve süreç adaleti algısının eksikliğini kapatabileceği sonucunu çıkarabiliriz.

Örgütsel adalet algısına çalışanların verdiği tepkiler birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Örgütsel adalet ile ilişkili olan bu çıktılardan; İş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışları, işyeri hırsızlığı ve stres şeklinde olduğu tespit edilmiştir. (Alexander ve Ruderman, 1987; Moorman, 1991; Yıldırım, 2002; Özdevecioğlu, 2003; İşcan ve Naktiyok, 2004; Judge ve Colquitt, 2004; Harris ve diğ., 2007; Yıldırım, 2007; Sezgin, 2009; Meydan, 2010; Tokgöz, 2011; Küçükeşmen, 2015). Bunların yanı sıra örgütsel adalet algısının, örgütsel destek (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998), sanal kaytarma (Lim, 2002), cam tavan sendromu (Foley ve diğ., 2002) vb. birçok davranışsal veya tutumsal değişken üzerine etkisini konu alan çalışma yapılmıştır.

Örgütsel adalete ilişkin yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin etkilediği faktörlerin genellikle tutumsal (iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık) ve davranışsal (örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma, işyeri hırsızlığı, işyeri tartışmaları) olarak iki ayrı grupta incelendiğini görmekteyiz (Beugre, 1998).

İş doyumu, çalışanların meslekleri hakkında sahip oldukları bir dizi duygusal tepkidir. Çalışanların adalet algıları ise bu çalışanların işinden memnuniyetlerini çeşitli

yönlerden etkilemektedir. Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalarda, hem süreç hem dağıtım adaleti algılarının çalışanların iş doyumları üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (R. Folger ve Konovsky, 1989). Aynı şekilde Lind ve Tyler (M. J. Lerner 1988), yapmış oldukları çalışma ile süreç adaletinin iş tatminine etki eden birincil faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim yapılan birçok çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975; Alexander ve Ruderman, 1987).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın, bir örgüte katılımı ile birlikte o örgütle özdeşleşmesinin gücüdür (L. W. Porter ve diğ., 1974; Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu tanımdan yola çıkarak bağlılığın üç yönü olduğunu ifade edebiliriz. Bunlar; örgütün değer ve hedeflerini kabullenme, örgütün bu hedeflerine ulaşabilmesi için çaba göstermeye gayretli olmak ve örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istektir (Beugre, 1998). Örgütsel bağlılığa ilişkin ayrıntılı bilgi diğer bölümde verilmektedir. Örgütsel adalet algısının özellikle süreç adaleti algısının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur (R. Folger ve diğ., 1992; Konovsky, 2000). Bir diğer çalışmada McFarlin ve Sweeney (1992) süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, adalet algısının diğer etkilerinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Beugré (1998) süreç ve dağıtım adaletine ilişkin algıların, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel adalet algısının etkilediği bir diğer faktör ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma durumu ve işten ayrılma niyeti birçok çalışmada birlikte ele alınmasına karşı bu ikisi farklıdır. Nitekim işten ayrılma (turnover) davranışsal bir nitelik taşıırken, işten ayrılma niyeti (turnover intention) tutumsal bir özelliğe sahiptir (Beugre, 1998). Yapılan birçok çalışmada örgütsel adaletin iki faktör üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987). Yapılan çalışmaların birçoğunda süreç adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım adaletine nazaran daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lind ve Tyler, M. J. Lerner 1988; Daileyl ve Kirk, 1992). Ancak işten ayrılma niyeti üzerine olan bu etki çoğu zaman işten ayrılma durumu ile sonuçlanmamaktadır. Nitekim bireyin işten ayrılma niyetinde olması, işten ayrılmasını anlamına gelmemektedir. Bireyin işten ayrılması üzerinde diğer birçok faktörün etkisi vardır (Beugre, 1998). Bireylerin algısı, örgütsel adaletin olmadığı yönünde olduğu

durumlarda bile, bireyin farklı alternatiflerinin olmaması bireyin işten ayrılmasının önüne geçmektedir (Beugre, 1998; Beugre ve Baron, 2001). Bu durum, örgütsel bağlılık konusunda “devam bağlılığı” başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmektedir

1.6. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Bir kavram olarak adalet, insanların davranışlarını ahlaki açıdan inceleyen bir düşünceyi içermekle birlikte, adalet; en iyi ve doğru yöntemi gösteren temel erdemdir (Küçükeşmen, 2015). Adalet kavramsallaştırmaları sosyal bağlamada ortaya çıkmakla birlikte, bireyin içerisinde bulunduğu kültürün değerleri adalet algıları üzerinde oldukça etkili konumdadır. Sosyal yaşam içerisinde birçok olgunun, bireylerin adalet verdikleri önemle orantılı olarak, adaletten etkilendiği görülmektedir. Nitekim sosyal hayatın bir parçası olan örgütlerde de adalet oldukça önemlidir.

Buradan hareketle örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlaki uygulamaların egemen kılınması ve teşvik edilmesi (İşcan ve Naktiyok, 2004), örgütsel faaliyetlerden elde edilen kaynakların, bireyler arasında ne ölçüde adil dağıtıldığıyla ilgili kararların ve davranışların bütünüdür (İşcan ve Karabey, 2007). Bu özelliği itibarıyla örgütsel adalet, bireyler tarafından önem verilen, bireylerin tutum ve davranışlarını yakından ilgilendiren önemli bir faktördür.

Örgütsel Adaletin incelenebilmesi, açıklanabilmesi ve etkilerinin belirlenebilmesi için, örgütsel adaletle ilişkin birçok teorik bakış gündeme gelmiştir. Bu teorik yaklaşımlar, örgütsel adaletin tanımlaması noktasında birbirinden farklı görüşleri barındırmaktadır. Nitekim bu farklılıkların nedenleri ve bu teorik yaklaşımların sınıflandırmaları yukarıda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Greenberg’in yapmış olduğu örgütsel adalet sınıflandırması, oldukça kabul gören bir çalışması olması itibarıyla, bu çalışmada da Greenberg’in çizdiği yol izlenilmiştir. Ancak örgütsel adalet çalışmalarının, politik sorunları ve dinamikleri yeterince dikkate almadığı yönünde eleştirilmekte ve buna bağlı olarak adalet kuramlarının yetersiz olduğu ifade edilmektedir (Woodilla ve Forray, 2008)

Yapılan bu sınıflandırma göstermemiştir ki; örgütsel adalet teorilerin uygulamada yetersiz kalmaktadır. Nitekim yetersiz kalmasının sebebi, her yaklaşımın örgütsel adaletin farklı boyutuna ilişkin açıklamalar getirmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu

eksikliğin araştırmacılar tarafından tespit edilmesinin ardından yapılan çalışmalarda, örgütsel adaleti çok boyutlu olarak incelenmiştir. Bu boyutlar genel itibariyle; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti şeklindedir. Bu boyutların geliştirilmesi zaman içerisinde sırası ile birbirinden ayrılarak gerçekleşmiştir. Daha açık ifadesiyle, örgütsel bağlılığın boyutları kronolojik sıra içerisinde yapılan çalışmaların birikimi ile meydana gelmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin yapılan çalışmaların yoğunlaştığı dönemler yukarıda gösterilmiştir. Örgütsel adaletin bu boyutlarına ek olarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere iki ayrı adalet alt boyutunun da olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu çalışmada, adı geçen bu iki alt boyut, etkileşim adaleti içerisinde incelenmiştir.

Örgütsel adalete ilişkin yapılan çalışmalar oldukça fazla olduğu görülmektedir. Nitekim bu durumun sebebi olarak, örgütsel adaletin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olması gösterilebilir. Örgütsel adaletin sahip olduğu bu etki, günümüz rekabet ortamındaki örgütlerin ilgisi çekmektedir. Nitekim bu örgütler, en değerli sermayeleri olan bireylerin daha etkin çalışmasını ve örgüte daha fazla katkı sağlamasını talep etmektedirler. Bu sebepten dolayı, örgütsel adalet hem örgütler hem de bireyler açısından oldukça önemli hale gelmiştir.

Örgütsel adaletin önemine istinaden, birçok araştırmacı örgütsel adaletin birçok değişkenle arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel adaletin birçok faktör üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonuçları oldukça önemli noktaları işaret etmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin, bireyleri tutumsal ve davranışsal yönden etkilediğini göstermektedir.

Günümüz toplumlarında adalet olgusunun önemini hiç kaybetmediği gibi, çalışma hayatında da örgütsel adalet olgusu, oldukça önemli bir pozisyonda bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütsel adalete ilişkin yapılan araştırmaların, günümüzde de devam etmesinde büyük önem vardır. Nitekim değişen toplum düzeni ve örgüt yapısının, bireysel ve örgütsel birçok sonucu olduğu gibi bireylerin adalet algılarını da etkilemektedir. Yaşanan bu algı değişimlerinin tespit edilmesi, hem örgütsel hem bireysel beklentilerin karşılanabilmesi açısından oldukça önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığa ilişkin kavramlar incelenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın tarihsel süreci ve bu süreç içerisinde gelişen kuramsal yaklaşımlar incelenmektedir. Bu çalışmanın uygulama bölümüne katkısı olması açısından, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına da yer verilmektedir. Son olarak örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin değerlendirme yapılarak uygulama kısmına ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmayla ilgili yapılan literatür çalışmasında; örgütsel bağlılığın üzerinde en fazla çalışma yapılan bağlılık türü olduğu görülmektedir (Cohen, 2003). Aynı şekilde, Türkiye’de yapılan akademik çalışmalarda (bildiri, makale, tez vb.) örgütsel bağlılığa ilişkin araştırmaların oldukça fazla olduğu ve artan bir hızda devam ettiği gözlemlenmektedir. Fakat örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların fazla olmasına ve artan çalışmalara rağmen örgütsel bağlılığa ilişkin çeşitli alanlarda araştırmaların eksik olduğu (Suliman ve Iles, 2000) ve bu sebepten örgütsel bağlılığa ilişkin yeni çalışmalara ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışma, örgütsel bağlılık alanına katkı yapması ve bu alanın eksik kısımlarını tamamlaması açısından önem taşımaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

2.1.1. Kavramsal Açıdan Örgütsel Bağlılık

“Örgütsel Bağlılık” kavramına ilişkin tanımlamalara ve tartışmalara geçmeden önce “örgüt” ve “bağlılık” kavramlarına kısaca değinmekte fayda vardır. Örgüt kavramı, çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu noktada bağlılık kavramını tanımlamak gerekmektedir.

Bağlılık kavramının Felsefe, Psikoloji, Sosyoloji, Siyaset Bilimi, Yönetim Bilimi ve Din gibi birçok alanda ele alındığını görmek mümkündür. Bütün alanlar, “bağlılık” kavramını kendi bakış açılarından yola çıkarak tanımlamışlardır. Bu farklılıkların yaşanmasında, “işin doğası”, “iş ilişkileri” ve “kuramsal yaklaşımlar” önem kazanmaktadır (Klein, Molloy ve Cooper, 2009).

Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğünde Bağlılık; “Bağlı olma durumu, birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (TDK, 2017) şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin erken dönem (davranışsal yaklaşım) teorisyenleri arasında yer alan Becker (1960) bağlılığı; kişinin, birbiri ile tutarlı olan davranışları ile bu davranışlar ile tutarlı olmayan kişisel çıkarlarını ilişkilendirmesi (H. S. Becker, 1960: 32) şeklinde tanımlamaktadır. Bireyin tutarsız davranış sergilemesi, bireyin çıkarlarına zarar vereceği ön kabulünden hareketle, birey tutarlı davranış sergilemeye devam etmektedir (H. S. Becker, 1960). Bir diğer erken dönem teorisyeni olan Salancik’e (1977b) göre bağlılık; kişinin hareketlerine ve bu hareketleri vasıtasıyla inançlarına bağlı olması durumudur (Salancik, 1977b: 62). Bu özelliği itibarıyla bağlılık kişinin kendi isteği ile gerçekleşmekte ve kişinin yaptığı faaliyetlerin sonuçlarını kabullenmesini kolaylaştırmaktadır (Çıkrıkçı, 2016). Örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan yaklaşan teorisyenlerden olan Etzioni (1974) ise bağlılığı, “kişinin örgüte karşı sahip olduğu olumlu yöndeki tutumu” (Etzioni, 1974) şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bağlılığın olumlu, olumsuz veya nötr bir niteliğinin varlığı karmaşasının yaşandığını söyleyebiliriz. Ancak bu durumun, bireylerin bağlılığa ilişkin algılarına ve değerlendirmelerine göre değişiklik göstereceği sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca bireylerin, bağlılık davranışlarını değerlendirip, bunları farklı kavramlar altında birleştirmesi durumu da oluşabilir. Ancak böyle bir durum “bağlılık” kavramını katılaştırmaktadır (Brown, 1996).

Örgüt ve Bağlılık kavramlardan yola çıkarak “Örgütsel Bağlılık” kavramına ilişkin tanımlar ve açıklamaları değerlendirmek gerekmektedir. 1970’lerden bu yana üzerinde fazlaca durulan örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliği henüz sağlanmış değildir. Bu durumun sebebi örgütsel bağlılık kavramının farklı alanların konusu içerisine girmiş olması ve her alanın bu kavrama farklı anlamlar yüklemesinden kaynaklanmaktadır. Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji, Örgüt Bilimi vb. alanlarındaki araştırmacılar, uzmanlık alanlarına göre “örgütsel bağlılık” kavramını tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005). Ancak tüm tanımlamaların merkezinde örgütsel bağlılığın, çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen ilişki neticesinde ortaya çıktığı vurgusu vardır (İnce ve Gül, 2005).

Morrow'a (1993) göre literatürde otuzdan fazla örgütsel bağlılık tanımı yapılmıştır (Oliver, 1990). Morrow ise örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütte kalma, örgütün menfaatleri için çaba gösterme arzusu, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi şeklinde tanımlamıştır (Morrow, 1983). Buna ek olarak Morrow (1993) örgütsel bağlılığı, "tutum" ve "davranış" ile karakterize olacak şekilde tanımlamaktadır.

Allport'a (1935) göre tutum kavramı, kişinin bir olaya, duruma veya nesneye karşı tepkisinde dinamik etkisi olan, kişinin yaşantısı içerisinde şekillenmiş zihinsel hazırlık durumudur. Bir tutum olarak örgütsel bağlılık ise örgüte bağlanma, örgütle özdeşleşme ve örgütsel sadakat gibi duyguları bağlılığın bir unsuru gibi yansıtır (Morrow, 1993). Bir başka tanıma göre, tutum olarak örgütsel bağlılık, kişinin örgüt hakkında sahip olduğu olumlu yöndeki bilişsel ve duygusal faktörler ile karakterize olmaktadır (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990). Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanın, örgüt hedefleri ile özdeşleşmesi ve bu hedefler için çalışma isteği duymasıdır.

Davranış olarak örgütsel bağlılık ise Reichers'ın (1985: 468) tanımına göre, örgüt üyelerinin örgüt içindeki çalışanlara bağlılık göstermeleridir. Bir başka tanıma göre, örgüt üyelerinin geçmiş davranışları nedeniyle örgüt üyeliklerini devam ettirmeleri ile ilgilidir (Oliver, 1990). Bireyler uzun süre bir örgütte çalışmasıyla birlikte belli davranışlar geliştirmekte ve bu davranışlara bağlanmaktadır. Nihayetinde davranışlara karşı hissedilen bu bağlılık, bireylerin tutumlarına ve örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Örgütsel Bağlılık kavramına ilişkin ilk tanımlama Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağın gücüdür (Wahn, 1998). Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılık tutumları sonucunda ortaya çıkan davranıştır (Bülbül, 2007). Locke ve Kalleberg'e göre ise örgütsel bağlılık, iş ile ilgili değerler ve örgütteki ödüller arasındaki uyumun fonksiyonudur (Bülbül, 2007). O'Reilly ve Chatman (1986) ise bireyin örgüte olan psikolojik bağlantısını temel alarak örgütsel bağlılığı tanımlamışlardır. Örgütsel Bağlılık bireyin, örgütte kabul edilen genel görüşü ve örgütün özelliklerini kabullenmesi ve kendisine uyarlamasıdır (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986).

Schermerhorn ve diğerleri örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt ile oluşturduğu güç birliği ve bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn, 1984, 1991). Gaertner ve Nollen (1989) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte çalışmaya devam etme isteği duyarak; kendi kişisel çıkarlarını düşünmeden örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi şeklinde tanımlamışlardır (Gaertner ve Nollen, 1989: 975). Aynı şekilde Robbins (1996), Gaertner ve Nollen'a benzer şekilde; çalışanların örgütle ve örgütün hedefleriyle bütünleşmesi ve örgütte çalışmaya devam etme istemesi, şeklinde tanımlamıştır (Robbins, 1996: 143). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin, örgütün üyesi olarak kalma isteği, örgütün hedefleri için daha çok çaba gösterme isteği ve örgütün hedeflerine ve değerlerine inanç duygusunun bütünüdür (Dubin, Champoux ve Porter, 1975). Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte yatırımda bulunması, örgüt hedefleri için çaba göstermesi ve örgütün hedefleriyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000). Son olarak Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını ifade eden, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine neden olan psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1984).

Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, bireyin psikolojik olarak örgütle bütünleşmesi ve özdeşleşmesi şeklinde açıklanmaya çalışılmıştır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel devamlılığı sağlamak ve çalışanların davranışlarına yön vermeyi hedefleyen bu kavramın içerisinde, örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul eden, bu değerlere inanan, örgütün faydası için fazla çalışmayı kabul eden ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi hedefleyen, çalışan profili çizilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel bağlılığa ilişkin Türkiye'de yapılan çalışmaların bazılarında "Organizational Commitment" kavramının Türkçe karşılığı olarak "Örgütsel Bağlılık" kavramının yerine "Örgütsel Adanmışlık" (Celep, 1998) kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Ancak "Örgütsel Bağlılık", özdeşleşme, içselleşme, adanmışlık ve uyumu kapsayan çok daha geniş kavramdır (Balay, 2000). Bu tez çalışması kapsamında "Örgütsel Bağlılık" kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Porter ve diğerleri (1974) tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımı, literatürde en çok kabul edilen tanım olmuştur (Allen ve Meyer, 1990a; Vandenberg ve Scarpello, 1994). Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini kabul etmesi,

bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmesi ve örgütte çalışmaya devam etme isteği duymasıdır (Meyer ve Allen, 1984).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir. Mowday ve diğerleri tarafından oluşturulan bu üç gösterge aslında örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda sıralanan tanımların özetini oluşturmaktadır. Bu göstergeler şu şekildedir;

- Örgütün hedef ve değerlerin kabullenme ve bunlara sıkı sıkıya bağlanma,
- Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba gösterme,
- Örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir isteğin olması. (Mowday, Porter ve Steers, 1982)

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte pasif şekilde itaatinden daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedirler. Çünkü örgüt ile çalışanlar arasındaki aktif birlik vardır ve bu aktif birlikten dolayı çalışanlar örgütün menfaatleri için kişisel çıkarlarından vazgeçebilmektedir. (Pierce ve Dunham, 1987: 163).

Örgütsel bağlılığın göstergesi olarak kabul edilen bu ifadelerden yola çıkan Allen ve Meyer (1990a) örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Bununla birlikte İbicioğlu (2000: 13-14) bireylerin örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek beş gösterge olduğunu öne sürmüştür bunlardan ilk üçü yukarıda sayılan göstergelerdir. Mowday ve diğerlerinin oluşturduğu örgütsel bağlılık göstergelerine ek olarak öne sürülen iki gösterge şu şekildedir;

- Örgüt kimliği ile kimliklenme (Örgütsel özdeşleşme ve aidiyet hissi),
- İçselleştirme. (İbicioğlu, 2000: 13-14)

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak bu tanımlar için genelleme yapmak gerekirse, çalışmanın ilerleyen sayfalarında anlatılacak olan teorik bakış açıları bu konuda yardımcı olabilir. Daha açık ifadesiyle örgütsel bağlılık kavramı tanımlarını da teorik sınıflandırma esaslı olarak genelleyebiliriz. Örgütsel bağlığa “tutumsal (yan-bahis)” olarak yaklaşanlar, “davranışsal” olarak yaklaşanlar ve “kişi-örgüt hedef uyumu” temelli yaklaşanlar olarak üç ana grup oluşturulabilir

(Reichers, 1985: 468). Tablo 2.1’de üç ana grubun ortak tanımlamalara ve bu tanımlamaları yapanlar araştırmacılara yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları İçin Kullanılan Kriterler ve Tanımlar

Tanımlama İçin Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar	Örgütsel Bağlılık Tanımı
Yan-Bahis (Yatırım)	Alutto, Hrebiniak, & Alonso (1973), Becker (1960), Farrell & Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak & Alutto (1972), Rusbult & Farrell (1983), Sheldon (1971)	Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğinin sağladığı kazanımların ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Örgüt içerisinde geçirilen süre arttıkça kazanımlar ve maliyetler de artmaktadır.
Davranışlar	Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980), Salancik (1977)	Çalışanların istekli olarak yaptıkları davranışlar neticesinde, yapmış oldukları bu davranışa bağlanmalarıdır. Bu davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılığı devamında getirmektedir.
Kişi-Örgüt Amaç Uyumluluğu	Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman & Strasser (1984); Hall, Schneider, & Nygren (1970); Morris & Sherman (1981); Mowday, Porter, and Steers (1982); Mowday, Steers, & Porter (1979); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Stumpf & Hartman (1984); Welsch & LaVan (1981)	Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt hedefleri için çaba göstermeleri ve örgütün hedefleri ile özdeşleşmesi ile ortaya çıkan bir olgudur. Porter ve diğ. tarafından geliştirilen “örgütsel bağlılık anketi” bu tanımın ilk göstergesidir.

Kaynak: Reichers, A E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". Academy of management review, 10(3), 465-476, s.468.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte oluşan rekabet ortamında, kar amacı güden ya da gütmeyen örgütler birçok sorunla karşı karşıya gelmektedir. Örgütler açısından maliyetleri düşürmek ve kaliteli hizmet sunmak, bu rekabet ortamında diğer örgütlere karşı avantaj elde etmek için zorunluluklardan biri haline gelmiştir. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalması ve diğer örgütlerle rekabet edilmesi için sahip olması gereken en etkili araç, nitelikli insan kaynağıdır. Bu durum hem kamu kurumları hem özel kuruluşlar açısından aynı şekildedir. Kamu kurumlarının daha az maliyetle daha çok hizmet sunabilmesi veya mal üretebilmesi için temel gereksinimleri, nitelikli işgücüdür. Bu sebepten dolayı örgütler, işgücü devir oranını azaltmaya ve çalışanların sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütler için oldukça önemli bir konumundadır.

Günümüz çalışma dünyasında nitelikli iş gücüne yüksek seviyede talep olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, günümüz çalışma ortamında, emek yoğun üretim/hizmet yerine teknoloji yoğun üretim/hizmet daha çok kullanılması gösterilebilir. Böyle bir durum, insan gücüne yapılan yatırımların niteliğinin değişmesini sağlamaktadır (Kumari ve Afroz, 2013: 12). Beşeri sermayeye yapılan bu yatırımlar, bu sermayenin örgüt içerisinde tutulması zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Örgütler yapmış oldukları yatırımların karşılığını almak için çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırma yoluna gitmektedirler.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile ilgili tutumlarının ve davranışlarının anlaşılmasında önemli tespitler sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Çalışanların örgütsel davranışlarını anlamak için yapılan çalışmalarda; örgütsel bağlılığın, çalışan davranışlarına anlamada diğer iş tutumlarından (işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve bilhassa iş tatmini) daha önemli ipuçları vermektedir (Cohen, 1992: 539). Aynı zamanda işgücü devir oranındaki değişimleri tespit edebilme konusunda iş tatminine nazaran daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Steers, 1977: 46). Ayrıca çalışanların performanslarını artırmak için çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması oldukça önemlidir (Dick ve Metcalfe, 2001). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini zayıf olması, çalışanların işe gelmemelerine ya da geç gelmelerine, işten ayrılmak istemelerine yol açarak (Allen ve Grisaffe, 2001: 211) örgütlerin performansların düşmesine, çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır (Randall, 1990: 362). Bunların yanı sıra örgütsel bağlılık iş doyumu, örgütsel katılım ve geri çekilme davranışları üzerinde oldukça etkilidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerde, örgütsel faaliyetlere katılma davranışlarının ve verimliliklerinin, diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Schwepker, 2001: 41). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, daha fazla sorumluluk taşımakta, örgüt içi ilişkileri daha iyi düzeye gelmekte, iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Schappe, 1998). Dolayısıyla örgütler için daha az maliyetli ve daha verimli işler yapan bireyler elde edilmiş olmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını sağlayacak faktörlerin sağlanması durumunda gerçekleşebilmektedir (Durna ve Eren,

2005: 210-211). Bu durumdan anlaşılacağı üzere bağlılık, karşılıklı bir ilişkinin varlığında oluşmaktadır. Daha açık ifadesiyle, çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri için örgütünde aynı duyarlılık içerisinde olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulacak etkileşim sayesinde, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri karşılanması sağlanır ve böylece çalışanlar, örgüt hakkında olumlu tutumlara sahip olur ve bağlılıkları artar.

Örgütsel bağlılığın önemine ilişkin yukarıda verilmeye çalışılan bilgilerinin özeti maddeler halinde aşağıdaki şekilde ifade edilebilir. Buna göre Örgütsel Bağlılık; (İbicioğlu, 2000: 14; Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004; L. Bayram, 2005: 126-127)

- Örgütsel fayda sağlayan arzu edilen davranışların oluşumunda etkilidir,
- İşten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmininden daha çok etkilidir,
- Seviyesi yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara göre daha yüksek performans seviyesine sahiptirler,
- Örgütsel verimliliğin önemli bir göstergesidir,
- İş gücü devir hızının azalmasını sağlar,
- Çalışanların işe gelmeme ya da geç gelme davranışlarını azaltır,
- Çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar,
- Çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlar.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılığa ilişkin kavramsal tanımlamalar ve örgütsel bağlılığın önemi yukarıda açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu tanımların sayısının fazla olmasından anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin ilk tanımlamalardan günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Üzerinde çok fazla çalışma yapılması; örgütsel bağlılığın çok geniş, derin ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çok kapsamlı gelişim sürecinden geçtiği göstermektedir (İnce ve Gül, 2005). Yapılan birçok çalışmaya rağmen; örgütsel bağlılık konusunun kapsamlı olmasında dolayı örgütsel bağlılığa ilişkin araştırılabilecek birçok nokta bugün de varlığını sürdürmektedir (Suliman ve Iles, 2000).

Bu çalışmanın devamında örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlara ve örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Ancak bunlara geçmeden önce

1950'ler den 1990'lara kadar örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların ve değerlendirmelerin sonuçlarına değinmekte fayda vardır. Tarihsel süreç içerisinde uygulamaya dönük şekilde yapılan çalışmaların bazıları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri; bazıları ise örgütsel bağlılığın etkilediği faktörleri araştırmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığa ilişkin birçok kavramsal çalışma ve teorik tartışma da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin teorik ve uygulamaya dönük olan bu çalışmaların 1955 -1990 yılları arasında yapılanlarından bazıları Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı	Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar ve Araştırmanın İçeriği
1955	Herold Guetzkov	Bağlılık tanımı: Bireyi belli bir düşünceye, kişiye, gruba karşı önceden hazırlayan davranıştır.
1956	Whyte	Örgüte bağlılık gösteren bireyin tanımını yaptı ve bağlılığın örgüt açısından önemini vurgulayan çalışmalar yaptı.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılık sınıflandırmasını ilk kez yaptı.
1964	Etzioni	Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini sonucuna ulaştı.
1966	Grusky	Eğitim ve Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırmıştır. Ayrıca, bireyin çabası arttıkça bağlılığının da artacağı sonucuna ulaşmıştır.
1970	Schein	Örgütsel bağlılığın, verimliliği artıracığı sonucuna ulaşmıştır.
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modeline ileri sürdü.
1976	Steers	İşgücü devir hızı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik açıdan bakılması gerektiğinin üzerinde durdu.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1990	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığa ilişkin üç boyutlu modeli geliştirdiler.

Kaynak: Bozkurt, Ö, Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma". Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 69-98, s.123-124.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Bağlılık kavramını literatürde ilk kez kullanan Becker (1960), bağlılığı taraf olma, taraf tutma şeklinde ifade etmiştir (Çakır, 2001). Ancak bağlılığın, gerçek anlamda bağlılık olabilmesi için içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bağlılık, kişilerin yaşamlarında önemli olduğunu düşündükleri psikolojik objeye karşı hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinden kaynaklı davranışlarını istekle yerine getirmeleridir (Karacaoğlu, 2005: 55). Bu açıdan bakıldığında; bahsedilen bu psikolojik obje bir arkadaş, bir yönetici, sendika, örgüt, iş veya meslek olabilir. Tüm

bu objelere karşı hissedilen bağlılık, aralarında çeşitli farklılıklar içermekle birlikte, örgütsel bağlılıktan farklıdır.

Örgütsel bağlılığın birçok farklı anlamı olması (Morrow, 1993) sebebiyle yukarıda sayılan ve örgütsel bağlılığa benzer olan kavramlarla karıştırılması mümkündür. Nitekim bu kavramların tanımlanması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Mesleğe bağlılık, İşe bağlılık, İş arkadaşlarına bağlılık, Sadakat, İtaat, Çalışmaya bağlılık ve Kariyer bağlılığı örgütsel bağlılık ile en çok benzerlik gösteren kavramlardır. Ayrıca Hristiyan inancına dayanan “Protestan İş Ahlakı” ile “Örgütsel Bağlılık” kavramlarının benzer ve farklı yönlerinin olduğu da öne sürülmüş ve ampirik bir çalışma ile test edilmiştir (Morrow ve McElroy, 1986).

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı, ilk kez Greenhaus tarafından 1971 yılında, “bireylerin bir işe veya bir kariyere önem vermeleri” anlamında kullanılmıştır (Morrow, 1983, 1993). Mesleğe bağlılık kavramı, kariyer (Blau, 1985), profesyonel (Aranya ve Ferris, 1984) ve meslek (Meyer, Allen ve Smith, 1993) kelimeleri kullanılarak tanımlanmaya çalışılmış ve ortak bir kavram oluşturma noktasında görüş ayrılıkları yaşanmıştır (Tak ve Çiftçiöğlu, 2008).

Profesyonel bağlılık ifadesini kullanan Aranya ve Ferris, bu kavramı, “mensubu olunan meslek için çaba sarf etmek ve mesleki kimliği ön plana çıkarmak” şeklinde tanımlamışlardır (Aranya ve Ferris, 1984: 3). “Kariyer Bağlılığı” ifadesini kullanan Blau ise “Profesyonel Bağlılık” ifadesini kabul etmemekle birlikte profesyonelliğin sadece mesleğin bir alt boyutu olabileceğini savunmuştur. Bu bakış açısıyla kariyer bağlılığını, bireyin mesleğine ya da yaptığı işe olan bağlılığı (Blau, 1985: 278) şeklinde tanımlamıştır. Son olarak Meyer, Allen ve Smith her iki kavramda karşı çıkarak “Mesleki Bağlılık” (*Occupational Commitment*) ifadesinin kullanılması gerektiği ifade etmişlerdir. Çünkü profesyonel olan yada olmayan herkesin hayatları boyunca meslek bağlılığına sahip olma ihtimalleri vardır (Meyer ve diğ., 1993). Aynı şekilde kariyer kelimesinin, bireylerin yaşamları boyunca tercih ettikleri farklı işleri kapsadığından dolayı; mesleki bağlılık yerine kullanılmasını reddetmişlerdir (Meyer ve diğ., 1993:

539-540). Böylelikle mesleki bağlılığı, “bireylerin meslekleri ile aralarındaki duygusal tepki /ilişki” (Meyer ve diğ., 1993) şeklinde tanımlamışlardır.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse mesleki bağlılık, bireyin uzmanlık kazanmak için belli bir alanda yaptığı çalışmalar neticesinde, yapmış olduğu mesleğin hayatında ne kadar önemli bir yer edindiğinin farkına varmasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8)

2.2.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıktan farklı olan işe bağlılık, bireyin yaptığı iş ile (çalışmasıyla) özdeşleşmesi ve bu işin, bireyin hayatında oldukça önemli bir konumda olması durumunu ifade eder (Karacaoğlu, 2005). İşe adanmışlık şeklinde de ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre işe bağlılık, bireylerin yapmış oldukları işin değeriyle ilgili yargıları içselleştirmesi ve bireyi kişilik olarak işi ile özdeşleştiren tutumlardır (Lodahl ve Kejnar, 1965). Kısaca bireyin yaptığı iş/çalışma ile özdeşleşmesi şeklinde ifade edebiliriz.

Allport (1935) işe bağlılıktan ilk defa bahsedenlerden biri olarak, işe bağlılık kavramına “benlik bağlılığı” şeklinde yaklaşmıştır (Çakır, 2001). Allport’a göre işe benlik bağlılığı, kişilerin başarılarından kaynaklı olarak oluşmaktadır. Bireylerin örgüt içerisindeki performanslarının özsaygılarını artırması ve dolayısıyla da işe bağlılıklarını artırmasını ifade etmektedir (Çakır, 2001).

Demerouti ve diğerleri (2001) işe bağlılığı üç şekilde açıklamışlardır. Bunlar; dinçlik, adanmışlık ve tamamen işe yoğunlaşmadır. Dinçlik, bireyin yaptığı işe özen göstermesi, zorluklardan yılmaması ve yaptığı iş için olağan üstü çaba göstermesidir (Simpson, 2009). Adanmışlık ise, bireyin işini yaparken işi hakkında coşku ve gurur duyması ve tüm ilgisini işine ayırmasıdır. Son olarak işe yoğunlaşma ise, bireyin işini yaparken tam bir konsantrasyon yaşaması ve başka bir şey düşünmemesini ve bunu yaparken de kendini mutlu hissetmesini ifade etmektedir (Simpson, 2009).

İşe bağlanma, çalışanların stresli ortamlardan kurtulmaları ve örgütsel bağlılıklarının artması gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır (Demerouti ve diğ., 2001). Ayrıca işe bağlanamayan bireyler, yaptıkları iş ile aralarında bağ kuramazlar, işlerini yerine getirirken gerçek duygu ve düşüncelerini saklarlar (Olivier ve Rothmann, 2007).

2.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İşe bağlılığı, kısaca iş ile özdeşleşme olarak tanımlarken; aynı şekilde iş arkadaşlarına bağlılığı, bireyin iş arkadaşları ile özdeşleşmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Yani bireyin, örgütteki diğer çalışanları benimsemesi ve onlara karşı sadakat duygusu hissetmesidir (Randall ve Cote, 1991).

İş arkadaşlarına karşı bağlılık hisseden bireyler, çalıştığı örgütten ayrılıp yeni bir iş ortamına geçtiğinde, sahip olduğu arkadaşlık ilişkilerini yeniden kuramama riskini göze alamadığı için örgütlerinden ayrılmayı istemezler (Reichers, 1985: 471). Dolayısıyla iş arkadaşlarına bağlılığın bireyleri daha güçlü örgütsel bağlılığa yönlteceği öne sürülmektedir (Reichers, 1985; Wallace, 1995). Ancak tam ters bir durumda yani iş arkadaşlarına bağlılığın oldukça düşük olduğu ve rekabetin fazla olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düzeyinin zayıflayacağı iddia edilmektedir (Wallace, 1995).

2.2.4. Sadakat

Sadakat, bir örgüte, ideal bir olaya, ideal bir olguya veya ideal bir hedefe bağlılığı ifade etmektedir (Koç, 2009: 203). Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgili olmasına karşın iki kavramında odak noktaları farklılık arz etmektedir. Çünkü sadakat kavramı, kültürel değerleri; örgütsel bağlılık ise işi ve başarıyı temel almaktadır (Harvey, Novicevic ve Speier, 1999). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat arasındaki diğer farklar ise sadakatin, tek taraflı olması (Zangaro, 2001: 18) ve sadakatin örgütsel bağlılığa göre daha güçlü olmasıdır (Koç, 2009). Ayrıca sadakatin, örgütsel bağlılığa göre daha uzun bir süreç sonucu oluştuğu ileri sürülmektedir (Harvey ve diğ., 1999). Diğer bir tanıma göre ise sadakat, bireysel çıktılardan ziyade örgütsel faydayı düşünmeyi ve örgütün çıkarlarına bağlanmayı ifade etmektedir. Çalışanların örgüt çıkarları için çalışmasını sadakat olarak nitelendirmektedirler. (Kang ve diğ., 2007: 4).

Örgütsel Sadakat, bireyin örgütü hakkında dışarıdaki insanlara övgü ile bahsetmesini, örgüte gelebilecek zararlara karşı örgütü korumasını ve örgütte uygunsuz ortamların varlığında dahi çalışmaya devam etmeyi içermektedir (S. M. Lee, 1971;

Podsakoff ve diğ., 2000). Örgüt içerisindeki bireylerin bu şekilde davranmaları, örgüt içerisinde birlik duygusunun hareketlenmesini sağlayacağı ifade edilmiştir (Acar, 2006).

Sadakati yüksek seviyede olan bireyler, örgütlerinin çıkarları ile kendi çıkarlarının aynı olduğunu düşünürler, ancak bu durumun farklı olduğunu hissettiklerinde örgütün faydası için kendi çıkarlarından ödün verirler. Fakat sadakat seviyesi düşük olan bireyler, örgütün çıkarları ile kendi çıkarları arasında çatışma olması durumunda kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder ayrıca örgütün kendisi lehine fedakârlık yapılmasını bekler. (Alvesson, 2000)

2.2.5. İtaat

Örgütsel bağlılığın kaynağı bireylerin içsel bir bilinçten kaynaklı iken; itaatin kaynağı dışsal bir otoritenin buyruğudur. Örgütsel bağlılığın dışsal zorlamalar ile oluşturulması mümkün değilken, itaatin oluşmasında dışsal etmenler etkilidir. (Gal, 1985: 273).

Örgüt içerisindeki bireyler, örgütsel bağlılık duygusu hissetmeden, yöneticilerinden gelen buruklara itaat ederlerse; bu durum örgütte yenilikçi fikirlerin oluşmasının, dolayısıyla örgütsel ilerlemenin önüne geçer (Varoğlu, 1993: 29). Ayrıca bireylerin itaat duygusu hissetmeden, bağlılık duygusunun oluşması; örgüt içerisindeki bireylerin farklı davranışlar sergilemesine, dolayısıyla anarşinin oluşmasına yol açacağı iddia edilmiştir (Çöl, 2004).

O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) örgütsel bağlılığın, itaat, özdeşleşme ve içselleşme olmak üzere üç aşamasının olduğunu ifade etmişlerdir. İlk aşama bazı kaynaklarda “itaat” bazı kaynaklarda ise “uyum” şeklinde ifade edilmiştir. İtaat aşamasında bireyler, örgüt içerisindeki diğer bireyler ile etkileşim içerisine girer ve örgütte bulunduğu için gurur duyar (Tanriverdi ve Altındağ, 2014). Bu açıklamaya dayanarak, bu aşamadan kast edilen şeyin “itaat”ten ziyade “uyum” olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmanın ilerleyen safhalarında, örgütsel bağlılığın boyutları anlatılırken bu konuya dikkat edilecektir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yapılan tanımlamaların ve açıklamaların birbirlerinden oldukça farklı olduğu söyleyebiliriz. Bu durumun temel sebebi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yapısının farklı olması ve bu ilişkinin nasıl geliştiği konusunda araştırmacıların farklı görüşlere sahip olmasıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172). Bu sebepten dolayı araştırmacılar, örgütsel bağlılığa ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımların sayısının fazla olması, bu yaklaşımların ortak noktaları itibarıyla belli bir sınıfla ayrılması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar bu yaklaşımları; içeriklerine göre, araştırmacılara göre veya kronolojik sıralamaya göre gruplandırma yoluna gitmişlerdir (Brown, 1996; Cohen, 2007).

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Sınıflandırması

Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması		
Erken Dönem Yaklaşımları (Davranışsal Yaklaşımlar)	Orta Dönem Yaklaşımları (Tutumsal Yaklaşımlar)	Üçüncü Dönem Yaklaşımları (Çok Boyutlu Yaklaşım)
- Becker'in Yaklaşımı - Salancik'in Yaklaşımı	- Etzioni'nin Yaklaşımı - Kanter'in Yaklaşımı - O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı - Penley ve Gould'un Yaklaşımı - Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	Reichers

Kaynak: Cohen, A. (2007). "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment". Human resource management review, 17(3), 336-354, s.338-339.

Suliman ve Iles (2000) örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımların dört grupta incelenebileceklerini ifade etmişlerdir. Bunlar; davranışsal yaklaşım, tutumsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşım şeklindedir (Suliman ve Iles, 2000). Huang (2000) ise örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımların, davranışsal, tutumsal, sosyolojik ve moral bağlılık olarak dört grupta incelenebileceğini ifade etmiştir (Huang, 2000: 7-12). Son olarak Cohen (2007) örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımları, erken dönem (davranışsal yaklaşım), orta dönem (tutumsal yaklaşım) ve üçüncü dönem (Çok boyutlu yaklaşım) olarak üç boyutta incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Cohen, 2007: 338-339). Literatürde Cohen'in yapmış olduğu ayrım oldukça yüksek seviyede kabul

gördüğü için bu çalışmada da bu ayrımdan faydalanılarak örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin bilgi verilecektir. Aşağıdaki tabloda bu üç grupta yer alan araştırmacılara ve yaklaşımlarına yer verilmiştir.

2.3.1. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, sosyal psikologların daha çok ilgisini çekmiştir ve davranışsal bağlılık üzerine çalışmalar çoğunlukla sosyal psikologlar tarafından yapılmıştır (Mowday ve diğ., 1982: 24). Ayrıca çalışmanın ilerleyen aşamalarında anlatılacak olan tutumsal yaklaşımlar ise örgütsel davranışçıların ilgisini çekmiştir (Mowday ve diğ., 1982: 24).

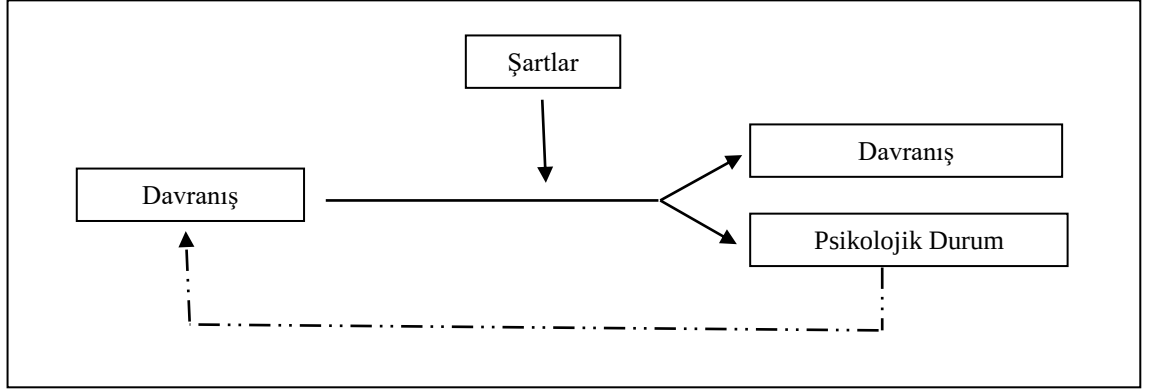
Bu yaklaşıma göre bireylerin örgütsel bağlılık göstermelerinin sebebi örgütün hedefleri, başarısı ya da bireylere karşı sergilenen davranışlar olmayıp; bağlılığın asıl sebebi, bireyin geçmişteki davranışlarıdır (Mowday ve diğ., 1982). Bireyin örgüte bağlılık göstermesinden kastedilen husus, bireyin örgütte kalmaya istekli olması (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütten ayrılmaması ve devamsızlık yapmaması (DeCotiis ve Summers, 1987) şeklindeki davranışları içermektedir.

Bu yaklaşıma göre, bireyler örgütten ziyade yaptıkları davranışlara bağlılık göstermektedirler (Oliver, 1990: 20). Ayrıca bireyler, yapmış oldukları davranışları devam ettirmek istemektedirler. Bu sebepten dolayı bu bireyler, yapmış oldukları davranışları kendilerince meşrulaştıran tutumlar geliştirirler ve bu tutumlar ise bireyin yapmış olduğu davranışların devam etmesini sağlar (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı içerisindeki bir diğer görüşe göre bireyler, örgütlerinden sağladıkları faydaları (maaş, sigorta vb.) bırakmasının kendisi için maliyetli olması ve örgüt içerisindeki yaptığı işlerden kopamaması, dolaylı olarak bireyi örgüte bağımlı hale getirmektedir (Blau ve Boal, 1987). Diğer bir ifadeyle, çalışan örgüte hesapçı bir bakış açısı ile bağlılık göstermektedir. Meyer ve Allen (1991) bu hususları içerisine alan davranışsal bağlılık modeli geliştirmiştir. Bu model Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

Meyer ve Allen (1991) tarafından davranışsal bağlılık süreci modeline göre bireyler bir davranış sergiledikten sonra belli şartlar sebebiyle bu davranışına devam eder. Ayrıca davranışlarına devam ederken örgütten ayrılmanın kendisine doğuracağı

maliyetleri hesaplar. Eğer örgütten ayrılmak, birey için faydalı değilse birey kendini örgüte bağlayacak davranışlar sergiler. Birey bu yönde tutum geliştirerek davranışlarının tekrarlama yolunu tercih eder (Oliver, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Eğer, kişinin davranışları dış şartlardan etkilenip olumsuz bir durum ortaya çıkarsa; birey psikolojik durumu yeniden gözden geçirip, yeniden bir bağlılık sürecine girer (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Kaynak: Meyer, J P, Allen, N J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". Human resource management review, 1(1), 61-89, s.63.

Şekil 2.1. Davranışsal Bağlılık Süreci Modeli

Davranışsal bağlılık yaklaşım olarak, literatürde Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları üzerinde sıkça durulmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlara ilişkin ayrıntılı bilgi verilecektir.

2.3.1.1. Becker'in Yan-Bahis/Yatırım (Side Bet) Yaklaşımı

Literatürdeki genel kabule göre Becker'in yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Ancak Allen ve Meyer'e (1990a) göre bu yaklaşım, tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Allen ve Meyer'e göre bir örgütten ayrılmanın doğuracağı olumsuz sonuçların, çalışan tarafından farkına varılması, çalışanın örgüt ile kurduğu psikolojik bağdan kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık, tutumsal bir niteliğe sahiptir. (Meyer ve Allen, 1984)

Becker, bağlılık kavramını geniş ve temel kullanımından arındırarak daha belirgin hale getirmeye ve sosyolojik açıdan incelemeye yönelmiştir (L. W. Porter ve diğ., 1974). Bu yaklaşıma göre, bağlılık kavramını "tutarlı davranışlar" kavramından

yola çıkararak açıklanmaya çalışılmıştır. Becker'a göre tutarlı davranış, bireyin hedeflerine ulaşmak için ortaya koyduğu, birbirinden farklı gözükmesine karşın ortak bir çıkar için yapılan davranışlardır (H. S. Becker, 1960). Ayrıca Becker, bireyin tutarlı davranışların sergilenmesini “yan bahis” kavramı ile açıklamaktadır (Meyer ve Allen, 1984). Yan-bahis ile ifade edilmek istenilen şey, bireyin bir davranışı ile ilgili verdiği kararın, bu davranış ile ilgili olmayan çıkarlarını etkilemesidir (H. S. Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1984).

Becker'in Yan-Bahis yaklaşımına göre; örgütsel bağlılık, bireylerin bir takım yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, bu davranışlarla ilişkili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (H. S. Becker, 1960: 32). Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin tutarlı davranışlar dizisini yapmayı bırakmak isteğinde, kaybedeceği şeyleri düşünerek yapmış olduğu bu tutarlı davranış dizisini sürdürmesidir (Meyer ve Allen, 1984).

Aynı zamanda yan-bahis yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanın karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreçtir (Meyer ve Allen, 1984). “Bahse girmek” kavramı, çalışan ve örgütün kendileri için en değerli olan varlıklarını örgütün çalışmalarına yatırım yapmasıdır ve bu yatırım birey için ne kadar değerli ise birey o seviyede örgüte bağlılık gösterir (H. S. Becker, 1960: 35). Zaman, çaba ve statü gibi yatırımlarını ortaya koyan bireyler, tutarlı davranışlar sergilemediklerinde bu bahsi kaybedecekleri için; davranışları arasında tutarlılığı sağlamak için çabalarlar (Gül, 2002). Aynı zamanda bireyler, bahsi kaybetmeleri durumunda sosyal ve psikolojik açıdan zarara uğrayacağı düşüncesiyle, tutarsız davranışları sergilemekten kaçınırlar (Mayer ve Schoorman, 1992).

Becker'a göre bireylerin bağlılık göstermesine neden olan dört tane yan-bahis kaynağı vardır. Bunlar; Toplumsal Beklentiler, Bürokratik Düzenlemeler, Sosyal Etkileşimler, Sosyal Roller şeklindedir (H. S. Becker, 1960: 36-38). Bireyler, örgütlerinden ayrıldıklarında yukarıdaki yan-bahis kaynaklarından dolayı uğrayacakları parasal, sosyal ve psikolojik kayıpları düşündükleri için, örgütlerine bağlılık duygusu hissedeceklerdir (H. S. Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1984; Mayer ve Schoorman, 1992).

Becker'in yaklaşımı davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında adından en fazla söz ettiren yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşımı destekleyen ve geliştirilmesini sağlayan çeşitli çalışmalar (Alutto, Hrebiniak ve Alonso, 1973; Wallace, 1997; Powell ve Meyer, 2004) yapılmıştır. Ayrıca Cohen ve Lowenberg gibi yazarlar tarafından yapılan çalışmayla, Becker'in yaklaşımının eksik tarafları ortaya konularak eleştirilmiştir (Cohen ve Lowenberg, 1990).

2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin davranışlarına olan bağlılığı şeklinde ele alan (Salancik, 1977a) bu yaklaşım, literatürde bazı kaynaklarda "Staw ve Salancik Yaklaşımı" olarak ele alınmasına karşın büyük çoğunluk "Salancik Yaklaşımı" ifadesini kullanmışlardır. Staw ve Salancik'in "Örgütsel Davranışta Yeni Yöntemler" (*New Directions In Organizational Behavior*) isimli kitapları ile örgütsel bağlılık konusunda yapmış oldukları çalışma ile bu yaklaşım meydana gelmiştir.

Becker'ın yaklaşımına benzer olarak, Salancik'in davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler, önceki davranışlarına bağlanarak, bu davranışlarla tutarlı davranışlar sergilemeye gayret etmektedir (C. A. O'Reilly ve Caldwell, 1981). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin davranışlarına ve bu davranışlar ile örgüte karşı tutumunu etkileyen inançlara bağlanmasıdır (Mowday ve diğ., 1982). Nitekim bireyin davranışları ile tutumlarının birbirine uyumlu olması, (Salancik, 1977b) bu yaklaşımın gerekliliklerindendir. Ayrıca bireyin davranışları ile tutumlarının birbirine uyumluluğu, örgütsel bağlılığı beraberinde getirecektir (C. A. O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Salancik (1977b) bireyin her davranışına bağlılığının farklı şekillerde olabileceği ifade etmektedir. Davranışların kendilerine has özellikleri, bireylerin bağlılıklarını etkilemektedir. O'Reilly ve Caldwell (1980) "İş Seçimi: İçsel ve Dışsal Faktörlerin İş Memnuniyeti ve Bağlılığa Etkisi" (*Job Choice: The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Factors On Subsequent Satisfaction And Commitment*) isimli eserde, bireylerin davranışlarına olan bağlılıklarını etkileyen dört temel özellik saymışlardır. Bunlar; Kamuya açıklama, Açıklık, Vazgeçilmezlik ve İrade şeklindedir (C. A. O'Reilly ve Caldwell, 1980, 1981). Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

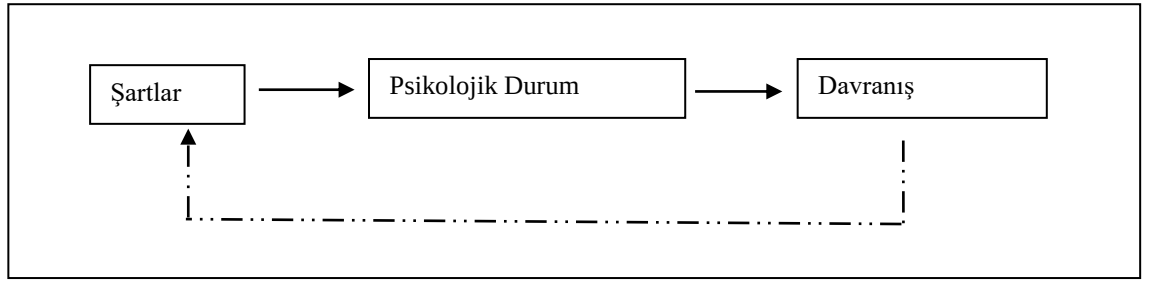
- *Kamuya Açıklama:* Bireyin davranışlarının iş arkadaşlarına ve ailesi tarafından bilinmesi durumunda birey, bu davranışların sonuçları üzerinde daha çok dikkatli olmaya özen gösterir. Aynı zamanda bu birey yaptığı eylem ile sosyal çevresi arasında bağ kurmaya yönelecek ve davranışlarını meşru çıkaracak nedenler ileri sürecektir (C. A. O'reilly ve Caldwell, 1980).
- *Açıklık:* Bireyler, bir davranışı yapmak istediklerini açık ve kesin şekilde göstermesi, bireyin yapmış olduğu davranışa daha çok bağlılık duymasına sebep olur (C. A. O'reilly ve Caldwell, 1980)
- *Vazgeçilmezlik:* Bireylerin yapmış oldukları bazı davranışlar, sonuçları olumlu ya da olumsuz olsa bile geri çevrilemezler. Bu durumda bireyler, geriye döndüremedikleri davranışlara daha çok bağlılık gösterirler (C. A. O'reilly ve Caldwell, 1980).
- *İrade:* Bireyler, herhangi bir davranışını isteyerek ve sonuçlarını önceden kabullenerek yapıyorsa, bu davranışlarına bağlılık gösterirler (C. A. O'reilly ve Caldwell, 1980).

2.3.2. Tutumsal Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının ikinci dönemi olarak kabul edebileceğimiz tutumsal yaklaşımların temel düşüncesi, Porter ve arkadaşları (1974) tarafından ortaya atılmıştır (Cohen, 2007). Tutumsal bağlılık yaklaşımlarıyla birlikte örgütsel bağlılığın odağı, gözle görülebilir (somut) yan-bahislerden, örgüte karşı hissedilen psikolojik bağlılığa kaymıştır (L. W. Porter ve diğ., 1974). Porter ve arkadaşları bağlılığı, “odaklanmış bir tutum” şeklinde tanımlamaya çalışmışlardır (Mowday ve diğ., 1982; Cohen, 2007). Diğer bir ifadeyle, Porter ve arkadaşları bağlılığı “ bir bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi ve bu örgüte katılımının nisbi gücü” şeklinde tanımlamışlardır (Mowday ve diğ., 1979: 229). Buradan anlaşılacağı üzere, tutumsal bağlılık kişilerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması durumunda tutumsal bağlılığın gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Daha açık ifade etmek gerekirse tutumsal bağlılık; bir çalışanın, örgütüne yalnızca hizmet akdinden kaynaklı pasif bir bağlılığından ziyade; gönüllü olarak örgütün

vizyonuna, misyonuna ve örgütün başarılarına davranışsal, duygusal ve bilişsel katkıda bulunmasıdır (Varoğlu, 1993). Kısaca birey ve örgütün, amaç ve değerlerinin zamanla uyumlu hale gelmesi ve bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1991). Aşağıdaki şeklide görüldüğü üzere, örgüt ve birey arasında bir bütünleşmenin olması, gerekli şartların oluşmasına bağlıdır. Eğer şartlar olursa, bireylerde olumlu psikolojik durum gelişir ve birey, örgüt ile özdeşleşen davranışlar gerçekleştirir (Meyer ve Allen, 1991). Birey bu döngüyü zamanla tekrar gözden geçirerek, örgütsel bağlılık durumunu belirler (Meyer ve Allen, 1991).



Kaynak: Meyer, J P, Allen, N J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". Human resource management review, 1(1), 61-89, s.63.

Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Süreci Modeli

Buchanan (1974) göre örgütsel bağlılık, üç bileşenli yapıdadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, örgütsel faaliyetlere katılım gösterme ve örgüte sadakatle bağlanmaktır (J. H. Morris ve Sherman, 1981). Mowday ve arkadaşları (1979:229) da Buchanan'ın örgütsel bağlılık bileşenlerine benzer şekilde örgütsel bağlılığın üç bileşeni olduğunu ifade etmişlerdir (Cohen, 2007). Bu bileşenler; örgütün hedef ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme, örgütün hedefleri için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve son olarak örgüt üyesi olmak veya üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek (Mowday ve diğ., 1979) şeklindedir. İki ayrı araştırmacının da oluşturdukları üçer bileşenden yola çıkarak tutumsal bağlılığın, örgütsel katılıma, örgütsel sadakate ve örgütsel özdeşleşmeye neden olduğunu söyleyebiliriz (Mottaz, 1989). Ayrıca tutumsal bağlılık, çalışan performansının artırılmasında, iş gücü devir oranının azalmasında, üretkenliğin artmasında, yaratıcılığın artmasında, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesinin sağlanmasında etkili konumdadır (Mottaz, 1989: 144).

Tutumsal bağlılık ile ilgili birçok araştırmacı farklı yaklaşımlar ileri sürmüştür. Tutumsal bağlılığın ortaya çıkışı ve özellikleri konusunda birbirlerinden farklılık arz eden (Küçükeşmen, 2015) bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırması çalışmalarının ilk girişimini yapan Etzioni (1961) bireylerin örgüt ile uyumlarını içeren geniş bir örgütsel bağlılık sınıflandırması önermiştir (Mowday ve diğ., 1982). Etzioni, örgütlerin bireyler üzerinde sahip oldukları güç ve yetkinin kaynağının bireylerin örgüte katılımlarından/bağlılıklarından kaynaklı olduğunu öne sürmüştür (Mowday ve diğ., 1982). Etzioni, bu düşünceden yola çıkarak *Comparative Analysis Of Complex Organizations* isimli kitabında bireyin örgüte bağlılığını/katılımını üçe ayırmaktadır (Mowday ve diğ., 1982). Bunlar, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklindedir (Etzioni, 1961). Bu bağlılıkları şu şekilde ifade edebiliriz:

- *Ahlaki Bağlılık*, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanan, organizasyona yönelik olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil etmektedir (Mowday ve diğ., 1982). Dolayısıyla örgütün yararlı toplumsal hedefler peşinde koştuğunu (Mowday ve diğ., 1982) ya da örgütte kendilerine değer verildiğini düşünen (Schein, 1978) bireyler, örgütsel faaliyetlere katılım gösterirler ve örgütlerine bağlılık geliştirirler. Başka bir ifadesiyle örgütsel bağlılık, ahlaki açıdan yakınlaşma sağlandığı durumlarda ve örgütsel değerler içselleştirildiği zaman sağlanmaktadır (Morrow, 1983). Ahlaki katılım/bağlılığa örnek olarak, bireylerin Kızılay'ın yaptığı faaliyetlere katılımını gösterebiliriz.

- *Hesapçı Bağlılık*, Ahlaki Bağlılığa göre yoğunluğu daha az olan ilişkiyi temsil eder ve örgüt ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkisine dayanır (Mowday ve diğ., 1982). Yani çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten aldıkları ödüller arasında eşitlikçi ilişkiyi gördüklerinde kendilerini örgütlerine adamaya (örgütlerine bağlılık hissetmeye) başlarlar (Mowday ve diğ., 1982). Bu bağlılık türü, örgütsel adalete ilişkin olan Adams'ın yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Adams'ın eşitlik denklemi

sonucunda, örgütsel bağlılığın gerçekleşeceği ya da gerçekleşmeyeceğini öne sürülmektedir.

- *Yabancılaştırıcı Bağlılık* ise, örgüte yönelik olumsuz bir yönelimi temsil eder ve bu durum genellikle bireysel davranışın ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda oluşur (Mowday ve diğ., 1982). Kısaca bu bağlılık türünde, bireyin örgüte psikolojik bir bağlılığı bulunmamasına rağmen örgüte üye olarak kalmak zorundadır. Örneğin cezaevindeki tutuklular, kendi seçimlerinden dolayı değil, toplumsal eylemin sonucu olarak bir örgüte (cezaevi) dâhil olurlar (Mowday ve diğ., 1982).

2.3.2.2. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili oldukça önemli isimlerden biri olan Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin güçlerini ve sadakatlerini sosyal sisteme (örgüte) vermeye istekli olmaları, ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı olarak girdikleri sosyal ilişkilerle (örgütsel faaliyetler) kişiliklerini birleştirmesidir (Kanter, 1968: 499). Ayrıca Kanter, bireye uygulanan davranışların farklı gerekçelerinden dolayı, farklı bağlılık türlerinin oluştuğunu ifade etmektedir (Mowday ve diğ., 1982). Bunlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

- *Devam Bağlılığı*, bireylerin örgütte kalmak istemesi ve örgütün varlığına devam etmesi için çaba göstermesidir (Mowday ve diğ., 1982). Aynı zamanda bireylerin örgütün üyesi olmak veya üyesi olarak devam etmek için çaba göstermesidir (Mowday ve diğ., 1982) Kısaca bireyin kendini, örgütün varlığına adanmasıdır.

- *Kenetlenme Bağlılığı*, bireyin bir gruba veya gruptaki ilişkilere bağlılığıdır (Kanter, 1968). Kanter, örgüt üyelerinin birbirleriyle kenetlenmesini sağlamak amacıyla; bireylerin örgütsel oryantasyona tabi tutulması, örgüte yeni katılan bireylerin tüm çalışanlara duyurulması, örgütsel kutlamalar yapılması gibi yöntemlere başvurulabileceğini ifade etmektedir (Kanter, 1968; Mowday ve diğ., 1982). Özellikle örgütsel ritüeller ve seremoniler örgüt üyelerinin hem birbirlerine hem de örgüte kenetlenmesini sağlar (Mowday ve diğ., 1982).

- *Kontrol Bağlılığı* ise, bireylerin örgüt normlarına uygun davranmasıdır. Bireyler, örgüt tarafından belirlenen kuralları ahlaki olarak kabul edip, bu kuralların kendileri için uygun olduğunu düşünürler (Kanter, 1968). Bu bağlılık, bireylerin kendi

hedeflerine ulaşmak için örgütün belirlediği normlara uyulması gerektiğini düşündüğünde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968).

2.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılığı şeklinde ele almıştır (Cohen, 2007). Bu yaklaşıma göre bireylerin örgütsel bağlılığı, örgütün hedef, değer ve tutumları ile özdeşleşmesi sayesinde olur (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu iki araştırmacı örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ve bunların; uyum, özdeşleşme, içselleştirme olduğunu öne sürmüşlerdir (Newton ve Shore, 1992). Aslında bu üç bileşenin Kelman (1958) tarafından oluşturulduğu (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986) görmekteyiz. Ancak O'Reilly ve Chatman bu üç bileşeni geliştirerek, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına katkı sağlamıştır.

- *Uyum Bağlılığına* göre bireylerin temel amacı, maddi kazanımlar elde etmektir ve bu yüzden örgütü bir araç olarak görür. Bireyler ödülleri elde etmek ve muhtemel cezalardan kaçınmak için örgüte uyum göstermeleri, uyum bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986).

- *Özdeşleşme Bağlılığı*, bireylerin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanmaktadır (Mottaz, 1989). Bireylerin kendi örgütlerinin hedefleri, değerleri ve özelliklerini benzeyip bunlarla özdeşleşmesi ve kendisini bu değerlere uyarlaması durumunda örgütsel bağlılık meydana gelir (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986).

- *İçselleştirme Bağlılığı* ise, örgütsel bağlılığın benimsenmesine ve içselleştirilmesine dayanmaktadır. Bireyin tutum ve davranışları diğer bireylerin tutum ve davranışları ile uyumlu olması halinde ve bireyin, örgüt sorunlarını kendi sorunları gibi algılaması durumunda; içselleştirme bağlılığı oluşmaktadır (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986)

2.3.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni (1974) tarafından geliştirilen yaklaşımı temel alınarak geliştirilmiştir (Gül, 2002). Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının bazı nedenlerden dolayı ilgi görmediği (Penley ve Gould, 1988) ifade edilerek; Etzioni'nin yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda; Etzioni'nin

yaklaşımının iki sebepten dolayı ilgi görmediği ifade ederek, bu iki sorun için kendi çözümlerini ileri sürülmektedir.

Etzioni'nin yaklaşımının ilgi görmemesinin ilk nedeni, kuramın karmaşık yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Karmaşık yapıda olmasının sebebi, iki tane duygusal içerikli yaklaşımın (ahlaki ve yabancılaştırıcı yaklaşım) ayrıştırmasının net olarak yapılamamasından kaynaklıdır (Penley ve Gould, 1988). Penley ve Gould bu iki yaklaşımın birbirinden bağımsız ancak birbirinin zıttı olmadığını öne sürerek bu sorunun ortadan kalkacağını öne sürmüşlerdir.

İkinci sorun ise Etzioni'nin modelinin makro özellikli yapısından dolayı tek bir uyum modeli içermemesidir (Penley ve Gould, 1988). Penley ve Gould birde fazla uyum sistemi ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmüşlerdir (Penley ve Gould, 1988). Nihayetinde bu eksiklikleri kapatmak için, Etzioni'nin örgütsel bağlılığa ilişkin üç boyutlu yaklaşımını yeniden formüle etmişlerdir.

2.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili önemli çalışmalarda biri Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu psikolojik durum, bireyin örgütteki davranışları ile tanımlanmaktadır (Meyer ve diğ., 1993).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın, “gönüllülük” (*want to*), “zorunluluk” (*ought to*) ve “ihtiyaç” (*need to*) olmak üzere üç temel bileşeni olduğunu öne sürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1990a; Solinger, Van Olffen ve Roe, 2008). Robinson (2010) örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan sınıflandırmaların ve karşılaştırmaların aslında bu üç bileşenin farklı yorumlanmasından kaynaklı olduğunu ileri sürmüştür. Robinson, örgütsel bağlılık yaklaşımlarından (sınıflandırmalarından) bazılarının yukarıdaki üç bileşeni kapsadığını bazılarının ise sadece iki bileşeni açıklayabilecek argümanlarının olduğunu iddia etmiştir (Robinson, 2010). Allen ve Meyer'in yaklaşımının ayrıntılarından bahsetmeden önce; Robinson tarafından bu üç bileşen (gönüllülük, zorunluluk, ihtiyaç) temelinde, yukarıdaki yaklaşımları değerlendirilecektir. Aşağıdaki tabloda Robinson (2010) tarafından yapılan karşılaştırmaya yer verilmiştir. Etzioni (1961), Kanter (1972) ve Allen-Meyer (1990) tarafından oluşturulan sınıflandırmalar bu üç bileşeni tam

anlamıyla yansıtmaktayken; diğer yaklaşımlar örgütsel bağlılığı açıklamak konusunda eksik kalmışlardır (Robinson, 2010). Yukarıda açıklanan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, birbirine benzer şekilde sınıflara ayrıldığı (örgütsel bağlılık bileşenleri dikkat edilerek) ya da bu sınıflara ayırma işleminde isimlendirmelerin benzer olmasına karşın içeriklerin birbirinden oldukça farklı olduğu gözlemlenmiştir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımı, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar için bir kilometre taşı olarak kabul edilmektedir (Akhtar ve Tan, 1994). Çünkü Allen ve Meyer tarafından hazırlanan üç bileşenli bu model ve bu modele bağlı olarak geliştirdikleri ölçek, bugüne kadar çok tartışmalı ve kapsamlı ampirik ve teorik değerlendirmelerden geçmiş ve çok fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu tez çalışması kapsamında da Allen ve Meyer'in yaklaşımı temel alınmıştır.

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmalarının Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Göre Karşılaştırılması

		Örgütsel Bağlılık Bileşenleri		
		Gönüllülük	Zorunluluk	İhtiyaç
Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	Etzioni (1961)	Ahlaki	Yabancılaştırıcı	Hesapçı
	Kanter (1972)	Kenetleme/Duygusal	Kontrol/Ruhani	Devam/Araçsal
	Buchanan (1974)	Özdeşleşme	Sadakat	İçselleştirme
	O'Reilly ve Chatman (1986)	İçselleştirme	Özdeşleşme	-
	Allen ve Meyer (1990)	Duygusal	Normatif	Devam

Kaynak: Robinson, K F. (2010). The relationship between employee organizational commitment and trust in high-technology organizations. (Doktora Tezi). Alabama: The University of Alabama in Huntsville. s.15.

Allen ve Meyer, 1984 yılındaki yayınlarıyla, örgütsel bağlılığın incelenmesinde iki boyutun (duygusal ve devam) kullanılmasını önermektedirler (Meyer ve Allen, 1984). Ancak 1990 yılındaki yayınlarıyla daha önceki iki boyuta üçüncü boyut olarak "normatif bağlılığı" eklemişlerdir ve örgütsel bağlılığın üç ayrı boyut halinde incelenmesi gerektiğini öne sürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990a). Bu boyutlar yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere; duygusal, normatif ve devam bağlılığıdır (Allen ve Meyer, 1990a; Meyer ve diğ., 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve diğ., 2002; Powell ve Meyer, 2004). Bu üç boyutlu yapının temel özelliği; örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran psikolojik yapıya ve çalışanın

örgütteki üyeliğini devam edeceği ya da devam etmeyeceği kararının oluşmasını sağlayan yapıya sahip olmasıdır (Meyer ve diğ., 1993). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasını, örgütsel bağlılık bileşenleri (gönüllülük, zorunluluk, ihtiyaç) ile değerlendirdiğimizde bu yaklaşım daha anlaşılır hale gelecektir. Daha açık ifadesiyle; güçlü duygusal bağlılığı olan bireylerin örgütte kalma nedeni, bu durumu (örgüte çalışmaya devam etmek) istemelerinden kaynaklıyken; güçlü devam bağlılığı olan bireylerin örgütte kalma nedeni, bu duruma ihtiyacı olduğundan dolayı ve son olarak normatif bağlılığı yüksek bireylerin örgütte kalma nedenleri, bu durumu zorunlu hissetmelerinden kaynaklıdır. (Coleman, Irving ve Cooper, 1999; Robinson, 2010).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımının alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık aşağıda detaylı olarak incelenmektedir

2.3.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte ve örgütün hedeflerine olan bağlılığı ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesidir (Kanter, 1968; Steers, 1977; Mowday ve diğ., 1979). Ayrıca duygusal bağlılık, bireylerin, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için olan üstü çaba göstermesini de içermektedir (McGee ve Ford, 1987). Duygusal bağlılığın kaynağını bireyin tutumları ve bağlılık atıfları oluşturmaktadır. Bu atıflar bireyin tutumları ile davranışları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Sisaye, 1997).

Duygusal bağlılık, bireyin, birtakım soyut kazanımlar ve menfaatler neticesinde, kendilerini örgüte bağladıkları bir çeşit alışveriş ilişkisidir (Mowday ve diğ., 1979). Bu sebepten dolayı, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütüne karşı hissettiği sadakat, düşkünlük, aidiyet, sevgi gibi duygularla psikolojik olarak bağlanma seviyesi olarak da tanımlayabiliriz (Jaros ve diğ., 1993). Nitekim Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, “duygusal uyum” temelinde değerlendirerek; (Mowday ve diğ., 1982) örgütsel bağlılığın duygusal yönüne ağırlık vermişlerdir. Bir başka tanımla örgütsel bağlılık, bireylerin arzu ve isteğine dayanır ve bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki etkileşimden doğar (Wiener, 1982). Ayrıca duygusal bağlılık, bireyin örgütte bulunmaktan ve örgütün hedeflerine ulaşması için çaba göstermekten mutluluk duymasındır (Wiener, 1982).

Duygusal bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlamalar Allen ve Meyer'in çalışmalarından önce yapılan çalışmalara aittir. Allen ve Meyer de kendilerinden önceki tanımlamalara benzer olarak duygusal bağlılığı, "bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve duygusal olarak kendisini örgütü ile ilişkilendirmesi" şeklinde tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1990a; Meyer ve diğ., 1990). Nitekim örgütün hedeflerine sıkıca bağlı olan bireyler, örgüt üyeliklerinin devam etmesi için çaba sarf etmekte ve örgütten ayrıma niyeti gütmemektedirler (Ketchand ve Strawser, 1998). Bu özellikleri itibariyle duygusal bağlılık, örgütler tarafından gerçekleşmesi istenilen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004; Çöl ve Gül, 2005; Kumari ve Afroz, 2013).

2.3.2.5.2. Devam Bağlılığı

Literatürde bazı kaynaklarda "rasyonel bağlılık" (Chang, 1999; Mellor ve diğ., 2001) olarak da adlandırılan devam bağlılığı, Allen ve Meyer tarafından Becker'in (1960) yan-bahis kuramından hareketle tanımlanmıştır. Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğunu düşünmesi sebebiyle, örgüt üyeliğini sürdürmesi anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Bergman, 2006). Diğer bir ifadesiyle bireyin, örgütten ayrıldığında karşılaşacağı durumu göze alması ve bu durumun sonuçlarını kabul etmesidir (Chang, 1999; Mellor ve diğ., 2001). Bu özelliği itibariyle devam bağlılığının, değiş-tokuşa dayalı ve faydacı bir anlayışı olduğu (Mellor ve diğ., 2001); başka bir ifadesiyle kar-zarar hesabına dayalı bir anlayışta olduğu söylenebilir. Yani bireyin örgütte kalmasının, örgütten ayrılmasından daha faydalı bir durum içerdiğinde, örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesidir. Yukarıda sayılan tüm bu özellikleri itibariyle devam bağlılığı, diğer bağlılık türlerine (duygusal, normatif) nazaran en fazla dışsal zorunluluk hissi barındıran boyuttur (McGee ve Ford, 1987; Jaros ve diğ., 1993; Suliman ve Iles, 2000). Nitekim bu bağlılık türüne göre bireyin gönül rızası neredeyse hiç önemli değildir.

Devam bağlılığı bireyin, örgüte sağladığı yatırımlarının (emeklerinin, maddi ve manevi katkılarının) büyüklüğüne ve başka seçeneklerin azlığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Daha açık ifadesiyle devam bağlılığı, bireyin örgütteki kıdem, kariyer ve ek gelirleri yüksek tutuluyorsa; birey örgütten ayrılmayı istese bile elde ettiği imkânları kaybetmemek için bağlılığını sürdürmesidir (Allen ve Meyer, 1990a).

Bu bağıllık boyutuna göre bireyin, mevcut örgütünden ayrılması, yalnızca mevcut örgütünü alternatif fırsatlarla karşılaştırması sonucu; alternatiflerin daha avantajlı olması durumunda gerçekleşebilmektedir (Eisenberg, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990). Ancak devam bağıllığına sahip bireylerin mevcut örgütlerinden ayrılmalarının iki ayrı maliyeti vardır. Bunlar (Clugston, 2000; Mellor ve diğ., 2001);

- Birincisi, yeni iş imkânının getirdiği bölgesel farklılıktan kaynaklı; aileden ayrılma. Kıdem, uzmanlık, maaş gibi yatırımların getireceği maliyetler.
- İkincisi; Alternatif iş imkânının azlığı ya da hiç olmaması şeklindedir (Mellor ve diğ., 2001).

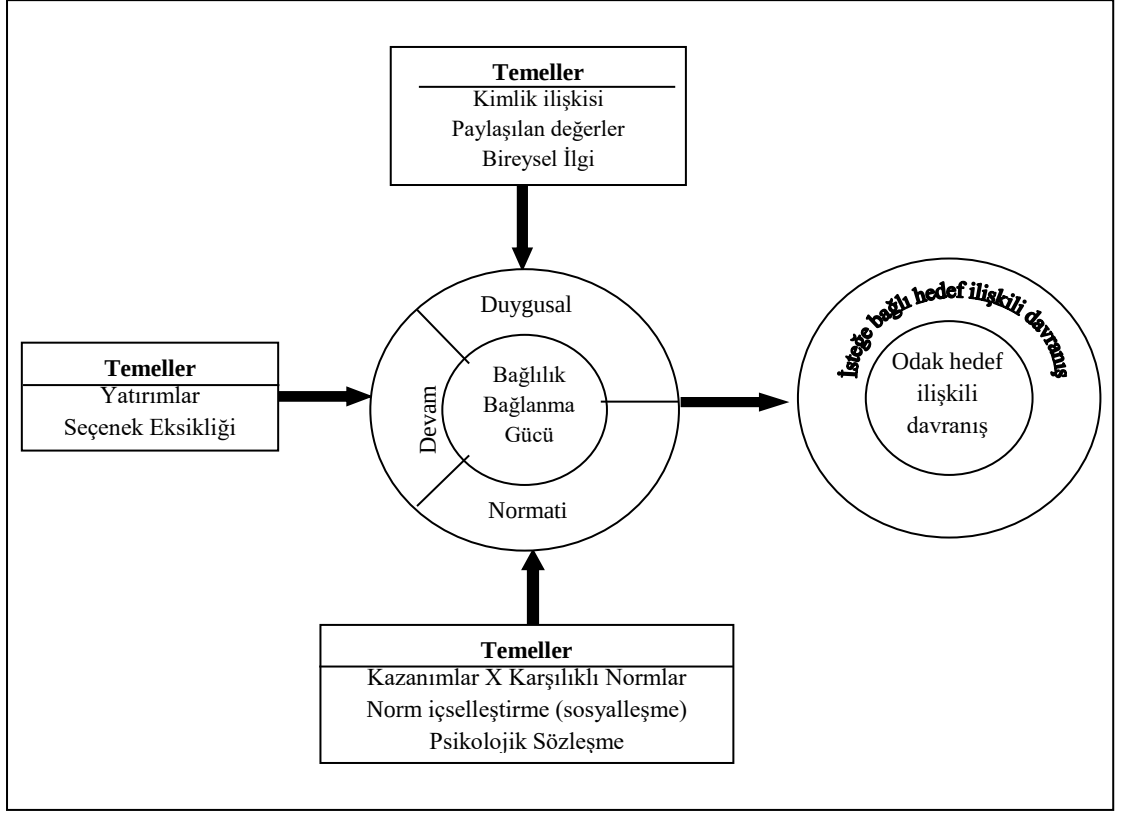
2.3.2.5.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, bazı kaynaklardaki adıyla biçimsel bağıllık ya da ahlaki bağıllık, Allen ve Meyer' in iki boyutlu olarak önerdikleri örgütsel bağıllık modeline Wiener ve Vardi (1980) tarafından önerilen bir boyuttur (Wiener ve Vardi, 1980; Wiener, 1982). Devam bağıllığında dışsal bir zorlama varken; normatif bağıllıkta içsel bir zorunluluk hissi, diğer ifadesiyle ruhani açıdan duyulan bir zorunluluk vardır (Allen ve Meyer, 1990a; Meyer ve diğ., 1990; Meyer ve diğ., 1993). İçsel zorunluluk duygusunun yanı sıra, bireyin örgütte kalmaya devam etmesine neden olan diğer faktör, bireyin kültürü veya iş etiğidir (Clugston, 2000).

Normatif bağıllıkta birey, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte ve buna göre örgütüne karşı bağıllık hissetmektedir. Ancak bireyin sahip olduğu bu sorumluluk hissini kaynağı, bireyin örgütsel çıkarları olmayıp, sadakat duygusudur (İlsev, 1997; Bülbül, 2007). Başka bir ifadesiyle bireyin, kazandığı iyi ilişkiler ve edindiği eğilimler neticesinde, üyesi olduğu örgüte karşı kendini borçlu hissetmesi bundan dolayı kişisel fayda ve menfaatlerini göz ardı ederek çalışmaya devam etmesidir (Meyer ve diğ., 2002). Bireyin, örgüte karşı belli sorumluluklarının olduğuna inanması ve buna bağlı olarak kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağıllık türüdür.

Örgütlerine karşı normatif bağıllık hisseden bireyler, örgütte kalmayı ve örgütün hedeflerine ulaşılması için çabalamayı kendisi için bir görev kabul ederler (Meyer ve Herscovitch, 2001). Ayrıca normatif bağıllığa sahip bireyler, en erdemli davranış ve en

doğru karar olarak sadakati gördüklerinden dolayı örgütlerinden ayrılmayı düşünmezler (Rowden, 2000).



Kaynak: Meyer, J P, Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". Human resource management review, 11(3), 299-326, s.317.

Şekil 2.3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Duygusal, Devam ve Normatif bağlılıklarının ortak noktaları; psikolojik durumu ifade etmeleri, iş gücü devrini azaltma özelliklerinin olması ve son olarak birey ve örgüt arasında oluşan ve bireyin örgütten ayrılmasına engel olan bir bağın oluşmasını sağlamalarıdır (Meyer ve Allen, 1997). Ancak birey ve örgüt arasında oluşan bu bağın niteliği her bağlılık türüne göre farklılık arz etmektedir. Duygusal bağlılık bireylerin isteginden dolayı, devam bağlılığı bireylerin çıkarları böyle gerektiğinden dolayı ve normatif bağlılık ise bireyin ahlaki ve sadakat duygularından dolayı ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığa ilişkin modeli şekilde gösterildiği gibidir.

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tutumsal bağlılık yaklaşımlarının geliştirerek “çoklu bağlılık yaklaşımını” ortaya atılmıştır (Reichers, 1986: 465). Örgütsel bağlılık ilk başlarda, psikolojik bağlılık olarak ele alınmıştır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar ile psikolojik bağlılık, devam bağlılığı şeklinde incelenir olmuştur (Reichers, 1986). Süreç içerisinde ise bireylerin örgütsel bağlılıkları, yatırım, aylık, kıdem, iş alternatifleri gibi yapısal faktörler tarafından belirlendiği ortaya çıkmıştır (Reichers, 1986).

Reichers’a göre örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan daha önceki sınıflandırmalar örgütsel bağlılığın, bireyin örgütün bütününe bağlılık duyduğu mantığına dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Nitekim bireyler örgütsel bağlılık türleri arasında çatışma yaşayabilir (Reichers, 1985) ya da örgütteki farklı durumlara, tamamen birbirinden bağımsız şekilde örgütsel bağlılıklar geliştirebilir (Wallace, 1995; Bagraim, 2010). Çoklu bağlılık yaklaşımı bu noktadan yola çıkarak, örgütün içerisindeki farklı durumların veya olayların bireylerde farklı bağlılık türlerinin oluşturabileceğini ileri sürmektedir (Reichers, 1985, 1986).

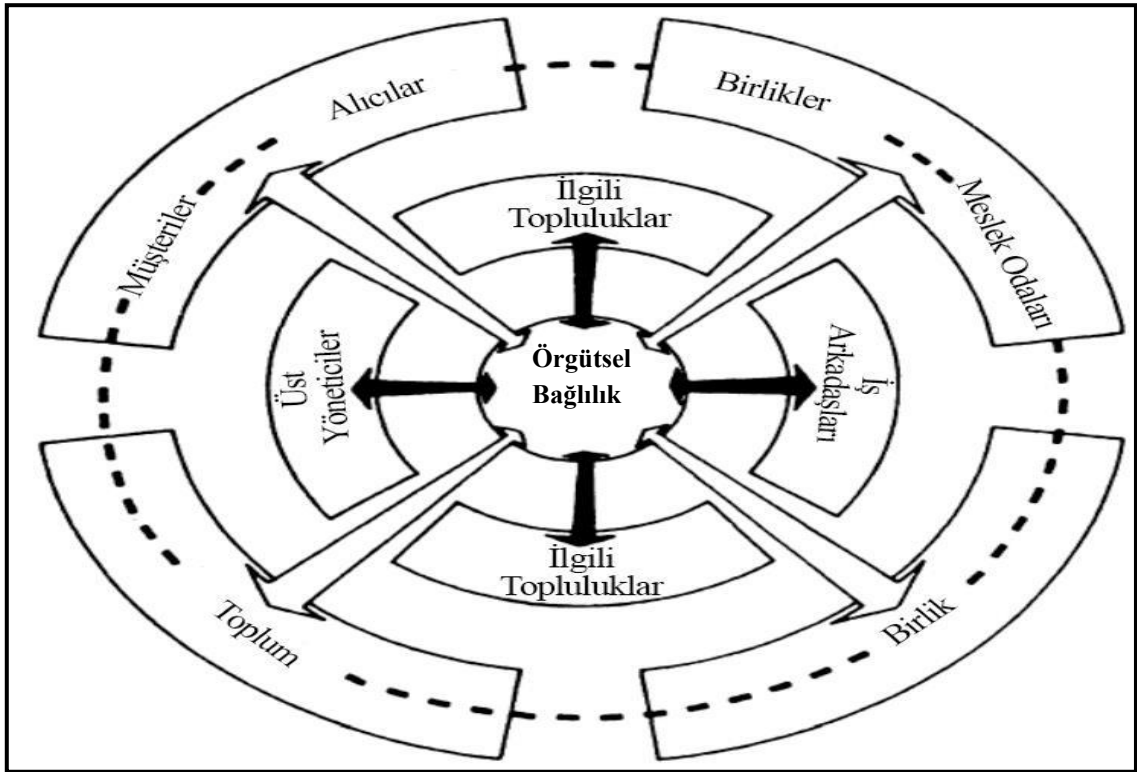
Kısaca Reichers örgütü, içerisinde farklılıkların olmadığı bir bütün olarak değil; farklı amaç ve değerlerin koalisyonu şeklinde tanımlamaktadır (Gül, 2002). Bu koalisyonun içerisine örgüt yöneticileri, çalışanlar, sendikalar ve hatta halk dâhil olmaktadır (Balay, 2000). Dolayısıyla çoklu bağlılık yaklaşımı bireyin örgütüne, mesleğine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve müşterilere farklı bağlılıklar geliştireceğini öne sürmektedir (Reichers, 1985). Bu bağlılık duyguları birbirinden farklı düzeylerde olsa bile; bağlılığın bir türündeki değişim diğer bağlılıkları dolaylı yoldan etkileyebilir. Örneğin yöneticilerine karşı güçlü bir bağlılığa sahip çalışanın, bu ilişkiyi sürdürmek için örgütte kalmaya devam etmesinin önüne engeller çıkarılırsa; bu durum bireylerin diğer faktörlere olan bağlılığını da dolaylı olarak etkiler ve dolayısıyla bireyin genel bağlılık seviyesinde değişime sebep olur (Bagraim, 2010).

Ayrıca çoklu bağlılık yaklaşımı, özel bağlılıkların varlığını-yokluğunu ve gücünü belirleyebilmektedir (Balay, 2000). Daha açık ifadesiyle, bireylerin örgütsel bağlılıklarının oluşmasına neden olan faktörler kişiden kişiye göre değişmektedir. Yani bir çalışanın örgüte bağlanma sebebi almış olduğu ücret ikin diğer bir çalışanın bağlılık sebebi iş arkadaşları ile iyi ilişkileri olabilir. Bu sebepten dolayı çoklu bağlılık

yaklaşımına göre çalışanların, farklı unsurlara farklı bağlılıklar gösterebileceğini savunmaktadır (Reichers, 1985). Bireylerin bağlılık gösterebilecekleri beş farklı bağlılık odağı vardır. Bunlar, değer odağı, iş odağı, meslek odağı, sendikal odak ve örgütsel odaktır (Morrow, 1983)

Başka bir ifadeyle çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireylerin örgütü içi ve dışı unsurlara karşı geliştirdikleri bağlılıkların toplamıdır (Randall, 1987). Bu iç ve dış unsurlara bireylerin bağlılıkları değişebildiği gibi örgütün de faaliyet alanına göre çeşitli unsurlarla ilişkisi olmaktadır. Bu yaklaşıma ilişkin model Reichers (1985: 472) tarafından Şekil 2.4’de ifade edilmiştir.

Şekil 2.4’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, aralarında geçirgenlik olan ve örgütü oluşturan, örgüt içindeki veya dışındaki farklı unsurların bağlılıklarının toplamından oluşmaktadır (Varoğlu, 1993; Balay, 2000; Gül, 2002; Çöl ve Gül, 2005).



Kaynak: Reichers, A E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". Academy of management review, 10(3), 465-476, s.472.

Şekil 2.4. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli

2.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Değerlendirmesi

Örgüt çalışmalarında ve Davranış Bilimleri alanında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığa ilişkin incelemeler ve araştırmalar çeşitli sebeplerden dolayı önem kazanmaktadır. Bu sebeplerin başta gelenleri; örgütsel bağlılığın, performans ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisidir. Örgütsel bağlılığın örgütler için oldukça önemli olmasından dolayı örgütsel bağlılığı formüle etmek, daha kolay anlaşılmasını ve bağlılığın gerçekleştirilmesini sağlamak için çeşitli yaklaşımlar/kuramlar ortaya atılmıştır. Yukarıda ayrıntılı olarak anlatılan yaklaşımlar, tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu yaklaşımların kısaca özetlerine yer verilmiştir.

Tablo 2.5’de de görüleceği üzere farklı araştırmacılar, örgütsel bağlılığa farklı tipolojiler getirmiştir. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar temelinde incelenen bu yaklaşımların aslında birbirinden çok farklı olmadığı görülmektedir. İçerikleri bakımından farklılıklarının olduğu görülse bile iki tür yaklaşımın ortak noktası, çalışanların örgüte nasıl ve neden bağlılık hissettiklerinin cevabını bulmaktır. Bu sorunun cevabını ararken tutum ve davranışı birbirinden uzak kavramlar ya da zıt kavramlar olarak düşünmemek gerekmektedir. Zira tutum ve davranış, örgütsel bağlılığın iki ayağını oluşturmaktadır. Bu iki kavrama bir madalyonun iki yüzü de diyebiliriz. Daha açık ifadesiyle, bireyin her davranışında, onu bu davranışa iten bir tutum vardır ya da bireyin sahip olduğu tutum onun belli bir şekilde davranmasını sağlar. Nitekim bu iki kavram teori ve pratik gibi birbirine geçmiş bir yapıdadır.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından birinin diğerine üstünlüğü gibi bir durum yoktur. Ancak kronolojik olarak incelendiğinde tutumsal bağlılıkların davranışsal bağlılıkları içerisinde barındıracak şekilde geliştiği görülmektedir. Nihayetinde çoklu bağlılık yaklaşımı da benzer şekildedir. Fakat üç yaklaşımın her biri, farklı alanlarda çalışma yapan araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir. Örneğin, örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken; sosyal psikologlar, davranışsal bağlılık yaklaşımları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday ve diğ., 1982).

Tutumsal bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgütün hedef ve değerleri ile kendi hedef ve değerlerini özdeşleştirmesi ve bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütte kalmaya devam etmesini içermektedir. Davranışsal bağlılık ise bireyin örgütüne bağlılık

hissedeceği davranışları üzerine yoğunlaşmaktadır. Nitekim davranışsal bağlılık, bireyin örgütten ziyade, kendi davranışlarına bağlılığı ve bu davranışlarından vazgeçememesine dayanmaktadır (Salancik, 1977b, 1977a). Yukarıda iş arkadaşlarına bağlılık kısmında anlatılanlara benzer şekilde; aslında birey örgütü duygusal olarak bağlılık hissetmiyor fakat örgütten ayrılmayı da istemiyor.

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Yıl	Yaklaşımı Savunan	Kapsam	İçerik
1960	Becker	Davranışsal	Side-Bets yaklaşımı ile çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda yaşayacakları kayıp dolayısıyla örgütten ayrılmayacağını öne sürmektedir.
1961	Etzioni	Tutumsal	Bağlılığın türleri: Ahlaki, Hesapçı, Yabancılaştırıcı
1968	Kanter	Tutumsal	Bağlılığın türleri: Devam (kar-zarar hesabına dayalı örgütten üyeliğine devam etme), Kenetlenme (örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden kaynaklı yoğun bağımlılık), Kontrol (Norm ve kurallara uymak)
1977	Salancik	Davranışsal	Tutumlar ancak davranışa yansıdığı anda anlaşılabilir. İki çeşit bireysel davranış vardır: 1-) fark edilebilen ancak müdahale edilemeyen ve 2-) fark edilebilen ve müdahale edilebilen
1982	Wiener	Tutumsal	Bağlılığın normatif unsurunu dikkate almıştır. Allen ve Meyer'in yaklaşımına normatif boyutun eklenmesini önermiştir.
1982	Mowday, Porter ve Steers	Tutumsal ve Davranışsal	Tutumsal bağlılık: Bireyin örgütüne karşı aidiyet hissetmesi. Davranışsal bağlılık: Bireyin bu aidiyet hissinin davranışlarına yansması
1988	Penley ve Gould	Tutumsal	Etzioni'nin sınıflandırmasını geliştirdi. Bağlılığın türleri: Ahlaki, Hesapçı, Yabancılaştırıcı
1990	Allen ve Meyer	Tutumsal	Örgütsel bağlılık üç boyutludur. Duygusal bağlılık; (İçtenlikle bağlanma), Normatif bağlılık; (Normlara dayalı, zorunlu bağlılık), Devam bağlılığı; (Kar-Zarar hesabına göre bağlılık)
2007	Cohen	Tutumsal	Örgütsel bağlılığın zamanı açısından sınıflama: 1-) Örgüte katılım öncesi, 2-) Örgüte katılım sonrası. Örgütsel bağlılığın temeli açısından sınıflama: 1-) Araçsal boyut, 2-) Psikolojik boyut

Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal ve davranışsal bağlılıkların bütünü kapsayacak şekilde örgütsel bağlılığı; duygusal faktörler, ahlaki faktörler, işten ayrılma maliyeti ve diğer faktörleri kapsamaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığa benzer kavramları/odakları da (iş arkadaşlarına bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık vb.) birleştirmektedir.

Son olarak ifade etmek gerekirse; örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan birçok tanımlamanın ve açıklamanın belli bir çerçeve içerisine girmesini sağlamıştır. Yukarıda örgütsel bağlılığın tanımlamaları kısmında verilen tabloda bu tanımlama şekilleri gösterilmiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM AŞAMALARI

Örgütsel bağlılığın gelişim aşamaları O'Reilly (1989) tarafından Kelman'dan (1958) esinlenilerek uyum, özdeşleşme ve içselleşme şeklinde belirlenmiştir. Aslında örgütsel bağlılık konusunun ilk kısmında anlatılan örgütsel bağlılığın göstergeleri, bu aşamalarla benzerlik göstermektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından oluşturulan göstergelerin ilk hali diyebileceğimiz bu aşamalar şu şekildedir;

2.4.1. Uyum Aşaması

Örgütsel bağlılığın gelişim aşamalarından ilki olan uyum aşamasında bireyler, örgüt içindeki ödül ve terfileri elde edebilmek için diğer bireylerin ve örgütün, değerlerini ve hedeflerini kabullenmesi aşamasıdır (C. O'Reilly, 1989). Bu aşama, bireyin örgüt içerisinde kalması karşılığında elde edeceği ödülleri hesapladığı, kar-zarar hesabı yaptığı, bazı yaklaşımlarda hesapçı, bazı yaklaşımlarda araçsal, bazı yaklaşımlarda ise devam bağlılığı olarak adlandırılan yaklaşımı içermektedir (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu aşamada bireyler, tutum ve davranışlarını örgüt içerisinde paylaşılan değerlerden ziyade, kişisel başarılar elde etmek için örgüte uyumlu hale getirirler (Meyer ve Allen, 1997).

2.4.2. Özdeşleşme Aşaması

İkinci aşama olan özdeşleşme aşamasında bireyler, örgütleri ile “kendini tanımlama” ilişkisi kurarlar, ayrıca diğer bireylerin ve örgütün, hedeflerini ve değerlerini kabullenirler (C. O'Reilly, 1989; C. A. O'Reilly ve diğ., 1991). Özdeşleşme Kelman'ın (1958) ifadesiyle, bireyin örgüt ile ilişki kurması veya geliştirmesinin neden olduğu etkinin, kabullenmesiyle oluşmaktadır. Yani birey bir örgüte üye olmaktan dolayı gurur duyduğunda ve örgütün değerlerini ve hedeflerini kendi değerleri gibi kabul etmeden saygı gösterdiğinde bu aşama gerçekleşmiş olur (C. A. O'Reilly ve

Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın bu aşaması, normatif bağlılık temellidir (Meyer ve Allen, 1997). Bir örgüte karşı üyelik isteği üzerine temellenen (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986; C. O'Reilly, 1989) bu aşamada, birey örgütün üyesi olarak kalması gerektiğini düşündüğü için örgütten ayrılmayı düşünmez ve görev bilinci gereğince hareket eder.

2.4.3. İçselleşme Aşaması

Örgütsel bağlılığın son aşaması olan içselleşme aşamasında ise, örgütün değer ve hedefleri ile bireyin değer ve hedefleri uyum gösterdiğinde yani bireyin ve örgütün değerleri aynı olduğunda yada bireyin “aynı” olarak düşündüğünde gerçekleşmektedir (C. A. O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın bu aşaması, duygusal bağlılık temellidir (Meyer ve Allen, 1997). Birey bu aşamada, örgüte karşı aidiyet hissinin yanı sıra örgütsel bir tutku geliştirir ve örgütün hedeflerine ulaşması için olağan üstü çaba gösterir ve bu hedefleri kendi hedefleri olarak kabul eder (H. C. Kelman, 1958; Suliman ve Iles, 2000)

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, birçok çalışmada bağımlı (Buchanan, 1974; Brown, 1969; Farrel, 1981; Lee, 1969; Morris ve Sherman, 1981; O'Reilly ve Caldwell, 1980; Steers 1977; Wiener ve Gechman, 1977) ya da bağımsız (Angle ve Perry, 1981; Mowday ve diğ., 1979; Porter ve diğ., 1976; Porter ve diğ., 1974; Steers, 1977; Larson ve Fukami, 1984) değişken olarak ele alınmıştır (Reichers, 1985: 466-467). Yapılan birçok araştırmadan da görüldüğü üzere örgütsel bağlılıkla, birçok farklı değişken arasında ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Reichers'ın (1985) 1966-1984 yılları arasında yapmış olduğu literatür taramasında örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenleri; yaş, eğitim, iş doyumu, doyum gereksinimi, grup normları, işgücü beklentilerinin karşılanması, ödüller, iş seçenekleri, kıdem, güvenlik gereksinimi, rol gerilimi, sosyal katılım, kişi-örgüt uyumu, amaç uyumu, katılım vb. şeklinde belirlemiştir (Reichers, 1985).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belli ana gruplar halinde tasnif eden ve literatürde oldukça dikkat çeken araştırmacılardan olan Schwenk (1986) bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir Bu gruplar; Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeler,

Kişisel-demografik faktörler, Örgütsel-görevsel faktörler, Durumsal faktörler şeklindedir (Schwenk, 1986: 299).

Bir diğer sınıflandırma Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından Steers'in (1977) çalışmasından etkilenilerek yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ise gruplar; Kişisel özellikler, İş özellikleri, Çalışma deneyimleri ve Yapısal özellikler şeklinde oluşturulmuştur (Mowday ve diğ., 1982: 30)

Mathieu ve Zajac (1990) da Steers'in (1977) çalışmasından etkilenilerek örgütsel bağlılıkla 48 ayrı değişken arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür. Fakat Ücret, Görev bağlılığı, Medeni durum, Yetenek, Lider iletişimi ve Katılımcı liderlik değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki tespit edebilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-179). Steers'in gruplandırmasına ek olarak grup/lider ilişkilerine de değinmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990) .

Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Etkileyen Faktörler

Örgütsel Bağlılığın Boyutu	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler
Duygusal Bağlılık	<u>Kişisel Faktörler – İş Deneyimleri</u> İşin zorluğu, Rolün açıklığı, Amacın netliği, Yöneticilerin değişime açıklığı, İş arkadaşlarına bağlılık, Eşitlik ve Adalet, Kişisel Önem, Katılım, Liderlik ve Geri Bildirim
Devam Bağlılığı	<u>Kişisel Faktörler – Alternatifler – Yatırımlar</u> Yeteneklerin transferi, Eğitim, Kendine Yatırım, Emeklilik ödenekleri, İş alternatifleri
Normatif Bağlılık	<u>Kişisel Faktörler – Sosyalleşme Deneyimleri – Örgütsel Yatırımlar</u> Çalışanların karakteri, Sosyal sınıf, Statü, Görev algısı, Yükümlülük duygusu, Psikolojik sözleşme, Kabullenme

Kaynak: Allen, N J, Meyer, J P. (1990a). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of occupational and organizational psychology, 63(1), 1-18, s.17-18.

Bir diğer sınıflandırma, Meyer ve diğerleri (2002) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılığın alt boyutlarına inilerek kategorize edilmiştir (Meyer ve diğ., 2002). Bir diğer ifadesiyle örgütsel bağlılığın alt boyutlarına (duygusal, devam, normatif) etki eden çeşitli faktörlerini olduğu ifade etmişlerdir. Bazı faktörlerin (örn. kişisel özellikler) örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında etkili olduğu tespit edilirken bazı faktörlerin (örn. iş deneyimi) sadece bir

boyut üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Meyer ve diğ., 2002). Bu ayrım Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Ayrıca Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983) Blau, Boal (1987) ve Salancik (1977b) tarafından da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde çalışma yapılmış ve bu faktörler tasnif edilmiştir. Her bir araştırmacı farklı yöntemler kullanarak bu sınıflandırma işlemlerini yapmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırmasında son olarak, Northcraft ve Neale’in (1990) çalışmalarından esinlenerek İnce ve Gül (2005) tarafından oluşturulan sınıflandırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu tablodaki ayrım aynı zamanda González ve Guillen (2008) tarafından yapılan ayrıma da benzerlik göstermektedir. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık üzerinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler etkili olmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
- İş beklentileri - Psikolojik sözleşme - Kişisel özellikler (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim, Kıdem vb.)	- İşin niteliği ve önemi - Yönetim - Ücret düzeyi - Örgüt kültürü - Örgütsel adalet - Örgütsel ödüller - Takım çalışması - Örgütün bulunduğu sektörün durumu - Rol belirsizliği - Kariyer imkânları - İş tatmini - Personel devri	- Yeni iş bulma olanakları - Profesyonellik - İşsizlik oranı - Ülkenin sosyo-ekonomik durumu - Sektörün durumu

Kaynak: İnce, M, Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık (1. bs). Konya: Çizgi Kitabevi. s.59.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi genellikle yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Gonzalez ve Guillen, 2008). Ancak bazı çalışmalarda bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu (T.

Morris, Lydka ve O'Creevy, 1993) sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkların sebebinin, çalışmaların yapıldığı ülkelerin kültürlerinden kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim bireysel faktörler, bireylerin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi ve örgütte çalışmaya devam etmesi açısından oldukça önemlidir. Bireysel faktörler içerisindeki alt faktörler aşağıda incelenmektedir.

2.5.1.1. İş Beklentileri

Bireyler, yaşamlarına devam edebilmek için ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılamak ve çeşitli hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışma yaşamına girer ve dolayısıyla bir örgüt içerisine dâhil olur. Böylelikle bireyler, kendi hedeflerine ulaşmak ve ihtiyaçlarını sağlamak için örgütü bir araç olarak görürler. Dolayısıyla örgütün, bireyin bu hedeflerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağı, bireyin örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Steers, 1977: 46; Cohen, 1992: 541). Örgütün ve bireyin beklentileri ayrı ayrı, açık ve net şekilde ortaya koyulduğunda ve bu beklentilerin birbirine uyumlu olması durumunda, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır (Cohen, 1992).

2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasında karşılıklı ilişkilere dayanan, dinamik ve yazılı olmayan beklentilerdir (McDonald ve Makin, 2000). Psikolojik sözleşme bireyin örgüte girmesi ile birlikte, örgüt ve birey arasında üstü kapalı olarak gerçekleşen ancak her iki tarafında karşı tarafın beklentilerinin farkında olduğu, yazılı olmayan bir sözleşmedir (Sturges ve diğ., 2005). Daha açık ifadesiyle; örgüt bireyden çabasını, zamanını, bilgisini ve yeteneklerini örgütün hedefleri için kullanmasını beklerken, birey örgütten ücret, statü, kariyer ve güvenlik beklemektedir (Gouldner, 1960). Bu duruma “karşıtlık normu” ismi verilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından birey aleyhine ihlal edilmesi, bireyin tutumları davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Turnley ve Feldman, 1999). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali; haksızlık, adaletsizlik, güvensizlik, ihanet ve sinizm gibi duyguların oluşmasında da etkili olmaktadır (Bashir ve Nasir, 2013). Dolayısıyla tüm bu durumlar, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

2.5.1.3. Kişisel Özellikler

Bireylerin kişisel özellikleri (demografik özellikleri) ile örgütsel bağlılıkları arasında yapılan çalışmalarda bireylerin cinsiyeti, kıdemi, eğitim durumu, medeni hali ve yaşı arasında çeşitli ilişkiler saptanmıştır. Bu ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

- *Yaş:* Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yapılan çalışmalarda yaş faktörü, genellikle kıdem ve hizmet süresiyle birlikte ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bireyin yaşının, örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken hizmet süresinin göz önüne alınmadığı bazı çalışmalarda; yaş ve bağlılığın olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005). Ancak yaş ve kıdem birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılıkla arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Wiener, 1982).

Ayrıca yapılan birçok araştırmada sadece yaş faktörünün göz önünde bulundurulduğunda; yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir (J. H. Morris ve Sherman, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990). Bu durumun sebebi olarak bireyin yaşı arttığında, başka bir alanda eğitim alma ihtimalinin azaldığı dolayısıyla bireyin örgütsel bağlılığın arttığı belirlenmiştir (Angle ve Perry, 1981). Angle ve Perry'in çizdiği bu bakış açısına göre bireyin “devam bağlılığı” artmaktadır. Fakat Meyer ve Allen 1984 yılında yaptıkları çalışmada yaş faktörünün duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu fakat devam bağlılığı ile arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Ayrıca Allen ve Meyer (1984) genç yaştaki bireylerin daha çok bağlılık duyacaklarını çünkü daha az iş deneyimleri sebebiyle daha az iş olanaklarının olduğunu iddia etmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Dolayısıyla literatürde yaş ve örgütsel bağlılık arasında kesinleşmiş bir yargı bulunmamaktadır.

- *Kıdem:* Yaş faktörüne ilişkin bilgiler verilirken anlatıldığı üzere, bireylerin örgütte geçirdikleri süre arttıkça, bireylerin örgütten elde ettikleri kazanımlar da artar. Dolayısıyla birey, bu kazanımları kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlılık gösterir (Cohen, 2003). Ancak yapılan başka çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ornstein, Cron ve Slocum(1989) yapmış oldukları çalışmada bireylerin örgütte geçirdikleri süreyi “0-2 yıl arası”, “2-9 yıl arası” ve “9 yıl ve sonrası” şeklinde üç gruba ayırmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre, orta grupta yer alan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri, en fazla, ilk gruptakilerin bağlılık düzeylerinin ise en az seviyede olduğu tespit edilmiştir (Ornstein ve diğ., 1989).

Bu farklılıkların sebebi olarak örgütsel farklılıklar gösterilebilir. Daha açık ifadesiyle, eğer bir örgüt çalışanlarını mesleki gelişim ve kariyer imkânı sağlamıyor ise bireylerin örgütlerine olan bağlılığı zaman geçtikçe azalmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

- *Cinsiyet:* Bireylerin cinsiyet kaynaklı belli ailevi sorumluluklarının olmasından dolayı, örgütsel bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir (Alutto ve diğ., 1973). Alutto ve diğerlerinin (1973) bu yaklaşımına göre, toplumun genelinde hâkim olan kültürel faktörler, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olması durumunu değiştirmektedir. Yani toplumda hâkim olan kültürde erkeklerin ailesine, topluma ve örgütüne karşı görevlerine verilen değerin yüksek olduğu durumda, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bağlılığa sahip olduğu düşünülmektedir. Ancak literatürde bu konuda kesin bir hüküm yoktur. Çünkü örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların genelde erkekler üzerine yapılırken son yıllarda çalışma hayatında kadın nüfusunun artmasıyla kadınlar üzerine de yapılmaya başlamıştır (Aven, Parker ve McEvoy, 1993).

Bir başka çalışmada erkeklerin yoğun olduğu örgütlerde kadın çalışanların daha yüksek bağlılık sergilerken; kadınların yoğun olduğu örgütlerde erkeklerin daha az bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir (Tsui, Egan ve O'Reilly III, 1992). Ayrıca kadınların erkeklere göre iş değiştirme eğilimlerinin daha az olduğu belirlenmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Yapılan çalışmalarda araştırmacılar farklı gerekçeler göstererek örgütsel bağlılığın cinsiyet üzerinde etkilerini tartışılmıştır.

- *Eğitim Durumu:* Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kabul edilen bir diğer faktör eğitim durumudur. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; bireylerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılıklarının ters yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Rowden, 2000). Bu durumun sebebi olarak, çalışanların eğitim seviyesinin arttığında daha çok iş imkânlarına sahip olmaları gösterilebilir (Mowday ve diğ., 1979). Dolayısıyla eğitim seviyesi artan bireylerin örgütsel bağlılıktan ziyade mesleki bağlılıklarının geliştiğini söyleyebiliriz (Mowday ve diğ., 1982).

Diğer taraftan, örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında ciddi ilişkilerin olmadığını bu sebepten dolayı bu zayıf ilişkinin dikkate alınmaması gerektiğini savunan araştırmacılar da vardır (Mathieu ve Zajac, 1990).

- *Medeni Durum:* Örgütsel Bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalarda evli bireylerin bekârlara nazaran daha çok örgütsek bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (DeCotiis ve Summers, 1987). Bunun sebebi olarak evli çalışanların ailevi sorumlulukları ve ekonomik yükümlülükleri gösterilebilir. Ayrıca Allen ve Meyer (1990a) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca evli olan bireyleri (hem kadın hem erkek) çocuk sahibi olmaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Covin ve Brush, 1991).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörlerin bazıları; İşin niteliği ve önemi, Yönetim, Ücret düzeyi, Örgüt kültürü, Örgütsel adalet ve Örgütsel ödüllerdur. Bu faktörlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanların yaptığı işin niteliği, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (Lin ve Hsieh, 2002). İşin niteliğine göre çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörler de değişmektedir. Daha açık ifadesiyle, düşük düzey bir işte çalışan bireyin örgütün bağlılığının belirlenmesinde yaş, medeni durum, eğitim gibi faktörler etkiliyken; daha yüksek düzey bir işte çalışan bireyin örgütsel bağlılığını kararlara katılım ve rol belirsizliği gibi faktörler belirlemektedir (Cohen, 1992).

2.5.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yöneticilerin çalışanları harekete geçirme ve iletişim kurmak için kullandığı yöntem olan yönetim tarzları, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir (Bülbül, 2007). Aynı zamanda bireylerin yönetimden memnun olması, örgütsel bağlılık seviyelerini artırdığı tespit edilmiştir (Sager ve Johnston, 1989).

Ayrıca liderlik türlerine göre çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri tespit edilmeye çalışıldığında, dönüşümcü liderin olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Dilek, 2005).

2.5.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı özelliği bakımından ücret oldukça önemli bir faktördür. Aynı zamanda ücret düzeyleri örgüt açısından da oldukça önemlidir. Özellikler üst seviye çalışanların örgütsel bağlılığı için ücret seviyesi oldukça önemlidir (Cohen, 1992) Yapılan araştırmalarda ücret düzeyinin işten ayrılma davranışları üzerinde oldukça etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Byington ve Johnston, 1991).

Çalışanların yönetimin ücret politikası hakkındaki düşünceleri ne kadar adil ise örgütsel bağlılık düzeyleri de o seviyede yüksek olacaktır. Bunun yanı sıra çalışanın başarılarının ve göstermiş olduğu performansın ödüllendirilmesi çalışanların bağlılıklarını artırıcı özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Kılıçaslan, 2010).

2.5.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği ve aralarındaki farkların kapanıp, özdeşleşmesini sağlamasını bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca örgüt kültürü çalışanların kimlik duygusu geliştirmesini sağlayarak, bireylerin örgütsel hedeflere katılımını teşvik eder, dolayısıyla örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunur (DeCotiis ve Summers, 1987). Lok ve Crawford (2001) örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasında çok fazla çalışanın olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca örgüt içerisindeki çalışanların oluşturduğu küçük gruplara ait duygu, tutum ve inançların (yani alt kültürün), örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürüne nazaran daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 2001)

2.5.2.5. Örgütsel Adalet

Bu çalışmanın örgütsel adalet bölümünde anlatıldığı üzere, bireylerin örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan bir çok

ampirik çalışma da bu sonuca ulaşmıştır (Colquitt ve diğ., 2001; Schmiesing ve diğ., 2003; Çolak ve Erdost, 2004; Gilliland, 2008).

2.5.2.6. Örgütsel Ödüller

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer faktör ise örgüt içerisinde dağıtılan ödüllerdir. Ödül olarak ifade edilen kavram, statü, takdir, kariyer imkânları, ek gelirler gibi dolaylı ve doğrudan kazanımları ifade etmektedir. Ücretten farklı olarak ele alınan ödülleri dağıtımında adaletin olması; çalışan bağlılığı açısından önem taşımaktadır (Murtaza ve diğ., 2011).

Oliver (1990) örgütsel bağlılık üzerine etki eden faktörlerin incelemesini yaparken ulaştığı sonuca göre; bireysel faktörler örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgütsel ödüllere nazaran daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır (Oliver, 1990). Kısaca çalışanın daha fazla kazanım elde etmesi, örgütüne daha çok bağlılık hissetmesini sağlamaktadır (Wallace, 1995, 1997)

2.5.3. Çevresel Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen çevresel faktörler; Yeni iş bulma olanakları, Profesyonellik, İşsizlik oranı, Ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve Sektörün durumu gibi örgüt dışı faktörlerdir.

2.5.3.1. Profesyonellik

Mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olan profesyonellik, Morrow ve Goetz'e göre çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleğin taşıdığı değerleri kabullenmesidir (Cengiz, 2001). Profesyonellik kavramından yola çıkarak profesyonelleri, kendi kurallarını kendini koyan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme niyetinde olan ve kendi alanındaki diğer bireylerle birlik oluşturan bireyler şeklinde tanımlayabiliriz (Shafer, Park ve Liao, 2002)

Literatürde örgütsel profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik iki ayrı görüş bulunmaktadır (Lachman ve Aranya, 1986). İlk görüşe göre profesyonellik ve örgütsel bağlılık, birbiriyle örtüşmeyen ve hatta birbiri ile çatışan iki

kavramdır (Shafer ve diğ., 2002). Çünkü profesyonellerde mesleki bağlılığın yüksek olması, örgütsel bağlılığın oluşmasını engellemektedir (Sheldon, 1971). Dolayısıyla profesyonel bireylerde örgütsel bağlılıktan ziyade mesleki bağlılık duygusu gelişmektedir (Cohen, 1992). Diğer görüşe göre ise; profesyonel bireyin, profesyonel hedefleri ve beklentileri karşılanması durumunda iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki oluşabilir. Nitekim örgütler, profesyonel bireylerin işleriyle ilgili beklentilerini karşıladıklarında, bu bireylerin örgütsel bağlılıklarının gelişimi sağlandığı gibi mesleki bağlılıklarının ile örgütsel bağlılıklarının çatışmasının önüne geçilir (Lachman ve Aranya, 1986).

2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bireylerin bir işte çalışırken örgütsel bağlılıklarını etkileyen belki de en önemli dışsal faktör yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılığa ilişkin kuramsal yaklaşımlar hakkında bilgi verilirken üzerinde oldukça sıkça durulan bu faktör birçok araştırmacı tarafından dikkat çekilmiştir. Becker'in yan-bahis yaklaşımı ile başlayıp birçok yaklaşımın özünde örgütsel bağlılığa etki eden faktör olarak yeni iş olanaklarının varlığı bulunmaktadır.

Yeni iş olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda literatürde görüş birliği sağlamıştır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler incelenirken de üzerinde duruldu üzere; bireylerin sahip olduğu bir takım özellikler bu bireylerin farklı örgütlerde çalışma imkânı sağlıyor ise bireylerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları zayıflamaktadır.

Günümüzde örgütlerin çalışanlarına yapmış oldukları yatırımlar ve çalışanlarından beklentileri artan bir seyir izlemektedir. Nitekim üretim ve hizmet sektörlerinde emek-yoğun çalışmalar yerine teknoloji yoğun çalışmaların atış göstermesi, bir personelin birden fazla personelin yapacağı işi yapabilir hale gelmesini sağlamıştır. Dolayısıyla bu durum çalışanların, yeteneklerini ve bilgilerinin artmasına ve örgütlerin bu çalışanlara bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

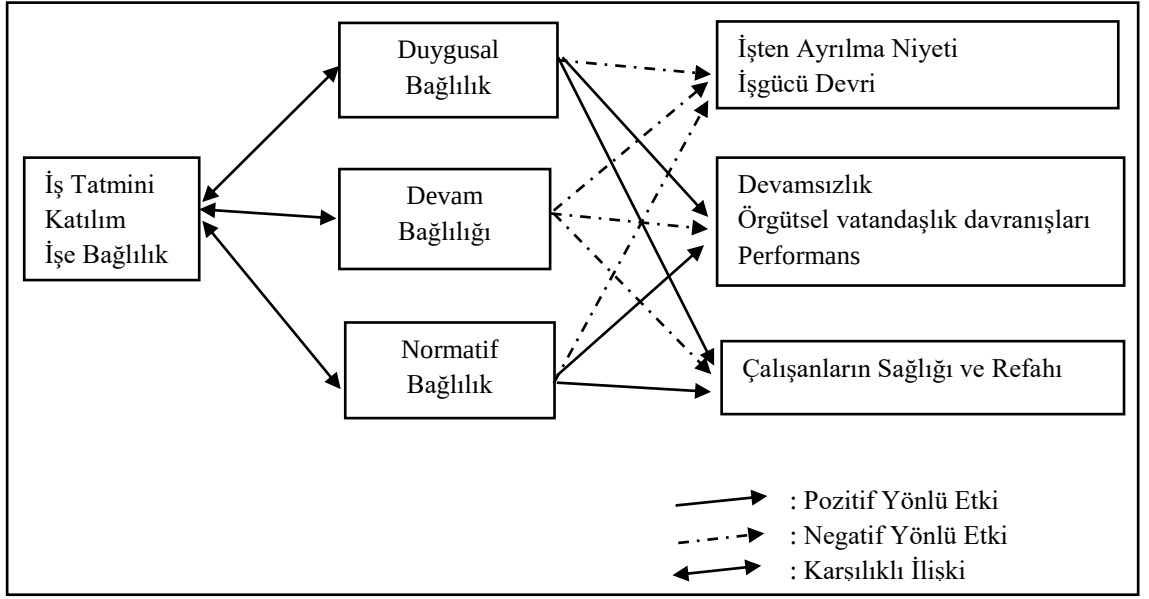
Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireylerin sergilemiş oldukları örgütsel bağlılık düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Wiener, 1982). Aynı zamanda örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel açılardan da farklılık gösterebilmektedir (Reichers, 1985). Örgütsel bağlılık düzeylerine göre bağlılığın sonuçları olumlu ya da olumsuz şekilde karşılaştırılarak ve bu sonuçlar bireyler ya da örgütler üzerinde oluşturduğu etkilere bakılarak karşılaştırma yapılabilir (Randall, 1987).

Bu karşılaştırmaya geçmeden önce örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili literatürdeki genel değerlendirmeleri ifade etmekte fayda vardır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili nedensel çıkarımlarda bulunmak oldukça zordur (P. M. Wright ve Kehoe, 2012). Nitekim örgütsel bağlılık, bir çalışmada neden iken başka çalışmada sonuç ya da ara değişken olma durumu vardır. Bu durumun sebebi olarak örgütsel bağlılığa yaklaşım tarzının ampirik değil kuramsal olmasından kaynaklanmaktadır (P. M. Wright ve Kehoe, 2012).

Örgütsel bağlılığın, bireysel ve örgütsel açısından olumlu veya olumsuz şekilde, iş gücünü elde tutma (çalışanların işten ayrılması, çalışanların işten ayrılma niyeti, işgören devri), çalışma performansı (bireysel performans ve örgütsel performans), geri çekilme davranışları (işe geç kalma, işten erken ayrılma, işe devamsızlık gösterme, iş bırakma) gibi çok çeşitli sonuçları vardır (Randall, 1987). Ayrıca bu sonuçların derecesini ve türünü örgütsel bağlılığın düzeyleri belirlemektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından davranışsal nitelikte olanların (işten ayrılma ve işe devamsızlık), örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu bulunmuştur (T. E. Becker ve diğ., 1996). Ancak örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin karmaşık olduğu belirlenmiştir (Wiener, 1982).

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli yapılmış. Yukarıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken verilen tablonun devamı olarak, örgütsel bağlılığın sonuçlarını şu şekilde gösterebiliriz.



Kaynak: Meyer, J P, Stanley, D J, Herscovitch, L, Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.

Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Değişkenler ve Sonuçları

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, bireyin örgütün hedef ve değerlerini kabul etmemesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmek konusunda istekli davranmamasıdır (Reichers, 1985). Böyle bir bağlılığa sahip olan birey, kendisini örgüte bağlayan tutumlardan yoksundur. Ancak bu bağlılık seviyesine sahip olan bireylerde örgüt üyeliğini devam ettirebilir, çünkü birey devam bağlılığı boyutu gereği örgütten kalma gereksinimi duyabilir (Meyer ve Allen, 1997). Düşük örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarını hem bireyler hem de örgütsel açıdan şu şekilde değerlendirebiliriz.

- *Olumlu Sonuçları;* Düşük örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumlu sonuçlarından birisi; bireylerin yenilikçi düşünmeye, özgün olmaya ve yaratıcılığa yönlendirmesidir (Randall, 1987) Ayrıca bu bireyler, farklı iş alternatifleri aramaya yönlenebilirler ve dolayısıyla bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlar (Mowday ve diğ., 1982).

Örgütsel açıdan düşük bağlılık seviyesine sahip bireylerin varlığı örgütler açısından işlevsel olabilir (Randall, 1987). Çünkü düşük bağlılık gösteren, düşük

performans sergileyen işe devamsızlık gösteren bireylerin örgütten ayrılması; diğer çalışanların tutumlarının düzelmesine ve örgüte yeni alınacak çalışanların örgüte daha fazla katkıda bulunması sağlanır (Mowday ve diğ., 1982). Düşük bağlılık düzeyine sahip olan bireylerde ihbarcılık (whistle-blowing) artmasına ve dolayısıyla bu durum uzun vadede örgütün faydasına olacak durumları ortaya çıkarabilir (Dozier ve Miceli, 1985). Dolayısıyla örgüt, çalışanlar içerisinden gelen bu iletişim sisteminden doğru şekilde faydalandığında, örgütün zararına olabilecek davalardan ve kanuni düzenlemelerden kaçınmış olur (Dozier ve Miceli, 1985; Randall, 1987).

- *Olumsuz Sonuçları;* Örgütün hedef ve değerlerine düşük seviyede bağlılık gösteren bireyler, örgüt içerisinde az sevilen, duygusuz çalışan olarak nitelendirilir (Blau ve Boal, 1987). Bu tür bireylerin beklentileri hesapçı değerlendirmelere dayanmaktadır (Blau ve Boal, 1987). Düşük örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçlarından en başta geleni, bireylerin kariyerine olan negatif etkisidir. Yöneticilerin düşük bağlılık seviyesine sahip olan bireyleri tercih etmemelerine ve dolayısıyla bu çalışanların terfi imkânlarından faydalanamamasına sebep olur (Randall, 1987). Ayrıca bu bireyler düşük bağlılık seviyesi ve bunun nedeni olabilecek ihbarcılık sebebiyle, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlama, karakter aşınması ve diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilme gibi olumsuz sonuçlara katlanmak zorunda kalırlar (Miceli ve Near, 1984; Dozier ve Miceli, 1985). Ayrıca bu bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmada engel olarak düşünülmesine, dolayısıyla bu bireylerin örgüt üyeliklerine son verilmesine sebep olabilir (Schein, 1968; Randall, 1987).

Düşük örgütsel bağlılık genellikle; yüksek işgücü devri (Wiener ve Vardi, 1980; Meyer ve diğ., 1993), yüksek devamsızlık (Steers, 1977; Mowday ve diğ., 1979), işe geç kalma ya da işten erken ayrılma (Angle ve Perry, 1981), işten ayrılma niyeti (Steers, 1977; Mowday ve diğ., 1979; Wiener, 1982), düşük performans ve düşük iş kalitesi (Steers, 1977; Mowday ve diğ., 1979), sadakatsizlik (Schein, 1968), işyeri hırsızlığı ve benzeri birçok değişkenle ilişkili olduğu yapılan çalışmalar tarafından ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde söylentilerin artmasına neden olduğunda, örgütün hizmet sunduğu müşterilerin/vatandaşların bundan etkilenmesine dolayısıyla örgütün imajının zedelenmesine ve gelirlerinin düşmesine neden olmaktadır (Randall, 1987). Ayrıca örgüt içerisinde artan ihbarcılık ve söylentiler üst yönetimin meşruluğunun sorgulanır hale gelmesine neden olabilir (Randall, 1987).

Üst yönetimde yer alan kişilerin bağlılık seviyeleri bu düzeyde ise örgüt bütünü hedef ve değerleri zarar görebilir (Mowday ve diğ., 1982).

2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Bireyin örgütsel deneyiminin güçlü, fakat örgütsel bağlılığının ve özdeşleşmesinin tam olmadığı seviyedir (Randall, 1987). Ilımlı (orta) örgütsel bağlılık seviyesine sahip olan bireyler, örgütün hedef ve değerlerini makul düzeyde kabul etmekte ve örgüt üyeliklerinin devam etmesi için belli düzeyde çaba göstermektedirler (Reichers, 1985). Fakat sınırsız bir sadakat duygusunun olduğu bir seviye değildir (Randall, 1987). Bireyler örgütte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar ve bu durum örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1997)

- *Olumlu Sonuçları;* Bireyler bu düzey bir bağlılık seviyesinde bireyler, sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987). Yani bu bireyler, örgütün bazı değerlerini kabul etmekte, örgütün beklentilerini karşılamakta, örgütsel bütünleşmeyi sağlamakta ancak kendi kişisel değerlerini korumaktadırlar (Randall, 1987). Bu düzeyde bağlılık seviyesine sahip olan bireylerin; aidiyet, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev duygularının gelişimi sağlanır (Mowday ve diğ., 1982).

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerin artması örgütler için hayati öneme sahip olup örgütler çalışanların bağlılık duygularından faydalanarak örgütsel hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır (Randall, 1987). Ilımlı bağlılık düzeyinin örgütler açısından önemi; daha uzun görevde kalma süresi (Mowday ve diğ., 1982), işten ayrılma niyetinin azalması (Steers, 1977), işten ayrılma oranının azalması (Mowday ve diğ., 1982) ve iş tatminidir (L. W. Porter ve diğ., 1974).

- *Olumsuz Sonuçları;* Ilımlı örgütsel bağlılık, bireyler veya örgütler açısından her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetime yeterince önem vermeyen, bağlılık hissetmeyen bireyler, kariyer ilerlemeleri yavaş olabilir (Mowday ve diğ., 1982). Ayrıca bu bireyler kendilerini belli bir uzlaşma zorluğu içerisinde de bulabilir (Randall, 1987).

Orta seviye örgütsel bağlılık gösteren bireyler, örgütlerinin hedefleri için daha fazla görev almaktan ve bu hedefler için normal yükümlülüklerinde dışında görev

almaktan imtina etme durumları oluşmaktadır (Randall, 1987). Ayrıca örgütlerin tahmin edilemeyen sorunlarla başa çıkması ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının (fedakârlık, yardımseverlik, iyi niyet, işbirliği, yaratıcılık) oluşmasını sınırlandıran etkiye sahip olabilir (Angle ve Perry, 1981). Ayrıca bu düzeyde bağlılığa sahip olan bireyler, topluma karşı sorumlulukları ile örgüte karşı sadakatleri arasında denge kuramama sorunu da yaşayabilirler (Randall, 1987)

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, örgütün değerlerini ve hedeflerini yüksek düzeyde kabul etmek, içselleştirmek ve bu hedefleri yakalamak için oldukça yüksek düzeyde çaba göstermektir (Reichers, 1985). Ayrıca bu seviyede bağlılığa sahip olan bireyler, örgüt üyesi olarak kalmak konusunda çaba göstermektedirler. Ayrıca bireyler kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgüt üyesi olarak kalmak istemeleri; örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile yakından ilgilidir (Meyer ve Allen, 1997). Yüksek düzeyde bağlılığın, hem bireyler hem de örgütler açısından oldukça önemli sonuçları bulunmaktadır.

- *Olumlu Sonuçları*; Yüksek düzey bağlılık bireylere, kariyerleri ve aldıkları karşılıklar (maddi ve manevi) için olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Randall, 1987). Bu bireyler, karşılaşılabilecekleri dış baskılara rağmen örgütsel sadakatleri devam ettirirler ve bunun karşılığında örgütleri tarafından ödüllendirilirler (Randall, 1987). Örgütler çalışanlarının sadakatleri ve yüksek bağlılıkları karşılığında, onlara yetki devrederek ve üst pozisyona getirerek ödüllendirirler (Biggart ve Hamilton, 1984). Çünkü örgütlerde “sen örgüte sadık ol, örgüt sana sadık olur” anlayışının olduğu ileri sürülmüştür (Randall, 1987). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hisseden bireylerin örgütten ayrılma durumları ise örgütün hedeflerinin değişmesi, çalışanın hayal kırıklığına uğraması, iş doyumunu hissetmemesi ve örgütsel ödüllerden mahrum bırakıldığını hissetme durumlarında meydana gelmektedir (Blau ve Boal, 1987).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgütlerdeki varlığı, örgüte güven veren, kararlı işgücü oluşmasını sağlar (Steers, 1977). Dolayısıyla örgüte güven veren bu işgücü, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyerek, örgütün yararına

olacak işler yapar (Etzioni, 1974; Randall, 1987). Bu bireyler, kendi görevleriyle ilgili çaba gösterdikleri gibi örgütü korumak için tüm çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayacak çaba içine de girmektedirler (Blau ve Boal, 1987). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, düşük iş bağlılıklarına sahip olma ihtimali de vardır. Bu bireyler işlerine önem vermeseler dahi örgütün hedefleri ve değerleri oldukça önem vermektedirler (Blau ve Boal, 1987). Yerel ortaklar şeklinde de isimlendirilen bu bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek iken; özdeşleşmiş rol yeteneklerine düşük bağlılık göstermektedirler (Gouldner, 1957). Bu bireyler örgüt devamlılığının sağlanmasında oldukça önemli role sahiptirler. Çünkü örgütsel devamlılık bu bireylerin davranışsal beklentilerini yerine getirmeleri ile gerçekleşmektedir (Gouldner, 1958). Bu bireyler örgütten ayrılma konusunda istekli olmayacakları gibi, örgütün devamlılık sağlaması için gereken kuralları ihmal etmezler (Blau ve Boal, 1987)

- *Olumsuz Sonuçları*; Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, bazı durumlarda bireylerin kişisel gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını, yenilikçi düşünmeyi ve yaratıcılığı kısıtlamaktadır (Mowday ve diğ., 1982). Ayrıca bir çalışanın örgütsel normlara çok fazla bağlılık gösterdiği durumlarda, örgütsel değişimin önüne engeller çıkar (Randall, 1987). Whyte (1986) bu konuda yapmış olduğu araştırmada, örgütsel bağlılığa çok önem veren örgütlerde, yenilikçi çalışmaların yapılmadığını; bu sebepten dolayı bu örgütlerin, her işi yapabilecek ve takım çalışması uyum bireylere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Durkheim, bireyin çok güçlü şekilde örgütsel bağlılık göstermesine dikkat çekmiştir ve bu bireylerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarına feda ettikleri bir intihara sürüklendiğini ileri sürmüştür (Randall, 1987).

Ayrıca bireylerin, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermelerinin yanı sıra yüksek işe bağlılık göstermeleri, onları strese ve hatta iş-aile çatışmasına sürüklemektedir (Reichers, 1986). Nitekim bu bireyler diğer bireylerle iyi ilişkiler gerçekleştiremezler ve hem kişisel yabancılaşma hem de toplumsal yabancılaşma yaşarlar (Randall, 1987). Schein (1978) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada bu durumun varlığını tespit etmiştir. Ayrıca bu bireylerin örgüt içi dayanışmaları ve paylaşımları da düşüş gösterir (Whyte, 1986).

Örgütsel bağlılık düzeylerine (düşük, ılımlı, yüksek) ilişkin muhtemel sonuçlar, bireysel ve örgütsel etkileri ayrımında bulunarak Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları

		Bireysel Sonuçlar		Örgütsel Sonuçlar	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	Düşük	-Yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, -İnsan kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımı	-Yavaş kariyer gelişimi -Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, -Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Düşük performansa sahip bireylerin örgütten ayrılması/atılması ile örgüte yeni bireylerin alınması, örgütsel morali yükseltir -Dedikoduların örgüt için yararlı sonuçları	-Yüksek işgücü devri, işe gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, -Sınırlı rol üstü davranış, -Zarara yol açıcı dedikodu, -Birey üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	İlmlı (Orta)	-Sahiplenme duygusunda artış, örgütsel güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev -Yaratıcılık, -Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	-Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının azalması, -Bağlılık düzeyinin kolaylıkla anlaşılabilmesi	-Artan birey kıdemi, -Örgütten ayrılma isteğinin azalması, -İşgücü devrinin azalması, -Yüksek ii tatmini	-Bireylerin daha fazla görev alma isteğinin azalması -Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, -Bireysel beklentiler ile örgütsel beklentilerin dengelenmesi, -Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	-Bireylerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, -Bireylerin olumlu davranışların ödüllendirilmesi, -Bireylerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, -Değişime karşı bürokratik direnç, -Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, -Örgüt üyelerinin kendi aralarında dayanışmasının yetersizliği -Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenilir ve istikrarlı işgücü, -Daha yüksek üretim için bireylerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, -Görev ve performans açısından bireyler arasında yüksek rekabet, -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum azalması, -Geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyma, -Aşırı çaba gösteren bireylere öfke ve düşmanlık hissetme, -Örgüt lehine yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall, D M. (1987). "Commitment and the organization: The organization man revisited". Academy of management review, 12(3), 460-471, s. 462.

Örgütler, bireylerin yüksek düzey üretkenliğinden ve sadakatinden faydalanabilir. Ancak bu sadakatin gözü kapalı seviyede olması örgütün zararına olan sonuçları

doğurmaktadır (Randall, 1987). Körü körüne örgütlerine bağlılık hisseden çalışanlar yeteneklerini ve enerjilerini zevk almadıkları bir duruma harcamalarına neden olabilir. Bu durum ne birey için, ne örgüt için ne de toplum için faydalı sonuçlar ortaya çıkarmadığı gibi zararlı sonuçlar meydana getirmektedir (Randall, 1987)

Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmiş uygulamalara ve kararlara aşırı güvenmeye dolayısıyla geleneksel uygulamaların örgütte yerleşik hale gelmesine neden olur (Salancik, 1977b). Örgütün esnekliğini kaybetmesi ise, örgütün çevresel değişimlere cevap vermesi konusunda başarısızlığına sebep olur ve dolayısıyla örgütün kimliği tehlikeye düşer (Brockner ve diğ., 1986).

Son olarak yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüte karşı olumsuz sonuçlarından biride çalışanların bazen örgütün çıkarları için yasal olmayan eylemlere yönelmesidir (Randall, 1987). Bu seviyede örgütsel bağlılığa sahip bireyler kurumsal normları, kendi ahlak algısına ve toplumun değerlerine ters düşmesine rağmen bu normları sorgulamadan uygulama eğilimi güdebilirler (Randall, 1987).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların farklı disiplinlerde yapılmasından dolayı tanım birliğine ulaşılmış değildir. Örgütsel psikoloji alanında oldukça uzun bir geçmişi olan örgütsel bağlılık, farklı tanımlamalara sahip olmasına rağmen; bu tanımlamalar temelde üç ögeyi bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar; (i) bireyin örgütte çalışmaya devam etme isteği, (ii) bireyin örgüt hedef ve değerlerine inanması ve içselleştirmesi ve (iii) son olarak bireyin bu hedefler uğruna kendinden fedakârlık etmesi ve üstün çaba göstermesidir (Morrow, 1983). Ayrıca yapılan birçok araştırma ve yaklaşım, bağlılık sınıflandırmalarının farklı isimlerde olsa bile temelde bağlılığın üç bileşeni etrafında şekillendiği görülmüştür (Reichers, 1985; Randall, 1987; Allen ve Meyer, 1990b; Solinger ve diğ., 2008). Bu bileşenler gönüllülük, zorunluluk ve ihtiyaçtır (Robinson, 2010).

Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak yapılan araştırmaların birçoğu, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını bulmaya yönelik olmuştur. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler genelde üç boyut halinde incelenmiştir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir. Kişisel faktörler içerisine;

kıdem, yaş, cinsiyet, eğitim, ırk, ailenin sosyo-ekonomik yapısı, kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş güvenliği, dış gereksinimler, kişisel yatırımlar ve aile yükümlülükler dâhil olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Wiener, 1982; Morrow, 1983; Wallace, 1995; Meyer ve diğ., 2002). Örgütsel faktörler ise; örgüt iklimi, role ilişkin faktörler, örgüt uyumu, örgütsel güvenilirlik, örgütsel davranışlar, işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumu, rol belirsizliği, kariyer imkânları, iş tatmini ve personel devridir. (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Katz ve Kahn, 1977; Wiener, 1982; Morrow, 1983; Morrow ve McElroy, 1986; Newton ve Shore, 1992; Shore, Barksdale ve Shore, 1995; Meyer ve Herscovitch, 2001).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalardan çıkan sonuca göre örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarının, bağlılık ile çok güçlü ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan bazıları; işe geç gelme, devamsızlık gösterme ve geri çekilme (Reichers, 1985); örgüt üyeliğine devam etme isteği (Tsui ve diğ., 1992); motivasyon (Wiener, 1982; Randall, 1987; T. E. Becker ve diğ., 1996); iş doyumu (Daileyl ve Kirk, 1992; Tsui ve diğ., 1992); örgütsel katılım (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Randall, 1987; Wallace, 1995; T. E. Becker ve diğ., 1996); iş değiştirme (Hrebiniak ve Alutto, 1972); performans (Wiener ve Vardi, 1980; T. E. Becker ve diğ., 1996; Suliman ve Iles, 2000; Camilleri ve Van Der Heijden, 2007); grup bağlılığı (Blau ve Boal, 1987); gelir kaybı, iş güvenliğinden yoksun kalma, soyutlama, yaratıcılık, iş-aile çatışması, kişisel yabancılaşma ve yasal olmayan davranışlar (DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Randall, 1990; Meyer ve diğ., 2002; P. M. Wright ve Kehoe, 2012).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların birçoğu özel sektördeki kurumlarında yapılmış ve sonuçların özel sektöre yönelik oluşturulmuş olmasına karşın, kamu kurumlarında da örgütsel bağlılık en az özel sektör kadar önem taşımaktadır. Nitekim kamu kurumlarında, performansı artırmak, verimliliği yükseltmek, işten ayrılmaların önüne geçmek gibi birçok nedene bağlı olarak; örgütsel bağlılığın önemi giderek artmaktadır. Ayrıca günümüzde, nitelikli ve az sayıda çalışanla çok iş yapan kamu kurumları, yeni işe başlayan çalışanlara oldukça fazla yatırım yapmaktadır. Bu kurumlar, yapmış oldukları yatırımların karşılığını almayı beklerken çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmemeleri dolayısıyla işinden memnun olmamaları,

onların verimsiz çalışmalarına yol açacaktır. Nitekim bu durum, kurumların çok ciddi maddi kayıplara uğramasına ve zaman kaybetmesine yol açacaktır. Dolayısıyla kamu kurumları da bu olumsuzlukları önlemek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın karmaşık bir yapıda olması ve çok fazla olguyu bünyesinde barındırması nedeniyle çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bu modellerden en çok kabul göreni Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli (duygusal, devam, normatif) olmuştur. Bağlılık bu boyutları kamu kurumları açısından da oldukça önem taşıyan bir yapıya sahiptir. Bunlardan ilki olan duygusal bağlılık, bireyin örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleşmesi ve kendisi ile özdeşleştirmesidir (Allen ve Meyer, 1990b; Jaros ve diğ., 1993; Bergman, 2006; Bagraim, 2010). Bu sebepten dolayı duygusal bağlılık, kamu kurumları açısından oldukça önemlidir. Nitekim duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kurumun değer ve hedeflerini kolaylıkla kabullenir ve içselleştirir. Kurumun hedef ve değerlerini kendi hedefleri gibi gören bireyler, kurumun menfaatleri için kendilerinden fedakârlık gösterirler ve kurumları için çok çaba gösterirler.

Bir diğer örgütsel bağlılık boyutu olan devam bağlılığı, bireylerin kişisel menfaatlerine dayalı olarak ortaya çıkan bir bağlılık türü olduğu için kamu kurumlarında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin çalıştığı kurumdaki elde ettiği statü, ücret, yetki gibi kazanımları, kurumdaki ayrılması durumunda kaybedeceğini düşünen ve başka bir kurumun bu kazanımları bireylere veremeyeceğini düşünen bireylerin, kurumda kalmayı istemeseler bile kendilerini kalmak zorunda hissetmeleridir (Jaros ve diğ., 1993; Suliman ve Iles, 2000). Kısaca, kurumdaki ayrılmanın maliyetinin birey açısından yüksek olması durumunda, bireyin kurum üyeliğini devam ettirmeyi istemesidir. Bu durum kamu kurumlarında oldukça yüksek düzeyde görülmektedir. Kamu kurumlarında (özellikle 657 sayılı devlet memurları kanunu gereğince) meslek güzencesinin yüksek olması, emeklilik hakları ve kariyer yapmak imkânlarından dolayı bireyler, kurumları için kişisel yatırımlar yapmaktan kaçınırlar ve çalıştıkları kurumdaki ayrılmaları durumunda bu imkânları bulamayacakları düşüncesiyle kurumdaki ayrılma arayışı içerisine girmezler. Nitekim bu durum, devam bağlılığının kamu kurumları için olumsuz tarafını teşkil etmektedir.

Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu normatif bağlılık, kamu kurumlarında çalışan bireyler için içsel bir zorunluluğu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990b). Kamu

çalışanlarının ahlaki değerleri ve inanışları çerçevesinde şekillenen bu yükümlülük algısı ve kuruma karşı hissettikleri aidiyet algısı, normatif bağlılığı oluşturmaktadır. Nitekim kamu çalışanları, almış oldukları eğitimden ya da kurum içindeki iyi ilişkilerden kaynaklı olarak kendini kurumuna karşı borçlu hisseder ve kurumuna karşı minnet duygusu ile çalışmaya devam eder. Dolayısıyla normatif bağlılığa göre kamu çalışanları, kurumlarına karşı sadakati en erdemli davranış olarak gördükleri için kurum üyeliklerini devam ettirirler.

Bu çalışmanın uygulamasının bir kamu kurumunda yapılmış olması açısından yukarıda bahsedilenler oldukça önem taşımaktadır. Ancak bu çalışmanın tüm kamu kurumlarından ziyade sadece üniversite akademik personeline yapılacak olması, örgütsel bağlılığın akademik personel özelinde de değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Günümüzde birçok kamu kurumunda olduğu gibi üniversitelerde dış dünya ile etkileşim halinde olan ve değişimlere uyum göstermesi gereken yapısının olması gerekmektedir. Nitekim üniversitelerin bu değişimlere ayak uydurması ve başarılı işlere imza atabilmesi için kurum çalışanları oldukça önemli konuma gelmiştir. Günümüzde üretim ve hizmet sektöründe teknoloji-yoğun çalışmalar ile personel ihtiyacı azaltılırken, üniversitelerde de bu duruma benzer bir konuma gelmiştir. Nitekim bir akademik personelin dijital ortamlar kullanılarak birçok öğrenciye eğitim vermesi, buna örnek olarak gösterilebilir. Ancak modern gelişmelerle birlikte üniversitelerin (dolayısıyla akademik personelin) görevleri sadece bilgi üretmek ve akademik çalışma yapmakla sınırlı değildir. Bu çalışanlara; yurttaşlık bilinci oluşturmak, çevrenin korunmasını sağlamak, toplumun yaşam kalitesini artırmak, bilgiyi toplum yararına kullanmak, istihdam alanlarına eleman sağlamak gibi birçok sorumluluk eklenmiştir (Celep, 2014). Üniversitelerin bu denli önemli sorumluluklarının olduğu düşünüldüğünde, akademik personelinde üniversite için oldukça önemli olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Dolayısıyla üniversitelerin bu önemli sorumlulukları yerine getirebilmesi, yalnızca nitelikli personel ile sağlanabilir. Personelin nitelikli olmasının yanı sıra kurumsal bağlılık göstermesi de üniversitelerin bu önemli görevleri başarabilmesi için hayati niteliktedir.

Akademik personelin bağlılık göstermesinin temelinde mali (maaş, ek ücretler vb.) ve psikolojik faktörler (özgüven, aidiyet vb.) yer almaktadır. Akademik personel bu

mali ve psikolojik faktörleri elde edebilmek için örgüte çeşitli yatırımlarda bulunur ve üniversitenin görevi ise bu yatırımların anlamlı hale gelmesini sağlayan örgüt ilkinin sağlamaktır (Neumann ve Finaly-Neumann, 1990). Bu sayede akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının oluşacağı veya bağlılık seviyesinin yükseleceği öne sürülmektedir (Neumann ve Finaly-Neumann, 1990).

Akademik personelin örgütsel bağlılığı üzerine yapılan bir diğer çalışmada; örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan sosyalleşme (üst seviye takas – alt seviye takas) kavramına dayandırılmaktadır (Lawrence, Ott ve Bell, 2012). Bu kavram, örgüt değerlerinin içselleştirilmesi adına grup üyeleri ile yapılan iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Üst seviye takas, psikolojik bağla ilgilidir ve kurumun hedeflerine olan inancı temsil eder dolayısıyla üst seviye takas, duygusal ve normatif bağlılığın oluşumunda etkilidir (Lawrence ve diğ., 2012). Alt seviye takas ise performans, maaş, statü gibi değerleri bünyesinde barındırır ve dolayısıyla devam bağlılığının oluşumunda etkilidir (Lawrence ve diğ., 2012). Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, günümüz dünyasında oldukça önemli görevleri olan üniversitelerin bu görevleri yerine getirmesi için adanmışlık gösteren personele ihtiyacı vardır (Neumann ve Finaly-Neumann, 1990). Üniversiteler bu ihtiyacı karşılamaları durumunda hem toplumun gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilecek konuma gelirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bu bölümde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) tanımı ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmaktadır. Nitekim Kurumsal Sosyal Sorumluluğun tanımı ve öneminden bahsederken tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelenecek ve KSS'yi ortaya çıkarak unsurlara değinilmektedir. Ayrıca KSS ile benzer nitelikte olan, bu sebepten dolayı KSS ile çoğu zaman karıştırılan çeşitli kavramlara (Kurumsal Hesap Verebilirlik, Kurumsal Şeffaflık, Kurumsal Hayırseverlik, Kurumsal Yönetişim vb.) ilişkin açıklamalar yapılacaktır. Ayrıca bu kavramların KSS ile aralarındaki benzer ve farklı noktalardan bahsedilecek ve KSS ile aralarındaki ilişki tanımlanmaktadır.

Ayrıca bu bölümde, KSS'ye ilişkin yaklaşımlara (Klasik, Modern) ve modellere (Friedman, Ackerman, Davis, Sethi, Carroll) yer verilmektedir. Bu yaklaşımlardan ve modellerden yola çıkarak bu çalışmanın uygulama bölümüne ilişkin öngörülerde bulunulmaya ve hipotezler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

KSS yaklaşımlarının yanı sıra; KSS uygulamaları, bu bölümde incelenen bir diğer başlık olmuştur. Bu başlık altında, örgütlerin (özel veya kamu) yapmış oldukları KSS faaliyetlerinin niteliğine ilişkin bilgilendirme yapılmaktadır. Ayrıca KSS uygulamaların örgüt içerisindeki ya da örgüt dışısındaki gruplara karşı neden ve nasıl yapıldığı değerlendirilmektedir. Nitekim bu uygulamaların hangi amaçlarla yapıldığı ve bu uygulamaların örgütler açısından hangi sonuçları meydana getirdiğinden de bahsedilmektedir. Ayrı yapılan KSS uygulamalarının kapsam ve boyutlarına (ekonomik, hukuki, etik, gönüllü) (Carroll, 1999) ilişkin bilgilendirme yapılmaktadır. Böylelikle KSS boyutlarının, meydana getirdiği sonuçlar açısından kıyaslaması yapılmaktadır. Son olarak kurumsal sosyal sorumluluğun ilkelerine ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının avantajlarına ve dezavantajlarına değinilmektedir.

3.1. KAVRAMSAL OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı ve Önemi

KSS' ye ilişkin birçok farklı kaynakta farklı tanım yapılmıştır ancak evrensel bir tanım bulunmamaktadır. Bazı uluslararası organizasyonlar ve çeşitli araştırmacılar, KSS'ye ilişkin çeşitli tanımlamalarda bulunmaktadırlar. Bu kavram üzerinde uzlaşının olmasının sebebi bu kavramın kimilerine göre, özel sektör kuruluşlarının karlılığını artırma yönündeki hedefini gizlemek için ortaya atılan bir yöntem iken; kimilerine göre kurumların, hızlı değişen toplum yapısına uyum sağlamak için kullandıkları paradigmadır (Yamak, 2007). Bu temel farklılığın sebebi, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde (KSS Yaklaşımları içerisinde) ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının tanımı üzerinde literatürde genellikle kazanmış bir açıklama bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı KSS kavramını açıklamadan önce “sosyal” ve “sorumluluk” kavramlarını açıklamak, KSS'nin daha kolay tanımlanmasına ve KSS'nin özünün anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Sosyal kavramı kısaca; “toplumla ilgili, toplumsal” şeklinde ifade edilebilir. Sorumluluk kavramı ise, “Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2017).

Sorumluluk kavramının tanımında görüleceği üzere bireylere çeşitli yükümlülükler atfedilmektedir. Son yıllarda bireylere atfedilen bu yükümlülükler, örgütlere (işletmeler, kamu kurumları) de atfedilmektedir (Goodpaster ve Matthews, 1982). Bireylerin yapmış oldukları eylemlerden dolayı sorumlu tutulmasına benzer olarak, kurumların da faaliyet gösterdikleri toplum içerisindeki uygulamalarının toplumsal etkilerinden dolayı sorumlu tutulabilmesi gerekmektedir (Goodpaster ve Matthews, 1982). Nitekim KSS, sorumluluk kavramını, kurumun faaliyetlerinin kurumsal açıdan ve topluma ilişkin etkilerini ele alan, kurumun yapmış olduğu faaliyetlerden doğan her türlü sonucun (olumlu-olumsuz) üstlenilebilmesi ve mesuliyetinin alınmasını ifade etmektedir.

Yukarıda örgütsel adalete ilişkin bilgilendirme yapılırken tanımlanan örgüt kavramından da anlaşılacağı üzere; örgütler, sosyal hayatın bir gereği olarak ortaya

çıkarlar ve bulundukları toplumun değerlerine karşı çeşitli yükümlülöklere sahiptirler. Bu yükümlölöklö, örgütlerin kurulma anlarından itibaren başlar ve örgütlerin yaşamları boyunca devam eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Ayrıca örgütler sosyal bir varlık olmalarından kaynaklı olarak (Daft, 2015) içerisinde bulunduğu topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar. Nitekim örgütler, sadece ekonomik çıkar sağlamak ya da kamu yararını gerçekleştirmek gibi amaçlarının yanı sıra sosyal bir varlık olarak çevresi ile etkileşime girer. Bir diğör ifadesiyle örgütler, kurulma amaçlarını yerine getirirken; çalışanlar, toplum ve kurum ortakları gibi taraflarının faydasını düşünerek hareket etmesi gerekmektedir. Bu noktada Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı literatüre yeni giren bir kavram olmamasına karşın, bu kavrama karşı ilgi ve verilen önem oldukça yeni ve canlıdır. Son yıllarda ekonomi dünyasında meydana gelen çeşitli skandalların (Enron, WorldCom, Parmalat, Qwest, ImClone), toplumun kurumlara bakış açılarında değışikliğe sebep olmasına ve kurumlara duyulan güvenin azalmasına sebep olmuştur (Aktan ve Börü, 2007). Diğör taraftan AB, OECD, BM gibi uluslararası örgütlerin, insan haklarına, çevreye ve çalışan haklarına yönelik tutumları, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ön plana çıkmasını sağlamıştır (Aktan ve Börü, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin ilk tanımlama Bowen tarafından 1953 yılında yapılmıştır (Elias, 2004). Bowen *Social Responsibilities of the Businessman* isimli kitabında işadamlarının Amerikan toplumu için oldukça stratejik bir konumda olduğunu ifade etmiştir (Bowen, 1953). Bowen, işadamlarının, toplumun değörleri ve amaçlarına uygun hareket etmesi ve bu değörlerle örtüşen politikalar üretmesi gerektiğini vurgulamıştır (Elias, 2004). Bowen’a göre sosyal sorumluluk, örgütlerin hem kendi hedeflerine hem de toplumun beklentilerine karşılamak için çeşitli politikalara karar verme, uygulama ve toplumsal yaşamı iyileştirmeye ilişkin yükümlölöklölerin bütünüdür (Özgener, 2009). Aynı zaman Bowen, sosyal sorumluluğun, örgütlerin ekonomik hedeflerine ulaşmak için kullanabileceğı bir araç olduğunu savunmaktadır (Bowen, 1953: 1-6)

Bowen’in işadamları üzerinden yaptığı bu tanımlamanın aksine; Van Het Hof ve Çabuk (2009), kurumsal sosyal sorumluluğun kar amacı güden örgütlerle ilgili

olduğunu ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki “Kurumsal” kavramı, “örgütlerle ilgili olan” anlamında kullanılmaktadır (Van Het Hof ve Çabuk, 2009). Dolayısıyla KSS; bireylerle, kar amacı güden ya da gütmeyen kuruluşlarla ve devlet kuruluşlarıyla ilişkilendirilen sosyal sorumluluk kavramından farklı olarak; işletmelerin toplumsal performansları ile ele alınan bir olguya işaret etmektedir (Van Het Hof ve Hoştut, 2015). Ancak konuyla ilgili literatür incelendiğinde bu yönde bir ayrımın olmadığı, sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının çoğu zaman benzer anlamlarda kullanıldığı görülmüştür (Ersöz, 2007).

KSS’nin tanımı üzerindeki tartışmalara değindikten sonra kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çalışma yapan araştırmacılardan birkaçının KSS’yi tanımlama şekillerine değinmekte fayda vardır. İlk olarak Mohr ve diğerlerinin (2001) tanımına göre KSS, örgütlerin toplum üzerinde oluşturacağı zararları en aza indireceği ve toplumun faydasına olacak şeyleri yapmayı azami düzeye çıkaracağı konusunda verdiği sözdür. Bu tanıma göre örgütün faaliyetlerinin, örgüt ile doğrudan ilişkili olan ve olmayan bütün kesimler üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Mohr ve diğ., 2001). Bir diğer tanımda KSS, örgütlerin ekonomik faaliyetlerinin ötesinde; örgütlerin, gönüllü olarak daha iyi toplum ve daha iyi çevreye katkıda bulunması gerektiğini vurgulamaktadır (Carroll, 1999). Dolayısıyla KSS, örgütlerin aldıkları kararların ekonomik etkilerinin yanı sıra sosyal etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1991).

Kurtz ve Boone (1992) KSS’yi örgütlerin, yapmış oldukları tüm faaliyetler nedeniyle, topluma zararları açısından örgütleri sınırlayan, toplum yararı için çaba göstermeye zorlayan ve bunları tahmin eden politikalar ve prosedürler benimsenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Dolayısıyla KSS, örgütlerin topluma karşı sorumlulukları ya da toplumun örgütleri yapmak zorunda bıraktıkları sorumluluklar şeklinde ifade edilebilir (De George, 2008).

Başka bir tanımla KSS, örgütlerin, kaynaklarını ve kazanımlarını yalnızca kendi menfaatleri için değil, aynı zamanda toplumun yararı için kullanmasını ifade etmektedir (Frederick, 1960; Kakabadse, Rozuel ve Lee-Davies, 2005). Bu tanıma benzer olarak

KSS, örgütün toplumdaki grupları birleştirici, yasal anlaşmalarla öngörölmüş yükümlölöklere sahip olması şeklinde de tanımlanabilir (T. M. Jones, 1980).

Karna ve diğlerlerinin (2003) tanımına göre KSS, örgütlerin sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya yardımcı olması açısından; örgüt çalışanlarının, bu çalışanların ailelerinin, örgütün bulunduğı bölgenin yerel halkının ve toplumun genelinin yaşam kalitesini artırmak için vaatte bulunulmasıdır.

Kotler (2000) ise KSS'yi toplumun sağlığını, refahını ve güvenliğini iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değıştirme stratejisi olarak tanımlamıştır (Kotler, 1991). Benzer şekilde KSS, gönüllü olarak yapılan iş faaliyetlerinin ve kurumsal kaynakların kullanımının vasıtasıyla toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi için üstlenilen bir yükümlölöktür (Kotler ve Lee, 2006: 3).

O'riordan ve Fairbrass (2008) ise KSS'yi toplumun refahının artırılması için, işletmenin paydaşlarıyla ilişkileri kapsamında, toplumsal ve çevresel değerlere verdiği önem şeklinde tanımlamıştır. Kolodinsky ve diğlerleri (2010) ise KSS'yi örgütün yasal yükümlölöklüklerinin ve ekonomik hedeflerinin yanı sıra; örgütün içsel ve dışsal ilişkileri göz önüne alarak faaliyette bulunması ve bu ilişkilerini etkin şekilde yönetmesidir (Kolodinsky ve diğ., 2010).

Geçmişten geleceğı doğru uzanan bir süreci ele alarak yapılan ve üzerinde oldukça durulan bir diğler tanıma göre KSS, gelecekte toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri sunabilmek, aynı zamanda bu mal ve hizmetleri asgari maliyetle sunabilmek ve toplumun gelecekteki refahını sağlamak için azami düzeyde faaliyet göstermektir (Farmer ve Hogue, 1985).

KSS ile ilgili çalışma yapan araştırmacılardan Buhmann (2006) ve Argüden (2007, 2008) bu tanımlamalardan en kısa öz olanlarını yapmışlardır. Buhmann'a (2006) göre KSS, örgütlerin kanunlar tarafından istenilen şeylerden daha fazlasını yapmasıdır. Argüden'e (2007, 2008) göre ise KSS, örgütlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak faaliyette bulunmasıdır. Yukarıda sayılan araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamaların yanı sıra bazı uluslararası örgütler de çeşitli açılardan KSS tanımlaması yapmışlardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Avrupa Komisyonunun yapmış olduğı tanımlamaya göre KSS, örgütlerin gönüllölölük esasına dayalı olarak yapmış olduğı faaliyetlerle ve sosyal paydaşlarıyla

olan etkileşimi ile toplumsal ve çevresel sorunları bütünleştirmesidir (Commision of the European Communities, 2001). Ayrıca Avrupa Komisyonuna göre sosyal sorumluluk sahibi olmak, örgütten beklenenlerin ötesinde gönüllü olarak topluma ve çevreye katkıda bulunmaktır (Commision of the European Communities, 2001).

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı ise KSS'yi örgütün, toplumsal ihtiyaçlar ve hedeflerle ne düzeyde ilgili olduğu çerçevesinden değerlendirmektedir (Aktan ve Börü, 2007). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye Temsilciliği ise KSS'yi, toplumsal, çevresel, etik ve ekonomik kavramlarının yönetimi ve örgütlerin bu kavramlarla ilgili alanlarda yer alan kesimlerin beklentilerine karşı duyarlılığı şeklinde tanımlamıştır (Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008).

Business for Social Responsibility isimli sivil toplum kuruluşunun tanımına göre KSS, örgütün sürekli olarak yasal ve etik hareket etmesi ve bulunduğu toplumun beklentisini karşılama ya da daha fazla karşılama (Kotler ve Lee, 2006; Rowe, 2006).

Son olarak Türkiye Kalite Derneği KSS'yi, örgütlerin mevcut ve gelecekteki paydaşlarının beklentilerini karşılamak amacıyla, yapmış olduğu zorunlu girişimler değil; gönüllü olarak topluma ve çevreye sosyal ve ekonomik açıdan destek vererek; toplumun refahını artırmaya yönelik faaliyette bulunmasıdır (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kıyaslama Projesi Sonuç Raporu, 2006).

Yukarıdaki tanımlamalardan da görüleceği üzere evrensel, kesin ve her durum için geçerli bir KSS tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni olarak, KSS'nin bir süreç olmasından kaynaklı olarak, toplumun değer yargılarına göre şekillenmesi gösterilebilir (Dahlsrud, 2008). Yukarıdaki tanımların farklı noktaları olmasına karşın belli noktalarda ortak ifadelere sahip olduğunu görmekteyiz. Benzer olan öğeleri aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

- Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlar dışında toplumsal ve çevresel alanlara da önem vermesi,
- Örgütlerin kanuni zorunlulukların ötesinde, toplumsal fayda sağlayacak faaliyetlere yönelmesi,
- Örgütlerin bu faaliyetleri gönüllü olarak yapmak istemesi,

- Örgütlerin yapmış oldukları bu gönüllü faaliyetlerin sürdürülebilir nitelikte olmasıdır (Rienstra, 2000).

Yukarıdaki tanımların ortak noktalarının yanı sıra bu tanımlamaların içerdikleri çeşitli boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutlar; çevresel, sosyal, ekonomik, paydaş ve gönüllülük boyutudur (Dahlsrud, 2008). KSS tanımlarının içerdiği boyutlar, bu boyutların konuları ve bu boyutları kapsayan örnek olaylar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımlarının İçerdiği Boyutlar

Boyutlar	Konu	Örnek Faaliyetler
Çevresel Boyut	Doğal çevre	Daha temiz çevre Çevresel yönetim Örgüt faaliyetlerindeki çevresel kaygılar
Sosyal Boyut	İş ve toplum arasındaki ilişki	Daha iyi bir toplum için katkıda bulunmak Sosyal kaygıları iş faaliyetlerine entegre etmek Toplum üzerindeki etkileri dikkate almak
Ekonomik Boyut	Sosyo-ekonomik ve finansal bakış açıları	Ekonomik kalkınmaya destek olmak Karlılığı dürdürmek
Paydaş Boyutu	Paydaşlar	Paydaşlarla etkileşim Kurumun, çalışanlar ve toplum ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu
Gönüllülük Boyutu	Yasalar tarafından öngörülemeyen durumlar	Etik değerlere bağlılık Yasal zorunlulukların ötesinde Gönüllülük esasına dayalı

Kaynak: Dahlsrud, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". Corporate social responsibility and environmental management, 15(1), s.1-13.

Bu bölümün ilerleyen aşamalarında anlatılacak yaklaşımlardan biri olan Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımını, benimseyen Milton Friedman gibi araştırmacılar, örgütlerin (özellikle özel sektör) toplumsal sorunlarının çözümüne yönelik faaliyette bulunması, ekonomik yapının temeline zarar vereceğine inanıyorlar ve bundan dolayı sosyal sorumluluk uygulamalarını eleştiriyorlardı (Griffin, 2013). Friedman (2009) özel sektördeki örgütlerin (işletmelerin) sadece bir tane sosyal sorumlulukları olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin dürüst, hilesiz ve serbest rekabete dayalı bir ortamda kalmaya devam etmesi ve ekonomik olarak kar elde etmesidir (Friedman, 2009). Bu görüşün temelinde işletmelerin vergi vermesinin sosyal sorumluluk sayılabileceği ve işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine girmesi rekabet ortamını bozacağı anlayışı vardır (Aktan ve Börü, 2007). Ancak KSS üzerinde yapılan görgül çalışmalar, KSS uygulamalarının işletmelere zarar değil fayda sağladığı ve ekonomik performans ile

sosyal sorumluluklar arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Moir, 2001). Ayrıca günümüzde birçok yatırımcı ve fon sağlayıcı kurumlar, bir örgüte yatırım yapmadan önce bu örgütün KSS konusundaki performansını değerlendirdiği görülmektedir (Mohr ve Webb, 2005).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak anlaşılabileceği üzere KSS kavramı bazı temel unsurlar üzerine inşa edilmiştir. KSS'nin ilkeleri olarak ifade edebileceğimiz bu unsurlar şu şekildedir; (i) toplum yararını kişisel yarardan üstün tutmak, (ii) objektiflik, (iii) şeffaflık, (iv) hesap verebilirlik ve (v) açıklık (Özkoç, Çelik ve Gönen, 2005).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte örgütlerin önem verdikleri bir konu haline gelmiştir. Örgütlerin yalnızca ekonomik kaygılarla hareket etmesi ve sadece örgüt çıkarlarını düşünmesi, örgütlerin hayat süreleri ve sürdürülebilirlikleri açısından oldukça olumsuz durumlar oluşturmaktadır. Bundan dolayı örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanların ve toplumun değerlerini ve beklentilerini dikkate alması gerekmektedir.

Özel sektör örgütlerinin nihai hedeflerinin ekonomik çıkar elde etmek olması tek başına başarı göstergesi olarak sayılamaz. Nitekim sürdürülebilirlikten uzak bir anlayışa yalnızca kar peşinden gitmek, bu örgütler açısından oldukça olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Benzer olarak kamu kurumları da yalnızca yasal olarak verilen görevleri yerine getirmesi bu kurumların dolayısıyla tüm devlet kurumlarının işleyişinde çeşitli olumsuzlukların oluşmasına neden olmaktadır. Nitekim kamu kurumlarının vermiş olduğu hizmetlerin birçoğu günümüzde özel sektör tarafından verilebilir hale gelmiştir. Bu sebepten dolayı, kamu kurumları da küresel bir rekabet ortamında bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı KSS, kamu kurumları açısından da oldukça önemli bir konudur. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse KSS'nin önemi saydamlık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi nedenlere bağlı olarak giderek artmaktadır.

3.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Ortaya Çıkaran Nedenler

KSS'nin ortaya çıkmasında üç farklı nedenin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; iktisadi nedenler, politik nedenler ve toplumsal nedenlerdir.

- *İktisadi Nedenler*; KSS'nin oluşumunda iktisadi nedenlere baktığımızda; 1929 büyük buhranının hem ekonomik hem de toplumsal açıdan çok önemli sonuçlar

doğurduğu görülmektedir. Bu buhran, iş yaşamında ve iktisadi hayatta ciddi değişimlere neden olmuştur (Aktan ve Börü, 2007). Ayrıca ekonomik faaliyetlerde devletin etkinliğinin artmıştır. Nitekim bu değişimlerin, KSS kavramının oluşmasına önayak olmuştur. (Aktan ve Börü, 2007). Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde iktisadi değişimlerin farklı çeşitlerde KSS uygulamalarının oluşmasına neden olmuştur (Elias, 2004).

- *Politik Nedenler;* İkinci dünya savaşı sonrası dönem, dünyada demokratikleşme eğiliminin en çok arttığı yıllar olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda insan hakları konusunda olumlu gelişmelerin yaşandığı dönem olarak da kabul edilmektedir. Nitekim insan haklarındaki bu gelişim, örgütlerin bireylere ve topluma karşı daha çok önem vermesini sağlamıştır. Dolayısıyla örgütler, toplumun değerlerini ve bireylerin isteklerine yönelik faaliyetler göstermeye başlamıştır (Aktan ve Börü, 2007).

- *Toplumsal Nedenler;* 1900'lü yıllardan sonra toplum içerisinde etkileşimin artması ve devamında dünya genelindeki bireyler arası etkileşimin artması, bireylerin örgütlü hareket edebilmesine imkân sağlamıştır. Ayrıca bu yıllarda çalışanların sendikal faaliyetler aracılığıyla çeşitli haklar elde etmişlerdir (Aktan ve Börü, 2007). Dolayısıyla toplum yapısında meydana gelen bu değişimler ve küreselleşmeye bağlı olarak sınırların ortadan kalkması, toplumlar arası iletişimin ve farkındalığın artmasına neden olmuştur. Bu durumun farkında olan örgütler ise bireylerin ve toplumun gözünde meşruiyet kazanmak için çeşitli uygulamalar yapma yoluna girmiştir (Farmer ve Hogue, 1985; Elias, 2004). Nitekim bu uygulamalar KSS uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kavramsal olarak ilk defa 1953 yılında Howard R. Bowen tarafından kullanılmış (Carroll, 1979) olsa bile; bu kavramın daha eskilere dayandığı iddia edilmektedir (Aydede, 2007). Nitekim mısır piramitlerinin yapımında mısırlıların organize olmaları, Hamburabi yasaları (M. Öztürk ve diğ., 2013), Türk toplumundaki imece anlayışı, dini kitaplardaki ahlaki yaklaşımlar da (Müslümanların zekât vermesi vb.) sosyal sorumlulukla ilgili olarak kabul edilmektedir (Aydede, 2007). Ayrıca Aristoteles'in iş etiği kavramından bahsetmesi de sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (M. Öztürk ve diğ., 2013). Tüm bunlardan yola çıkarak

KSS anlayışının, kavram olarak ortaya çıkmasından daha önce örf, adet ve kültürel yapılarıdaki gelişmeler neticesinde ortaya çıktığını söyleyebiliriz (M. Özüpek, 2004). Dolayısıyla KSS'nin oluşmasında sadece endüstriyel faaliyetlerin etkili olmadığı görmektediriz. Ancak KSS'nin gelişmesinde sanayileşme ve dolayısıyla büyük örgütlerin kurulmasının oldukça etkili olduğu unutulmamalıdır.

Özüpek (2004; 2005) kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimini, aralarında keskin çizgiler olmamakla birlikte üç döneme ayırmıştır. Bu dönemlerden ilki, sosyal sorumluluğun dinler ve medeniyetlerle başladığı dönem olan MS 1100 yılına kadar süren “işletme öncesi dönem”dir. İkinci dönem ise MS 1100 ve MS1800 yılları arasında kalan sanayi devrimi öncesi dönemdir. Son olarak üçüncü dönem ise 1800’den ikinci dünya savaşına kadar süren “sanayi devrimi sonrası dönemdir”. (M. N. Özüpek, 2005). Modern anlamda KSS'nin oluşması ise bu tarihsel süreç içerisinde meydana gelen ve toplumsal yapıda büyük değişimlere neden olan olayların neticesinde meydana gelmiştir. İkinci dünya savaşı sonrasında yapılan akademik çalışmalarda, örgütlerin (özellikle işletmelerin) topluma karşı sorumlulukların olduğu ve işletmelerin toplumla uyumlu hareket etmesi gerektiğini ifade edilmiştir (Kakabadse ve diğ., 2005).

Carroll (1999) Kurumsal Sosyal Sorumluluğun gelişimini üzerine yapmış olduğu çalışmada; KSS'nin, 1950’li yıllar, 1960’lı yıllar, 1970’li yıllar, 1980’li yıllar ve 1990’lı yıllar şeklinde periyodik dönemlerdeki gelişimini incelemiştir (Carroll, 1999). Carroll, 1950’li yılların KSS'nin kavramsal açıdan ilk ortaya çıktığı dönem olarak kabul etmektedir. Ayrıca KSS'nin ilk tanımlamasını yapan Bowen’ı “kurumsal sosyal sorumluluğun babası” olarak nitelendirmektedir (Carroll, 1999: 270). Bowen’in eserinde ve bu dönemdeki diğer çalışmalarda KSS kavramının yerine “sosyal sorumluluk kavramı”nın kullanıldığı görmektediriz (Bowen, 1953).

KSS'nin 1960’lı yıllarında ise literatürün oldukça geliştiği görülmektedir. Bu dönemde yer alan araştırmacıların başında KSS adına büyük gelişme sağlayan Davis, Frederick, McGuire ve Walton bulunmaktadır (Carroll, 1999). Bu dönem Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) iş gören bazı baskıların artması ve tüketici hareketlerinin artmasıyla, iş dünyasında “etik” kavramını gündeme gelmeye başlamıştır (Yamak, 2007). 1960’lı yıllarda yaşanan gelişmelere rağmen Friedman (2007) gibi bazı araştırmacılar KSS’ye dar anlam yüklemişlerdir (Yamak, 2007). Friedman’a göre geniş

ve kapsamlı bir sosyal sorumluluk anlayışının, kapitalizm açısından yıkıcı etkilerinin olabileceğini savunarak, örgütlerin sosyal sorumluluğunun sadece örgütün hissedarlarına ve yöneticilerine karşı olması gerektiğini savunmuştur (Friedman, 2007).

1970’li yıllar ise KSS üzerine yapılan çalışmaların oldukça arttığı bir dönem olmuştur ve KSS tanımlamaları oldukça spesifik hale gelmeye başlamıştır (Carroll, 1999). Bu dönemde yaşanan en önemli gelişmeler KSS’nin modellerinin geliştirilmesi olmuştur (Carroll, 1999). Carroll, Sethi, Davis, Steiner ve Eells bu dönemin önemli araştırmacılarının başında gelmiştir. Bu araştırmacılardan biri olan Sethi, KSS üzerinde evrensel uzlaşının olmadığını, devlet sistemlerine göre KSS uygulamalarının ve tanımlamalarının değişebileceğini öne sürmüştür (Sethi, 1975).

1980’li yıllarda ise KSS açısından orijinal gelişmelerin çok fazla olmadığı, yaşanan gelişmelerin ise daha çok KSS’nin ölçülebilmesi üzerinde yapıldığı görülmüştür (Carroll, 1999). Ancak bu dönemde Jones, Drucker ve Wartick tarafından yapılan çalışmalar, KSS üzerinde yapılan en oldukça ses getiren çalışmalar olmuştur (Carroll, 1999).

Son olarak 1990’lı yıllarda ise KSS kavramı, paydaş teorisi, iş etiği teorisi, kurumsal vatandaşlık gibi değişik temalarla birlikte incelenir hale gelmiştir (Carroll, 1999). Bu dönemde araştırmacılar KSS anlayışını terk etmediler fakat KSS için yeni tanımlamaların yapılmasının durmuştur (Carroll, 1999). Bu dönemde Wood (1991) KSS’nin gelişimi adına “Kurumsal Sosyal Performans Modeli”ni ortaya koymuştur.

Günümüze yaklaştıkça KSS üzerinde yapılan çalışmaların kuramsal, kavramsal ya da modellere dayalı olmasından ziyade KSS’nin ölçme girişimlerinin arttığı gözlemlenmiştir (Carroll, 1999). Nitekim KSS üzerinde yapılan teorik çalışmaların geliştirilebilmesi için ampirik çalışmaların yapılması büyük önem taşımaktadır. Böylelikle teoriler, uygulama ile uzlaşır hale gelebilir. Ayrıca yapılan ampirik çalışmalar sayesinde KSS kavramının yalnızca yönetim literatüründe kalan bir kavram olmaktan çıkıp, toplumun beklentilerinin karşılanmasında etkili bir konuma kavuşacaktır.

Yukarıda KSS’nin dünya genelindeki akademik düzeyde tarihsel gelişimi hakkında bilgi verildikten sonra KSS’nin Türkiye’deki gelişimi hakkında bilgi vermekte yarar vardır. Nitekim KSS üzerinde yapılan temel akademik yazın ABD kaynaklı

olmasına karşın; bu odak nokta diğer ülkelere doğru kaymaktadır (Egri ve Ralston, 2008). Ancak gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde yapılan çalışmalar sınırlı düzeyde kalmaktadır (Egri ve Ralston, 2008). Türkiye de gelişmekte olan ülkeler arasında yer almasından kaynaklı olarak Egri ve Ralston'un öne sürdüğü iddiayı doğrular niteliktedir.

Ülkeler arasında kültürel ve tarihsel altyapının farklılık göstermesinden dolayı, KSS anlayışlarının gelişimi de farklılık göstermiştir (Donaldson, 2005). Örneğin Avrupa'da KSS anlayışı, ABD'den farklı olarak daha çok çevresel sürdürülebilirlik ve insan hakları konularına odaklanmıştır (Donaldson, 2005). Nitekim Türkiye'de de KSS, çeşitli kültürel farklılıklar sebebiyle diğer ülkelere nazaran farklı odak noktalar üzerinde ve farklı düzeylerde gelişim göstermiştir (Aktan ve Börü, 2007). Bu farklılığın oluşmasında Türkiye'de tarihsel süreç içerisinde ahilik sisteminin olması, İslam dininin etkisi, vakıf sistemlerini etkisi ve çeşitli yasal düzenlemelerin etkisi yer almaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

KSS'nin Türkiye'deki gelişimi hakkında yapılan çalışmalar, Türkiye'de KSS'nin kurumsal paydaşların zorlaması ile değil; yurt dışında KSS'nin önem kazanmasının sonrasında Türkiye'deki örgütlerin küresel pazarda yer alabilmek için bu uygulamaları benimsemesi ile ortaya çıkardığı görülmüştür (Erol, Elagöz ve Sahbaz, 2010). Ayrıca Avrupa Birliğine uyum yasaları çerçevesinde süreklilik kazanan bir hal almıştır (Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008).

3.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Kavramlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile benzer anlamlardan kullanılan ve aralarında benzerlikler olan kavramlar aşağıda açıklanmaktadır. Ayrıca KSS'nin temelinde yer alan paydaş kavramı ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.1.4.1. Kurumsal Hesap Verebilirlik

Günlük konuşma dilinde hesap verebilirliği; bir şey için sorumlu olma, sorumluluk alabilme veya yapılan bir uygulamanın sebeplerinin açıklanabilir olması durumu, şeklinde ifade edebiliriz. Ancak yapılan işleme ilişkin gerekçelerin açıklanması, yasal yükümlülüklerin gereği olabileceği gibi ahlaki erdem gereği de

olabilir (Avcı, 2012). Bir diğer ifadesiyle hesap verebilirlik, yanıtlama sorumluluğu, açıklama sorumluluğu ve bir şeyin neden yapıldığı ya da yapılmadığının savunulması durumudur (Behn, 2001). Diğer bir ifadesiyle hesap verebilirlik, yapılan eylemlerle ilgili bilgi, sebep ve hesap verme ve alma kapasitesi, yeteneği ve isteğidir (Zengin ve Öztaş, 2008). Bu tanıma göre hesap verebilirlik, hesap verme ve almayı kapsayan karşılıklı bir süreci ifade etmektedir.

Başka bir tanımıyla hesap verebilirlik, bireylerin yapmış oldukları eylemlerden, ihmallerden ya da almış olduğu kararlardan dolayı gerekli durumlarda ilgili kişilere (üst yönetim, çalışanlar ya da genel anlamda paydaşlar) bu eylem ya da karar hakkında açıklama yapması ve bu eylem ve kararlardan kaynaklı sonuçları kabullenmeye karşı hazır olmasıdır (Fitzpatrick ve Bronstein, 2006). Dolayısıyla hesap verebilirlik; bireylerin ya da kurumların sorumluluk alanları içerisinde yaptıkları faaliyetler hakkındaki tüm yargılamaları ve eleştirileri kabullenme konusunda istekli olduğu bir süreçtir (Avcı, 2012).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kurumsal hesap verebilirlik, bir kurumun faaliyetlerinin bu kurum dışındaki bireyleri ve kurumları etkilediğinde, kurumunda yapılan faaliyetten dolayı sorumluluk duymasıdır (Aras, 2007). Buradan yola çıkarak, örgütlerin ekonomik çıkar sağlamanın ötesinde sorumluluklara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim örgütlerin, kamu yararını sağlamak gibi sorumlulukları da vardır. Kısaca kurumsal hesap verebilirlik, bireylerin ve örgütlerin topluma karşı sorumluluklarını ifade etmekte olup, ayrıca yapılan eylem ve alınan karardan dolayı hesaba çekilme durumu, yükümlülük duygusu olarak adlandırılır (Doğan, 1994).

Kurumsal Hesap Verebilirlik, “Sorumluluk” kavramıyla açıklanılmaya çalışılmasına karşın; KSS’den farklıdır. Nitekim kurumsal hesap verebilirlik, bir kurumun yaptığı eylemlerden dolayı açıklama, ispatlama ve raporlama görevlerine işaret ederken; KSS, bir kurumun belli bir şekilde hareket etme yükümlülüğüne işaret eder (Aktan ve Börü, 2007).

3.1.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Teknolojik ve ekonomik gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan çevre sorunlarının önlenmesi ve doğal çevrenin korunabilmesi için sürdürülebilirlik kavramı ortaya

çıkıştır (Tosun, 2009). Sürdürülebilirlik kavramı, toplumun sosyal, beşeri, kültürel, bilimsel ve doğal kaynaklarının gelecek nesilleri düşünerek kullanılmasını sağlayan ve buna saygı duymaya yönelten katılımcı bir süreçtir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995).

Sürdürülebilirlik temelde ekolojik sistemlerin fonksiyonlarına gelecekte devam edebilme yeteneği olarak algılanabilir (Chapin III, Torn ve Tateno, 1996). Diğer taraftan sürdürülebilirlik, örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği süreç içerisinde çevreye verdikleri zararların giderilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri strateji ve yaklaşımları uzun vadede örgütün faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması için kullanmasıdır (Yavuz, 2010). Bu tanımlardan hareketle kurumsal sürdürülebilirliği, kurumların kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli kazançlar için çalışması ve bu yönde yatırım yapması şeklinde ifade edebiliriz. Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Kurumların sürdürülebilirlik geliştirebilmesi, kurumun çeşitli aşamalardan geçmesi ile olabilmektedir. M.Marrewijk, “Spiral Dinamikler” (*Spiral Dynamics*) adını verdiği bu aşamaları sırasıyla şu şekilde saymıştır; itaate dayalı kurumsal sürdürülebilirlik, kâra dayalı kurumsal sürdürülebilirlik, yardımsever kurumsal sürdürülebilirlik, sinerjik kurumsal sürdürülebilirlik ve holistik kurumsal sürdürülebilirlik (Van Marrewijk, 2003).

3.1.4.3. Kurumsal Vatandaşlık

1990’lı yılların sonlarından itibaren kullanılmaya başlayan Kurumsal Vatandaşlık kavramı, kurumların, faaliyetlerini yürütürken yasal, etik ve sosyal kuralların tümüne uyması ve kurumun toplum ile arasındaki sözleşmeye bağlı olarak kendinden beklenileni yerine getirmesidir (Aktan ve Börü, 2007). Carroll (1998) kurumsal vatandaşlığın dört boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, ekonomik, etik, hukuki ve gönüllülüktür (Carroll, 1998). Carroll bu boyutların aynı zamanda KSS’nin boyutları olduğunu da ifade etmekte ve KSS piramidinde göstermektedir (Schwartz ve Carroll, 2003). Carroll bu boyutlardan yola çıkarak kurumsal vatandaşlığı özümseyip uygulayan kurumların, topluma faydalı faaliyetler yürüten, etik hareket eden, hayırseverlik faaliyetleri yürüten ve toplumun kendisine sağladığı katkılardan fazlasını topluma geri sunabilen kurumlar olduğunu ifade etmiştir (Carroll, 1998).

Kurumsal vatandaşlık genellikle yerel çevrede uygulanan toplumsal faaliyetleri ifade ederken; KSS örgütün tüm faaliyetlerini içerisine alan bir sorumluluk anlayışı sergilemektedir (Gardberg ve Fombrun, 2006). Kurumsal vatandaşlık, kurumların faaliyetlerini geniş kapsamlı bir sosyal sorumlulukla ilişkilendirerek karşılıklı yarar sağlayacak şekilde hizmet sunması anlamına gelmektedir (Valor, 2005). Dolayısıyla bu kavram ile bir kurum ile bir bireyin statü olarak eşdeğer varlıklar olduğu ifade edilmektedir (Valor, 2005). Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumluluğunun örgütlere yüklediği sorumluluğun aktif rolünü ifade etmektedir (Jeurissen, 2004).

Kurumsal vatandaşlık üzerine yapılan çalışmalar, kurumsal vatandaşlığın, örgütlerin maddi olmayan varlıklarına katkı sağladığı, ekonomik performansını artırdığını ve örgütün toplumdaki varlığını devam ettirmesini sağladığı tespit edilmiştir (Gardberg ve Fombrun, 2006). Ayrıca kurumsal vatandaşlık, kurumun imajının yükselmesini sağlar, nitelikli personelin kuruma gelmesini sağlar, kurumsal öğrenme ve yaratıcılık yeteneğini artırır ve verimlilik ve kalite artışı sağlar (Argüden, 2008).

3.1.4.4. Kurumsal Hayırseverlik

Hayırseverlik, kurum ile herhangi bir ilgisi olmayan, sosyal ve ekonomik hiçbir beklenti içerisine girilmeden kurum kaynaklarının gelişigüzel şekilde ve gönüllü olarak, yardım ve sosyal hizmet faaliyetlerine aktarılmasına ilişkin bir sorumluluktur (Ricks Jr, 2005). Bu özelliği itibarıyla hayırseverlik, toplumun ortak faydasının sağlanması için yapılan gönüllü bağıştır. Ancak kurumsal hayırseverlik, bireysel hayırseverlikten farklıdır. Nitekim bireysel hayırseverlikte, birey kendi kaynaklarını bağışlarken; kurumsal hayırseverlikte birey (genellikle yönetici), kurum adına başka bireylerin kaynaklarını bağışlamaktadır (Balıkcıoğlu ve Karacaoğlu, 2007).

Hayırseverlik, sosyal sorumluluk açısından oldukça önemli bir konuma sahiptir. Nitekim Carroll (1979) tarafından oluşturulan KSS boyutlarının gönüllülük boyutunun hayırseverliği işaret ettiği ifade edilmektedir (Goddard, 2004). Son yıllarda yapılan çalışmalar kurumların, hayırseverliği resmileştirdikleri ve kurum strateji ve uygulamalarıyla birleştirdikleri görülmüştür (Raiborn ve diğ., 2003). Ayrıca bu çalışmalarda, yapılan yardımların toplumda yardıma ihtiyacı olanlara karşılık

beklemeden yapılabilceği gibi, örgütün kendisine fayda sağlayabileceğini düşündüğü olaylara ya da durumlara yönelik olarak da yapılabilceği ifade edilmektedir (Raiborn ve diğ., 2003).

Örgütlerin hayırseverlik faaliyetlerinde bulunması yönünde araştırmacılar farklı yönlerde görüş bildirmişlerdir. Friedman (1962) hayırseverlik faaliyetlerinin, kurumların kaynaklarının yatırımlardan ziyade farklı yönlerle kaydıracağı için hayırseverlik faaliyetlerini hoş karşılamamıştır (Friedman, 2007). Bunun tersine Porter ve Kramer (2002) hayırseverlik davranışlarının, kurumların sosyal amaçlar dışında kurumun hedeflerine odaklanmak suretiyle, kurumun rekabet avantajı sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesine yardımcı olduğunu vurgulamaktadırlar.

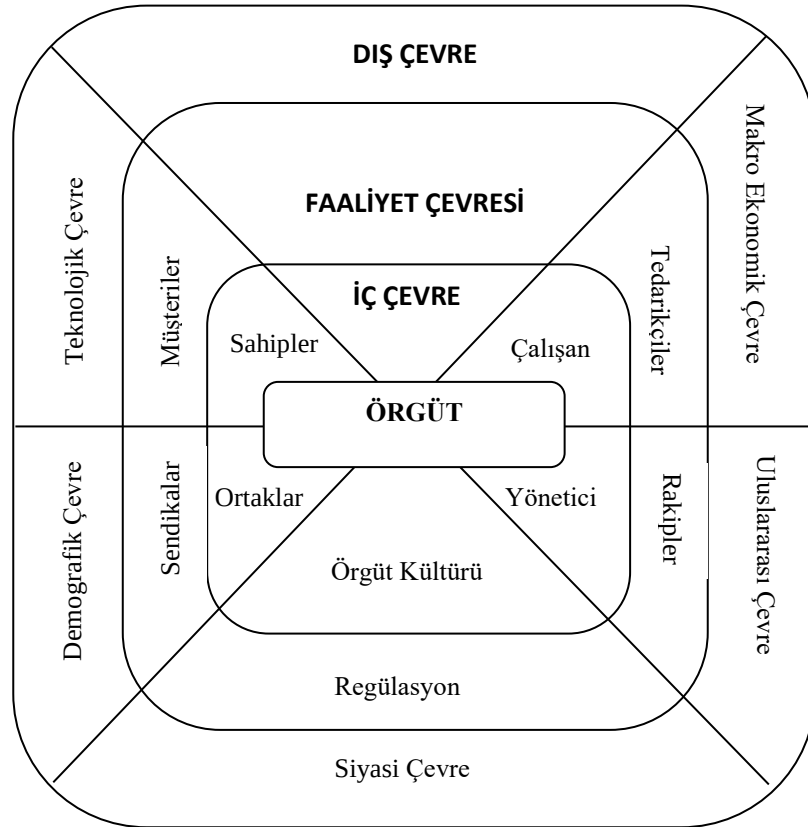
Bu özellikleri itibariyle hayırseverlik, geçmişten günümüze kadar küresel çapta en çok tercih edilen sosyal girişimler arasındadır (N. R. Lee ve Kotler, 2006). 1980'lerden sonra özellikle ABD'de örgütler için sosyal sorumluluğu desteklemede bir yönetim ve pazarlama uygulaması olan stratejik hayırseverlik (Balıkçioğlu ve Karacaoğlu, 2007), hayırseverliği kurumun ekonomik çıkarlarıyla bütünleştirerek ele almaktadır. Dolayısıyla yapılan tüm hayırseverlik faaliyetleri, kurumun çıkarlarına ve kar amacı olmayan kurumların çıkarlarına hizmet etmektedir (Marx, 1999). Ancak hayırseverliğin parasal çıktıları ölçmek çoğu zaman zor olmasına karşın hayırseverliğin, çalışanlar ve kurum itibarı üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Raiborn ve diğ., 2003).

3.1.4.5. Paydaşlar

1950'lerden sonra dünya genelinde yaşanan gelişmeler, teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle, insanların bilinç düzeyi ve ileri görüşlü olmanın zorunlu yanları artmıştır. Aynı zamanda bireysel hakların önem kazanması, iletişim imkânlarının artması, sendikal faaliyetlerin artması ve sivil toplum örgütlerinin toplumsal hayatın önemli bir parçası haline gelmesi, sorumluluk bilincinin toplumsal düzleme kaymasına neden olmuştur. İşte bu noktada KSS anlayışı, kamu ve özel sektör kuruluşlarının daha önceleri dikkate almadıkları bir takım faaliyetleri, kurumsal süreçlere dâhil etmelerine neden olmuştur. Bireylerin beklentileri ve kurumların bu beklentilere karşı verdiği cevap sayesinde, pozisyon itibariyle birbirini etkileyen ve

etkilenen grupların ortak çıkarlar etrafında toplanmasını sağlamıştır. Nitekim birbirini etkileyen ve etkilenen ilişkinin bulunduğu bir ortamda yani etkileşim içerisindeki bir ortamda paydaş kavramı ön plana çıkmıştır.

Yukarıda anlatılardan yola çıkarak paydaş kavramı, toplum içerisinde kurumların etkileşim içerisinde olduğu, kurumun faaliyetlerinden etkilenen ve kendi faaliyetleri ile kurumu etkileyen tüm toplumsal taraflar şeklinde tanımlanabilir (Baron, 1996). Bir diğer ifadeyle paydaş, örgütün amaçlarına ulaşmak için faaliyet gösterdiği süreçte, etkilediği ya da etkilendiği birey ya da gruptur (M. Özüpek, 2004). Bu tanımlar benzer bir ifadeyle Freeman (2010) paydaş kavramını, örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyen veya bu hedeflerin gerçekleşmesinden dolayı etkilenen (olumlu-olumsuz) kişi ya da grup, şeklinde tanımlamıştır (Freeman, 2010).



Kaynak: Aktan, C C, Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (ss. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları, s.15.

Şekil 3.1. Organizasyonun Doğrudan ve Dolaylı İlişki İçerisinde Bulunduğu Çevre

Diğer taraftan Freeman ve Reed (1983) paydaş kavramını iki farklı yaklaşımla (geniş ve dar anlam) tanımlamışlardır. Geniş anlamda paydaş, Freeman'ın (2010)

tanımına benzer olarak; örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyecek ya da örgütün bu hedeflere ulaşmasından etkilenecek bir grup veya kişi (baskı grupları, kamu kurumları, ticari kuruluşlar, sendikalar, çalışanlar vb.) şeklinde tanımlamışlardır (Freeman ve Reed, 1983). Dar anlamda paydaş ise, örgütün varlığına devam edebilmesi için varlığının bağımlı olduğu bir grup veya kişi (müşteri, tedarikçi, kamu kurumları, hissedarlar vb.) şeklinde tanımlanmıştır (Freeman ve Reed, 1983).

Freeman'a göre (2010) örgütler, paydaşları ile ne kadar iyi ve güçlü ilişkiler kurarsa, hedeflerini gerçekleştirmeleri o kadar kolay olacaktır ancak bu ilişkiler zayıfladıkça, hedeflere ulaşılması ihtimali de düşecektir. Freeman'ın bu yaklaşımı paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır (Aktan ve Börü, 2007). Nitekim tüm örgütlerin (kamu ya da özel) paydaşları farklılık göstermektedir. Örgütlerin büyüklükleri, kamu ya da özel sektör örgütü oluşu gibi durumlar paydaşların sayısında ve çeşitliliğinde farklılık göstermektedir. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle de örgütün paydaşlarında değişimler yaşanabilmektedir. Ancak bu değişimlere rağmen tek değişmeyen husus, örgütün tüm paydaşlara karşı sorumluluk bilinci ile hareket etmesidir. Bu noktada KSS anlayışının üzerinde yoğunlaştığı paydaş yönetimi, örgüt yönetiminin tüm paydaşları göz önünde bulunduracak şekilde yürütülmesini ifade etmektedir (M. T. Jones, 1999). Bu ifadelerden paydaş teorisi (etkileşim kuramı (Turgut, 2010)) örgütün ne tür amaçlara sahip olduğu ve örgütün paydaşlara karşı ne tür sorumluluklarının olduğunun belirlenmesi prensibine dayalıdır (Freeman, Wicks ve Parmar, 2004).

Paydaş teorisini daha iyi anlayabilmek için örgütün etkileşim içerisinde olduğu paydaşların kimler olduğu ve örgütün faaliyetlerinden ne derece etkilendiğini belirlenmesi gerekmektedir. Nitekim bu noktada paydaşları, birincil ve ikincil paydaşlar olarak ikiye ayırabiliriz (M. T. Jones, 1999: 164). Birincil paydaşlar, örgüt ile doğrudan etkileşime giren ve örgüt faaliyetlerinde önceliğe sahip grup ya da kişilerdir (Wood, 1991; Wood ve Jones, 1995). Bu paydaşlar, örgütün kaynakları üzerinde doğrudan hak sahibi olan ve örgütün ekonomik faaliyetlerini etkileyen; çalışanlar, rakipler, müşteriler, hissedarlar ve tedarikçilerden oluşmaktadır (Wood ve Jones, 1995). İkincil paydaşlar ise, örgütün faaliyetlerinden dolayı olarak etkilenen birey veya gruplardır. Bu grupta yer alanların, örgütün faaliyetlerinden etkilenmesi yasalarca sağlanmakta ya da etik ve sadakat gibi bağlayıcı nitelikte olmayan kriterlere dayalıdır (Wood ve Jones, 1995).

Jones'in paydaş ayrımının yanı sıra Aktan (1999) tarafından yapılan paydaş dağılımı da KSS açısından dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husustur. Aktan (1999) tarafından oluşturulan modelde yer alan paydaşlar bütün örgütler için geçerli olduğu söylenemez. Ancak genel hakları itibarıyla paydaş tanımına ve etkileşimine uygun olan bir modeldir. Bu modele göre örgütün paydaşlarla etkileşim içerisinde bulunduğu çevreler genellikle dış çevre, faaliyet çevresi ve iç çevre olarak üç ayrılarak incelenmektedir (Aktan, 1999). Örgütün etrafını çevreleyen bu üç çevrede yer alan paydaşların her birine karşı örgütün çeşitli sorumlulukları vardır. Nitekim bu sorumlulukların önem dereceleri ve genişlikleri, sorumluluğa ilişkin grubun örgüt ile arasındaki etkileşimi ile değerlendirilmektedir. Aktan (1999) tarafından oluşturulan model Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

Paydaşlara ilişkin verilen bilgilerin yanı sıra KSS alanlarına ilişkin aşağıda yapılan değerlendirmelerde paydaşlar konusuna tekrar değinilmektedir.

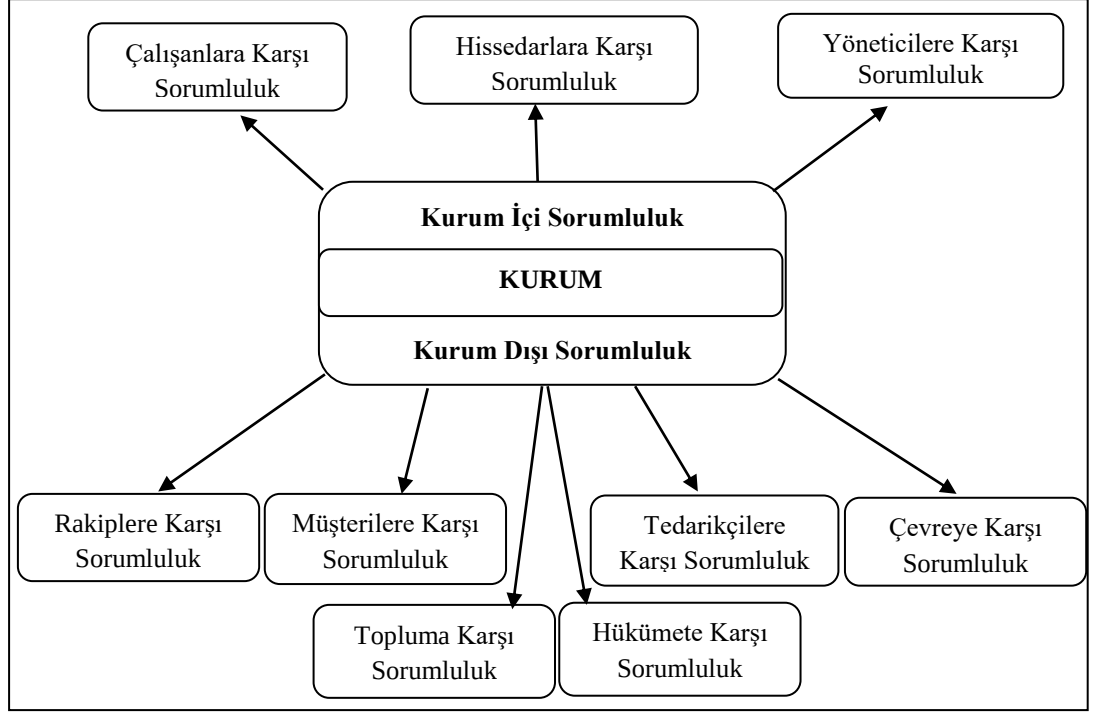
3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Günümüzde örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için belirledikleri hedefleri yerine getirmelerinin yanı sıra sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde toplumun menfaati de göz önüne alan bir anlayış benimsemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Yukarıda paydaşlar konusu anlatılırken bahsedilen paydaş gruplarının yanında örgütlerin sosyal sorumluluk sahibi olduğu çeşitli alanlar bulunmaktadır. Bu alanlar örgütün doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu çevreye göre şekil almaktadır.

Yukarıda paydaşlara ilişkin olarak verilen şekilden yola çıkarak; örgütlerin sosyal sorumluluk alanlarını genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki grupta toplayabiliriz (Aktan ve Börü, 2007). Aktan (1999) tarafından yapılan bu ayrım yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına ilişkin sınıflandırmalardan bir diğerinde ise sosyal sorumluluk alanları, birincil çıkar grubuna ve ikincil çıkar grubuna göre ayrılması ile yapılmaktadır (Çalışkan, 2010). Bu ayrıma göre birincil çıkar grubu içerisinde hissedar, yatırımcı, müşteri, çalışan ve tedarikçiler yer alırken; ikincil çıkar grubu içerisinde örgüt faaliyetlerine katılmayan ancak örgütün faaliyetlerinden etkilenen gruplar (devlet, meslek odaları, sendikalar, yerel yönetimler) yer almaktadır (Özalp,

Tonus ve Sarıkaya, 2008). Sosyal sorumluluk alanlarına ilişkin olarak yapılan ikinci ayırım, yukarıda paydaşlara ilişkin olarak verilen (birincil/ikincil paydaş) ayırımı ile benzerlik göstermektedir. Aşağıda örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına ilişkin ayrıntılı bilgi verilmiştir. Bu tez çalışmasının uygulama kısmının üniversitelerde akademik personel üzerinde yapılması planlanmasından dolayı paydaşlara ilişkin bilgilendirme üniversite bazında değerlendirilecektir.



Kaynak: Aktan, C C, Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (ss. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.

Şekil 3.2. Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları

3.2.1. Kurum İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Literatürde kurum içi sosyal sorumluluk alanları içerisinde yer alan faaliyetlerin genellikle; yöneticilere karşı, çalışanlara karşı ve hissedarlara karşı olduğunu görmekteyiz. Ancak literatürde bu yöndeki ifadeler genellikle özel sektör kuruluşlarıyla ilgili olduğu için bu çalışmada yalnızca yöneticilere karşı ve çalışanlara karşı kurumsal sosyal sorumluluk alanları değerlendirilmektedir.

3.2.1.1. Yöneticilere Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumların hedeflerinin oluşturulmasında ve bu hedeflere ulaşmak için uygulamaların oluşturulmasında yöneticilerin önemi oldukça büyüktür. Ayrıca yöneticilerin almış oldukları kararlar kurumun diğer paydaşlarına karşı sosyal sorumluluğu için oldukça önemlidir. Kurumun başarılı olabilmesi ve küresel ortamda rekabete katılabilmesi için tüm paydaşların beklentileri asgari düzeyde karşılanması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilere bu noktada büyük görev düşmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmıştır ve örgütlerin yönetim sürecine dâhil olmuştur. Nitekim örgütler, sürdürülebilir olmak, topluma karşı belli bir duruşa sahip olmak, kurumsal itibar sağlamak, nitelikli işgücünü elinde tutmak ve çalışanların motivasyonunu sağlamak gibi amaçlarla KSS'ye her geçen gün daha fazla önem vermektedir. Hakikaten günümüzde artık birçok uluslararası finans kuruluşu ya da yatırım örgütü, örgütleri KSS performanslarına göre değerlendirmektedir. Bu nedenle yöneticiler, hem nitelikli çalışanı bünyesinde barındırmak hem de ulusal ve uluslararası piyasada rekabet edebilmek için yüksek çaba göstermesi gerekmektedir.

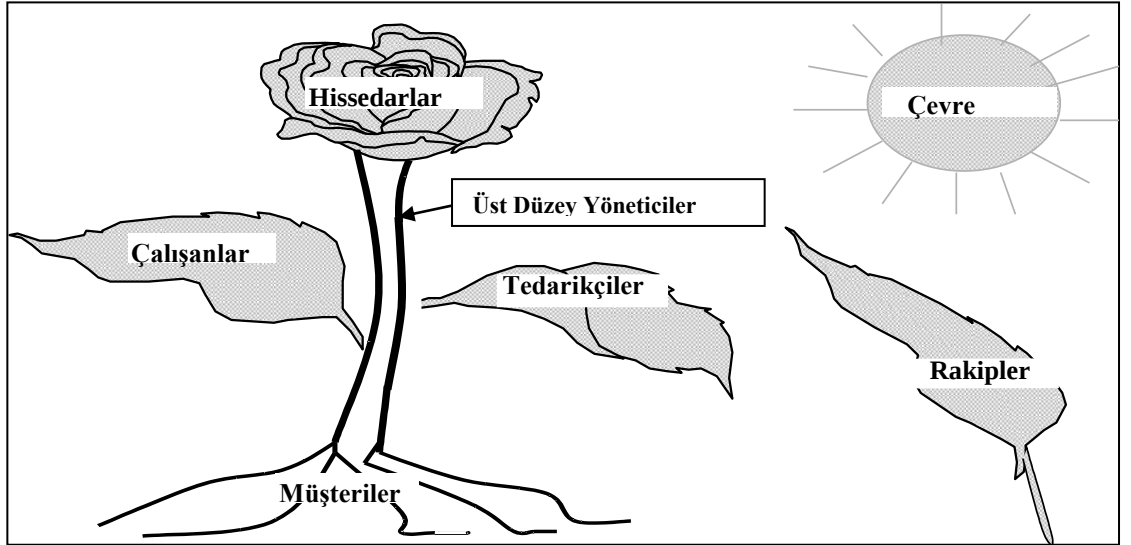
Ancak yöneticiler, KSS konusunda bir takım çıkmazlara sahiptir. Daha açık ifadesiyle; özel kuruluşlardaki yöneticiler, işletmenin en yüksek düzeyde kar elde edebilmesi için KSS faaliyetlerine yönelmekte cesaretsiz kalmaktadır. Kamu kurumlarındaki yöneticiler ise kendilerine tahsis edilen imkânları yasalar dâhilinde kullanmak istemesi ve toplumun yararına olsa bile görev alanı dışına çıkarak hareket etmek istememesi gibi durumları meydana gelmektedir. Yasaların KSS konusunda kesin çizgilerinin olması da yöneticilerin endişelerini katlamaktadır. Ancak yöneticiler tüm bu çıkmazlara rağmen kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik hareket etmek zorundadır (Turgut, 2010).

Yukarıda yöneticilerin KSS uygulamalarından kaynaklanabilecek görevlerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Yöneticilere düşen görevlerin yanı sıra yöneticilere karşı yapılacak olan KSS uygulamalarının ya da yöneticinin diğer paydaşlara karşı yapmış olduğu KSS uygulamalarından kaynaklı olarak çeşitli faydalar sağlamaktadır.

Bu faydaları Aktan ve Börü (2007) şu şekilde sıralamıştır:

- Yöneticilerin yapılan faaliyetlerden onur ve gurur duyması,
- Yöneticilerin motivasyonlarının artması,
- Etik konularda daha fazla farkındalık kazanmaları,
- Çalışanlara karşı daha fazla güven duymaları,
- Çalışanların kurum amaçları ve kültürü ile özdeşleşmesi,
- Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması (Aktan ve Börü, 2007).

Paydaşların, KSS uygulamaları ve örgüt önemine ilişkin Pige (2002) tarafından yapılan çalışmaya göre yöneticiler, örgütün paydaşları içerisinde en önemli konumda yer almaktadır (Pige, 2002). Pige yapmış olduğu çalışmada örgütün tüm paydaşlarını bir çiçek ile sembolize etmektedir. Aşağıdaki şekilden anlaşılacağı üzere yöneticiler, örgütün (sembolik olarak çiçeğin) gövdesini oluşturmaktadır. Nitekim gövdenin zarar görmesi durumunda tüm sistem zarara uğramaktadır.



Kaynak: Pige, B. (2002). "Stakeholder theory and corporate governance: the nature of the board information". Management, 7(1), 1-17.

Şekil 3.3. Kurum Paydaşları Çiçek Modeli (Pige, 2002)

3.2.1.2. Çalışanlara Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Pige tarafından oluşturulan modele göre çalışanlar bir çiçeğin yaprakları gibidir ve çiçeğin (yani örgütün) büyümesi ve hayatını devam ettirebilmesi için oldukça önemlidir.

(Pige, 2002). Bir kurumun temel kaynağı olarak kabul edebileceğimiz çalışanlar kurumun gelişiminde önemli rollere sahiptir (Freeman, 2010).

Birinci bölümde örgütün tanımına ilişkin bilgilendirme yapılırken ifade edildiği üzere; belli bir amacı gerçekleştirme üzere bir araya gelen insanlar, örgütü oluşturmaktadır (Robbins, 1996). Dolayısıyla şunu ifade etmek gerekir ki örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesindeki en değerli varlığı, sahip olduğu insan kaynağıdır. Nitekim örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bir araya getirilen tüm kaynakların kullanımı, planlanması ve koordinasyonunun sağlanması çalışanların elindedir (Sabuncuoğlu, 2012).

Çalışanların örgütün varlığı için bu kadar önemli olmasından ötürü, günümüzde çalışanlara yapılan KSS uygulamalarını maliyet olarak kabul eden yönetim anlayışı, yerini insan dayalı rekabet stratejisine bırakmıştır. Ayrıca günümüzde çalışanlar, örgütün “iç müşterisi” olarak değerlendirilmekte ve örgütün dış müşterilerine yönelik uygulanan etik kurallar ve çalışanlara da uygulanmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2010). Üstelik örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmemesi durumları örgütlere, yüksek tazminat, kurum itibarının zedelenmesi ve kamuoyu desteğinin kaybı gibi maliyetler doğurmaktadır (Turgut, 2010).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusuna çalışanlar açısından bakıldığında; iki yönlü bir sorumluluk gözümüze çarpmaktadır. Bunlardan biri örgütün çalışanlara karşı sorumluluğu iken diğeri çalışanların örgüte karşı sorumluluğudur.

3.2.2. Kurum Dışı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin kurum dışı kurumsal sosyal sorumluluğu olarak, tüketicilere/ müşterilere karşı, çevreye karşı, topluma karşı, tedarikçilere karşı, rakiplere karşı ve devlete karşı sosyal sorumlulukları sayılabilir. Bu grupta yer alan paydaşlardan bazıları (örn. Tedarikçi ya da Müşteri) yukarıda Pige'nin çiçek modelinde çiçeğin bünyesinde yer almasına karşın örgüt dışısındaki birer paydaş olarak değerlendirilmektedir. Nitekim çiçek modelinde ifade edilen şey, paydaşların örgüt (çiçeğin gelişimi ve varlığına devam etmesi) için öneminin belirlenmesidir. Dolayısıyla örgütün içerisinde ya da dışında yer alan bir paydaş değerlendirmesi değildir.

3.2.2.1. Çevreye Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Çiçek modelinden yola çıkarak çevresel faktörlerin örgüt açısından önemini değerlendirdiğimizde; çiçeğin gelişmesi için çevresel faktörlerin hayati öneme sahip olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Nitekim çevresel faktörlerden bazıları kontrol altına alınırken (sulama yapılması); bazı faktör (fırtına, dolu vb.) kontrol edilememektedir (Aktan ve Börü, 2007). Buna benzer olarak örgütün kendi çevresi için de çeşitli faktörler, örgütün hayatı için oldukça önemlidir. Örgütler, üstesinden gelebildikleri çevresel faktörlerle baş ederek yaşamlarına devam edebilir üstelik bu durum örgüte daha fazla yarar sağlar.

Örgütlerin çevreye karşı sosyal sorumluluklarını üç ayrı boyutta inceleyebiliriz. Bunlardan ilki sosyal çevre, ikincisi politik çevre ve üçüncüsü ekolojik çevredir (Çalışkan, 2010). Örgütün bu çevrelere karşı sorumluluklarını ayrı ayrı aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

Öncelikli olarak örgütlerin politik çevresine karşı sorumluluğu, bulunduğu bölgenin ve ülkenin siyasi problemlerinin olmasını önleyici çalışmalar yapmasıdır. Kadın haklarına, dini ve ırki ayrımcılığa karşı çeşitli önlemler alması bu çeşit sorumluluk kapsamında yer almaktadır. Nitekim üniversitelerin politik çevresine karşı sorumluluğu diğer örgütlere nazaran biraz daha fazladır.

Örgütlerin sosyal çevrelere karşı sorumluluğuna bulunduğu toplumun inançlarına, değerlerine ve normlarına uygun davranması, örnek gösterilebilir (Bayrak, 2001). Ayrıca toplumun yaşam seviyesinin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlaması, bir diğer sosyal sorumluluğudur. Nitekim örgütler, toplumsal ihtiyaçların ürünü olarak ortaya çıkan kurumlardır ve bu amaçla oluşturulan yapıların topluma katkı sağlaması ve toplumun faydasına işler yapması oldukça elzemdir. Dolayısıyla sosyal çevre, örgütlerden çeşitli beklentiler içerisine girerler. Sosyal çevrenin örgütlerden beklediği bir diğer husus ise örgütün işsizlik seviyesini azaltmasıdır.

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirirken sorumluluk sahibi olması gereken bir diğer önemli faktör ise örgütün ekolojik çevresidir. Nitekim sürdürülebilir bir örgüt yapısına ulaşmak için doğal çevrenin korunması ve doğal yaşamın dengede tutulması önemlidir. Kısaca, örgütlerin doğayı tahrip etmemesi, çevre kirliliğinin önüne geçmesi, gelecek nesillerin iyiliği için çevrenin korunması gibi faktörleri içermektedir. Diğer

tarafından, günümüzde birçok yasal mevzuat, örgütlerin bu faktöre dikkat etmesini zorlamaktadır. Ayrıca rekabet ortamında yer alan örgüt, avantajlı konuma geçmek için bu sorumluluk ilkesine uygun hareket etmektedir. Nitekim birçok birey kurumları çevre verdiği değere göre değerlendirmektedir.

3.2.2.2. Topluma Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin bulundukları çevrede meydana gelen sorunlara karşı farkındalığa sahip olması ve bu sorunların çözümüne yönelik girişimlerde bulunması sorumluluğudur. Örgütler çevresel sorunların çözümünün yanı sıra bu çevrede yaşayan bireyleri ilgilendiren sorunlarında çözümüne yönelik faaliyette bulunması gerekmektedir. Nitekim örgütler, bulundukları çevredeki toplumun eğitim, sağlık gibi problemlerini ortadan kaldırmaya ve kültürel değerlerinin korunmasına yönelik çalışmaya yapmaya ve toplumda istihdamı artıracak uygulamalar yapmaya yönelik olarak çeşitli sorumluluklara sahiptir (Crowther ve Aras, 2008). Diğer bir ifadeyle örgütlerin toplumlar tarafından kendilerinden beklenenleri karşılamak için faaliyette bulunmasıdır.

Toplumlar örgütlerden şeffaf bir yönetim anlayışı, etik kurallara uyan faaliyetler, yapılan faaliyetin kamuoyuna duyurulması, çevreye verilen zararların azaltılması, yaşam kalitesinin yükselmesi gibi beklentiler içerisindedir (Turgut, 2010). Bu beklentiler, örgütler ve toplum arasındaki ilişkinin temellerini oluşturmaktadır. Beklentilerin karşılanması durumlarında hem örgütler hem de toplumlar KSS adına üzerlerine düşeni yapmış olurlar.

Son olarak ifade etmek gerekirse; topluma karşı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını üç boyutta inceleyebiliriz. Bunlar, örgütün varlığını sürdürdüğü bölgenin yerel toplumu, örgütün bulunduğu ülkenin ulusal toplumu ve uluslararası toplumdur. Nitekim bu üç ayrı toplum kesimini de örgütlerin çeşitli sorumluluk vardır. Örneğin üniversiteler, yerel topluma ekonomik katkı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Öteki taraftan üniversiteler yerel toplumun eğitim ve kültür seviyesinin artırılması açısından da oldukça önemli bir konumdadır. Ayrıca üniversiteler, ulusal toplumun ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlaması açısından da önem taşımaktadır. Uluslararası ölçekte değerlendirme yaparsa, üniversitelerin evrensel insan haklarının

korunması, bilimsel çalışmaların artması ve yaşamı kolaylaştıran teknolojilerin üretilmesi bakımından sorumluluğu vardır.

Tüm bunların yanı sıra topluma karşı yapılan KSS faaliyetlerinin, insan haklarına olan duyarlılığını gelişmesi, eğitim, kültür ve sağlık alanlarına yapılan yatırımların artması, sürdürülebilir toplum hayatının gelişmesi ve kadınların toplumdaki konumunun düzeltilmesi gibi yararları bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

3.2.2.3. Devlete Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Devletler, örgütlerden kendilerine karşı çeşitli sorumlulukların yerine getirilmesini talep etmektedir. Devletler, bu taleplerini yasal zorlamalar ile (vergi, çevresel raporlar vb.) yapabileceği gibi çeşitli kampanyalar (vergi affı gibi) vasıtasıyla da yapabilmektedir. Bunların ötesinde devletin, örgütün diğer paydaşlarına yönelik olarak yapacağı KSS uygulamaları üzerinde de etkisi vardır. Dolayısıyla örgütler, faaliyetlerini yürütebilmek ve varlığını sürdürebilmek için örgütün bulunduğu ülkenin devleti ile iyi ilişkiler geliştirme sorumluluğu vardır (Sarıkaya, 2008).

Örgüt ile Devlet'in iyi ilişkiler oluşturup bu ilişkilere devam edebilmesi için örgüt ve devlet arasındaki sınırların iyi çizilmiş olması gerekmektedir (Aktan ve Börü, 2007). Günümüzde bu sınırlar, devlet sistemleri ve yönetim biçimlerine göre değişiklik göstermesine karşın genellikle devletin konumu "hakem" olmak ile ilgilidir.

Örgütlerin devlete karşı sosyal sorumluluklarını değerlendirirken yerel yönetimleri de değerlendirmeye almak gerekmektedir. Nitekim yerel yönetimler de örgütlerin faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen bir paydaş konumundadır (Freeman, 2010).

Son olarak, KSS uygulamalarının hükümetlere sağladığı çeşitli yararlar vardır. Bunlar, yasalara uyan örgütlerin artması, örgütlerin yolsuzluktan uzak durmasının sağlanması, topluma yeni istihdam alanlarının açılması ve kamusal alanlara yapılan ekonomik, sosyal yatırımların artması şeklinde sıralanabilir (Aktan ve Börü, 2007).

3.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ

Örgütlerin, toplumun sorunları ile ilgilenmeye başlaması ve kendilerini bu sorunların çözümüne yönelik olarak birer unsur olarak görmeleri, akademik dünyanın da ilgisini çekerek; örgütlerin toplumsal sorunlara karşı bakış açılarını ve bu sorunların çözümünde aldıkları rollere göre çeşitli teorik yaklaşımlar modeller oluşturmuşlardır (Top ve Öner, 2012). Çok geniş bir literatür kaynağı olan KSS'ye ilişkin birçok teori ve bir çok model zaman içerisinde oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar ve modeller aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

KSS faaliyetlerinin yapılmasında odak noktanın örgüt mü yoksa toplum mu olduğuna göre bu yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan yola çıkarak KSS yaklaşımları, geleneksel (klasik) sosyal sorumluluk yaklaşımı ve modern (sosyo-ekonomik anlayış) sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ikiye ayırabiliriz (Carroll, 2008; Top ve Öner, 2012). Garriga ve Mele (2004) ise kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşımları dört başlık altında toplayarak incelemiştir. Bu gruplar, aracı teoriler, bütünleştirici teoriler, politik teoriler ve etik teoriler şeklinde oluşturulmuştur (Garriga ve Melé, 2004: 52). Aslında yapılan bu sınıflandırma, KSS boyutlarının belli özellikleri itibarıyla bir arada olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Aracı/Yardımcı teorilerin içerisinde yer alan teorilere göre KSS, örgütlerin ekonomik çıkarlarını yerine getirirken kullanabilecekleri bir araç niteliğindedir. Ayrıca herhangi bir sosyal aktivite ya da KSS uygulaması, örgüte fayda sağlaması durumunda kabul edilmektedir (Garriga ve Melé, 2004).

Politik teoriler ise KSS'ye ilişkin değerlendirmelerde, politik düşünceleri ve politik analizleri içermektedir. Politik ortamda iş dünyasının gücünün sorumluluk duygusu ile kullanılmasına odaklanmaktadır (Garriga ve Melé, 2004).

Bütünleştirici teoriler, örgüt yöneticilerinin sosyal talepleri dikkate alması ve bu talepleri yerine getirmek için sosyal değerlerle bütünleştirerek faaliyet göstermesi

gerektiğini savunmaktadır (Garriga ve Melé, 2004). Kısaca örgütün faaliyet ve hedefleri ile toplumun beklentilerinin bütünleştirilmesidir.

Etik teoriler ise, örgütler ve toplum arasındaki ilişkiyi düzenleyen etik ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Bu teoriler, KSS uygulamaları etik perspektifinden bakılması gerektiğini savunmakla birlikte toplumsal sorunların etik bir yükümlülük olarak algılanması gerektiğini savunmaktadır (Garriga ve Melé, 2004). Garriga ve Mele tarafından oluşturulan bu gruplamaya ilişkin ayrıntılı bilgi ve bu yaklaşımların savunucuları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve Teorilere İlişkin Yaklaşımlar

Teori Türü	Teori Açıklaması	Yaklaşım Türü	Yaklaşım Açıklaması	Yaklaşımları Savunanlar
Aracı/Yardımcı Teoriler	KSS uygulamaları örgütün ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmek için birer araçtır.	Hissedar yaklaşımı	Hissedarların uzun dönemli kazanımlarının maksimizasyonu	Friedman (1970) Jensen (2000)
		Rekabet avantajı oluşturma stratejileri	Rekâket ortamında sosyal sorumluluk yatırımlarının yapılması	Porter and Kramer (2002)
			Örgütü doğal kaynak ve dinamik yeteneklerinin görünümüne dayalı olarak strateji oluşturulması	Hart (1995) Lizt (1996)
			Ekonomi piramidinin alt tarafında yer alanlar için stratejiler geliştirilmesi	Prahalad and Hammond (2002), Hart and Christensen (2002) Prahalad (2003)
		Sebeplere dayalı pazarlama	Sosyal açıdan oldukça bilindik olan hayırsever faaliyetlerin örgütün reklam aracı olarak kullanılması	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)
Politik Teoriler	Siyasi ortamda örgütün, gücünü sorumluluklarının bilincinde kullanmasına odaklanır.	Kurumsal anayasacılık	Örgütlerin sosyal sorumluluğunun kaynağı örgütlerin sosyal yapı üzerinde sahip olduğu güçten kaynaklanır.	Davis (1960, 1967)
		Bütünleşik sosyal sözleşme teorisi	Toplum ve örgütler arasında sosyal bir sözleşmenin varlığı öne sürülmektedir.	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
		Kurumsal (veya ticari) vatandaşlık	Örgütler, topluma belirli yollarla dâhil olur. Böylelikle örgütler toplumda birer vatandaş olarak görülür.	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001)

Bütünleşik Teoriler	Sosyal ihtiyaç ve taleplerin, örgütün hedef ve değerleri ile bütünleştirilmesine odaklanır.	Konu/sorun yönetimi	Sosyal ve politik sorunlara tepki veren ve bu sorunları önemli ölçüde etkileyebilecek kurumsal süreçler oluşturulmalıdır	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick and Mahon (1994)
		Kamusal duyarlılık	Hukuk ve mevcut kamu politikası süreci, sosyal performansı elde etmek için referans olarak ele alınmalıdır.	Preston and Post (1975, 1981)
		Paydaş yönetimi	Paydaşların ve örgütün çıkarlarının dengelenmesi gerekmektedir	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999) Rowley (1997)
		Kurumsal sosyal performans	Sosyal meselelere uygun çözüm yollarına bulunabilmesi için sosyal meşruiyet ve sosyal süreçlerin araştırılması	Carroll (1979), Wartick and Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)
Etik Teoriler	Toplumsal gelişme olması için yapılması gereken iyi şeylere odaklanır.	Normatif paydaş teorisi	Örgütler sosyal paydaşlara yönelik güvene dayalı sorumlulukları yerine getirmeyi kabul eder. Ancak bu sorumlulukları ahlaki teoriler yoluyla yerine getirirler	Freeman (1984, 1994), Evan and Freeman (1988), Donaldson and Preston (1995), Freeman and Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
		Evrensel haklar	İnsan haklarına, çalışma haklarına ve çevreye saygıyı temel alan çerçeve	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
		Sürdürülebilir kalkınma	Gelecekteki nesillerin dikkate alındığı ekonomik kalkınmaya önem verilmesi	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
		Toplumun ortak iyiliği	Toplumun ortak yararı için faaliyette bulunulması gerekmektedir.	Alford and Naughton (2002), Mele' (2002) Kaku (1997)

Kaynak: Garriga, E, Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". Journal of business ethics, 53(1), 51-71.

3.3.1.1. Klasik (Geleneksel) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşım

Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik geleneksel yaklaşımın temelinde, Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" isimli eserinde ifade ettiği görüşler yer almaktadır (Hay ve Gray, 1974). Smith bu eserinde örgütlerin ekonomik çıkarları peşinden koşarken;

“Görünmez El” in, örgütlerin kişisel çıkarları için yaptıkları faaliyetlerinin tüm topluma faydası olacak şekilde piyasayı düzenleyeceğini savunmaktadır (Hay ve Gray, 1974). Nitekim karlılığını artırmak isteyen örgütlerin yeni yatırım ve istihdam alanları açacağı dolayısıyla topluma çeşitli faydalarının olacağı öne sürülmektedir. Bu yaklaşım örgütlerin, ellerinde kaynakları yalnızca örgüt çıkarları için kullanması gerektiği savunmaktadır. Bu sayede örgütlerin karlılıklarının artacağı ve örgütün yeni yatırım alanlarına yöneleceği öne sürülmektedir (Top ve Öner, 2012). Bu döngünün sağlanması ise “Görünmez El” sayesinde olmaktadır (Hay ve Gray, 1974)

Bu yaklaşımın önemli savunucularından olan Friedman’a göre örgütlerin temel sorumluluğu, devletin ortaya koymuş olduğu yasalara uyarak kar elde etmektir (Goodpaster ve Matthews, 1982). Sosyal sorumluluklar ise bu şekilde davranan örgütlerin olduğu ortamda “görünmez el” in yapması gereken sorumluluktur (Goodpaster ve Matthews, 1982). Bu anlayışa göre toplumda fiyat ve üretim mekanizmalarının rasyonel olarak oluşacaktır ve toplumun refahı için örgütlerin ekonomik çıkarlarını harcaması, hem örgütler hem de toplum için olumsuz sonuçlar doğuracağı öne sürülmektedir (Tenekecioğlu, 1977).

Smith ve Friedman’ın KSS’ye bakış açılarının bu yönde olmasının gerekçeleri ise, örgütlerin KSS amacıyla yapacakları harcamaların örgütün temel işleyişini bozacağı, bozulan yapının düzeltilmesi için yapılan çalışmaların örgütün ekonomik yapısını bozacağı; dolayısıyla bozulan yapıların çalışanlara, hissedarlara, topluma ve devlete zarar vereceğidir (M. Özüpek, 2004).

Diğer taraftan bu yaklaşıma göre örgütler, toplumun gereksinimlerini ya da toplum için neyin iyi neyin kötü olduğunu karar verebilecek konumda değildirler (Yamak, 2007). Bu sebepten dolayı örgütlerin tek amacı hedeflerine ulaşmak ve ekonomik çıkar sağlamaktır; dolayısıyla bu görüş, örgütün tek sorumluluğunun örgüt sahiplerine ya da kamu kurumu ise devlet otoritelerine karşı olması gerektiğini savunmaktadır (Van Het Hof ve Hoştut, 2015). Ayrıca bu yaklaşıma göre örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmaları, örgütler açısından çeşitli olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bunlar örgütün karının düşüşü, maliyetlerini artışı, amaçlarında sapma yaşanması ve örgütün aşırı sosyal güce sahip olmasıdır (Halıcı, 2001). Sonuç olarak Klasik KSS Yaklaşımını, örgütlerin ekonomik değerlerinin esas alındığı ancak

toplumsal değerlerin ve insan faktörünün dikkate alınmadığı bir yaklaşım olarak değerlendirilebiliriz.

3.3.1.2. Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Modern yaklaşım, geleneksel yaklaşımının bazı yetersizliklerinden dolayı, çevresel faktörleri esas alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Top ve Öner, 2012). Bu yaklaşıma göre, örgütlerin temel sorumluluğunun klasik yaklaşımda olduğu gibi karlarını maksimize etmektir ayrıca örgütlerin sosyal sorumluluğu, toplumsal refahın korunması ve geliştirilmesini de içermektedir (Top ve Öner, 2012). Modern yaklaşımın savunucuları arasında Elton Mayo, Peter Drucker, Adolf Berle, J.M. Keynes gibi düşünürlerin yanı sıra Archie Carroll ve Robert E. Freeman gibi akademisyenlerde bulunmaktadır (Çelik, 2013).

Modern yaklaşım, KSS'yi geleneksel yaklaşıma göre daha kapsamlı bir alan olarak görmekte ve KSS'nin ne bir model ne de bir yardımseverlik felsefesi olduğunu öne sürmektedir. KSS'nin çevresel ve ekonomik boyutlara sahip bir örgüt stratejisi olduğu savunulmaktadır (Aydemir, 2012). Ayrıca modern yaklaşıma göre tüm örgütler, çevresel duyarlılığa sahip olmalı, ekolojik yapıya zarar vermeden faaliyet yürütmeli, örgütün iç ve dış çevresinde yer alan paydaşlarına karşı sorumluluk sahibi olduğunun bilincinde olmalı ve çalışanlarının sorunları ile ilgilenilmelidir (Hillenbrand ve Money, 2007). Ayrıca Klasik yaklaşıma göre örgütlerin sorumluluk duyacakları asıl kaynak örgüt sahipleri iken (Van Het Hof ve Hoştut, 2015) modern yaklaşıma göre ise sosyal sorumluluk anlamında asli sorumluluk yöneticilerdedir ve paydaşların görüşleri birinci derecede önemlidir.

Bu yaklaşıma göre KSS'nin örgütlere çeşitli yönlerden katkıları vardır. Bunlar, örgütün kar artışı, örgütün kurumsal imajının düzelmesi, toplumun beklentilerine cevap verilmesi ve sürdürülebilir bir çevre sağlamasıdır (Halıcı, 2001). Günümüzde toplam kalite yönetimi anlayışının gelişmesinde etkisiyle örgütler, KSS'ye daha geniş açılı olarak bakmaktadır. Örgütlerin KSS'ye verdikleri önemin artması akademik yazının da gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu bağlamda Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımının gelişimini sağlayan birçok model ortaya çıkmıştır. Bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

KSS kavramı, üzerinde evrensel uzlaşının olmadığı bir kavram olması sebebiyle birçok farklı tanımı ve birçok farklı bakış açısı vardır. Nitekim KSS kavramının, kapsamının ve türlerinin birçok çeşidinin olmasının sebebi, KSS'ye ilişkin geliştirilen yaklaşımların ve modellerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Yukarıda KSS'ye ilişkin yaklaşımlardan bahsedilmiş ve bu yaklaşımlardan yola çıkarak oluşturulan modellere kısaca yer verilmişti. Bu kısımda KSS modellerine ilişkin bilgilendirme yapılacaktır. Bu modeller 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve birbirlerini etkileyerek gelişmişlerdir (M. Öztürk ve diğ., 2013). Bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.3.2.1. Friedman'ın Hissedarlar Modeli

Friedman'ın modeli, yukarıda açıklanan klasik kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının öne sürdüğü iddiaları taşımaktadır. Bu modele göre örgütlerin, kendi hedefleri dışında herhangi bir yükümlülüğünün olmaması gerekmektedir (Goodpaster ve Matthews, 1982). Bununla birlikte örgütlerin verimli çalışması ve kar elde etmesi dolaylı olarak bu karları yatırım amaçlı kullanması, örgütlerin topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olacağını ifade etmektedir (Top ve Öner, 2012).

Friedman (1970) örgütlerin elde ettikleri karları sosyal sorumluluk faaliyetleri ile dağıtımın yapılmayıp bunların örgütün yeni yatırımlar yapması için kullanılması ile iş imkânlarının artacağı yeni ürünlerin ya da hizmetlerin oluşacağı dolayısıyla toplumsal faydanın artacağını öne sürmektedir (Friedman, 1970). Nitekim bu durumun örgütler açısından sosyal sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Tenekecioğlu, 1977). Diğer bir ifadesiyle Friedman, mevcut hukuki durum içerisinde toplumun yararı için yapılabilecek en iyi şeyin, örgütün karlarını yükseltip yeni yatırım alanları açması olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda örgütlerin topluma karşı olan sorumluluğunun kıt kaynakları ekonomik ilkelere uygun olarak etkin olarak kullanılmasıdır (Baron, 1996).

Bunların yanı sıra Friedman, yöneticilerin, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında karar alamayacağını, eğer sosyal sorumluluk faaliyeti yapılacak ise

bu faaliyetin örgüt adına değil; kişiler adına yapılacağını ifade etmektedir (Friedman, 1970). Çünkü örgütün faaliyetleri için kullanılabilecek kaynağın sosyal sorumluluk faaliyetlerini aktarılmaması gerektiğini savunmaktadır. Eğer bu kazanımlar sosyal sorumluluk faaliyetleri için aktarılırsa, örgütün maliyetlerinin artması, örgütün amaçları dışına çıkması, sosyal gücün haddinden fazla kullanılması gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı öne sürülmektedir (Halıcı, 2001; Top ve Öner, 2012).

3.3.2.2. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Performans Modeli

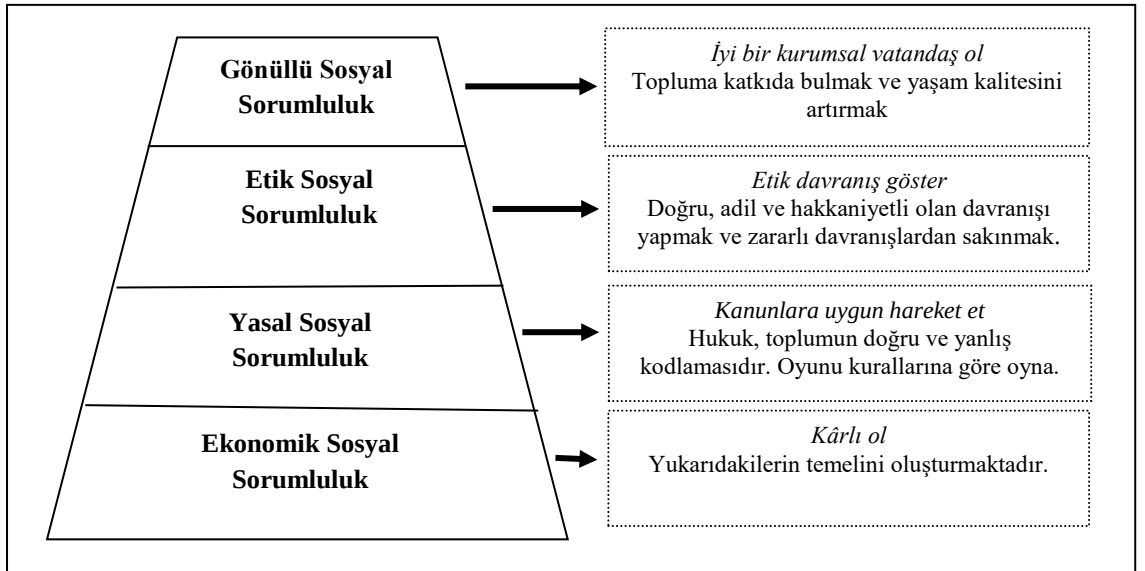
Archie B. Carroll'un KSS modeli, Sosyal Performans Modelinin bir boyutunu oluşturmaktadır. Carroll'un tanımlaması ile sosyal performans; kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal duyarlılık ve örgüte fayda getiren tüm faaliyetleri kapsayan bir kavramdır (Carroll, 1979). Bu model, sosyal sorumluluk, sosyal sorun ve sosyal tepki olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Carroll, 1979). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır ancak Carroll'un bu modelinin sosyal sorumluluk boyutu daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.3.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Carroll (1979), kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlarken dört ayrı boyuttan (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü/hayırseverlik) faydalanmaktadır. KSS'yi toplumun belli zaman dilimlerinde örgütlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentiler şeklinde tanımlamıştır (Pirsch, Gupta ve Grau, 2007). Carroll bu tanımla ile KSS'nin yalnızca örgütün yararı için değil toplumun yararı için gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Pirsch ve diğ., 2007). Aynı zamanda KSS'nin bu şekilde dört boyuta ayrılması, örgütlerin karar verirken toplumun çıkarlarını göz önüne alması gerektiğini vurgulamaktadır (Andreasen ve Drumwright, 2001). Carroll'un yapmış olduğu bu ayrıma kendinden önceki diğer çalışmalarda kısmen rastlanmış olsa bile, Carroll'un yapmış olduğu ayırım diğerlerine nazaran oldukça kapsamlıdır (Carroll, 1979: 499). Ayrıca Carroll, sosyal sorumlulukları sınıflandıran ilk araştırmacı olmuştur (Sert, 2012). Carroll (1991) KSS için oluşturduğu bu boyutları, piramit şeklinde bir yapı içerisine yerleştirmektedir. Aşağıda Carroll'un dört boyuttan oluşan KSS modeli verilmiştir.

Carroll tarafından oluşturulan KSS modeli literatürde oldukça yüksek düzeyde benimsendiği için bu çalışmada da Carroll'un modelinden faydalanılmıştır. Carroll tarafından oluşturulan bu model çeşitli modellerin (Wartick ve Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995) oluşturulmasında ve uygulamaya dönük birçok çalışmanın yapılmasında ön ayak olmuştur. Çalışmanın uygulama kısmında Carroll tarafından oluşturulan bu modelden ve ölçekten faydalanılmıştır. Bu modelin alt boyutlarına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir. Ayrıca aşağıda bu modelde zaman içerisinde meydana gelen değişimlere de yer verilmektedir.

Şekil 3.4'deki modelde görüleceği üzere sosyal sorumluluk boyutları aşağıdan yukarıya doğru göreceli olarak küçülmektedir. Ancak bu durum birinin diğerini üstünlüğü ya da birinin diğerinden daha önemli olduğu yönünde anlaşılmamalıdır (Carroll, 1979). Nitekim bu model, bir ucunda ekonomik kaygılar diğer ucunda toplumsal kaygıları barındıran bir sürekliliği de ifade etmemektedir (Carroll, 1979: 499). Diğer bir ifadesiyle bu boyutlar ne birikimli olarak yükselmekte ne de biri diğerinin ön şartıdır (Carroll, 1991). Ancak şunu ifade etmek gerekir ki; uygulamada örgütler açısından ekonomik ve yasal sorumluluklar daha önce gelirken, etik ve gönüllü sorumluluklar daha sonra gelmektedir (Carroll, 1979).



Kaynak: Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". Business horizons, 34(4), 39-48, s.42.

Şekil 3.4. Carroll'un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1979, 1991)

3.3.2.2.1.1. Ekonomik Sosyal Sorumluluk

Tarihsel olarak düşünüldüğünde örgütler, toplumlara mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim örgütler günümüzdeki yapısına kavuşmadan önce toplumun temel ekonomik birimi oluşturmaktaydı ve asıl görevi topluma mal ve hizmet üretmek ve kazanç sağlamaktı (Carroll, 1991). Zaman içerisinde kazanç elde etme niyeti, kazanımları maksimize etme amacına dönüştü ve örgütlerin temel hedefi haline geldi (Carroll, 1999). Nitekim bu boyut diğer boyutların gerçekleşmesi için olmazsa olmaz haline gelmiştir (Carroll, 1991). Carroll örgütlerin birincil ve en önemli sosyal sorumluluğu olarak kabul ettiği ekonomik sorumlulukları şu şekilde özetlemektedir (Carroll, 1991: 40):

- Örgütler, hissedarlarının kazançlarının maksimizasyonunu sağlamalıdır.
- Örgütler, mümkün olan en yüksek karlılık seviyesini yakalamak için gayret göstermelidir.
- Örgütler, güçlü bir rekabet avantajı yaratmalı ve bunu korumalıdır.
- Çalışma verimliliği yüksek düzeyde tutulmalıdır.
- Örgütün kurumsal imajı iyileştirilmeli ve sürdürülmelidir.

Novak'a (1996) göre ise örgütlerin yedi tane ekonomik sosyal sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar (Lantos, 2001):

- Örgütün müşterilerini gerçek değerinde mal ve hizmet üretmek yoluyla tatmin edilmesi
- Yatırımcı ve hissedarlar tarafından örgüte sağlanan fonların, kazanç elde edecek şekilde kullanılması
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlarında faydalanabileceği şekilde varlık oluşturmak ve toplumda gelir seviyesinin yükselmesini sağlamak
- Yeni iş olanakları oluşturmak, eklemek ya da geliştirmek
- Toplumda ileriye yönelik gelişme hareketliliği kazandırarak, insanlara ekonomik seviyelerinin yükselebileceği hissini kazandırmak
- Yaratıcılığı teşvik etmek
- Vatandaşların ekonomik çıkarlarını çeşitlendirerek belli bir alandaki çoğunluğun hâkimiyetini önlemek (Lantos, 2001: 3)

3.3.2.2.1.2. Yasal Sosyal Sorumluluk

Toplumlarda örgütlerin oluşmasının tek nedeni ekonomik çıkar sağlamak değildir. Nitekim örgütlerin görevini yerine getirirken ulusal ve yerel düzeydeki yasalara ve yönetmeliklere uyması gerekmektedir (Carroll, 1991). Örgütler ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin yerine getirilmesi için örgütler, yukarıda sayılan ekonomik sorumlulukları yerine getirirken yasalara uygun davranması gerekmektedir. Nitekim toplumlar, örgütlerin her zaman doğru davranışı yaptığı konusunda güvenmediği için hukuk kuralları oluşturmuşlardır ve örgütlerin bu kurallara uyması yönünde sorumluluklarının olduğunu öne sürmüşlerdir (Lantos, 2001). Nitekim kurumsal vatandaş olarak örgütlerden, faaliyetlerini yasal çerçevesinde yapması beklenmektedir (Carroll, 1991). Carrol (1991) örgütlerin yasal sosyal sorumluluklarını şu şekilde özetlemiştir;

- Örgüt faaliyetlerinin devletin ve yasaların beklentilerini karşılamaya yönelik gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Örgütlerin ulusal, federal ve yerel yasalara uyması gerekmektedir.
- Örgütler için yasalara uyan bir kurumsal vatandaş olması oldukça önemlidir.
- Ekonomik olarak başarılı olan bir örgütün yasalara uygun hareket eden bir örgüt olarak tanımlanması oldukça önemlidir.
- Örgütlerin, asgari düzeyde yasal gereklilikleri karşılayacak şekilde mal ve hizmet üretmesi oldukça önemlidir (Carroll, 1991: 40).

Yasal sosyal sorumluluk, örgütler için bir bakıma etik ilkeler öne sürmektedir. Ancak bu ilkeler milletvekilleri/senatörler tarafından oluşturulmasından dolayı “yasalaştırılmış etik” olarak da adlandırılabilir (Carroll, 1979, 1991). Ancak yasalar, sorumlu davranışı sağlamak için bazı eksikliklere sahiptir. Yasalar sınırlı kapsamdadır ve her durumu kapsayamazlar ve örgütlerin davranışlarını içsel zorunluluklardan ziyade ceza alma korkusu ile şekillendirirler (Lantos, 2001). Ayrıca yasal sosyal sorumluluğun kurumsal faaliyetler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi için daha geniş yelpazede tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003). Örneğin yasallık, üç kategoriye ayrılabilir; (i) uyumluluk, (ii) hukuk davalarını önleme ve (iii) yasaların öngörülmesi (Carroll, 2008). Yasal sorumluluğa ilişkin ayrıntılı inceleme

Carroll'un bu modelini geliştirmesi ile oluşmuştur. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bahsedilecek olan, Carroll tarafında geliştirilen ikinci model ayrıca ele alınacaktır.

Son olarak ifade etmek gerekirse; ülkemizde KSS ile ilgili hazırlanmış bir kanun yoktur. Ancak belli kanunların içerisinde KSS'ye ilişkin çeşitli hükümler bulunmaktadır (Göcenoglu ve Onan, 2008). Bunlar; Anayasada, tüketicinin korunması hakkında kanunda, iş kanununda, kamu ihale kanununda, çevre kanununda, sendikacılık kanununda, bankacılık kanununda ve enerji kanununda yer almaktadır (Göcenoglu ve Onan, 2008).

3.3.2.2.1.3. Etik Sosyal Sorumluluk

Bir disiplin olarak etik, ahlaki eylem, değeri ve normların dayandığı temelleri ve yöneldikleri değeri araştırılmaktadır (Usta, 2011). Bir diğeri ifadesiyle etik, ahlaki davranış konusunda sistemli düşünmektir, dolayısıyla etiğeri ahlak felsefesi olarak tanımlayabiliriz (Fitzpatrick ve Bronstein, 2006). Etik kurallarının örgüt davranışlarına uygulanması ile iş etiğeri ya da meslek etiğeri gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki; iş etiğeri ve KSS birbirinden farklı kavramlardır. KSS, bir örgüt ile faaliyette bulunduğeri toplum arasındaki sosyal anlaşma iken; iş etiğeri ise bireylerin ve örgütlerin ahlak felsefesinin kurallarına uygun şekilde davranması gerekliliğidir (Robin ve Reidenbach, 1987).

Ekonomik ve Yasal sorumluluklar, adalet ve adalet konusundaki etik normların somutlaşmış halini ifade etmekteyken; etik sosyal sorumluluk, bu faaliyetleri kapsamakla birlikte toplumun üyeleri tarafından yasalara göre düzenlenmeyen faaliyetleri ve uygulamaları da kapsar (Carroll, 1991). Aynı zamanda etik sorumluluklar, toplumun ve örgütlerin adil olarak gördükleri değeri somutlaştırmakta ve paydaşların haklarına saygı gösterilmesini ve korunmasını sağlamaktadır. Diğeri bir anlamıyla etik sorumluluklar, hukuki sorumlulukların oluşturulmasının arkasındaki itici güç niteliğindedir (Schwartz ve Carroll, 2003). Bu özellikleri itibariyle etik sorumluluk, KSS'nin meşru bir bileşene olmasını sağlamıştır (Carroll, 1991).

Etik sorumlulukların, KSS'nin önemli bir boyutu olmasına karşı açıkça tanımlanmamış olması, örgütler açısından oldukça zorlayıcı bir durumu ifade etmekteydi (Carroll, 1979). Ancak son dönemlerde örgütlerin etik sorumluluklarına

ilişkin yapılan çalışmalar ve örgütlerin uygulamaları belli kuralların oluşmasını sağlamıştır. Carroll'un örgütlerin etik sorumluluklarına ilişkin ifadeleri şu şekildedir;

- Toplumun gereksinimleri ve değerleri ile etik normlar birbirine uygun olmalıdır.
- Toplum tarafından yeni geliştirilen ve benimsenen etik / ahlak normlarını tanımak ve bunlara saygı göstermek gerekmektedir.
- Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi uğruna etik normlar görmezden gelinmemelidir.
- İyi bir kurumsal vatandaş, etik ve ahlaki açıdan beklenenleri yapması gerekmektedir.
- Kurumsal bütünlüğün ve etik sorumluluğun, sadece kanunlar tarafından beklenileni yapmanın ötesinde olduğunun bilincinde olunması gerekmektedir (Carroll, 1991: 41).

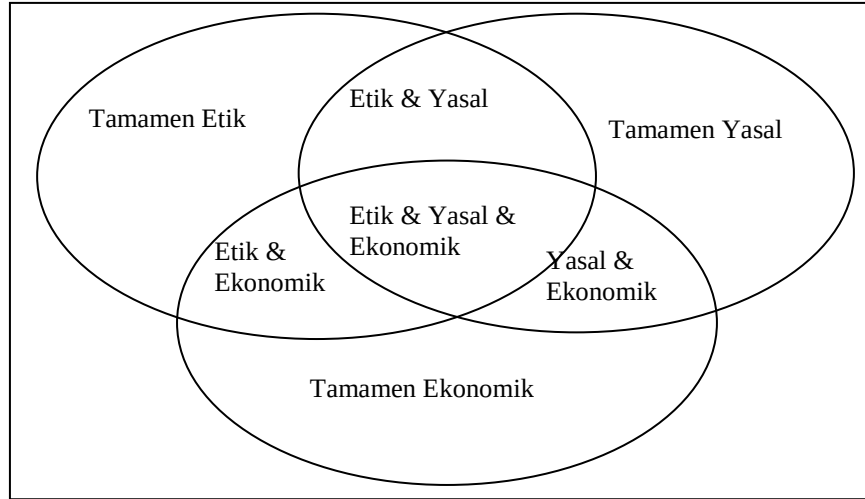
3.3.2.2.1.4. Gönüllü Sosyal Sorumluluk

Gönüllü (ya da isteğe bağlı) sosyal sorumluluk, örgütlerler yapılması beklenen şeylerin net olmadığı sorumluluktur ve etik sorumluluğa göre daha az şeyi ifade eder (Carroll, 1979). Diğer bir ifadesiyle, örgütlerden belli şekilde faaliyet göstermesi yönünde zorunluluğun olmadığı durumlarda bile örgütlerin bilerek yerine getirdikleri faaliyetleri ifade eder. Bu yönüyle gönüllük sosyal sorumluluk, örgütün iyi bir kurumsal vatandaşlık göstermesini ve toplumun beklentilerine cevap vermesini kapsamaktadır (Carroll, 1991). Her ne kadar toplumun beklentilerini karşılayan bir özellik taşısa bile, gönüllü sorumluluk faaliyetleri örgütlerin tamamen isteğine bağlı olarak yapılmaktadır. Nitekim örgütlerin gönüllü olarak yapmış oldukları faaliyetleri, yapmamaları durumunda örgüt gayri-ahlaki olarak değerlendirilmez (Ersöz, 2007).

Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında, mali desteklerin olabileceği gibi sanata, eğitime ve tüm toplumsal gelişim faaliyetleri de bu faaliyetler arasında sayılabilir (Carroll, 1979, 1991). Ayrıca toplumun sağlığına ilişkin konular (kanseri önlemek, bulaşıcı hastalıklar vb.), eğitim (eğitim kurumlarına katkı sağlanması, eğitim hizmetinin verilmesi vb.), güvenlik (suç oranların azalması vb.), çevre (geri dönüşüm faaliyetleri, sürdürülebilir çevre vb.), insani temel ihtiyaçlar (açlık, evsizlik vb.) ve

bunlara benzer konular gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında değerlendirilmektedir (Kotler ve Lee, 2006). Carroll (1991) gönüllü sosyal sorumluluğa ilişkin temel bileşenler aşağıdaki şekildedir;

- Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini toplumun beklentileri ile tutarlı olarak gerçekleştirilmedi.
- Örgütlerin güzel sanatlara ve gösteri sanatlarına katkıda bulunması önemlidir.
- Örgüt yöneticilerinin ve çalışanların bulundukları yerel toplulukta gönüllü faaliyetlere katılması önemlidir.
- Özel ve kamu eğitim kurumlarına katkı sağlamak oldukça önemlidir.
- Örgütlerin, toplumun yaşam kalitesini yükseltecek projelere katkı göstermesi oldukça önemlidir (Carroll, 1991: 41)



Kaynak: Schwartz, M S, Carroll, A B. (2003). "Corporate social responsibility: A three-domain approach". Business ethics quarterly, 13(04), 503-530, s.509.

Şekil 3.5. Schwartz ve Carroll'un Üç Alanlı KSS modeli

Carroll tarafından dört boyut halinde oluşturulan bu piramit model birçok çalışmada kullanılmış ve literatürde oldukça sık başvurulanan bir kaynak olmuştur. Ancak bu dört boyutun çeşitli noktaları açıklamada yetersiz kalması ve gönüllü sosyal sorumluluğun yanlış anlaşılması sonucu Schwartz ve Carroll (2003) tarafından gönüllülük boyutu çıkarılarak yeniden bir model oluşturulmuştur. Daha açık ifadesiyle gönüllü sosyal sorumluluk ayrı bir boyut olarak ele alınmasından ziyade diğer boyutların içerisinde yer alacak şekilde yeniden yorumlanması yapılmıştır (Schwartz ve Carroll, 2003). Üç alanlı

sosyal sorumluluk modeli (Schwartz ve Carroll, 2003) olarak adlandırılan bu modelde, sorumlulukların birbirinden üstünlüğü ya da birbirine göre farklı önem dereceleri yoktur (Carroll, 2008). Şekil 3.5’de Schwartz ve Carroll’un modelini incelediğimizde KSS’nin yedi ayrı boyutunun oluştuğunu görmekteyiz. Bunlar; (i) yalnızca ekonomik, (ii) yalnızca etik, (iii) yalnızca hukuki, (iv) etik ve hukuk, (v) etik ve ekonomik, (vi) ekonomik ve hukuk, (vii) etik, ekonomik ve hukuki boyuttur (Schwartz ve Carroll, 2003).

3.3.2.2.2. Sosyal Sorunlar

Carroll’un Kurumsal Sosyal Performans (KSP) modelinin ikinci boyutu sosyal sorunlardır. Nitekim KSP kavramının gelişen çerçevesini tanımlamak için sosyal sorumlulukların sınıflandırılmasının yanı sıra bu sorumlulukların bağlı olduğu sorunlarında belirtilmesi gerekmektedir (Carroll, 1979). Ancak burada önemli husus sosyal sorunların belirlenmesi değildir. Nitekim sosyal sorunlar, örgütün bulunduğu bölgeye, toplumun yapısına, örgütün faaliyet alanına ve örgütün sosyal sorunlarla ilgilenme derecesine göre farklılık arz etmektedir (Carroll, 2008). Örneğin bir banka, çevresel konularla ilgili toplumdan talep almaz ancak bir fabrikadan çevresel konular üzerinde daha fazla dikkatli olması beklenmektedir. Holmes (1976) yapmış olduğu çalışmada bu konuyu oldukça iyi açıklamaktadır. Büyük firmalar üzerinde yaptığı çalışmada, firmanın sosyal katılım alanlarını seçerken hangi faktörleri göz önünde bulundurduğunu incelemiştir (Holmes, 1976). Bu faktörler şu şekildedir; (i) Bir sosyal ihtiyacı kurumsal ihtiyaçla eşleştirmek veya topluma yardım etmek, (ii) toplumsal ihtiyacın ciddiyeti, (iii) üst yöneticinin ilgisi, (iv) yapıla sosyal sorumluluk eyleminin halkla ilişkiler değeri, (v) hükümet baskısı.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, sosyal sorunları içeren konular, kurumsal sosyal performansın önemli bir yönünü oluşturmaktadır ancak bu konuların neler olduğu üzerinde uzlaşma bulunmamaktadır (Carroll, 1979).

3.3.2.2.3. Sosyal Duyarlılık

Kurumsal sosyal performans modelinin üçüncü boyutu olan sosyal duyarlılık, örgütlerin, sosyal sorumluluk ve sosyal sorunlara verdiği tepkinin arka planındaki

stratejidir (Carroll, 1979). Sosyal duyarlılık, proaktif bir cevaptan (çok fazla tepki) hiçbir şey yapmamaya (hiç tepki vermemek) kadar uzanabilen bir yanıt aralığına sahiptir (Carroll, 1979).

Bazı araştırmacılar tarafından kurumsal sosyal sorumluluğa alternatif olarak tartışılan sosyal duyarlılık, yönetimin sosyal alanlarda tepki verme aşamasını temsil etmektedir (Carroll, 1979). Benzer şekilde Frederick (1994) sosyal duyarlılığı, bir örgütün toplumsal bakılara cevap verme kapasitesi şeklinde tanımlamıştır. Sosyal duyarlılık ile kabul edilen varsayım, örgütlerin sosyal sorumluluklarının olduğudur. Ancak asıl üzerinde odaklanması gereken nokta, yönetimin etik bir yükümlülük üstlenmesi değil bunun derecesi ve yönetsel eylemin türüdür.

3.3.2.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Ackerman, geliştirmiş olduğu sosyal duyarlılık modeli ile örgütlerin temel hedeflerinin sosyal sorumluluktan ziyade sosyal duyarlılık olduğunu ifade etmiştir (Ackerman ve Bauer, 1976). Bu modele göre sosyal sorumluluk, örgütlerin faaliyetlerini yaparken yerine getirmek zorunda oldukları zorunluluktur yani örgütleri belli yönde davranmaya iten baskıdır. Nitekim sosyal duyarlılık ise bu baskılara karşı örgütün cevap verebilme kapasitesini ifade etmektedir (Erden, 1987). Bir diğer açıklaması ile sosyal sorumluluk “Ne yapılacak?” sorusu etrafında şekillenirken; sosyal duyarlılık, “Daha fazla ne yapılabilir?” sorusuna cevap arayan niteliktedir (Ackerman ve Bauer, 1976). Bu soru etrafında şekillenen Ackerman'ın sosyal duyarlılık modeli, üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Politika aşaması, Öğrenme aşaması ve Örgütsel Yükümlülük aşamasıdır (Top ve Öner, 2012).

Ackerman'a göre sosyal duyarlılığın oluşabilmesi için üst yönetim tarafından oluşturulacak politikalar oldukça önemlidir. Politika Aşaması, toplumun sosyal sorunların çözümüne yönelik örgütlerin politika oluşturduğu aşamadır (M. Özüpek, 2004). Başka bir ifadesiyle; Örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin sosyal sorunlar konusunda bilinçlendiği ve çözüme yönelik tutum geliştiği dönemdir (Top ve Öner, 2012). Bu aşamada oluşturulan politikalar, örgütlerin bundan sonra uygulayacakları politikalar için iskelet görevinde olacaktır (Sert, 2012).

Öğrenme aşaması ise örgütlerin sosyal sorununu nasıl çözeceği, ne yönde yöntemler ve politikalar geliştireceği ve nasıl çalışma yapacağı konularındaki örgüt davranışının öğrenilmesi ve benimsenmesi aşamasıdır (M. Özüpek, 2004). Başka bir ifadeyle örgütler bu aşamada sosyal sorunlarla ilgilenmek, sorunları incelemek ve çözüm üretmek için uzman personeli ya da örgüt dışındaki uzmanlar ile sosyal sorunlarla ilgilendiğini görmekteyiz (Top ve Öner, 2012). Ancak Ackerman uzman personelin sorun çözümüne yönelik olarak sadece ilk adımı atmasını sağlar fakat sosyal duyarlılığın gerçekleşmesi için uzman ve teknik personelin yanı sıra bir bütün örgüt çalışanlarının işbirliği içerisinde olması gerekmektedir (Sert, 2012).

Örgütsel yükümlülük aşaması ise kısaca sosyal sorunlara yönelik çözümlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasıdır (M. Özüpek, 2004). Bu aşamada örgütün tüm çalışanları, yukarıdaki aşamalarda öğrenilen politika ve prosedürler örgütsel faaliyetlerin bir parçası olarak görülmeli ve örgütün tüm çalışanları tarafından uygulamaya geçirilmelidir (Top ve Öner, 2012).

3.3.2.4. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Davis (1973) yapmış olduğu çalışmada KSS konusunda geleneksel ve modern yaklaşımları değerlendirdikten sonra örgütlerin ne yönde davranış göstereceklerine toplumun karar vermesi gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte Davis, sosyal sorumluluk faaliyetleri uygulamayan örgütlerin toplumun gözünden düşeceğini ileri sürmektedir (Davis, 1973). İşte bu nokta Davis, geliştirmiş olduğu modeli hem toplum refahı hem de örgütün çıkarlarını uygulamaları, örgütlerin hangi sebeplerle uyguladıkları ve bunla bağlı kalmak zorunda olduklarını beş varsayım ile açıklamaktadır (Davis, 1975). Bunlar şu şekildedir;

- *Sosyal sorumluluk, örgütlerin sahip olduğu sosyal güçten kaynaklanmaktadır:* Örgütlerin toplumda çeşitli değişimlere neden olan kritik sorunlar üzerinde örgütlerin önemli bir etkisinin ve gücünün olduğu ileri sürülmektedir (Sert, 2012). Bu yönde güce sahip olan örgütlerin temel sorumluluk duygusu beslediği kaynağın, sadece örgüt yöneticileri ve çalışanları olmadığı aynı zamanda toplumuna karşı da çeşitli sorumlulukları olduğunu ifade etmektedir.

- *Örgütlerin toplumsal faaliyetlere açık olması:* örgütler, toplumdan girdi alan ve topluma faaliyetleri ile ilgili bilgi veren iki ucu açık şekilde faaliyet gösteren yapılardır (Top ve Öner, 2012). Davis (Davis, 1975) toplumsal refahı korumaya ya da yükseltmeye çalışan örgütlerin, toplum ile arasında açık, dürüst ve sürekli bir iletişim olması gerekmektedir.
- *Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin oluşturacağı maliyetler:* Örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine başlamadan önce sosyal soruna yönelik yapacağı işlemlerin maliyetinin elde edeceği faydaya oranla belirlenmesi gerekmektedir (Sert, 2012). Ayrıca örgütlerin yapmış oldukları faaliyetlerin oluşturabileceği sosyal problemlerin maliyetini de hesaplayarak bu faaliyeti yapması gerektiğini ifade etmektedir (Top ve Öner, 2012).
- *Sosyal sorumluluğun sosyal maliyetleri kullanıcılar tarafından karşılanır:* Bu görüşe göre örgütlerin yapmış olduğu faaliyetlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan sosyal maliyetlerin dolaylı olarak bu sosyal sorumluluk faaliyetinden faydalanan kişilere yansıtılması gerekmektedir (Top ve Öner, 2012).
- *Kurumsal vatandaş olan örgütlerin kendi faaliyet alanı dışında da çeşitli sosyal sorumlulukları vardır:* Örgütlerin herhangi bir sosyal soruna yönelik çözüm sunabilecek bir imkanı (maddi, beşeri vb.) varsa bu sorunun çözümüne yönelik topluma yardımcı olması gerekmektedir (Top ve Öner, 2012). Nitekim toplumun refah seviyesini yükseltmeye çalışan örgütlerin toplumdaki sorunları kendi faaliyet alanına girmese dahi çözmesi gerekmektedir. Davis (1975) yukarıdaki tüm sorumlulukları yerine getirmeyen örgütlerin varlıklarını devam ettiremeyeceklerini ifade etmektedir.

3.3.2.5. Sethi'in Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Sethi (1975) örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi için üç yönetsel yaklaşım ortaya atmaktadır. Sethi her bir yaklaşım içerisinde örgütlerin farklı tutumlarda davranışlara sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekildedir;

- *Sosyal Zorunluluk:* Bu yaklaşım Friedman'ın yaklaşımına benzer olarak, örgütlerin öncelikli hedeflerinin ekonomik yönlü olduğunu ifade etmektedir (Sethi, 1975). Bunun yanı sıra örgütlerin kanuni kısıtlamalar sebebiyle sosyal sorumluluk faaliyetine yöneldiği ifade edilmektedir (Sethi, 1975). Nitekim ekonomik ve hukuki

gerekçelere dayalı olarak sergilenen davranışlar, örgütlerin sosyal yükümlülük davranışlarını oluşturmaktadır.

- *Sosyal Sorumluluk*: Sethi'ye (1975) göre sosyal sorumluluk, kurumsal davranışları, geçerli olan toplumsal norm, değer ve performans beklentileri ile uyumlu bir seviyeye getirmek anlamına gelmektedir. Ayrıca sosyal sorumluluklar örgütlerin normal davranışlarının radikal şekilde farklılaşan durumlardan ziyade kurumsal vatandaşlık ile aynı yolu izlemektedir (Sethi, 1975).
- *Sosyal Duyarlılık*: Bu yaklaşıma göre örgütler, toplumsal sorunları önceden tespit edebilmeli ve bu sorunlara yönelik önleyici uygulamalar geliştirmelidirler (Sethi, 1975). Ayrıca örgütlerden toplumun beklentilerini öngörebilmesi ve bu beklentileri karşılayacak davranış biçimleri geliştirmesi beklenmektedir (Sethi, 1975). Nitekim sosyal duyarlılık, örgütlerin toplumdan gelen tepkilere karşı vermiş olduğu cevaptan ziyade bu tepkileri önceden tahmin ederek önlem almasını ifade etmektedir.

3.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgüte sağladığı faydaları maddeler halinde aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

- Yapılan faaliyetler hem çalışanlara hem de örgütün içerisinde bulunduğu topluma katma değer yaratmaktadır (Metaxas ve Tsavdaridou, 2010).
- Kurumsal imajın oluşturulması ya da iyileştirilmesi sağlanır (Kotler ve Lee, 2006; Weber, 2008)
- Çalışanların motivasyonun artmasını sağlar ve örgütten ayrılma niyetlerinin önüne geçer (Weber, 2008).
- Örgütlerin belirsizlik ve risk durumları ile mücadele edebilmesini sağlar (Weber, 2008).
- Daha iyi bir sosyal çevrenin oluşturulmasını sağlar (M. Özüpek, 2008)
- Devletin KSS uygulamalarını desteklemesi sonucu, bağımsızlıklarında ve esnek hareket kabiliyetlerinde artış olur (M. Özüpek, 2008)
- Örgütlerin yerel, ulusal ve uluslararası ortamda rekabet avantajı kazanması sağlanır (Bowd, Bowd ve Harris, 2006; M. Özüpek, 2008)

Yukarıda sayılan faydalarının yanı sıra yapılan birçok akademik çalışma ile KSS'nin örgüte, örgüt çalışanlarına, örgüt sahiplerine ve topluma birçok yönden faydasının olduğu tespit edilmiştir. Ancak bazı durumlarda KSS faaliyetlerinin dezavantajları oluşmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Özgener, 2009);

- Özel sektör kuruluşlarında hissedarların kısa dönemde daha fazla ekonomik kazanç elde etmesini engelleyebilir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyetlerinin örgütten faydalanan kişilere yansıtılması bu kişilerin ekonomik olarak zararlı çıkmasına neden olabilir.
- Maliyetlerin yüksek olması örgütün rekabet avantajını düşürebilir.
- Örgütlerin esas misyonlarından uzaklaşmasına neden olabilir.

3.5. KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, özel sektör odaklı olarak ortaya çıkmasına rağmen, kamu kesimin için de geçerliliğe sahiptir. Özellikle hizmet üreten kamu kurumlarının görevleri itibariyle toplumla (yeni kamu yönetimi anlayışı ile değerlendirirsek “müşterilerle”) karşı yükümlülükleri bu kurumların kurumsal anlamda sosyal sorumluluklarını ifade etmektedir.

Kamu ve özel sektör kuruluşlarının amaçları itibariyle birbirlerinden farklı olup olmadığı yönünde çeşitli tartışmalar bulunmaktadır. Bu konudaki ilk görüş, kamu kurumlarının amacının “kamu yararını” gerçekleştirmesi iken özel sektör kuruluşlarının amacının kar elde etmek olduğudur (Baldwin, 1987). Bu görüşe göre kamu kurumlarının temel varlık sebebi kamu yararını sağlamaktır. Ayrıca kamu yararı ilkesi, tüm kamu görevlilerinin uyması gereken kuralı ifade etmektedir. İkinci görüş ise, kamu kurumlarının ve özel sektör kurumlarının özellikleri itibariyle farklılık taşımadığıdır (Murray, 1975). İkinci görüş, Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının getirdiği anlayış ile kamu kurumlarının ve özellikle devletin, topluma sadece hizmet üretmenin ötesinde sosyal sorunları ile de ilgilenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Murray, 1975). Kamu kurumlarının görevini bu şekilde değerlendirdiğimizde ilk görüşün öne sürdüğü kamu yararı ilkesinin KSS lehinde değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşabiliriz.

KSS faaliyetlerinin sadece özel sektöre olmamakla birlikte kamu kurumlarının ve genel anlamda devletin, vatandaşlarına özgürlük sağlamak, eşit fırsatlar sağlamak,

yaşam kalitesini ve standartlarını yükseltmek gibi yasalar ile belirlenmiş sosyal sorumlulukları vardır. Ancak kamu kurumlarına ve kamu görevlilerine özgü olan birtakım yasalar (657 sayılı yasa ya da kamu kurumlarının müstakil yasaları vb.) sebebiyle kamu sektöründe KSS faaliyetlerin yapılması belli sınırlar içerisinde kalmaktadır.

Ülke sınırları içerisindeki tüm örgütleri ve kuruluşları göz önüne aldığımızda devletin en büyük işveren ve hizmet üreten yapı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. En büyük işveren olması sebebiyle birçok alandan topluma “kamu yararı” ilkesi ile hizmet sunmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumları bu amacını (kamu yararı) gerçekleştirmek için çoğu zaman özel sektörün yapmış olduğu faaliyetlere benzer uygulamalar geliştirmektedir (Turgut, 2010). Nitekim bu duruma benzer olarak özel sektör kuruluşları, sadece çıkar amaçlı hareket etmekten ziyade sürdürülebilir çevre, toplumun refahı ve sağlığı gibi konulara da eğilmektedir.

Kamu kurumlarında yapılan ya da yapılabilecek KSS faaliyetlerinin en önemli ayaklarını, çalışanlara karşı yapılan ve topluma karşı yapılan faaliyetler oluşturmaktadır. Özellikle çalışanlara yapılan çeşitli uygulamalar, kamu kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesinde ve başarı seviyelerini artırabilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Aynı şekilde kamu kurumları tarafından topluma karşı yapılan KSS uygulamaları, toplumun kamu kurumlarına karşı bakış açısını etkileyeceği gibi kamu kurumlarının etkililiğinin artmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra kamu kurumlarının yapabilecekleri çeşitli uygulamalar ve bu uygulamaların yöneleceği çeşitli paydaş grupları bulunmaktadır. Ancak bu uygulamaların ve paydaşların düzenlemesi denetlenmesi konusunda birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de belli bir mevzuat bulunmamaktadır. Birçok kanunun çeşitli maddeleri ile bu eksiklikler kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda örnek olarak verebileceğimiz ülke İngiltere olabilir. Nitekim İngiltere’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığı adı ile kurulmuş bir bakanlık vardır (Turgut, 2010). Bu bakanlık, birçok hükümet döneminde KSS’nin gelişimi ve uygulamaların denetlenmesi için önemli rolleri olmuştur (Turgut, 2010). Bunun yanı sıra KSS için oluşturulan bir kanunun varlığı, İngiltere’nin KSS faaliyetlerine verdiği önemi göstermektedir.

3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Bu bölümde literatürde KSS'ye ilişkin yapılan değerlendirmelere yer verilmiştir. Nitekim bu değerlendirmelerin ve açıklamaların tartışma yaratacak noktaları da açıklanmıştır. Özellikle KSS yaklaşımları başlığı altında tartışılan hususların günümüzde kamu kurumları açısından yeniden gözden geçirilmesinde büyük önem vardır. Nitekim kamu kurumlarının günümüzde yaşamış olduğu temel sorunlardan (politik baskılar ve bürokratik engeller vb.) dolayı nihai hedefi olan kamu yararını gerçekleştirme çizgisinden çıktığını görmekteyiz (Turgut, 2010). Çünkü kamu yararını sağlamak uğruna ekonomik açıdan değerlendirmelerin yapılmadığı görülmektedir. Daha açık ifadesiyle, kamu kurumlarının, daha pahalıya daha az kaliteli mal veya hizmet üretmeye doğru yöneldiği görülmektedir. Bu durumdan kurtulmak için ise özel sektörün kullanmış olduğu yönetim tekniklerinin (toplan kalite yönetimi ve stratejik yönetim vb.) kamu kurumlarında da kullanıldığını görmekteyiz. Özellikle 1970lerden başlayarak kamu kurumlarında özel sektörün kullanıldığı yöntemlerin kullanılması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Leblebici, 2004). Geleneksel anlamda kamu yönetimin terkedilip yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi ve kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve denetim anlayışını sergileyen “yönetişim” kavramının gelişimi ile kamu yönetiminin bir eksen kayması ile özel sektör uygulamalarına doğru kaydığı görülmektedir. Bu durum bazı araştırmacılar tarafından oldukça eleştirilirken (Akbulut, 2007); bazı araştırmacılar devletin konumunun bir geminin kayıklarını çekmekten ziyade dümeni tutmak olduğunu ifade etmiştir (Osborne ve Gaebler, 1993).

Geleneksek KSS yaklaşımında bakılırsa; kamu kurumlarının KSS faaliyetleri ile ilgili işlem yapmasının kamu kurumları başta olmak üzere birçok kesime zararı olacağını söyleyebilir. Nitekim kamu kurumlarının temel görevi yasalar çerçevesindeki faaliyeti yapmaktır. Geleneksel yaklaşıma göre kamu kurumlarının yasalar içerisindeki görevleri onun sorumluluklarını oluşturmaktadır. Diğer taraftan konuya modern yaklaşımdan bakacak olursak; kamu kurumlarının KSS faaliyetleri yürütmesi başta kurumun temel hedefleri olmak üzere hizmet sunduğu tüm kesimlere olumlu sonuçlar doğuracaktır. Nitekim bu konu üzerinde son dönemde yapılan çalışmalar da bunu göstermektedir. Kamu kurumlarında bu yönde yapılacak faaliyetlerin çalışanlara, çevreye, topluma ve diğer örgütlere olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca yukarıda KSS'nin avantajları ve dezavantajları konusunda da görüleceği üzere KSS'nin avantajlarının, dezavantajlarını görmezden gelebilecek seviyede büyük ve önemlidir. Bu çalışma için KSS'nin en önemli avantajlarından biri; çalışanların motivasyonunu yükseltmesi ve işten ayrılma niyetini düşürüyor olmasıdır (Weber, 2008). Nitekim KSS uygulamalarının yöneldiği alan (çalışanlara, topluma, çevreye vb.) fark etmeksizin çalışanların örgütlere yönelik algılarının etkileneceği iddiası, uygulama kısmında test edilme imkânı bulacaktır. Bu değerlendirme yapılırken Carroll tarafından oluşturulan dört boyutlu model kullanılacaktır. Carroll'un modeli dışındaki modellerde konuya ilişkin oldukça önemli değerlendirmeleri bulunmasına karşın; kapsam açısından Carroll'un modeline göre oldukça dar kalmışlardır.

Carroll'un oluşturduğu piramit modeli, Schwartz ve Carroll tarafından 2003 yılında yeniden gözden geçirilmiş ve piramit modeline eleştiriler getirilerek yeni bir model ortaya koyulmuştur. Ancak çizilen ikinci model, ilk modele göre daha az keskin çizgileri olan bir model olması sebebiyle, KSS'yi değerlendirme ve ölçme imkânını kısıtlamaktadır. Teorik olarak sosyal yaşamın karmaşıklığı ile oldukça uyumlu olan ikinci model, örgütlerin yapmış oldukları KSS faaliyetlerini kategorize etmek için oldukça uygun olmasına karşın, bireylerin algılarını ölçmek konusunda oldukça karmaşıktır. Nitekim bu çalışmanın uygulama kısmında örnek olarak seçilen kamu kurumunun yapmış olduğu KSS uygulamalarının değerlendirmesinden ziyade bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirileceği için Carroll'un ilk oluşturduğu model benimsenmiştir.

Kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin, yönetim anlayışında değişimlere neden olduğu gibi çalışanların motivasyonlarının artırılmasında da farklı yöntemlerin kullanılmasına neden olmuştur. Kamu görevlilerinin özel sektör çalışanları ile aynı motivasyon kaynağına sahip olduğunu savunan yaklaşımları (yeni kamu yönetimi vb.) kamu çalışanlarının motivasyon faktörlerini açıklamakta yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Bu konuyu ayrıntılı incelemesi aşağıdaki bölümde ayrıntılı olarak yapılmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın uygulama kısmında hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için geçerli olan KSS uygulamalarının, kamu çalışanlarının motivasyonları üzerindeki varlığı ve etkisi tespit edilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU

Çalışanları motive eden faktörlerin belirlenmesi uzun yıllar boyunca hem özel hem kamu kurumlarının üzerinde çalıştığı önemli konularından biri olmuştur. Nitekim uzun yıllar boyunca hem özel sektör hem kamu sektöründe çalışan bireylerin motivasyonlarının sağlanmasında benzer faktörlerin etkili olduğu öne sürülmüştür. Bu faktörler genellikle dışsal teşvikler ve maddi ödüllendirmelerden oluşmaktadır. Özellikle kamu kurumlarında çalışan bireylerin motivasyonunun maddi teşvikler yoluyla gerçekleştirilmesi yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca bu durum tüm dünya genelinde benzer şekilde uygulanmaktadır. Kamu yönetimi anlayışındaki değişim ve yeni kamu yönetimi yaklaşımının getirmiş olduğu “performansa dayalı ücret sistemi” kamu görevlilerinin motivasyon faktörlerini maddi boyutta sınırlamıştır. Ancak Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı kamu çalışanlarının motivasyonlarının sağlanmasında maddi faktörlerin yanı sıra bir takım sosyal faktörlerin de etkili olduğunu öne sürmektedir. Kısaca bu kuram, kamu görevlilerinin yalnızca kendi çıkarını düşünmeyen, vatanperver ve fedakâr bireyler olduğunu öne sürmektedir.

Bu bölümde Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) kuramı ve bu kuramın öne sürdüğü “kamu hizmetleri motiflerine” ilişkin değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca bu kuramın tarihsel gelişim sürecine değinilmekte ve KHM üzerine yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları değerlendirilmektedir.

Bu kuram üzerine yapılan çalışmalar uluslararası kamu yönetimi literatürde sürekli artan bir oranla kabul görmekte ve farklı boyutlarıyla tartışılmaktadır. Ancak ülkemizde bu kuram üzerine uygulamaya yönelik çalışmaların sayısı yetersizdir. Ulusal literatürde yalnızca kavramsal olarak incelemeleri ve literatür derlemelerini içeren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın uygulamaya yönelik olarak yapılan bir çalışma olması sebebiyle ulusal literatüre katkı yapması düşünülmektedir. Aşağıda KHM’ye ilişkin ayrıntılı literatür bilgisi ve KHM üzerindeki tartışmalara yer verilmektedir.

4.1. KAVRAMSAL AÇIDAN KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU

Çalışmanın bu kısmında KHM'nin tanımı, önemi ve özellikleri açıklanmaktadır. Ancak bu açıklamaları yapmadan önce KHM'nin ortaya çıkmasında büyük rolü olan performansa dayalı ücret sistemi ve yeni kamu yönetimi anlayışları kısaca değerlendirilmektedir.

4.1.1. Yeni Kamu Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Bir disiplin olarak kamu yönetiminin uzmanlık alanlarını belirlemek ve sınırlarını çizmek oldukça zor bir durumu ifade etmektedir. Kamu yönetimi disiplinin, kavramlarını, nesnelerini ve kullandığı yöntemlerini tarihsel gelişimi süresince farklı yaklaşımlar ve okullar farklı şekillerde tanımlamışlardır (Kirkhart, 1971: 127). Nitekim bu durum kamu yönetimi disiplininin kimlik bunalımı içerisinde olduğunu göstermektedir. Kamu yönetiminin kimlik bunalımı yaşadığını ilk defa Dwight Waldo tarafından 1968 yılında ifade edilmiştir (Kalfa, 2011: 404). Waldo, kamu yönetimindeki bu kimlik bunalımının 1930'lu yıllardan başlayarak ikinci dünya savaşından sonra en yüksek seviyeye ulaştığını ifade etmiştir (Waldo, 1990: 73-82). Waldo tarafından 1968 yılında ifade edilen bunalımın günümüzde geçerliliğinin korunduğu öne sürülmektedir (Üstüner, 1995: 60-61). Nitekim kamu yönetiminin kimlik bunalımı içerisinde olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Güler, 1994: 3; Raadschelders, 2000: 192; Ergun, 2004: 11; Akbulut, 2007).

Kamu yönetiminde yaşanan bu sorunun temelinde kamu yönetimi disiplinin diğer disiplinlerden yararlanarak ortaya çıkan ve gelişen multidisipliner bir alan olmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Ş. Özen, 1995: 71). Siyaset Bilimi, İktisat, Sosyoloji, Psikoloji, Felsefe, Hukuk, Tarih ve İşletme Yönetimin gibi “geleneksel disiplinler” olarak ifade edebileceğimiz disiplinlerden daha genç olması sebebiyle; Kamu Yönetimi bu disiplinlerden sürekli olarak bilgi transferinde bulunmuştur (Ş. Özen, 1995: 71). Özen'in açıklamasına benzer olarak Raadschelders, Yönetim Bilimi alanı içerisinde yapılacak olan çalışmaların farklı disiplinlerin konularını bir araya getiren nitelikte olduğunu ve bu çalışmalarında diğer disiplinlerden etkilendiğini ifade etmiştir (Raadschelders, 2000: 193). Nitekim diğer disiplinlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kamu yönetimi disiplininin, 1980'ler ve 1990'lı yılların başında yetersiz

olduğu öne sürülmüştür (Al, 2007: 138-151). Bu yetersizliği kapatmak için yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşım çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmektedir. Bunlar; Yeni Kamu Yönetimi (Hood, 1991), Piyasa Temelli Kamu Yönetimi (Lan ve Rosenbloom, 1992), Girişimci Hükümet (Osborne ve Gaebler, 1992) ve Kamu İşletmeciliği (Pollitt, 1990) şeklinde ifade edilebilir. Ortaya çıkan bu yeni kamu yönetimi yaklaşımı, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına rakip olarak kabul edilmiştir (Saint-Martin, 1998). Nitekim bu yaklaşım, kamu yönetiminin özel sektör yönetim stratejilerinden etkilenmesine neden olmuştur (Saint-Martin, 1998).

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı, kamu sektörünün yönetimine dönük pratikleri içermektedir. Ayrıca KYK ile bireylerin yönetimine öncelik tanınmakta ve kamu kurumlarının kaynaklarının kullanımı ve programı, yönetim sürecine göre belirlenmektedir (Ömürgönülşen, 1997). Kısaca ifade etmek gerekirse Kamu Yönetimindeki bu yeni anlayış, özel sektör örgütlerinin kavramlarının ve yöntemlerinin kamu kurumları için de uygulanabileceğini önererek, Weberyen bürokrasi anlayışından ziyade piyasa temelli olan, bireylerin memnuniyetine dayanan, karar süreçlerinin yatay düzlemde gerçekleştiği, faaliyetlerin sonucuna yönelik olan ve girişimciliğe önem veren bir anlayışa sahiptir (Al, 2007: 113).

Kamu yönetimi disiplininde bu yönde bir değişim gerçekleşirken Performans Temelli Bütçe Teknikleri, Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Piyasa Analizi ve Performans Yönetimi gibi özel sektör kaynaklı uygulamalar kamu kurumları açısından da kullanılır hale gelmiştir (Swiss, 2005; Cardona, 2006). Nitekim bu uygulamalardan en çok tartışılan Performansa Dayalı Ücret Sistemi olmuştur.

Performansa dayalı ücret sistemi, kısaca, çalışanların yapmış oldukları işten dolayı aldıkları temel ücrete ilave olarak performanslarına göre ücret verilmesidir (Balcı ve Kırılmaz, 2005). Bir diğer ifadesiyle; bireylerin performans düzeylerindeki değişim ile aldıkları ücretin düzeyi arasında ilişki kurulmasıdır (Armstrong ve Baron, 2000).

Performansa dayalı ücret sisteminin kamu kurumlarında benimsenme sebebi, özel sektördeki örgütlere benzer olarak, dışsal ödüllendirme yoluyla çalışanlarının çabalarının, başarılarının ve motivasyonlarının artırılacağı inancıdır (Silva, 1998: 3). Nitekim bu uygulamanın çalışanların performanslarının artırılmasında oldukça etkili

olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 255). Ayrıca performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanların %1 ile %35 arasında verimliliklerinin artacağı öne sürülmekte ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükseleceği iddia edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 256). Ayrıca bu sistemin çalışanlarda oluşabilecek eşitsizlik duygusunu ortadan kaldıracağı ve örgütsel adaletin sağlanacağı iddia edilmektedir (Ünal, 1999).

Kurumlar açısından doğuracağı olumlu sonuçlar itibariyle oldukça benimsenen performansa dayalı ücret sistemi, çoğunlukla özel sektör kurumları üzerinde uygulanmaya başlamasına karşın, 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre OECD ülkelerinin yaklaşık %80'inin kamu kurumlarında bu sistemi uyguladığı tespit edilmiştir (Lah ve Perry, 2008). Ancak OECD tarafından yapılan çalışmalarda bu sistemin, planlama ve uygulama problemleri sebebiyle ve performans değerlendirmesinin zor olmasının sebebiyle kamu çalışanlarının motivasyonları üzerinde olumlu etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (OECD, 1997). Ayrıca kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı iddia edilen ülkelerde, ücret dağıtımının, resmi performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılmadan ve çıktılardan ziyade girdilerin dikkat edilerek yapıldığı belirlenmiştir (Coşkun, Dulkadiroğlu ve Kunduracı, 2016: 629).

Dünya genelinde kamu kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Sistemi giderek yayılmaya devam etmektedir. Kamu kurumlarında bu uygulamanın yaygınlaşması iki sebebe bağlanmaktadır (Coşkun ve diğ., 2016: 641). Bunlar İletişim Yaklaşımı ve Kurumsal Yaklaşımdır. İletişim Yaklaşımına göre dünya gelinde hızlı iletişim ağı sayesinde kamu kurumları, yeniliklerden daha kolay ve hızlı şekilde haberdar olması sağlanmaktadır (Lah ve Perry, 2008: 284). İkinci sebep olan Kurumsal Yaklaşımına göre ise kurumlar diğer kurumlarda gördüğü uygulamaları kendi kurumları için benimsemekte ve uygulamaktadır. Böylelikle kamu kurumları, paydaşlarına karşı güven vermek ve yönetim sistemlerinin iyi olduğunu göstermek ve bunu kanıtlamak için birbirleriyle benzeşir hale gelirler (Lah ve Perry, 2008: 284).

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; kamu yönetimi anlayışında meydana gelen değişimler ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının getirdiği performansa dayalı ücret sistemi sebebiyle ülkemizde de dâhil olmak üzere birçok ülkedeki kamu kurumlarında bu sistemin benimsendiği görülmektedir. Ancak kamu kurumlarında performansa dayalı

ücret sisteminin gerçekten istenilen başarıyı sağlayıp sağlamadığının değerlendirmesinin yapıldığı bazı araştırmalarda (Pearce, Stevenson ve Perry, 1985; Perry, 1986; Marsden ve Richardson, 1994; Bakan ve Büyükmeşe, 2005) bu sistemin, kamu çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalardan elde edilen bulguların genel olarak değerlendirilebileceği kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) aşağıda ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

4.1.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Tanımı ve Önemi

Kamu görevlilerinin motivasyonlarına ilişkin araştırmalar, uzun yıllar boyunca araştırmacıların ilgisini çekmiş ve Kamu Yönetimi yazınının temel konulardan birini oluşturmuştur. Bu konunun ne kadar uzun süreden beri var olduğunun hatırlanması açısından Woodrow Wilson'un 1887 tarihli *The Study of Administration* isimli eserine bakmak yeterli olacaktır. Kamu Yönetimi literatürü açısından mihenk taşı olarak kabul edebileceğimiz bu eserde Wilson (1887) kamu görevlilerinin performanslarıyla ilgilenmiş ve kamu görevlilerinin potansiyellerinin (fiziksel güç, bilgi, yetenek vb.) nasıl daha kullanışlı hale geleceğini araştırmıştır (Perry ve Hondeghem, 2008b: 1). Son yıllardaki gelişmeler ise kamu görevlilerinin performanslarına verilen önemin arttığını göstermektedir (Kettl, 2005). Kettl, hükümetlerin verimlilik, daha iyi hizmet vermeye yönelimi ve hesap verebilirlik düzeylerini sürekli iyiye yönelttiği bu durumu, “küresel kamu yönetimi devrimi” olarak adlandırmaktadır (Kettl, 2005). Kettl (2005) küresel kamu yönetimi devriminin stratejilerinden biri olan pazarlama/piyasaya açma yaklaşımının, bürokrasinin köküne inebilmek için hükümete piyasa yönelimli uygulamalar getirdiğini savunmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, kamu görevlilerinin yetersiz ya da tepkisiz motive olduklarını gösteren davranışları değiştirmesine yardımcı olacağı savunulan Yeni Kamu Yönetimi tartışmasını gündeme getirmiştir (Hood ve Lodge, 2006). Küresel kamu yönetimi devrimi ile yakından bağlantılı olan bir diğer önemli durum ise bireylerin kamu kurumlarına karşı duydukları güvenin kaybıdır (Chanley, Rudolph ve Rahn, 2000). Kamu kurumlarına karşı duyulan güven kaybının dolaylı olarak memurların ve kamu politikalarının sorgulanmasına yol açmıştır. Nitekim bu durumun devamında düşük performans gösteren kamu çalışanlarının yaptıkları işler sorgulanmaya başlanmıştır (Savas ve Ginsburg, 1973). Ancak uzun dönemli olarak değerlendirme yapıldığında kamu görevlileri ve kamu politikalarına yönelik yapılan bu

sorgulamalar günümüzde de devam eden bazı ikilemlerin/diyalektiklerin doğmasına neden olmuştur (Perry ve Hondegghem, 2008b: 2). Bu ikilemlerin başında 1970’lerde başlayan, kamu yönetimi uygulamalarının özel sektörden ithal edilmesi durumu vardır. Özellikle performansa dayılı ücret sistemi uygulaması, ithal edilen uygulamaların başında yer almaktadır (Perry, 1986). Bu uygulamaya yöneltilen eleştirilerden yola çıkarak Kamu Hizmetleri Motivasyonu yaklaşımı ortaya atılmıştır.

Kamu Hizmetleri Motivasyonunun tanımına geçmeden önce motivasyonu, bireylerin enerjilerini güçlendiren, yönlendiren ve sürdüren güç şeklinde tanımlayabiliriz (Perry ve Porter, 1982: 29). Diğer tanımlarıyla motivasyon, bireyin bir işe yönelik enerji düzeyi (Kabasakal, 1989) bireylerin davranışlarının yönünü belirleyen psikolojik süreçtir (Barlı, 2012: 195). Sonuç olarak motivasyonu, işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen içsel ve dışsal güçler şeklinde tanımlayabiliriz (Perry ve Hondegghem, 2008b: 2). Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki motivasyonun işle ilgili davranışlara sıkıştırılması yerine çalışma alanının geneli ile ilgili olarak düşünülmelidir. Çünkü bireysel ihtiyaçlar ve çevresel faktörler de motivasyon için oldukça önemli bir konumdur.

Kamu hizmetleri motivasyonu tanımı farklı disiplinler ve alanlar arasında değişiklik gösterir ancak KHM’nin tanımı Kamu Yönetimi alanında bireylerin motivasyon yükseltilmesi ve toplumun refahının şekillendirilmesini kapsamaktadır (Perry ve Hondegghem, 2008b: 3). Bu kuramın temelinde Perry ve Wise (1990) ve Rainey (1982) tarafından yapılan çalışmalar yer almaktadır. “Kamu hizmetleri motivasyonu” kavramını ilk defa kullanan ise Perry (1986) olmuştur. Rainey’in (1982) yapmış olduğu çalışma “kamu hizmetleri etiği” konulu olmasından dolayı KHM yaklaşımının temeli olarak kabul edilmekte ancak asıl gelişimini Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan çalışma ile sağlamıştır. Perry ve Wise (1990: 368) KHM’yi şu şekilde tanımlamaktadır; “Kamu kurumlarının kendine özgü motiflerine karşı bireylerin yakınlığı/meyilli olması”. Benzer şekilde Perry (1996: 6) KHM’yi “bireylerin yalnızca kamu kurumlarında bulunan özelliklere ve motiflere karşı meyilli olması” şeklinde tanımlamıştır. KHM üzerine çalışma yapan birçok araştırmacı KHM’ye farklı boyutlardan ele almakta ve o şekilde tanımlamaktadır. Ancak KHM’nin uluslararası alanda çalışılmasını engelleyen sorunları çözmek için genel bir tanım yapılması gerekmektedir (Wouter Vandenabeele, 2007: 547). Ancak yapılacak olan bu tanım

KHM'yi Perry'nin tanımlarında olduğu gibi dar anlamda değil; etik değerleri kapsayan, devlet yada hükümet gibi politik bir varlığa atıfta bulunan ve diğer motivasyon kavramları gibi interaktif olması gerekmektedir (Heckhausen, Wrosch ve Schulz, 2010). Bu şekilde yapılmaya çalışılan tanımlardan bazıları şu şekildedir;

Vandenabeele (2007: 547) KHM'nin terminolojisindeki farklı tanımlamaların, KHM ile ilgili makro düzeyde yapılacak çalışmaları engellediğini ifade etmektedir. Yukarıda sayılan eksiklikleri de dâhil ederek KHM'yi “büyük bir siyasi varlığın (devlet, hükümet vb.) ilgisini çeken, bireylerin uygun durumlarda uygun şekilde davranmalarını motive eden, bireylerin kişisel çıkarlarının ve örgütsel çıkarının toplumsal çıkarların gerisinde kaldığı inanç, değer ve tutumlar” şeklinde tanımlamıştır (Wouter Vandenabeele, 2007: 547). Daha açık ifadesiyle KHM; bireylerin, kişisel ve örgütsel çıkarlarının ötesinde daha geniş toplumsal kesimlerin çıkarlarını ilgilendiren inanç, değer ve tutumlara sahip olmasını ifade etmekte ve bireylerin bu inanç ve değerlere uygun davranması için motive edilmesini içermektedir (Wouter Vandenabeele, 2007). Ayrıca Vandenabeele (2007) fedakârlık gerektiren değerlerin KHM'nin ana unsuru olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Clerkin, Paynter ve Taylor (2009: 677) ise kamu hizmetleri motivasyonunun, kamu sektörü motivasyonunda farklı olduğunu vurgulayarak, KHM'nin gönüllü kuruluşlarda çalışan bireylerin motivasyon seviyelerinin ve kaynaklarının değerlendirilmesinde kullanılabileceğini öne sürmektedir. Nitekim bu yöndeki açıklamalar, kamu çalışanlarının özel sektörde çalışanlardan farklı motivasyon kaynaklarının olduğunu iddia etmektedir (Clerkin ve diğ., 2009). Kamu sektörü motivasyonu ve kamu hizmetleri motivasyonu arasındaki farkı şu şekilde ifade edebiliriz;

Geleneksel açıdan değerlendirildiğinde kamu sektörü, bireyleri kendisine çeken ve bireyleri kamu kurumlarda çalışmasını sağlayan; iş güvencesi, emeklilik, kariyer imkanları gibi dışsal motivasyon faktörlerine sahip olmuştur (Perry ve Hondeghem, 2008b: 3). Ayrıca son dönemde yapılan çalışmalar bireylerin kamu sektörünü tercih etmesindeki birincil sebebin “yaşam kalitesi” olduğunu bulmuştur (Wouter Vandenabeele, Hondeghem ve Steen, 2004). Ayrıca insanlarda kamu sektörünün iş yaşam dengesinin sağlanmasında, gelişim fırsatlarının sağlanmasındaki esnekliği

sebebiyle daha fazla avantajlı olduğu görüşü hâkim olmuştur (Perry ve Hondeghem, 2008b). Nitekim kamu hizmetleri motivasyonu ifade edilen görüşler bunlardan farklıdır. Çünkü bireylerin motivasyonu için dışsal faktörlerden ziyade sosyal faktörlerin etkili olduğunu öne sürmektedir. Nitekim KHM'nin kamu sektöründeki motivasyon kaynaklarından sadece birisi olduğu düşünülebilir.

Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan tanımlaya benzer olarak zaman içerisinde çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir. Örneğin Brewer ve Selden (1998) KHM tanımlamasının kapsamını genişletmiş ve daha fazla davranışı içeren bir tanımla yaparak; kamu, toplum ve sosyal hizmetlerin kesişimlerini kapsayan kavramsal bir tanım oluşturmuştur. Brewer ve Selden'in tanıma göre KHM, bireylerin, başka bireylere yardım etmek ya da toplumun genelinin iyiliğini sağlamak için kamu kurumlarında çalışması ve kamu hizmetlerine katılmasıdır (Brewer ve Selden, 1998: 417). Rainey ve Steinbauer (1999) ise daha geniş bir tanımlama ile fedakârlık boyutu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu tanımlamaya göre KHM, bir toplum, bir devlet, bir ulus ya da insanlığın genel iyiliği ve çıkarlarını korumak için fedakârlıkta bulunmaktadır (Rainey ve Steinbauer, 1999: 23).

Yukarıdaki tanımlamaların yanı sıra birçok araştırmacı (Rainey, 1982; Wittmer, 1991; Crewson, 1995; Brewer ve diğ., 2000) tarafından KHM'nin kamu çalışanının motivasyonu ve verimliliği ile ilgili olduğu ifade etmişlerdir. Ayrıca KHM'nin kamu yönetimi için yeni bir yönetim tekniği geliştirdiğini, politik hesap verilebilirliği artırdığı ve toplumun kamu kurumlarına karşı duyduğu güvenin artıracakı yönünde görüş bildirmişlerdir (Brewer ve diğ., 2000). Ancak şunu ifade etmek gerekir ki bu kadar kapsamlı konuları içerisinde bulundurduğunun iddia edilmesi KHM'nin doğasının ve özünün sorgulanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Behn, 1995: 318-319).

Kamu Hizmetleri Motivasyonunun tanımlarından anlaşılacağı üzere KHM'nin Kamu Yönetimi alanı üzerinde önemli etkileri vardır. Çünkü kamu kurumlarında çalışan birçok insan, kamu yararı, toplumun refahı ve sosyal yardımlaşma konularında güçlü motivasyona sahiptir (Golembiewski, 1996: 139). Nitekim bu faaliyetler toplum için hayati öneme sahiptir. Ancak bu yaklaşımın ortaya çıktığı döneme kadar sosyal bilimciler, kişisel çıkarların bireylerin davranışları üzerindeki rolünü anlamak için zaman ve çaba harcamışlardır. Fakat sosyal açıdan motive edici faktörleri ve

davranışları ihmal etmişlerdir (Golembiewski, 1996: 139-141). Kamu Hizmetleri Motivasyonu ile hem bu eksiklikler hem de motivasyon teorileri ile ortaya atılan görüşlerdeki eksik yönler kapatılmaya çalışılmıştır (Brewer ve diğ., 2000: 254).

4.2. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU KURAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kamu Hizmetleri Motivasyonuna ilişkin yukarıda verilen değerlendirmelerden yola çıkarak “Kamu Hizmeti” (*Public Service*) tanımını birkaç farklı şekilde yapabiliriz (Brewer ve Selden, 1998: 417). İlk olarak, devletin istihdam ettiği kişilerin hükümetin idari işlerini yapması şeklinde tanımlanabilir. İkinci olarak kamu hizmetleri, devlet tarafından yönetilen ve finanse edilen bir iş ve işlemdir. Üçüncü olarak kamu hizmeti, hizmeti verenin kim olduğuna bakılmaksızın topluma sağlanan her türlü hizmettir. Son olarak kamu hizmetini, KHM kuramından yola çıkarak; başkalarının refahına veya toplumun ortak çıkarlarına katkıda bulunmak amacıyla çalışan, görev ve sorumluluk hissi olan kişilerin motivasyonudur (Horton, 2008: 17).

Bu tanımlardan yola çıkıldığında Kamu Hizmetini, Eski Mısır, Fars, Çin ve Roma medeniyetlerine dayandırabiliriz (Chapman, 1959). Fakat bunlar, 19.yy sonrasında modern devletlerin kurulması ile ortaya çıkan kamu hizmetlerinden ve bürokrasiden ayrılmaktadır (Horton, 2008: 17). Nitekim devletlerin işlevleri ve rolleri büyüdükçe kamu hizmetlerinin niteliğinde de artış olmuştur. Ayrıca kamu hizmetlerinin yalnızca devlet tarafından sağlanan bir hizmet olmayıp özel sektör ve gönüllü kuruluşlar tarafından da verilebileceği anlayışı gündeme gelmiştir (Scannell, 1990).

Nitekim 19 yy. sonrası refah devleti anlayışı ile devletin sunduğu hizmetlerin büyümesi (Briggs, 1961: 18-19), kamu kurumlarında çalıştırılan insanlar hakkında endişeler ortaya çıkarmıştır. Bu endişeler, kamu kurumlarında çalışan bireylerin, işe alınmasını ve motivasyonunu yönetmek için çeşitli ilkelerin ve yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Horton, 2008: 17). Nitekim kamu hizmetleri motivasyonu da bunlardan birisidir.

Kamu Hizmetleri Motivasyonu teorisine ilişkin açıklamalara geçmeden önce “ideal kamu hizmetine” ilişkin geleneksel ve modern yaklaşımların açıklamalarını incelemekte fayda vardır (O'Toole, 2006). Geleneksel açıdan değerlendirildiğinde kamu

hizmetine bakışın ideal bir odak noktasına sahip olduğunu ve kamu görevlilerinden beklenen davranışların ne yönde olduğunu ifade etmektedir. Ancak modern bakış açısıyla günümüzdeki çalışmalar, bireylerin neden kamu kurumlarında çalıştıkları ve ayrılmak istemedikleri ve daha önceki teorilerin altında yatan sebeplerin neler olduğunun ampirik olarak test edilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Horton, 2008: 18). Geleneksel açıdan Aristoteles'in öne sürdüğü, kamu görevlilerinin kişisel çıkarlarını bir kenara koyarak kamu hizmetini önemli bir görev olarak görmesi görüşünü ifade edebiliriz. Buradan anlaşılabileceği üzere kamu hizmetini ideal bir düşünce olarak değerlendirildiğini görmekteyiz. Modern yaklaşımlar arasında değerlendirebileceğimiz "kamu tercihi teorisi" gibi yaklaşımlar ise bu görüşlerin tersini iddia etmektedir (Shaw, 2002).

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ise Kamu Tercihi teorisinin tersine görüşlere sahiptir. Kamu tercihi teorisine göre kamu çalışanları, kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan bireylerdir (Perry, Engbers ve Jun, 2009). Bu kuram, son dönemde yeni kamu yönetimi adı altında yapılan kamu reformları ile gündeme gelmiştir. Bu kurama göre bireylerin kararları rasyonel ve tutarlıdır. Nitekim bu şekilde hareket eden birey, kişisel faydasını artıracak tercihlerde bulunacaktır (Uzun, 2008: 118).

Kamu Hizmetleri Motivasyonuna ilişkin ilk çalışma Buchanan (1975) tarafından *Kamu Hizmetleri Etiği* ismiyle yapılmıştır. Ancak zamanla birçok araştırma Buchanan tarafından ortaya atılan görüşlerdeki boşluğu fark edip bu boşlukları doldurmaya çalışmışlardır (Rainey, 1982; Crewson, 1995; Brewer ve Selden, 1998; Koehler ve Rainey, 2008; Lah ve Perry, 2008).

Yapılan çalışmaları iki temel akım şeklinde ayırabiliriz (Brewer ve diğ., 2000: 255). Bunlardan ilki, yapılan çalışmaların çoğunluğunu oluşturmaktadır ve ampirik olarak yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar, iş tatmini, kamu hizmetlerinin çalışma nedeni ve ödül tercihleri gibi konuları içermekte ve genellikle özel sektör ile kamu sektörü çalışanları arasındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik olmaktadır (Crewson, 1995; Crewson ve Guyot, 1997). İkinci temel akımda yer alan çalışmalarda ise Kamu Hizmetleri Motivasyonuna yönelik teorik çalışmalardan (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996, 1997; Wouter Vandenabeele, 2007) ve KHM'nin çok yönlü boyutlarını bulmaya ve ölçmeye yönelik çalışmalardan (Perry ve Wise, 1990; Perry,

1996, 1997; Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008; Wouter Vandenabeele, 2008) oluşmaktadır. Kısaca yapılan çalışmaların kuramsal ve uygulamaya dönük şekilde ikiye ayrıldığını söyleyebiliriz.

Bruce Buchanan (1975) tarafından yapılan çalışma, kamu ve özel sektör çalışanları arasındaki farkların araştırılmasına yönelik ilk çalışma olmuştur (Brewer ve diğ., 2000: 255). Buchanan (1975) bu çalışmasında KHM'yi işe bağlılık olarak kabul etmiştir ve çok boyutlu bir ölçek vasıtasıyla ölçüm yapmıştır. Buchanan (1975) bekletisinin aksine kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin, özel sektörde çalışan yöneticilere göre daha düşük işe bağlılık düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Buchanan (1975) bulduğu bu sonucun sebebi olarak kamu çalışanlarının bürokratik işlemlerden kaynaklı olarak yılgınlığı sahip olmalarını göstermiştir.

Hal G. Rainey (1982) ise Buchanan'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarını gözden geçirmiştir ve kamu çalışanlarına yöneltilecek olan soruların doğrudan kamu hizmetleri ile ilgili olması halinde kamu çalışanlarının daha yüksek işe bağlılık seviyelerine sahip olacaklarını savunmuştur (Rainey, 1982: 290). Rainey, kamu ve özel sektör yöneticilerinden oluşan grubun “kamu hizmetlerine katılma arzularına” yönelik algılarını ölçmek suretiyle bu önermesini test etmiştir. KHM'nin daha doğrudan ve sağlam bir şekilde ölçüldüğü bu yöntemle (Brewer ve diğ., 2000: 255) Rainey, kamu kurumlarındaki yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek puanlar aldığını tespit etmiştir (Rainey, 1982). Rainey'in yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçlar, iş tatmini ile daha yakından ilişkili olduğu ve Buchanan'ın yaptığı araştırmadan farklı olarak işe bağlılıkla çok ilişkili olmadığı görülmüştür (Brewer ve diğ., 2000: 255). Rainey'in yapmış olduğu çalışma Baldwin (1984, 1987) tarafından tekrar edilmiş ancak Rainey'in sonuçlarına göre farklılıklar tespit etmiştir. Rainey kendi çalışmasında bireylerin kamu hizmetleri konusunda farklı görüşleri olabileceğini ifade ederek bu durumu kabul etmektedir (Rainey, 1982: 297). Bununla birlikte Rainey KHM'nin çok geniş şekilde tasarlanmış ve çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmiştir (Rainey, 1982: 298-299).

Wittmer (1991) ile Gabris ve Simo (1995) yapmış oldukları çalışmalar ile Buchanan ve Rainey'in yapmış oldukları çalışmaların alanlarını genişleterek kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışan ve karma sektörlerde çalışan bireyler üzerinde inceleme

yapmışlardır. Wittmer çalışmasında gönüllü kurumlarda çalışan bireyler ve kamu sektöründe çalışan bireylerin, toplumun menfaati için çalışma isteklerinin ve kamu hizmetlerine verdiği değerin, özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Wittmer, 1991). Ancak Wittmer, ek ödemelerin ve iş güvencesinin bu çalışanlar için en önemli ödül olduğunu tespit etmiştir. Bunun tersine Gabris ve Simo (1995) kamu, özel ve kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışanlar üzerinde inceleme yapmış ve algılanan hizmet ihtiyacı, ödeme, yardım ve iş güvenliğinin bu çalışanlar için farklılıklar oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır (Gabris ve Simo, 1995).

Yapılan bu çalışmalar KHM'nun ölçümünde kullanılan yöntemlerinin farklı olmasından kaynaklı olarak ölçek oluşturulması sorununu gündeme getirmiştir (Brewer ve diğ., 2000: 255). Ancak Rainey (1982) KHM'nin çok karmaşık bir yapısının olmasından dolayı, ölçülmesinin ve tanımlanmasının oldukça zor olduğunu öne sürmüştür. Perry ve Wise (1990) Rainey'in görüşlerinden yola çıkarak KHM'yi "Kamu kurumlarının kendine özgü motiflerine karşı bireylerin yakınlığı/meyilli olması" şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca Perry ve Wise KHM'nin üç ayrı teorik temelini olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; "*rasyonel, norm temelli ve duygusal*" şeklindedir (Perry ve Wise, 1990: 368). Perry ve Wise bu üç teorik temeli oluştururken Knoke ve Wright-Isak (1982) tarafından oluşturulmuş modelden esinlenmişlerdir (Perry ve Wise, 1990: 368).

Perry 1996 yılında yapmış olduğu çalışma ile KHM konusunun en büyük sorunu olarak kabul edilen "ölçek sorununa" çözüm bulmak amacıyla bir ölçek geliştirmiştir (Perry, 1996). Perry yapmış olduğu bu çalışmada ilk olarak altı boyuttan oluşturduğu ölçeği kullanarak araştırmasını yapmıştır. Bu çalışmalardan elde ettiği verilerden yola çıkarak KHM'nin dört boyutlu ölçeğin son halini almasını sağlamıştır (Perry, 1996). Perry bu boyutları ilk başta "kamu politikalarına ilgi", "kamu yararı", "sosyal adalet", "vatandaşlık görevi", "merhamet" ve "fedakârlık" şeklinde oluşturmuştur (Perry, 1996: 10). Perry (1996) bu boyutları kullanarak yapmış olduğu alan araştırması neticesinde "sosyal adalet" ve "vatandaşlık görevi" boyutlarını ölçekten çıkartmıştır ve 40 ifadeden oluşan ölçeği, 24 ifadeden oluşan hale getirmiştir. Nitekim Perry bu ölçekte yer alan "kamu politikalarına ilgi", "kamu yararı" ve "merhamet" boyutlarının Knoke ve Wright-Isak (1982) tarafından oluşturulan ve daha sonra KHM'nin motifleri olarak uyarlanan (Perry ve Wise, 1990) rasyonel, norm temelli ve duygusal temelleri ile

uyuşmaktadır (Perry, 1996). Ancak Perry “fedakarlık” boyutunu KHM ile genellikle iç içe bir kavram olması sebebiyle ölçekte tutmuştur (Brewer ve diğ., 2000: 255). Ayrıca Perry (1996) yapmış olduğu bu çalışmada elde ettiği ölçeğin kesin boyutlarının daha sonraki çalışmalar ile belirlenebileceğini ifade etmiştir. Nitekim Coursey ve Pandey (2007) ve Coursey, Perry, Brudney ve Littlepage (2008) tarafından yapılan çalışmalar Perry (1996) tarafından oluşturulan ölçeğin geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Vandenabeele (2008) tarafından yapılan çalışmada Perry’nin oluşturduğu boyutlara ek olarak “demokratik yönetim” boyutunun eklenebileceği ifade edilmiştir.

KHM’ye ilişkin ölçek geliştirme çalışmalarından bir diğeri Kim ve diğ. (2010b) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada uluslararası akademik çevrede giderek daha fazla önem kazanan KHM’nin uluslararası nitelikte bir ölçeğe kazandırılması amaçlanmıştır (Kim ve diğ., 2010b). Ayrıca bu çalışma ile ölçeğe yeni bir boyut (kamu değeri) kazandırılmak istenmiş fakat çalışmanın sonucunda Perry (1996) tarafından oluşturulan boyutların dışına çıkılamamıştır.

Perry 1996 yılındaki çalışması ile geliştirmiş olduğu ölçeğin devamında 1997 yılında yapmış olduğu çalışma ile KHM’yi etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Nitekim böylelikle oluşturduğu ölçeğin geçerliliğini tekrar test etme imkânı sağlamıştır. Test etmeye çalıştığı faktörlerin ölçek boyutları ile arasındaki korelasyonlara bakılarak ölçeğin oldukça kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılabilir (Perry, 1997: 188-189). Bununla birlikte Crewson (1997) tarafında yapılan çalışma ile Perry’nin ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş ayrıca örgütsel bağlılık ile arasında bir ilişkinin varlığı ilişki test edilmiştir.

Kamu Hizmetleri Motivasyonuna ilişkin yapılan araştırmaların tarihsel gelişim sürecini kronolojik olarak incelediğimizde 1990’lardan beri süregelen bir literatür geçmişi olması sebebiyle oldukça yeni gelişen bir konu olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu kadar kısa bir geçmişi olmasına rağmen kamu yönetimi literatüründe bu konu üzerinde teorik ve ampirik bir çok çalışma yapılmıştır. Kamu yönetimi alanında saygınlığı kabul edilen (çeşitli indeksler vasıtasıyla) uluslararası dergilerde KHM ile ilgili yapılan yayınların arttığı gözlemlenmiştir. Birçok araştırmacı KHM ile bazı örgütsel ve bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Perry ve Hondeghem, 2008b; Perry, Hondeghem ve Wise, 2010). KHM bazı yazarlara göre kamu yönetimi

alanında insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri haline geldiği iddia edilmiştir (Coursey ve Pandey, 2007: 343). KHM kuramının tarihsel gelişime ilişkin olarak kronolojik sıra ile yapılan çalışmaları ve bu çalışmaların önemleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Kuram ortaya atıldığı ilk on yıllık dönemde ABD kamu yönetimi literatüründe çalışılan bir konu iken; üçüncü on yılını yaşadığı günümüzde birçok farklı alanın konusu haline gelmiştir. Ayrıca günümüzde bu konu, uluslararası, disiplinler arası ve sektörler arası bir özellik taşımaktadır (Ritz, Brewer ve Neumann, 2016: 3). Vandenabeele, Scheepers ve Hondeghem (2006) ve Eijk ve Steen (2011) tarafından yapılan çalışmalar ile KHM’nin uluslararası düzlemde nasıl geliştiği ve ülkeler arasında ne tür farklılıklar olduğunu tespit edilmiştir. Uluslararası düzlemde yapılan çalışmaların yanı sıra birçok ülkede KHM ile ilgili olarak ilgili ülkeye ilişkin versiyonları ve sonuçları olan çalışma yapılmıştır (Brewer ve diğ., 2000; Camilleri, 2006; W Vandenabeele, 2006; Wouter Vandenabeele ve diğ., 2006). Yapılan çalışmaların birçoğu ABD kaynaklı olmakla birlikte Almanya’da (Wouter Vandenabeele ve diğ., 2006), Avustralya’da (Taylor, 2008), Belçika’da (Wouter Vandenabeele ve diğ., 2004; Perry ve Hondeghem, 2008a), Fransa’da (Castaing, 2006), İngiltere’de (Horton, 2006; Wouter Vandenabeele ve diğ., 2006), Güney Kore’de (Kim ve diğ., 2010a), Çin’de (Liu, Tang ve Zhu, 2008) ve Türkiye’de (Tasdoven ve Kapucu, 2013; Coşkun, 2015) çalışma yapmışlardır.

Son yıllarda tüm dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de performansa dayalı ücret sistemi hem kamu yönetimi için hem de işletmeler için performans ve motivasyonu artırmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011). Bu sistemin savunucuları olduğu kadar sistemin başarısızlığını dile getiren çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Bilbay ve Eren, 2015; Coşkun ve diğ., 2016). Bu sisteme yönelik eleştiri getiren araştırmacıların sayısının çok olmasına karşın KHM ülkemizde fazla bilinmemektedir. Nitekim ülkemizde KHM ile ilgili günümüze kadar iki çalışma (Tasdoven ve Kapucu, 2013; Coşkun, 2015) yapılmıştır. İlerleyen yıllarda ülkemizde kamu yönetimi alanında çalışma yapan araştırmacıların bu konuya yönelmesi ve çalışmaların artırılması ihtimalinin yüksek olduğunu düşünülmektedir.

KHM ile ilgili olarak yapılan çalışmalarının sayısının artması bu konuyla ilgilenen araştırmacılar için hiç şüphesiz çok olumlu bir durum olmasına karşın bu konunun ilerleyen yıllarda idari uygulama açısından önem arz eden bir konu haline gelip gelmeyeceği şüphelidir (Ritz ve diğ., 2016: 3). Nitekim bazı araştırmacılar halen kuramın konseptinin geçerliliği ile ilgili ciddi şüpheler ve eleştiriler ortaya atmaktadır (Bozeman ve Su, 2015).

Tablo 4.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Çalışmanın İçeriği ve Önemi
1975	Buchanan	Kamu ve Özel sektör çalışanları arasındaki farkların araştırılmasına yönelik ilk çalışma olmuştur. KHM'yi "işe bağlılık" olarak ele almıştır.
1982	Rainey	Buchanan'ın çalışmasını yeniden gözden geçirmiştir. Bireylerin kamu hizmetlerine katılma arzularını ölçmeye yönelik çalışma yapmıştır
1990	Perry ve Wise	KHM'ye ilişkin farklı teorileri gözden geçirmekte ve kamu hizmetleri ile ilişkili olarak "rasyonel", "norm temelli" ve "duygusal" motifleri içeren bir motif tipolojisi ortaya atmaktadır.
1996	Perry	KHM'ye ilişkin dört boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Bu boyutlar; kamu politikalarına ilgi, kamu yararına bağlılık, merhamet ve fedakârlıktır.
1997	Perry	Bu çalışma, KHM ile beş öncül grubunun arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır: Ailenin Sosyalliği, Dini Toplumsallaşma, Profesyonellik, Politik İdeoloji ve Bireysel Demografik Özellikler.
1998	Brewer ve Selden	KHM'nin sosyal davranışlar üzerindeki etkisinin araştırıldığı ilk çalışma olmuştur. KHM ile ifşaa (ihbarcılık, bilgi uçurma, whistleblowing) arasındaki ilişki araştırılmıştır.
1999	Naff ve Crum	KHM ve iş doyumu, performans, örgütsel bağlılık ve hükümetin yeniden kazandırma çabalarına destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.
2000	Brewer, Selden ve Facer	Bu çalışmada bireylerin kamu hizmetlerine ilişkin motivasyonları nasıl gözlemledikleri, Q-metodolojisi kullanılarak tespit edilmiştir. Sonuçta insanların özelliklerine göre dört farklı yapıda olduğu bulunmuştur: Merhametli, Toplulukçu, Vatansever ve Yardımsever
2000	Perry	Bu çalışma, toplumu motivasyon denkleminde getiren ve motivasyon sürecinde kurumlar arasındaki farklılıkları yansıtan bir motivasyon teorisi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Hükümet ve gönüllü kuruluşları kapsayan bir teori ortaya çıkmıştır.
2001	Alonso ve Lewis	KHM ile çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.
2005	Kim	KHM ile iş doyumu, duygusal bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışı gibi bireysel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. KHM'nin örgütsel performans üzerine etkileri test edilmeye çalışılmıştır
2007	Vandenabeele	KHM'nin öncüllerini ve sonuçlarını kapsayabilecek kapsamlı bir teori ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşım, Kurumsal Kuramdan faydalanılarak oluşturulmaya çalışılmıştır.
2008	Vandenabeele	Perry (1996) tarafından ortaya atılan dört boyutlu ölçeğin boyutlarının geliştirilmesi için yapılan çalışmadır. "Demokratik Yönetişim" isimli

		yeni bir boyut eklenebileceğini öne sürmüştür.
2007	Moynihan ve Pandey	Perry'nin geliştirdiği teorinin test edilmesi ve KHM'nin üzerinde örgütsel faktörlerin etkili olduğunu öne sürmektedir.
2010	Perry, Hondeghem ve Wise	KHM üzerinde yapılan tanımların, KHM'nin ölçümüne ilişkin çalışmaların ve Perry ve Wise'ın 1990 yılında ortaya atığı üçlü önermeye ilişkin değerlendirmeleri içermektedir.
2010	Kim ve diğerleri	KHM'nin uluslararası düzlemde ölçülebilmesi için 10 farklı ülkede yapılan uluslararası ölçek geliştirme çalışmasıdır. Perry'nin oluşturduğu "Kamu Yararına Bağlılık" boyutunu iki alt boyuta ayırmak istemişlerdir ancak sonuçta tek boyutlu olarak kalmıştır. Toplamda dört boyutlu bir ölçektir.
2013	Kim ve diğerleri	16 yazar tarafından yapılan bu çalışma ile KHM'nin uluslararası niteliğe sahip bir ölçeği oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu ölçek 12 ülkede test edilmiştir.
2013	Tasdoven ve Kapucu	KHM'ye ilişkin olarak Türkiye'de yapılan ilk çalışmadır. Polisler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Dışsal motivasyon faktörlerinin polislerin işleri ile ilgili istekliliklerinin artması üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
2015	Coşkun	KHM ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. KHM ile ilgili olarak Türkçe yazılmış ilk eserdir. Kuramın ulusal kamu yönetimine tanıtılmasına yardımcı olmayı hedeflenmiştir.

4.3. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU KURAMININ DİSİPLİNLER ARASI TEMELİ

Bireylerin kamu hizmetlerinde bulunmalarındaki motivasyonların belirlenmesi konusu, kamu yönetimi literatüründe oldukça uzun süreden beri varlığını sürdüren bir konudur ancak bu konu genellikle sistematik olmayan şekillerde incelenmiştir (Koehler ve Rainey, 2008: 33). Çünkü yönetim teorilerin ve uygulamaların merkezinde yer almamıştır ve bu konuda çok dikkatli incelemeler yapılmamıştır. Ancak Perry ve Wise (1990) tarafından başlatılan ve günümüzde kamu yönetimi alanında araştırma yapanların oldukça önem verdikleri konu haline gelen KHM bu açığı kapatmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra kamu yönetimi alanı dışındaki sosyal bilimciler de, kamu hizmetleri motivasyonu ile ilgili konuları analiz etmişlerdir (Koehler ve Rainey, 2008). Ayrıca Perry (1996) tarafından oluşturulan ölçek, kamu yönetimi literatüründen elde edilen deneyimlerin yanı sıra diğer alanlardan elde edilen bilgileri de içermektedir (Perry, 1996). Bu özelliği itibarıyla KHM'nin disiplinler arası bir yerini olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu kuramın diğer disiplinlerden oldukça farklı yönleri de bulunmaktadır. KHM kuramı Psikoloji, Örgütsel Davranış, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji,

Siyaset Bilimi ve Ekonomi gibi alanlar ile oldukça yakın ilişkileri bulunan bir kuram olduğu öne sürülmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 34). KHM'nin bu disiplinlerle arasındaki ilişki aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

4.3.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Sosyal Psikoloji

Sosyal Etkileşim üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, dışsal ve içsel faktörlerin bireylerin motivasyonları üzerindeki etkilerini değerlendiren “Öz-Belirleme Kuramı”nı geliştirmişlerdir (Ryan ve Deci, 2000a, 2000b). Bu yaklaşıma göre içsel motivasyonlar, bireylerin işleri ile ilgili faaliyetlere katılımına odaklanırken; dışsal motivasyonlar, bireyin kendi dışındaki teşvikler üzerine odaklanmaktadır (Koehler ve Rainey, 2008). Nitekim bu yaklaşıma göre, hizmet odaklı motivasyonun sağlanması için içsel ve dışsal motivasyonlar oldukça önemlidir (Koehler ve Rainey, 2008). Bu yaklaşımın temel amacı, bireylerin, grupların ve toplumun sağlıklı şekilde gelişmesini sağlayacak koşulları belirlemektir (Ryan ve Deci, 2000a). Dolayısıyla bu teoriye göre sosyal çevrenin bireylerin motivasyonu ve gelişimi üzerinde oldukça önemli etkileri vardır (Ryan ve Deci, 2000b). Ayrıca bu teoriye göre kişilerin motivasyonlarını etkileyen üç içsel faktör'ün (yeterlilik, özerklik, ilinti) gerçekleşmesi durumunda motivasyonun sağlanacağını öne sürmektedir (Ryan ve Deci, 2000a).

Genel olarak ifade etmek gerekirse; sosyal psikologlara göre bireylerin sosyal ağlar üzerindeki rollerinin bu bireylerin motivasyonları üzerinde etkisi vardır. Nitekim sosyal ağlar üzerindeki roller içsel ya da dışsal faktörlerden kaynaklı olarak değişim göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000a). Diğer bir ifadesiyle bireylerin topluma katkıda bulunma konusunda hissettikleri özerklik ve kendi geleceğini şekillendirebilme yeteneği, bireylerin motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir (Koehler ve Rainey, 2008: 42). Ayrıca dışsal faktörlerin bireyleri olumsuz etkilemesi, bireylerin içsel motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır (Koehler ve Rainey, 2008).

Sosyal psikoloji alanında araştırma yapan Batson ve arkadaşları (2002) empatinin fedakârlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yapılan araştırmanın sonucunda empatinin bireylerin fedakârlık davranışlarının artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koehler ve Rainey, 2008: 42)

4.3.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Örgütsel Davranış

Örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırmalar, bireylerin sosyal etkileşimlerine, örgüt içerisindeki sosyal dinamiklerin yönetimine ve özellikle örgütün yararına olan, bireylerin motivasyonlarının artırılmasını sağlayan özelliklere dayanmaktadır (Koehler ve Rainey, 2008). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışını şu şekilde tanımlayabiliriz: örgüt içerisinde resmi olarak tanımlanmamış ancak örgütün etkili ve verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005: 3)

Organ ve diğerleri (2005) örgütsel davranış yedi kategoriye ayırmaktadır. Bu kategorilerden ikisi olan yardımseverlik ve vatandaşlık erdemi, KHM'nin fedakârlık boyutu ile benzerlik göstermektedir (Koehler ve Rainey, 2008). Yardımseverlik, örgütsel sorunları gönüllü olarak çözmek ve örgüt içerisinde uyumu sağlamak için diğer insanlara yardımcı olmayı ifade etmektedir. Vatandaşlık erdemi ise örgüt çalışanlarının algıladıkları vatandaşlık sorumlulukları ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Koehler ve Rainey, 2008)

4.3.3. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Sosyoloji

KHM açısından değerlendirildiğinde Sosyologlar bireylerin motivasyonları için değerli bilgiler sunmaktadır. Örneğin Etzioni (2010) bireylerin kendi çıkarlarını düşündükleri ekonomik motiflerin, insan davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Etzioni, “ben perspektifi” olarak adlandırdığı bu durumun, bireyin topluma ne seviyede bağlı olduğu ve duygusal ve ahlaki temellerin ne seviyede güçlü olduğunu açıklayan “biz perspektifinden” etkilendiğini öne sürmektedir (Etzioni, 2010). Bu etkileşimin sebebi olarak görev etiği ve ahlaki yükümlülükler gösterilebilir (Koehler ve Rainey, 2008). Ayrıca Etzioni “biz perspektifinin” toplum tarafından değerlendirilip desteklenmesi durumunda bireylerin davranışları üzerinde etkili olabileceğini savunmaktadır.

Etzioni'ye göre medeniliğin (*Civility*), Kamu Tercihi Teorisi tarafından ihmal etmesine rağmen, bireylerin kişisel çıkarlarıyla ilgili davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Koehler ve Rainey, 2008). Paylaşılan kaygılar için bireyin ahlaki bağlılığı şeklinde tanımlanabilen medenilik (Francois, 2000) üç boyuttan

oluşmaktadır. Bunlar; (i) Yasalara, yönetmeliklere ve normlara bağlılık, (ii) kamu hizmetlerine bağlılık, (iii) topluma hizmet etmek için zaman ve çaba sarf etmek yönünde bağlılık (Koehler ve Rainey, 2008).

4.3.4. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Siyaset Bilimi

Monroe (1998) toplum yanlısı olmak ve fedakârlığın, birbiri ile ilişkili kavramlar olduğunu ancak ikisinin birbirinden tamamen farklı olduğunu ifade etmiştir (Koehler ve Rainey, 2008: 48). Bu farklılığı vurgulamak için Monroe, fedakârlığı, bireylerin kendi çıkarlarını riske atarak bir başka kişiye fayda sağlamak amacıyla davranışta bulunması şeklinde tanımlamaktadır (Monroe, 1998: 6). Bir diğer ifadesiyle Monroe'ye göre bireylerin toplumla olan bağları ve diğer insanlarla olan bağları, fedakârlığın temel unsuru oluşturmaktadır.

Bireylerin topluma karşı bağlılık hissetmesi ve toplumdan herhangi bir fayda beklemeden toplumun yararına olacak eylemlerde bulunması, siyaset bilimindeki fedakârlık incelemelerinin temelini oluşturmaktadır (Koehler ve Rainey, 2008: 59). Kendilerinden fedakârlıkta bulunan bireylerin motivasyonlarının sağlanabilmesi; kişisel risklerine ve ödül alma ihtimallerinin az olmasına karşın, duygusal açıdan olmaktadır.

4.4. KAMU HİZMETLERİ MOTİFLERİ

Kamu Hizmetleri Motivasyonunu “Kamu kurumlarının kendine özgü motiflerine karşı bireylerin yakınlığı/meyilli olması” (Perry ve Wise, 1990: 368) şeklinde tanımlanmıştır. Buradaki kullanımına göre “Kamu Hizmeti” kavramı kamu sektöründe çalışan tüm insanları kapsayacak şekilde “devlet hizmeti” kavramı ile eşanlamlı olarak kabul edilmektedir (Perry ve diğ., 2010: 682). Rainey ve Steinbauer (1999) ise yapmış oldukları çalışmada KHM'yi fedakârlıkla ilişkilendirerek daha geniş bir tanımını yapmışlardır (Perry ve Hondeghem, 2008b). Bu tanıma göre KHM, bir halk, bir devlet veya insanlığın genelinin çıkarlarına hizmet etme motivasyonudur (Rainey ve Steinbauer, 1999: 20). ABD menşeli bir yaklaşım olmasına karşın Avrupa ülkelerinde de son zamanlarda oldukça yaygın bir kullanımı olmuştur. Bu araştırmacılarından biri olan Vandenabeele (2007) KHM'yi “bireylerin kendi menfaatleri ve örgütlerinin çıkarlarının ötesinde daha büyük bir siyasal ya da toplumsal varlığın çıkarlarını

ilgilendiren ve bireyleri bu çıkarlar için hareket etmeye yöneltten ve motive eden inançlar, değerler ve tutumlar şeklinde tanımlamıştır (Wouter Vandenabeele, 2007: 547).

Yukarıdaki tanımlarda kullanılan “motif”, “inanç”, “değer” ve “tutum” gibi kavramlar, bireyi belli yönde harekete geçmesine yol açan psikolojik eksiklikleri / ihtiyaçları ifade etmektedir (Perry ve Wise, 1990: 368). Perry ve Wise (1990), Knoke ve Wright-Isak’ın (1982) sınıflandırmasını temel alarak kamu kurumlarında çalışan bireylerin davranışlarının temelinde üç farklı motifin varlığını öne sürmüşlerdir. Bunlar; rasyonel, norm temelli ve duygusal motiflerdir (Perry ve Wise, 1990). Rasyonel motif, bireysel faydayı maksimize etmeyi sağlayan eylemleri içermektedir. Norm temelli motif, normlara uyum sağlama çabalarına yönelik eylemleri içermektedir. Duygusal temelli motif ise çeşitli sosyal bağlamlara yönelik duygusal tepkileri içeren davranışların oluşmasını sağlayan davranışlardır (Perry ve Wise, 1990: 368). Kısaca bu yaklaşım, “kamu hizmetiyle öncelikli veya münhasır olarak ilişkili olan belirli motifler var mıdır ve varsa bunlar nedir?” sorusunun cevabını aramaktadır? (Wouter Vandenabeele ve diğ., 2006). Bu soruya cevap olarak geliştirilen Kamu Hizmetleri Motivasyonunun üç motifi (rasyonel, norm temelli ve duygusal) aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.4.1. Rasyonel Motif

Kamu Hizmetleri Motivasyonu literatüründeki açıklamalarda çoğunlukla kamu hizmetlerine özgü motiflerin çoğunun fedakârlık temelli olduğunu ifade edilmektedir (Perry ve Wise, 1990). Bununla birlikte KHM, bazı durumlarda bireysel fayda maksimizasyonu temelinde güçlü bir motifin varlığını kabul etmektedir (Perry ve Wise, 1990; Perry ve diğ., 2010). Perry ve Wise (1990) KHM’nin rasyonel motifinin üç farklı şekilde ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Kelman (1987) tarafından ortaya atılan “insanları kamu kurumlarında çalışmaya iten sebepler nedir?” sorusuna verdiği cevaplardan biri, KHM’nin rasyonel motiflerinden birini oluşturmaktadır. Buna göre bireyleri çalışma niyetiyle kamu kurumlarına iten sebep, bireylerin topluma faydası olabilecek kamu politikalarını oluşturmayı istemesidir (Perry ve Wise, 1990). Ancak birçok kamu görevlisinin sadece

bu sebepten dolayı kamu kurumlarında çalıştıklarının düşünülmesine itiraz etmesi muhtemeldir (Perry ve diğ., 2010). Nitekim kamu politikası oluşturma süreci bazı insanlar için heyecan verici, saygın ve bireyin öz saygısını artıran bir durum olabilir (Perry ve Wise, 1990). Benzer bir ifadeyle Rawls, kamu politikası yapım sürecine katılmak için kamu kurumlarında çalışmaya yönelen kişinin, toplumun yararı için hizmet ederken kişisel çıkarlarını da karşılayabileceğini ifade etmiştir (Perry ve Wise, 1990: 368).

KHM'nin rasyonel motiflerinden bir diğeri ise bireylerin kamu hizmetlerine karşı sahip oldukları bağlılığın ve motivasyonun, bu bireylerin kendilerini yapmış oldukları işle tanımlıyor olması ve bu işle özdeşleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Belli bir kamu hizmeti ile kendilerini özdeşleştiren bireylerin dolaylı olarak kamu hizmetlerine karşı rasyonel bir motivasyon geliştirdiği öne sürülmektedir (Perry ve diğ., 2010).

Rasyonel motifin son şeklinde ise bireylerin kamu kurumda görev almasının ve görevlerine devam etmesinin nedeni olarak kişisel çıkarların varlığından söz edilmektedir (Perry ve Wise, 1990). Bazı insanları kamu kurumlarında çalışmaya çeken şey ise bireylerin kendilerine yakın hissettikleri kişilerin ya da grupların çıkarlarını gerçekleştirmenin olanaklı bir durumu olmasıdır (Perry ve Wise, 1990). Diğer bir ifadesiyle bireylerin kendine yakın hissettiği grupların çıkarlarına hizmet etmek ve bu grupları savunmak için kamu hizmetlerinde bulunmayı tercih etmesini ifade etmektedir. Bu yöndeki bir argüman, çoğulcu toplumlardaki yaygın olan güdünün, bireyin özel çıkarlar için bilinçli yada bilinçsiz olarak üstlendiğini varsaymaktadır (Perry ve Wise, 1990).

4.4.2. Norm Temelli Motif

1980'li yıllarda ABD kamu yönetiminin karşılaşmış olduğu bazı sıkıntıları çözememesinin sebebi olarak işletme yönetimi değerlerine ve uygulamalarına yeterince uyum sağlayamaması gösterilmektedir (Frederickson ve Hart, 1985). Ancak KHM ile bu anlayışının İnsan Kaynakları Yönetimi açısından doğru olmadığı öne sürülmüştür. KHM'nin bu yönde savunduğu tezler aşağıdaki gibidir.

Bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya devam etmeye iten en önemli normatif sebeplerden birisi “kamu yararına hizmet etme” arzusudur (Perry ve Wise, 1990). Ancak kamu yararının bir kişinin kişisel görüşü olduğunu ve kesin çizgiler ile belirlenemediği durumlarda; kamu yararına hizmet etme arzusunun fedakârlık davranışı olduğunu söyleyebiliriz. Ancak durum böyle olsa bile KHM konusunun dışına çıkmamaktadır. Nitekim Perry (1996) KHM ölçeğini oluştururken KHM’nin motiflerini ölçebilen boyutların yanı sıra “fedakarlık” boyutunu eklemiş olmasının sebebi olarak bu durumu gösterebiliriz.

Kamu yararına hizmet etme arzusunun yanı sıra bir diğer norm temelli motif ise göreve ve devlete bütünüyle bağlılıktır (Buchanan, 1975). Buchanan bu durumun sebebinin devletin sahip olduğu egemenlik gücünden ve kamu görevlilerinin bu gücün altındaki bekçileri olmasından kaynaklı olduğunu ifade etmektedir (Perry ve Wise, 1990: 369).

Kamu görevlileri için geçerli olan bir diğer norm temelli motif/motivasyon sosyal eşitlik ve hakkaniyettir (Perry ve Wise, 1990). Sosyal eşitlik, siyasi ve ekonomik kaynaklardan yoksun azınlıkların refah düzeyini arttırmaya yönelik faaliyetleri içermektedir (Perry ve Wise, 1990). Dolayısıyla KHM’ye göre kamu kurumlarında çalışan bazı bireyler sosyal adaleti sağlamak için kamu kurumlarda çalışmayı tercih etmektedir (Perry ve diğ., 2010).

4.4.3. Duygusal Motif

Yukarıda rasyonel motif içerisinde bahsedildiği gibi, bazı bireylerin kendilerini belli bir kamu hizmeti ile tanımlamaları ve bu kamu hizmetine karşı bağlılık hissetmeleri, çalışanların motive olmalarını sağlamaktadır (Perry ve Wise, 1990). Ancak bir kamu hizmetine olan bağlılık, bu kamu hizmetinin toplumsal önemi için duyulan inançtan kaynaklanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Böyle durumlarda bireylerdeki topluma hizmet etme düşüncesi kişisel çıkarlardan üstün duruma gelmektedir. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki; bir kamu hizmetine olan bağlılığın sebebini belirlemek pratikte oldukça zordur. Bundan dolayı bireylerin kamu hizmetlerine olan bağlılıkları duygusal mı yoksa rasyonel mi olduğunun belirlenmesi kişilerin algılarından yola çıkarak belirlenebilir.

Bir diğer duygusal motif ise Frederickson ve Hart (1985) tarafından ifade edildiği üzere “yardımseverliktir”. Frederickson ve Hart, kamu görevlilerin temel motivasyon kaynağının yardımseverlik olması gerektiğini ifade etmektedir (Perry ve Wise, 1990). Nitekim yardımseverliği, siyasi sınırlar içerisinde, tüm insanları sevmek ve insanlara belli şartlara bağlı olarak verilen hakların korunması zorunluluğu olarak tanımlamışlardır (Frederickson ve Hart, 1985).

Perry ve Wise bu motifleri birbirinden tamamen bağımsız olmadığı vurgulamışlardır. Ayrıca Kamu kurumlarında çalışanların hayatları boyunca yalnızca bir motiften etkilenmediklerini ve kariyerleri boyunca bu motiflerin farklı düzeylerde karışımlarına sahip olduklarını öne sürmüşlerdir (Perry ve Wise, 1990). Bununla birlikte, kişisel ve çevresel faktörlerin, bireylerin KHM motiflerinde değişime neden olduğunu ve bir motiften diğerine bütünüyle geçiş yaşanabildiğini ifade etmişlerdir (Perry ve Wise, 1990).

Yukarıda açıklanan motifleri özetlemek gerekirse, çeşitli rasyonel, norm temelli ve duygusal motifler yalnızca kamu hizmetleri ile ilişkili olarak görülmektedir. Fakat özel sektör çalışanlarının belli durumlarda bu motiflerden etkilenebileceğini söyleyebiliriz, ancak motiflerin niteliği ve özü itibarıyla kamu çalışanlarına haiz olduğunu görürüz. Ayrıca şunu da ifade etmek gerekir ki, tüm kamu çalışanları bu motivasyon motifleri tarafından etkilenmemektedir (Perry ve Wise, 1990). KHM’nin motiflerine ilişkin özet bilgi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Yaklaşımının Motifleri

Motif	Özellikleri
Rasyonel	- Kamu politikalarının oluşturulması sürecine katılım isteği - Belli bir kamu hizmetine/programına bu hizmetle kişisel olarak özdeşleştiği için bağlılık hissetme - Kişisel ya da bir gurubun özel çıkarına hizmet etmek
Norm Temelli	- Kamu yararına hizmet etme arzusu - Göreve veya devlete bütünüyle bağlılık - Sosyal eşitliği sağlama isteği
Duygusal	- Bir kamu hizmetine, bu hizmetin toplumsal açıdan önemli olduğu için bağlılık hissetmek - Yardımseverlik

Kaynak: Perry, J L, Wise, L R. (1990). "The motivational bases of public service". Public administration review, 50(3), 367-373.

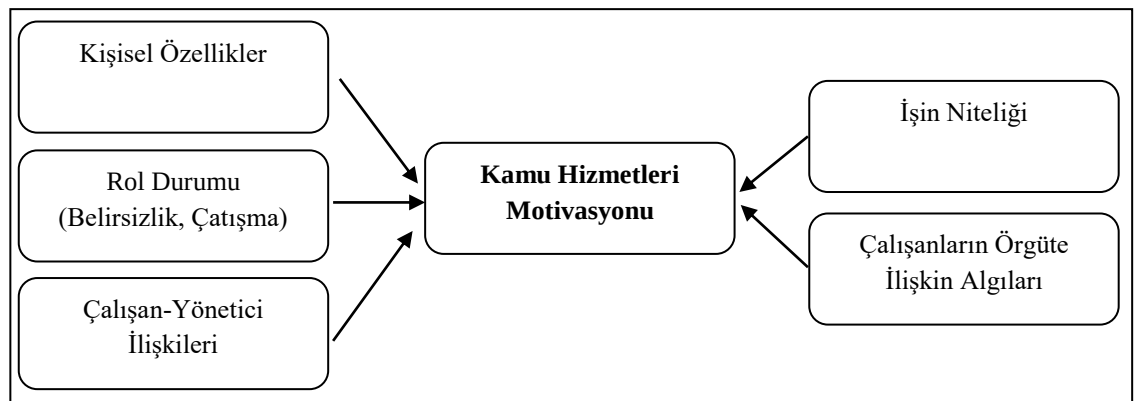
4.5. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kamu yönetimi alanında çalışma yapan araştırmacılar, kamu görevlilerinin diğer sektörlerde çalışanlara göre farklı motivasyonlara sahip olduğu öne sürmeleri ile birlikte Kamu Hizmetleri Motivasyonu yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Perry ve Porter, 1982; Wittmer, 1991). Nitekim son dönemlerde yapılan uygulamaya dönük çalışmalarda kamu çalışanlarının işle ilgili değerleri ve ihtiyaçları bakımından özel sektör çalışanlarına göre farklı olduğu görülmüştür (Ritz ve diğ., 2016). Örneğin Wittmer (1991) tarafından sekiz farklı ödüllendirme mekanizmasının çalışanlar üzerine etkisinin kamu ve özel sektör açısından farklılık oluşturup oluşturmadığını test etmiştir. Çalışmanın sonucunda kamu ve özel sektör çalışanlarının yüksek ücret tercihi, başkalarına yardım etme ve statüye önem verme gibi faktörler açısından farklılıklar olduğunu tespit etmiştir (Perry, 1997: 181). Wittmer'in yapmış olduğu bu çalışma, KHM ile ilgili olarak daha önceki çalışmaları (Perry ve Porter, 1982; Rainey, 1982; Pearce ve diğ., 1985; Perry, 1986) destekler nitelikte sonuçlara sahiptir. Wittmer'in çalışmasından sonra yapılan diğer birçok çalışma, KHM kuramına çeşitli yönlerden katkı sağlamıştır. Yapılan bu çalışmalardan yola çıkan Perry (1997) KHM'yi etkileyen faktörleri, KHM motiflerinden yola çıkarak açıklamıştır ve beş farklı faktörün KHM'yi etkilediğini savunmuştur (Perry, 1997: 182). Ancak Perry (1997) tarafından çalışma KHM'nin tüm öncüllerini ortaya koymamaktadır. Nitekim bu çalışmayı takip eden diğer çalışmalarda (Camilleri, 2007; Perry ve diğ., 2010) KHM'yi etkileyen faktörlerin sayısının daha fazla olduğunu görmekteyiz.

Perry (1997) KHM'nin öncülleri olarak; Ailenin Sosyalliği, Dinsel Toplumsallaşma, Profesyonellik, Siyasi İdeoloji ve Bireysel Demografik Faktörleri (eğitim, yaş, gelir düzeyi) göstermektedir (Perry, 1997: 183). Ancak KHM ile ilgili literatür taraması yapıldığında daha fazla faktörün KHM'yi etkilediği tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir; cinsiyet (DeHart-Davis, Marlowe ve Pandey, 2006; Bright, 2008; Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008), yaş (Perry, 1997; Moynihan ve Pandey, 2007), eğitim düzeyi (Crewson, 1997; Perry, 1997; Houston, 2000), çalışma statüsü (Houston, 2000), görev süresi (Crewson, 1997; Bright, 2008), çalışma sektörü (kamu-özel) (Rainey, 1982; Buelens ve Van den Broeck, 2007), çalışan-yönetici arasındaki ilişki (Park ve Rainey, 2008; Paarlberg ve Lavigna, 2010; Bradley E Wright,

Moynihan ve Pandey, 2012; Belle, 2013), ırk (yapılan çalışmalar genellikle siyahi ve beyaz tenli olarak ayrımla yapılmıştır) (Houston, 2000), örgütte geçirilen görev süresi (Crewson, 1997; Bright, 2008), maaş/ücret (Camilleri, 2007; Moynihan ve Pandey, 2007; Bradley E Wright, 2007), din (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008), rol durumu (çatışma, belirsizlik) (Babakus ve diğ., 1996; Bradley E Wright ve diğ., 2012), kişi-örgüt uyumu (Bradley E Wright ve Pandey, 2008; Kim, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kim, 2006; Sanjay K Pandey, Wright ve Moynihan, 2008), siyasi ideoloji (sağ-sol) (Perry, 1997; Ritz, 2015), insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Mann, 2006), örgüt kültürü (Moynihan ve Pandey, 2007) ve aşırı bürokrasidir (Giauque ve diğ., 2012).

Aşağıda Kamu Hizmetleri Motivasyonunu etkileyen faktörler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu faktörler Perry (1997) tarafından oluşturulan ve konu ile ilgili olarak yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen verilerden oluşmaktadır. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki; KHM'nin öncüllerine ilişkin olarak yapılan çalışmaların sonuçları çok tutarlı değildir. Farklı ölçeklerin ve örneklemelerin kullanılması, sonuçların birbirinden farklı olmasına yol açmıştır. Buna rağmen yapılan çalışmaların genelinde KHM ile yaş, statü, çalışan-yönetici ilişkisi, işin niteliği, dindarlık, örgütsel sosyalleşme, siyasi ideoloji ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki; rol belirsizliği ve rol çatışması ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ritz ve diğ., 2016: 17-18). KHM'yi etkileyen faktörleri ana başlıklar halinde aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Kaynak: Camilleri, E. (2007). "Antecedents affecting public service motivation". Personnel review, 36(3), 356-377, s.367.

Şekil 4.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

4.5.1. Ailenin Sosyalliği

Sosyalleşmenin ve toplum bilincinin oluşmasının birincil kaynağını aile oluşturmaktadır. Aile içerisinde ise ebeveynlerin bu konudaki rolü oldukça önemlidir. Çocuk gelişimi alanında yapılan bazı çalışmalarda (Clary ve Miller, 1986; Avinun ve diğ., 2011) bireylerin çocukluk döneminde yaşadıkları fedakârlık deneyimleri ile yetişkinlik dönemindeki fedakârlık davranışları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmalarda fedakârlık davranışlarının kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kaynaklardan birinin, çocuk ve ebeveyn arasındaki duygusal ilişki olduğu ifade edilmiştir (Perry, 1997: 183). Çocuk ve ebeveyn arasındaki olumlu ilişkinin, bireylerin daha sonraki hayatlarında fedakârlık davranışını sergilemesi sonucuna yol açtığı öne sürülmüştür (Perry, 1997). Ayrıca gönüllü faaliyetlerde bulunan ebeveynlerle yakın ve olumlu ilişki içerisinde olan çocukların, yetişkinlik dönemlerde gönüllü faaliyetleri katılımının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Clary ve Miller, 1986).

Kamu Hizmetleri Motivasyonunun merhamet ve fedakârlık boyutları bu konuyla yakından ilişkilidir (Perry, 1997). Üstelik KHM'nin bu iki boyutunun aile içerisindeki sosyalliğini ürünü olduğu öne sürülmektedir (Perry, 1997: 183). Dolayısıyla aile içerisindeki ilişkilerin KHM'ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve KHM'yi etkilediği ileri sürülmektedir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008: 101).

4.5.2. Dinsel Toplumsallaşma

KHM üzerinde etkisi olduğu öne sürülen bir diğer faktör bireylerin dini inanışları ve deneyimleridir (Perry, 1997). Nitekim “Din” bireylerin sosyalliği ve toplumsal gelişimi için oldukça önemli olduğu gibi (Perry, 1997) bireylerin diğer insanlara karşı hissettikleri yükümlülüklerin neler olduğunu da ifade etmektedir. Din faktörü, bu özellikleri itibarıyla KHM'nin üç boyutu ile yakından ilişki içerisinde (Perry, 1997: 184). Bunlar; kamu yararına bağlılık, merhamet ve Perry (1990) tarafından oluşturulan ancak daha sonra kamu yararına bağlılık boyutu içerisinde ele alınan vatandaşlık görevi boyutudur (Perry, 1997: 184).

Perry (1997) bireyci dünya görüşüne sahip olan kişilerin, toplulukçu dünya görüşünü savunanlara göre daha düşük Kamu Hizmetleri Motivasyonuna sahip

olacağını öne sürmüştür. Farklı dünya görüşlerinin KHM üzerindeki etkilerinin yanı sıra dini ritüellerinin de (cami/kilise faaliyetleri) KHM üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu iddiaya göre dini ritüellere ve dini inanış gereği yapılan faaliyetlere katılım gösteren bireylerin dini doktrinleri daha çok benimsediği; dolayısıyla fedakârlık, merhamet ve vatandaşlık görevi gibi konulara daha fazla önem vereceği ifade edilmektedir (Perry, 1997: 184). Nitekim Houston ve Cartwright (2007) tarafından yapılan çalışmada kamu hizmetlerine katılan bireylerin, diğer bireylere oranla dini açıdan daha fazla faaliyet yaptıklarını sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.3. Profesyonellik

KHM'yi etkilediği iddia edilen bir diğer faktör profesyonelliktir. Profesyonelliğin genellikle çeşitli özelliklerle ilişkilendirildiğini görmekteyiz. Bunlar; mesleki alan, uzman teknik bilgi, ahlaki sorumluluk ve kariyerdir (Perry, 1997: 185). Profesyonellik, toplumun çıkarlarını koruyan ve kamu yararının kişisel çıkarlardan daha üstün olduğunu öne süren etik kurallar oluşturmaktadır (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Nitekim bir kişinin bu etik kuralları benimsemesi ve bu kurallarla sosyalleşmesi, kamu hizmetleri motivasyonunu olumlu etkilediği öne sürülmektedir (Perry, 1997). Profesyonelliğin KHM'yi ne derece etkilediğinin belirlenmesi ise mesleki menfaatler, ahlaki standartlar ve mesleki etik sorumluluğu bilinci arasındaki ilişkiye/gerilime bağlı olarak belirlenmektedir (Perry, 1997: 185). Bu değişkenler arasındaki gerilime rağmen bireyin bir meslekle özdeşleşmesi, bireyin kamu hizmetleri motivasyonunun yükselmesine neden olacağı öne sürülmektedir (Perry, 1997). Nitekim ampirik olarak yapılan çalışmalarda profesyonellik ve KHM arasında pozitif yönde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (DeHart-Davis ve diğ., 2006; Moynihan ve Pandey, 2007). Bu iki çalışmada profesyonelliği ölçmek için farklı ölçekler kullanılmasına karşın; yüksek düzeyli profesyonelliğin kamu hizmetleri motivasyonunu etkilediği ifade edilmektedir.

4.5.4. Siyasi İdeoloji

KHM'nin öncülü olarak kabul edebileceğimiz bir diğer faktör, bireylerin siyasi katılım yoluyla elde ettikleri inançlardır. Günümüzdeki dünya genelindeki siyasi partiler, benzer siyasi ideolojilerle örgütlenmesine karşın; devletin rolü ve özgürlükler

açısından farklılıkları bulunmaktadır (Perry, 1997). Bu farklılıklar son dönemlerde daha açık olarak görülür hale gelmiştir. İdeolojik açıdan farklı görüşleri savunan bireylerin kamu kurumlarında çalışma isteğinin sebeplerinin farklı motivasyonlar olacağı tespit edilmiştir. Perry (1997) artan liberalizmin, kamu hizmetleri motivasyonunu artıracığını öne sürmüştür. Ancak bu konuda yapılan yapılan diğer çalışmalarda tutarlı olmayan bir takım sonuçlara ulaşılmıştır (Ritz ve diğ., 2016: 17).

4.5.5. Sosyo-Demografik Faktörler

Sosyo-demografik faktörler, KHM'ye ilişkin olarak yapılan çok değişkenli çalışmalarda genellikle kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır (Brewer ve diğ., 2000; Houston, 2000; Alonso ve Lewis, 2001; Kim, 2005; Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Ancak bazı çalışmalar (Perry, 1997; DeHart-Davis ve diğ., 2006; Camilleri, 2007; Bright, 2008) bu faktörleri, KHM'nin öncülü olarak ele almaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda en çok araştırılan faktörler cinsiyet, yaş ve eğitim durumu olmuştur.

Cinsiyet ve KHM arasındaki ilişkiyi araştıran Naff ve Crum (1999), kadınların erkeklerden daha yüksek kamu hizmetleri motivasyonuna sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. DeHart-Davis ve diğerleri (2006) ise KHM'yi cinsiyet açısından incelerken, kadınların ve erkeklerin tarihsel açıdan kendilerine yüklenilen rollerinden yola çıkarak değerlendirme yapmışlardır. Bu çalışmadan elde edilen sonuca göre cinsiyet, bireylerin kamu hizmetleri motivasyonlarının belirlenmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (DeHart-Davis ve diğ., 2006). Ayrıca Bright (2005: 146) cinsiyetin KHM üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirme yaparken, Perry'nin (1997) KHM öncüllerinden olan sosyalleşmeye atıfta bulunmuştur. Toplumlarda bireylerin cinsiyetlerine göre biçilen rollerin, bireylerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu iddia etmiştir (Bright, 2005: 146)

Bir diğer demografik faktör olan yaşın KHM üzerine olan etkisi konularına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde; yaş faktörünün KHM üzerinde pozitif etkisinin olmasına rağmen (Perry, 1997; Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008) açıklamaların yetersiz olduğunu görmekteyiz. Nitekim yaş faktörünün araştırmalarda genellikle kontrol değişkeni olarak kullanılmasının bu duruma neden olduğunu

söyleyebiliriz. Diğer taraftan iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmalarda ise genellikle daha büyük yaşta olan bireylerin fedakârlık ve merhamet motiflerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008: 103). Camiller (2007) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise yaş faktörünün KHM üzerinde olumlu etkisi olduğunu ancak çocuk sahibi olan bireylerin de aynı şekilde etkilendiğini tespit etmiştir. KHM üzerindeki etkinin yaş kaynaklı mı yoksa çocuk sahibi olmak kaynaklı mı olduğu tartışılabilir bir konu haline gelmiştir. Ayrıca yaş faktörü ile mesleki deneyim süresinin birbiri ile ilişkili olması sebebiyle, KHM üzerinde hangi faktörün etkili olduğu sonucu tartışmalıdır (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008).

Bir diğer faktör bireylerin eğitim durumudur. KHM ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik ilk çalışmalarda (Perry, 1997) eğitim faktörü, kontrol değişkeni olarak ele alınırken; daha sonra yapılan çalışmalarda eğitim durumunun bireylerin inançları ve değerleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Perry, 2000). Nitekim yapılan çalışmalar eğitim durumunun KHM üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Naff ve Crum, 1999; Bright, 2005; Moynihan ve Pandey, 2007). Ayrıca Bright (2005: 146) bireylerin eğitim durumlarının artması durumunda profesyonelliklerinin artacağı ve dolayısıyla kamu hizmetleri motivasyonunun artacağı sonucuna ulaşmıştır.

4.5.6. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin kamu hizmetleri motivasyonu üzerine olan etkilerini araştırmak araştırmacılar tarafından çok fazla ilgi çekmemiştir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Perry (1997) KHM'nin öncüllerini belirlemeye yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada örgütsel faktörlerin araştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Nitekim bu eksikliği Moynihan ve Pandey (2007) kapatmaya yönelik çalışma yapmışlardır. Moynihan ve Pandey geliştirmiş oldukları modelle KHM üzerinde etkili olan örgütsel faktörleri test etmişlerdir. KHM üzerinde örgüt kültürünün, aşırı bürokratik yapının, hiyerarşik yapının, çalışan lehine reformların varlığının ve örgütsel çalışma süresinin etkili olduğu öne sürmüştür (Moynihan ve Pandey, 2007: 42-44). Bu çalışmanın sonucunda örgüt kültürü dışındaki diğer faktörler ile KHM arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Moynihan ve Pandey, 2007: 46).

Örgüt kültürünün KHM üzerinde etkisinin olmadığına dair yukarıda ifade edilen araştırmanın aksine örgüt kültürünün KHM ile arasında ilişki olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur (Naff ve Crum, 1999; Brewer ve diğ., 2000; Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Bu iki değişken arasındaki ilişki doğrudan olacağı gibi dolaylı yollardan da olabilir. Nitekim örgüt kültürünün, birçok değişken üzerinde etkisi vardır. Dolayısıyla bu değişkenlerin KHM'yi etkileyebileceğini söyleyebiliriz.

Bir diğer örgütsel faktör olan aşırı bürokrasinin (kırtasiyeciliğin) KHM üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Nitekim bu faktörün KHM üzerindeki etkisin doğrudan olacağı gibi dolaylı yollardan da olabilir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Nitekim örgütlerdeki aşırı bürokratik yapı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol belirsizliği ve işe bağlılık gibi konuları etkilemektedir (Sanjay K. Pandey ve Wright, 2006). Moynihan ve Pandey (2007) aşırı bürokratik yapının KHM'nin bir öncülü olduğunu ancak iki faktör arasındaki ilişkinin çift yönlü bir yapısının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu iddiayı destekler nitelikte Scott ve Pandey (2005) ise yapmış olduğu çalışmada güçlü bir kamu hizmeti motivasyonunun aşırı bürokratik yapıyla mücadelede oldukça etkili olduğunu savunmuştur.

Bir diğer örgütsel faktör olarak bireylerin örgütteki çalışma sürelerini gösterebiliriz. Ancak örgütteki çalışma süresi ve bireyin yaşı kendi aralarında doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda bu konu göz önüne alınmamaktadır (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Yaş faktörünü sabit tutarak örgütte geçirilen sürelerin KHM üzerine etkisini araştıran Moynihan ve Pandey (2007) KHM ile örgütteki çalışma süresi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

4.5.7. Rol Durumu (Rol Çatışması, Rol Belirsizliği)

Kamu Hizmetleri Motivasyonuna ilişkin literatür incelemesi yapıldığında; rol belirsizliği ve ya rol çatışması ile KHM arasında doğrudan ve sadece iki faktör arasındaki ilişkinin test edildiği araştırma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda ise genellikle rol çatışması ve rol belirsizliği ile KHM arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Babakus ve diğ., 1996). Ancak rol durumunun yaş ve mesleki statüye göre değişken göstermesi (Camilleri, 2007: 372) konuya geniş açıdan bakmayı

gerektirmektedir. Ayrıca Camiller (2007) tarafından yapılan çalışmada rol durumları ile KHM arasında çok güçlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda bulunan sonuçlar tutarlılık göstermemektedir.

4.6. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNUN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

Kamu Hizmetleri Motivasyonu konusunda son dönemde kuramsal ve ampirik çalışmaların sayısının artması (Perry ve diğ., 2010) araştırmacıları farklı konuları KHM ile birleştirmeye ve aralarındaki ilişkileri aramaya yönlendirmiştir. Nitekim KHM yaklaşımı kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri haline gelmiştir (Coursey ve Pandey, 2007).

Perry ve Wise (1990) KHM'nin bir takım davranışsal sonuçlarının olduğunu ileri sürmüşlerdir. İlk olarak araştırmacılar kamu hizmetleri motivasyonunun yüksek olması durumunda; bireylerin kamu kurumlarında çalışmaya devam etmek isteyecekleri sonucuna ulaşmışlardır (Perry ve Wise, 1990). Daha açık ifadesiyle; bireylerin sahip olduğu kamu hizmetleri motiflerinden hangisi yüksek ise bireyler bu motife uygun kamu kurumunda çalışmak isteyecek veya çalışmaya devam edecektir (Perry ve Wise, 1990). İkinci olarak KHM'nin bireylerin performanslarını artıracakı öne sürülmüştür. Üçüncü olarak ise KHM düzeyleri yüksek olan bireyleri istihdam eden kamu kurumları, bireylerin motivasyonlarını artırmak için daha az maddi teşvik kullanacaktır (Perry ve Wise, 1990: 370-371).

Ancak son dönemde yapılan çalışmalar KHM'nin davranışsal sonuçlarının yanı sıra tutumsal sonuçlarının olduğunu göstermiştir. Kamu hizmetleri motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde KHM'nin etkilediği faktörlerin genellikle şu şekilde olduğu görülmektedir; iş tatmini (Naff ve Crum, 1999; Brewer ve diğ., 2000; Bright, 2008; Liu ve diğ., 2008), iş yeri veya meslek seçimi (Bright, 2011; Christensen ve Wright, 2011; Liu ve diğ., 2011), bireysel performans (Alonso ve Lewis, 2001; Paarlberg ve Lavigna, 2010), örgütsel bağlılık (Crewson, 1997; Castaing, 2006; Camilleri ve Van Der Heijden, 2007; Bradley E Wright ve Pandey, 2008), işten ayrılma niyeti (Bright, 2008), kişi örgüt uyumu (Bradley E Wright ve Pandey, 2008; Christensen ve Wright, 2011) ve örgütsel performans (Kim, 2005; Camilleri ve Van Der Heijden,

2007; Paarlberg ve Lavigna, 2010) şeklinde sıralanabilir. Aşağıda KHM'nin etkilediği faktörlerden bazıları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.6.1. İş Tatmini

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi KHM konusuna ilişkin ilk çalışmalar içerisinde yer alan Rainey'in (1982) çalışmasına kadar dayanmaktadır (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Rainey bu çalışmasında kısa bir açıklama yapmasına karşın, kamu hizmetlerinde çalışan bireyler için kamu kurumlarında çalışmanın eşsiz bir memnuniyet kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Perry ve Wise (1990) KHM ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekerek, bu konuda çalışma yapılmasını önermektedir.

İş tatmini ve KHM arasındaki ilişkiyi inceleme konusunda yapılan ilk çalışma Brewer ve Selden (1998) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, örgüt içerisindeki bilgi uçuşma (*Whistleblowing*) davranışında bulunan bireyler üzerinde yapılmıştır ve bu davranışı gerçekleştiren bireylerin kamu yararı uğruna bu davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Brewer ve Selden, 1998).

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada Naff ve Crum (1999) KHM ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada ise sektörler ve statülere göre KHM'nin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Bu çalışmada beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre ve kamu kurumlarında çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008: 112). Benzer olarak Kim (2005), Kamu Hizmetleri Motivasyonun bireylerin iş tatminleri üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kim (2005) KHM ve iş tatmininin, örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür.

4.6.2. Örgütsel Bağlılık

Kamu Hizmetleri Motivasyonun etkilediği faktörlerin en önemlilerinden bir diğeri olan örgütsel bağlılık, bu çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ancak bu bölümde yalnızca KHM ile arasındaki ilişkiye değinilecektir. Ritz ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada KHM ile ilgili 240 çalışma incelenmiştir ve bu

Çalışmalardan 19’unda örgütsel bağlılığın KHM tarafından etkilenen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ve KHM arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik ilk alışma Crewson (1997) tarafından yapılmıştır. Crewson, ekonomik çıkarları düşünmeden kamu yararına hizmet etmenin, örgütsel bağlılığı artıracadıını ileri sürmüştür ve rgtsel Bağlılık ile KHM arasında tutarlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008: 110). Ayrıca Camiller (2006) yapmış olduğu çalışmada; KHM’nin öncülleri olarak kabul edilen faktörler, KHM ve örgütsel bağlılık arasındaki yapısal eşitlik modeli kurarak test etmiştir. Yapmış olduğu çalışmaya göre KHM ve örgütsel bağlık arasında oldukça dikkat çeken bir ilişki vardır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın KHM zerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal bağlılığın, KHM üzerinde normatif bağlılığa göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Camilleri, 2006). Ayrıca Camiller rgtsel bağlılığın KHM’nin öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Camillerin yapmış olduğu çalışmaya benzer çalışma yapan araştırmacılar da benzer sonuçlar elde etmişlerdir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008).

Bir diğer çalışmada Castaing (2006) rgtsel Bağlılığın tüm alt boyutlarının KHM ile aralarında ilişkilerin varlığını tespit etmiştir. Bu çalışmada da diğerlerine benzer olarak duygusal bağlılığın diğer alt boyutlara göre daha çok ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Castaing (2006) KHM’nin örgütsel bağlılığın öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Camiller’in görüşünün tersi olan bu görüşte kendi içerisinde tutarlılıkları vardır. Nitekim rgtsel bağlılığın KHM’nin hem öncülü hem de sonucu olduğunu ifade edebiliriz (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008). Örneğin, bireylerin kamu kurumlarından ayrılmak istememesinin bir sebebi, kuruma karşı geliştirdikleri örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık ve/veya devam bağlılığı ve/veya normatif bağlılık) olabilir. Diğer taraftan bireylerin kamu kurumlarına karşı bağlılık hissetmesinin sebebi olarak; rasyonel nedenler (kişisel çıkar, kamu kurumu ile özdeşleşme) ve/veya norm temelli nedenler (kamu yararı, devlete bağlılık) ve/veya duygusal nedenler (yardımseverlik) gösterilebilir. Bu çalışmanın uygulama bölümünde rgtsel Bağlılık ve KHM arasındaki ilişkinin varlığı ve ne yönde olduğu test edilmektedir.

4.6.3. Performans (Bireysel ve Örgütsel)

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ve Performans arasındaki ilişki akademisyenler kadar kamu kurumu yöneticilerinin de dikkatini çekmiştir (Brewer, 2008). Akademisyenler örgüt üyelerini ve örgütün faaliyetlerini yönlendiren bağları belirlemekle ilgilenmekteyken; yöneticiler ise kamu kurumlarında sonuç üretmekten sorumlu oldukları için, bu sonuçlara ulaşmanın yollarını bulmakla ilgilenmektedirler (Brewer, 2008: 136). Bu sebeplerden dolayı KHM, hem akademisyenler hem de yöneticiler için performans elde etmenin bir yolu olarak görülmüştür.

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ile Performans arasındaki ilişkiye dikkat çeken ilk çalışma Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan çalışma olmuştur. Ancak bu noktada örgütsel performansın belirlenmesi konusu çeşitli tartışmalara neden olmaktadır. Nitekim devletin performansının hangi kriterlere göre ve kim tarafından ölçüleceği konuları tartışmalar açık bir konudur. Bu konuda yapılmış az sayıdaki deneysel araştırmaları (Brewer, 2008) incelemek, konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İlk olarak KHM'nin bireysel performans üzerine yaptığı etkileri inceleyen araştırmalar incelendiğinde karşımıza çıkan ilk araştırma Naff ve Crum (1999) tarafından yapılan çalışmadır. Naff ve Crum yapmış oldukları çalışmanın sonucunda KHM'nin bireysel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fakat bu çalışmada KHM ve bireysel performans faktörleri doğrudan ölçülmek istenmiştir. Ancak bireylere kendi performanslarına ilişkin olarak değerlendirme yapmalarının istenmesi sonuçların kabul edilebilirliği açısından sorgulanmasına neden olmuştur (Brewer, 2008). Kısaca kullanılan yöntemden kaynaklı olarak sonuçların geçerliliği tartışmalı hale gelmiştir. Diğer bir çalışma ise Alonso ve Lewis (2001) tarafından yapılmıştır. Aynı şekilde bu çalışmada da performans ölçme yönteminin problemli olması, sonuçlarının dikkate alınmamasına neden olmuştur (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008)

İkinci olarak KHM'nin örgütsel performans üzerinde etkisinin varlığını araştıran çalışmalar incelendiğinde, KHM'nin örgütsel performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Brewer ve Selden (2000) ve Kim (2005) tarafından yapılan çalışmalarda iki faktörü de ölçmek için kendi geliştirdikleri yöntemleri kullanmışlardır. Ancak kamu

kurumları için örgütsel performansın ölçülebilmesi oldukça zor bir durumdur (Brewer ve Selden, 2000). Nitekim bu iki çalışmanın da KHM ve örgütsel performans ölçekleri kusurlu yapıdadır ve böyle bir durumda doğru sonuçlar elde etmek zordur (Brewer, 2008). Bu konulardaki açığı kapatabilmek için örgütsel performans değerlendirecek ölçeğin ve hedef olarak belirlenen örgüte yönelik düzenlenen KHM ölçeğinin tutarlı sonuçlar vermesi gerekmektedir. Nitekim farklı yöntemler ve ölçekler ile KHM ve performans arasındaki ilişki daha doğru tespit edilebilir.

4.7. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Kamu Yönetimi alanında oldukça yeni sayılabilecek bir yaklaşım olan KHM, son yıllarda kamu yönetimi alanında araştırma yapan akademisyenlerin üzerinde dikkatle durduğu bir konu haline gelmiştir. Bu yaklaşım temelde bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya iten faktörler üzerinde durmuştur. Ancak bu faktörlerin özel sektörde çalışan bireylerin bulundukları kurumda çalışmaya iten sebeplerden farklı olduğunu iddia edilmiştir (Perry ve Wise, 1990). KHM'nin bu yöndeki açıklamaları yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği görüşlerin tersini savunmaktadır (Pearce ve diğ., 1985). Özellikle performansa dayalı ücret sisteminin kamu kurumlarında uygulanmasının, çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmadığı öne sürülmüştür (Perry, 1986). Nitekim yapılan ampirik araştırmalarda performansa dayalı ücret sisteminin kamu kurumları için başarısız olduğu sonucuna ulaşmıştır (Balcı ve Kırılmaz, 2005; Coşkun ve diğ., 2016). Bu başarısızlığı açıklamak amacıyla KHM yaklaşımı ortaya atılmıştır ve performansa dayalı ücret sistemi gibi yalnızca dışsal teşvikleri dayalı yöntemlerin, kamu kurumlarında çalışan bireylerin motivasyonlarında etkili olmadığı iddia edilmiştir.

Kuram ortaya atılmasından bu yana üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış ve kamu kurumları için insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri halini aldığı yönünde çeşitli iddialarda bulunulmuştur (Coursey ve Pandey, 2007). KHM ile ilgili olarak yapılan çalışmalarının sayısının artması bu konuyla ilgilenen araştırmacılar için hiç şüphesiz çok olumlu bir durum olmasına karşın bu konunun ilerleyen yıllarda idari uygulama açısından önem arz eden bir konu haline gelip gelmeyeceği şüphelidir (Ritz ve diğ., 2016: 3). Ayrıca kuramın geçerliliği üzerine tartışmalar halen devam etmektedir (Bozeman ve Su, 2015).

Perry ve Wise (1990) KHM yaklaşımının temeli sayılan bir çalışma ile bu yaklaşıma ilişkin çeşitli teorik açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmada KHM'nin üç motifinin olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; rasyonel, norm temelli ve duygusal motiftir (Perry ve Wise, 1990: 368). Rasyonel motif, bireysel faydayı maksimize etmeyi sağlayan eylemleri içermektedir. Norm temelli motif, normlara uyum sağlama çabalarına yönelik eylemleri içermektedir. Duygusal temelli motif ise çeşitli sosyal bağlamlara yönelik duygusal tepkileri içeren davranışların oluşmasını sağlayan davranışlardır (Perry ve Wise, 1990: 368).

KHM yaklaşımının kamu yönetimi alanı için ciddi iddiaları olmasına karşın bu iddiaları test edilecek bir ölçeğinin bulunmaması 1996 yılına kadar, bu konunun en büyük eksikliği olmuştur. Perry (1996) KHM'ye ilişkin yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışmasında; KHM'nin “kamu politikalarına ilgi, kamu yararına bağlılık, merhamet ve fedakârlık” olmak üzere dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir (Perry, 1996: 15). Ayrıca Perry'nin geliştirdiği ölçek, diğer araştırmacılar (Coursey ve Pandey, 2007; Coursey ve diğ., 2008) tarafından yapılan çalışmalar ile tekrardan test edilmiştir. KHM'nin ABD menşeli olması ve ölçeğinde ABD'nin yapısal özelliklerine göre düzenlenmesi; uluslararası düzeyde çalışılan bir konu haline gelen KHM'nin ölçeğinin de uluslararası niteliğe kavuşturması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla Kim ve diğerleri (2010c; 2013) 10'dan fazla ülkeyi kapsamayan bir çalışma ile uluslararası düzlemde kullanılabilecek bir ölçek geliştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca Vandenabeele (2006) KHM'nin Avrupa ülkelerinde yapmış olduğu çalışmada, her ülkenin kendine özgü değerleri olduğunu ve bu sebepten dolayı KHM'nin kültürel değerlerden etkilendiğini öne sürmüştür. Dolayısıyla yapılan çalışmaların birçoğunda Perry'nin geliştirdiği ölçek, araştırmanın yapıldığı ülkeye uyarlanmaktadır (Bradley E. Wright, 2008).

KHM ile ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, yapılan çalışmaların bir kısmının kuramsal katkı sağlayan nitelikte olduğu bir kısmının ise saha araştırmalarını içerdiği görülmektedir. Uygulamaya dönük araştırmalarda KHM'nin çeşitli faktörlerle arasındaki ilişki incelenmiştir. Hem davranışsal hem de tutumsal açıdan çeşitli faktörlerin KHM üzerindeki etkisi ya da KHM'nin bu faktörler üzerindeki etkisi araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasının uygulama bölümünde de KHM ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma kapsamında Erzurum ilinde Atatürk Üniversitesinde çalışan akademik personel üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket çalışması ise Atatürk Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin, Örgütsel Adalet (ÖA), Örgütsel Bağlılık (ÖB), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle ÖA, ÖB, KSS ve KHM faktörleri arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde kamu kurumlarında ve kamu yönetimini alanında, özel sektör uygulamaları ve işletmecilik anlayışının giderek arttığını görmekteyiz. Nitekim küreselleşen dünyada sürekli rekabet halinde bulunan kurumlar, ayakta kalabilmek için diğer kurumlar tarafından en çok benimsenen ve kabullenilen uygulamaları bünyesinde barındırmak durumundadır. Kurumların rekabet şartlarında ayakta kalabilmesini sağlayan bir diğer önemli faktör ise çalışanlardır. Kurumların en değerli kaynağı olan insan kaynağının etkin, verimli ve süreklilik sağlayabilecek şekilde kullanılabilmesi için hem özel sektörde hem kamu sektöründe çok çeşitli yöntemler benimsenmektedir. Bunlardan biri performans dayalı ücret sistemidir. Bu sistemin kamu kurumlarında çeşitli sıkıntılara sebebiyet verdiği ve kamu çalışanlarının motivasyonlarının artmasında etkili olmadığı yönünde çeşitli iddialar geliştirilmiştir.

Nitekim çalışanlarının motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğu hem özel sektör hem de kamu kurumları açısından oldukça önemli meselelerden biri olmuştur. Kamu çalışanlarının motivasyonlarının artmasında maddi teşviklerin yanı sıra çeşitli manevi faktörlerinde etkili olduğunu savunan KHM yaklaşımı bu tez çalışması kapsamında test edilmiştir. KHM ile ilgili yapılan çalışmalarda kamu çalışanlarının motivasyonlarını belirleyen rasyonel, norm temelli ve duygusal olmak üzere üç farklı

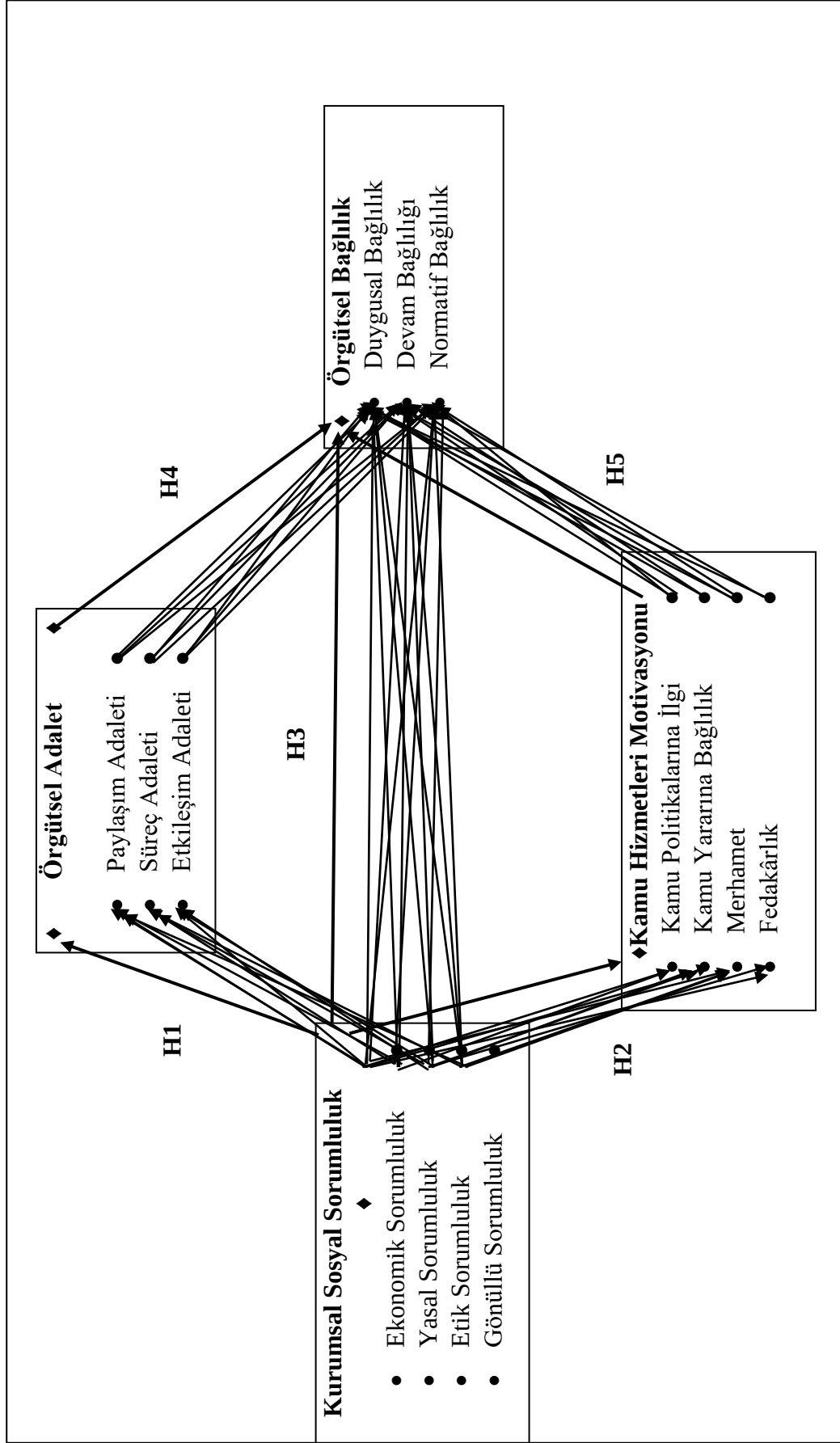
motifin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada aynı zamanda KHM'nin alt boyutlarına ilişkin testler yapılarak hangi boyutun Akademisyenler için daha önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan bu çalışmada akademisyenlerin Örgütsel Adalet algılarının, Kurumsal Sosyal Sorumluluk algılarının, Kamu Hizmetleri Motivasyonlarının, Örgütsel Bağlılık algıları üzerinde etkileri araştırılmıştır. Bireysel ve örgütsel başarının önem kazandığı günümüz çalışma hayatında, üniversitelerde de aynı durum geçerlidir. Nitekim çalışanların ve dolayısıyla örgütün başarısının artırılması, çalışanların motivasyonları ile doğrudan ilişkilidir. Akademik personelin motivasyonlarının etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörleri sağlanmasına yönelik çeşitli uygulamaların yapılması, üniversitelerin başarısının artmasını sağlayacaktır. Bu çalışma sonucunda geliştirilecek öneriler, akademisyenlerin motivasyonlarının artırılabilmesi için çeşitli fikirler sunacaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapısal denklem modellemesi ile hesaplanan parametreler, model içerisindeki bir değişkeni yordayan diğer değişkenler sabit tutulduktan sonra ortaya çıkarılan -karmaşık-regresyon katsayıları gibi değerlendirilmelidir. Bu parametreler, ölçme hatalarını içerisinde barındıran hata varyanslarının elde edilebilmesi nedeniyle hatadan arınık parametreler olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın modelinde (Şekil 5.1) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu boyutları ve alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri yer almaktadır. Bu araştırmanın modeline göre Örgütsel Bağlılık üzerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Hizmetleri Motivasyonunun etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu üzerindeki etkisi bu kapsamda araştırılmaktadır. Araştırmaya konu olan faktörlerin (KSS, Ö.A., Ö.B. ve KHM) alt boyutlarının da birbirleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmemiştir. Dolayısıyla yapısal model Şekil 5.1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma yapmak için belirlenen evren ve evrenden örneklem seçimi, veri toplama aracının belirlenmesi, veri toplama aracının özellikleri, ön test çalışmaları, veri toplama süreci ve veri toplama aracına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlikleri çalışmaları hakkında bilgi verilmektedir.

5.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın hedef evreni, Türkiye genelinde çalışan akademik personel olarak şeklinde belirlenmiştir. Fakat çalışmanın çeşitli kısıtlılıkları (özellikle kamu kurumlarından anket yapmak için izin alabilmek) sebebiyle ulaşılabilir evren olarak, Erzurum Atatürk Üniversitesinde çalışan akademik personel seçilmiştir. Araştırmanın akademik personel üzerinde yürütülmesinde, akademik personelin, kamu hizmetleri motivasyonu konusunun bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu görevlisi olarak faaliyet gösteren akademik personelin, meslek seçimlerinde ve mesleklerine devam etmelerinde motivasyon kaynağı olarak sadece dışsal etmenlerin (maddi teşviklerin vb.) etkili olmayacağı aynı zamanda içsel motivasyon etmenlerini olması gerektiği düşünüldüğü için bu çalışmanın konusu olarak seçilmiştir.

Araştırma yapılacak evrenin belirlenmesinin akabinde bu evrende yer alan akademik personele anket yapabilmek için gerekli yasal izinlerin alınması için ilgili makamlara başvuruda bulunulmuştur. İlk olarak; bu çalışma kapsamında hazırlanan anket formu, “Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu”na gönderilmiştir. Kurul ankette yer alan ifadelerin yasal ve etik kurallara uyguladığını inceledikten sonra anket formunun etik ve bilimsel açıdan sakıncasının bulunmadığına karar vermiştir (Ek-2). Etik kurul raporunun alınmasından sonra, anket formunun Atatürk Üniversitesi sınırları içerisinde gerçekleştirilebilmesi için rektörlük makamından izin talebinde bulunulmuştur. Nitekim Atatürk Üniversite Rektörlüğü de anket çalışmanın yapılmasının önünde sakınca bulunmadığı yönünde karar vermiştir (Ek-3).

Atatürk Üniversitesinin resmi internet sitesinden (atauni.edu.tr, 2017) 11.01.2017 tarihinde alınan personel bilgileri neticesinde, Atatürk Üniversitesinde toplam 2127 akademik personelin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu evrenden %95

güvenilirlik seviyesi sınırları içerisinde %5 oranında hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 326 olarak hesaplanmıştır (surveysystem.com/sscalc.htm, 2017). Bu çalışmanın örneklem sayısı hesaplanırken kullanılan formül aşağıdaki gibidir. Bu formüle göre “n”; örneklem sayısı, “N”; evrendeki birey sayısı, “t”; %95 anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri, “p”; ilgilenilen olayın görülme olasılığı, “q”; 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı), “d”; kabul edilen örnekleme hata oranıdır. Bu çalışma kapsamında N=2127, t=1,96, p=0,5, q=0,5 ve d=0,05 olarak alınmıştır (Talha ve Oktay, 2016).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{2127 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot 2126 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{2042,7708}{6,2754} = 325,52$$

Belirlenen örneklem sayısı üzerinden, seçiline örneklemin evreni temsil gücünün yüksek olması için çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanarak örneklem belirlenmiştir. Öncelikli olarak çalışmanın evreninde (Atatürk Üniversitesi) yer alan fakülteler ve fakültelerde çalışan akademik personel sayıları belirlenmiştir. Ardından her bir fakülte bünyesinde çalışan, akademik unvana sıralanmış personel sayıları tespit edilmiştir. Seçilen örneklemin, evreni temsil edebilmesi için orantılı olarak tüm birimlerden ve unvanlardan personel sayısı belirlenmiştir. Bu sayılar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Örneklem Sayılarının Dağılımı

Unvanlar	Prof.Dr.		Doç.Dr.		Yrd.Doç.Dr		Arş.Gör.		Diğer		Toplam	Örneklem
	T.	Ö.	T.	Ö.	T.	Ö.	T.	Ö.	T	Ö.		
Fakülteler												
Diş	22	4	11	2	19	3	68	11	1	-	121	20
Eczacılık	3	1	6	1	14	3	12	2	-	-	35	7
Edebiyat	46	7	21	4	60	9	42	7	7	1	176	28
Fen	70	11	24	4	14	3	24	4	2	-	134	22
Güzel Sanatlar	8	1	7	1	27	5	21	4	8	1	71	12
Hukuk	1	-	2	1	6	1	34	6	2	-	45	8
İİBF	29	5	13	2	29	5	38	6	-	-	109	18
İlahiyat	35	6	11	2	20	3	12	2	1	-	79	13
İletişim	5	1	7	1	7	1	15	3	8	1	42	7
Eğitim	41	6	41	6	69	10	92	15	21	4	264	41
Mimarlık	4	1	4	1	12	2	15	3	-	-	35	7
Mühendislik	47	7	32	6	48	7	21	4	5	1	153	25
Sağlık	8	1	8	1	23	4	29	5	6	1	74	12
Spor	-	-	6	1	11	2	5	1	10	1	32	5
Su Ürünleri	3	-	4	1	4	1	1	-	-	-	12	2
Tıp	98	15	37	6	67	10	316	50	15	3	533	84
Turizm	-	-	3	-	5	1	16	3	1	-	25	4
Veterinerlik	18	3	12	2	24	4	10	2	-	-	64	11
Ziraat	63	10	33	5	17	3	8	2	2	-	123	20
Toplam	501	79	282	47	476	77	779	130	89	13	2127	346

(T: Toplam Sayı, Ö:Örneklem Sayısı)

Tablo 5.1'e göre toplamda 346 kişi belirlenmiştir. Belirlene bu sayılara ulaşmak için ilgili fakültelerde ilgili unvana sahip akademik personel, rastlantısal olarak seçilmiş ve anket çalışması, 2017 yılının Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilmiştir.

5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Çalışmanın temelinde nicel verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yapılması planlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ise anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçek olarak beşli likert tipi ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum) tercih edilmiştir. Araştırmanın temel konuları olan “örgütsel adalet”, “örgütsel bağlılık”, “kurumsal sosyal sorumluluk” ve “kamu hizmetleri motivasyonu” nun araştırılabilmesi ve ölçülebilmesi için en uygun yöntemin bu şekilde olduğu belirlenmiştir.

Ek 1’de görülen anket formu temelde iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, mesleki deneyim ve akademik unvan sorularından oluşan demografik özellikleri kapsamaktadır. İkinci bölümde ise çalışmanın temelindeki dört konuya ilişkin sorular yer almaktadır. Bu şekliyle anket formu toplam 69 sorudan oluşturulmuştur.

İkinci bölüm dört alt bölüme ayrılmıştır. Bunlar; örgütsel adalet soruları, örgütsel bağlılık soruları, kurumsal sosyal sorumluluk soruları ve kamu hizmetleri motivasyonu soruları şeklindedir. İlk kısımda, örgütsel adaletle ilişkin sorulara yer verilmiştir. Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan “dağıtım adaleti”, “süreç/işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarıyla ilgili sorulara yer verilmiştir. Örgütsel adaletle ilişkin on dört soru hazırlanmıştır. İkinci kısımda, örgütsel bağlılığa ilişkin sorular yer almıştır. “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” şeklinde alt boyutları olan örgütsel bağlılığa ilişkin ise on iki soru hazırlanmıştır. Üçüncü kısımda, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun “Ekonomik Sosyal Sorumluluk”, “Yasal Sosyal Sorumluluk”, “Etik Sosyal Sorumluluk” ve “Gönüllü Sosyal Sorumluluk” alt boyutlarına ilişkin yirmi bir soru yer almıştır. Dördüncü kısımda ise, kamu hizmetleri motivasyonunun alt boyutları olan; “kamu politikalarına ilgi”, “kamu yararına ilgi”, “merhamet” ve “fedakârlık” faktörlerine ilişkin 16 soruya yer verilmiştir. İkinci

bölümde seçilmesi gereken yanıtlar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir.

5.3.3. Ölçek Geliştirme

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak belirlenen anket soruları hazırlanırken, yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu daha önceki çalışmalarda belirtilen ve literatürde oldukça kabul görmüş ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçeklerin oluşturulması için, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kurumsal sosyal sorumluluk ve kamu hizmetleri motivasyonuna ilişkin yerli ve yabancı akademik yayınlardan kuramsal ve uygulamaya dönük olan akademik eserler üzerinde geniş inceleme yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizcedir. Ancak bu ölçekler, Türkçe olarak yapılan akademik çalışmalarda ve tezlerde kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçekler hazırlanırken, ölçeklerin hem orijinal dillerinde yapılan çalışmalardan hem de Türkçe yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Kültürel farklılıkların ve olası algılama hatalarının çalışma sonuçlarını yanıltmaması için her iki dilde de yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik sağlamış ifadeler kullanılmaya özen gösterilmiştir. Ancak “Kamu Hizmetler Motivasyonu” ölçeğini Türkçeye çeviren ve Türkçe yapılan çalışma olmadığı için bu boyuta ilişkin ifadeler, olası algılama hatalarının önüne geçmek için önce Türkçeye çevrilmiş daha sonra tekrar İngilizceye çevrilerek anlam kaymalarının varlığı araştırılmıştır. Netice itibariyle alan uzmanlarında görüşleri alınarak anket formundaki ifadelerin, Türkçeye uyarlanmasıyla anlam kayıplarına uğramadıkları tespit edilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünün birinci kısmında yer alan örgütsel adalet ölçeği soruları hazırlanırken; ilk olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin, “dağıtım adaleti” boyutuna ilişkin bir sorudan ve “etkileşim adaleti” boyutuna ilişkin beş sorudan faydalanılmıştır. Niehoff ve Moorman’ın ölçeğini Türkçeye çeviren ve ölçeğin geçerliliğini ve güvelliğini sağlayan Yıldırım (2002)’in eserinden de yararlanılarak ifadelerin anlam kaybına uğramasının önüne geçilmiştir. Ayrıca Örgütsel Adalet ölçeğinin “dağıtım adaleti” ve “süreç adaleti” boyutlarına soruları ifadeler hazırlanırken, literatürde oldukça yüksek

düzeyde kabul edilen Colquitt (2001)'in Örgütsel Adalet Ölçeğinin “süreç adaletine” ilişkin beş sorudan ve “dağıtım adaletine” ilişkin üç sorudan faydalanılmıştır. Ayrıca bu ölçeği Türkçe çalışmalarına uyarlayan Cihangiroğlu (2009) ve Dağlı (2016)'nın eserlerinden faydalanılarak, ölçeklerdeki ifadelerin anlamlarını korumaları sağlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünün ikinci kısmında, akademik personel örgütsel bağlılıklarının ölçülmesine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu kısımda “Örgütsel Bağlılık” ölçeğine ilişkin sorular hazırlanırken Allen ve Meyer (1990b)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, literatürde çok fazla kabullenilen ve kullanılan bir ölçek olması sebebiyle seçilmiştir. Ayrıca bu ölçeği Türkçeye uyarlayan ve akademik personel üzerinde uygulayan Boylu ve diğerlerinin (2007) eserlerinden faydalanılarak, soruların bütünlükleri korunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda bu Örgütsel Adalet Ölçeği, orijinal haliyle ve Türkçeye uyarlanmış haliyle, yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik elde ettiği için tercih edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990b; Boylu ve diğ., 2007). Örgütsel Bağlılığın üç alt boyutu olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarına ilişkin dörder soru sorulmuştur. Örgütsel Bağlılığa ilişkin toplamda on iki soru sorulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünün üçüncü kısmında, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine yer verilmiştir. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine” ilişkin sorular hazırlanırken, Maignan ve Ferrell (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğinde Türkçeye çevrilmesinde, güvenilirlik ve geçerlilik sağlanmasında, ulusal literatürde oldukça kabul gören Özdemir'in (2007) doktora tezinden faydalanılmıştır. Ayrıca bu ölçeğin Çalışkan'ın (2010) doktora tezinde kullanım şekline bakılarak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk boyutuna ilişkin sorular hazırlanılmıştır. Ölçeğin orijinal halinde ve Türkçeye uyarlanmış halinde, uygulama alanı olarak genellikle özel sektör kurumları seçilmesinden dolayı, ölçekteki ifadeler kamu kurumlarında uygulanabilecek şekle getirilmiştir. Nihayetinde son hali verilen sorular KSS'nin dört alt boyutuna ilişkin yirmi bir sorudan oluşturulmuştur.

Anket forumunun ikinci bölümünün son kısmında, kamu hizmetleri motivasyonu ölçeğine yer verilmiştir. Bu çalışma için “Kamu Hizmeti Motivasyonu” ölçeği hazırlanırken, bu konudaki ilk ölçeği geliştiren Perry'nin (1996) çalışmasından faydalanılmıştır. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun, kültürel farklılıklardan, ülkedeki

dominant dinden, ülkenin gelişmişlik düzeyinden doğrudan etkilenen bir yapısının olması (Norris, 2003; Wouter Vandenabeele ve Van de Walle, 2008) sebebiyle; bu çalışmadaki anket sorularında, ülkeye özgü değerleri içeren ifadeler yer verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca KHM ölçeğini uluslararası platformda kullanılabilecek şekilde yeniden düzenleyen Kim ve diğerlerinin (2010b) çalışmasından faydalanılmıştır. Son olarak, KHM'nin kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak farklı motiflerinin olabileceğini öne süren ve bundan dolayı ölçeğin alt boyutlarını genişleten Vandenabeele'nin (2008) çalışmasından faydalanılmıştır. Perry'nin (1996) geliştirdiği ölçek temel alınarak hazırlanan ölçek formunda diğer iki ölçekte yer alan ve Türkiye'nin toplumsal ve kültürel yapısına uygun olan ifadeler seçilmeye özen gösterilmiştir. Nihayetinde KHM'nin dört alt boyutuna ilişkin olarak oluşturulan ve on altı ifadeden oluşan ölçek formu; alanında uzman kişilerle ve araştırmanın yapılacağı kesim olan akademik personel ile tartışılarak son haline getirilmiştir. Ayrıca KHM konusunda yapılan geniş alan taraması ile bu ölçekteki ifadelerin konudan uzaklaşmaması sağlanmıştır.

5.3.4. Veri Toplama Aracına İlişkin Pilot Çalışma (Ön Test)

Bir akademik çalışma ile belirlenen amaca ulaşmak için kullanılan en önemli araç, anket sorularıdır. Bu sebepten anket sorularının çalışmanın amacını ve konusunu yansıtır şekilde hazırlanması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma için oluşturulan anket sorularında, çalışmanın amacını doğru yansıtması ve doğru bilgi alınabilmesi için anket sorularında çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Anket formunun son hali verildikten sonra; hazırlanan anketin ve ölçeklerin, ölçmek istenilen tutumları ne ölçüde ve ne kadar doğrulukta ölçebildiği belirlenmek istemiştir. Ayrıca ankette yer alan soruların, çalışma evreni olarak belirlenen kişiler tarafından algılanabilme oranlarına bakılmıştır. Böylelikle bu çalışmada temel veri toplama aracı olarak belirlenen anket yönteminin, veri toplama sürecinde muhtemel algılama ve yorumlama sorunlarının üstesinden gelmek hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın esas araştırmasına başlamadan ve örneklem olarak seçilen gruba anket sorularını yöneltmeden önce; çalışmanın evreni olarak belirlenen kişilerden seçilen bir grup üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ön test amaçlı oluşturulacak örnek kitlenin büyüklüğüne ilişkin literatürde hemfikir olunan konu, örneğin küçük olması

gerektiği yönündedir. Ancak bu sayının araştırmacının amacına ve hassasiyetine bağlı olarak 5-10 veya 50-100 arasında değiştiği görülmektedir (Reynolds, Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1993). Bu çalışmanın ön testini yapmak için örneklem olarak seçilen sayının (örneklem sayısı=326) yaklaşık yüzde onu (33) ön test yapmak için belirlenmiştir (Punch, 2014). Otuz beş kişiye verilen anketlerden 30 tanesi için geri dönüş alınmıştır. Böylelikle ön test yapmak için yeterli örnek sayısına ulaşılmıştır (Punch, 2014: 93). Elde edilen veriler, SPSS Statistics 20 programı ile istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Yüz yüze anket doldurmalarından ve anket sorularına verilen cevaplardan yola çıkarak ölçeklerdeki çeşitli sorularda düzeltmeler yapılmasına karar verilmiştir. Sorular üzerinde yapılan değişiklikler yüzde yirmi beşi (%25) geçmediği için yeniden ön test yapma gereksinimi duyulmamıştır. Yapılan ön test çalışmasında ölçeklere ilişkin güvenilirlik seviyeleri (Cronbach Alpha) tablodaki şekilde ölçülmüştür. Güvenilirlik analizine müteakiben faktör analizi yapılarak ölçeklerin faktör yüklenmelerinin uygunluk düzeylerine bakılmıştır.

Tablo 5.2. Ölçeklerin Ön Test Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Adalet	14	0,936
Örgütsel Bağlılık	12	0,826
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	21	0,897
Kamu Hizmetleri Motivasyonu	17	0,844

Güvenilirlik analizi sonuçları itibariyle, Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle kabul edilen 0,70 değerinin (J. F. Hair ve diğ., 1998) üzerinde olduğu belirlenmiştir. Anket çalışmasının nihayetinde analizler yapılırken ifade çıkarmak yerine, ön test sonucunda faktör yükleri uygun olmayan sorular ya tamamen değiştirilmiş ya da birkaç kelimesi değiştirilmiştir. Hem istatistiksel analizler hem de uzman görüşleri neticesinde anket formundaki ifadelerden bazıları şu şekilde değiştirilmiştir.

Örgütsel Adalet ölçeğinin “dağıtım adaleti” boyutunda yer alan, “Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir” ifadesinde yer alan “ve” bağlacından dolayı bu soru, iki farklı anlamı birlikte taşımaktadır. İki farklı anlam taşımamasından kaynaklı olarak, ankete katılanların her bir ifade için farklı tutumlara sahip olmasına ve

ölçülmek istenileni doğru ölçememesine neden olmaktadır. Bunun önüne geçmek için bu ifade, “Bu kurumun kariyer imkânları adildir” şeklinde değiştirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin “normatif bağlılık” boyutu altında yer alan, “Bir kişinin daima kendi kurumuna sadık kalması gerektiğine inanıyorum” ifadesi; bu boyut altında yer alan diğer ifadeler ile uyuşmadığı için ölçekten çıkarılıp yerine bu soruyla benzer olarak “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ifadesi koyulmuştur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin “Ekonomik Sosyal Sorumluluk” boyutunda yer alan iki ifade, katılımcılar tarafından tam anlaşılamadığı için anlaşılması kolay hale getirilmiştir. Bunlardan biri “çalıştığım kurum sürdürülebilir yatırımlar yapar” şeklindeyken; “Çalıştığım kurum, bütçe harcamalarını geleceği düşünerek yapar” şeklinde değiştirilmiştir. Bu boyut altında değişikliğe uğrayan ikinci ifade “Çalıştığım kurum, yaptığı satın alımlarda düşük maliyet ilkesi ile hareket eder” şeklinden, “Çalıştığım kurum, harcamalarında düşük maliyet ilkesi ile hareket eder” şekline getirilmiştir. Ayrıca KSS ölçeğinin “Etik Sosyal Sorumluluk” boyutu altında, kurumun çevresel duyarlılığı hakkında iki ifade olduğu için bu ifadelerden birinin yerine “Bu kurumda etik dışı davranışları azaltmaya yönelik çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır.” ifadesi kullanılmıştır. KSS ölçeğinin “Gönüllü Sosyal Sorumluluk” boyutu altında yer alan “Bu kurum, çalışanların sivil toplum örgütlerine katılımlarını destekler” şeklindeki ifade; “Bu kurum, çalışanların sosyal yardım kuruluşlarına katılmalarını desteklemektedir” şeklinde değiştirilmiştir.

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeği altında yer alan “Kamu Politikalarına İlgi” boyutundaki iki ifade yer alan “Siyaset” kelimesi yerine “Politika” kelimesinin kullanılması uygun görülmüştür. Ayrıca bu boyut altında yer alan “Devleti yöneten siyasetçilere güvenim tamdır” ifadesi, katılımcıların cevap vermekten çekindikleri ve faktör analizine uygun olması için ölçekten çıkarılmıştır. KHM ölçeğinin “kamu yararına bağlılık” boyutundaki “Bana göre, toplum yararına hizmet etmek, bireylere yardımcı olmaktan daha önemlidir” ifadesi; “Bana göre, toplum yararına hizmet etmek, bireysel çıkarlardan daha önemlidir” şeklinde değiştirilmiştir. Son olarak “Merhamet” boyutu altındaki “Benim için vatanseverlik, başkalarının refahını da içermektedir” ifadesi “Benim için vatanseverlik, zor durumdaki insanlara yardım etmeyi de içermektedir” şeklinde değiştirilmiştir.

5.4. KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 20 (Statistical Package for Social Sciences) programı ve LISREL 8.80 (Linear Structural Relation) programı kullanılmıştır. Tezin araştırma modeliyle öne sürülen hipotezlere ait testler için çoklu değişken istatistik test yöntemlerinden biri olan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yöntemi tercih edilmiştir. Genelde yapısal eşitlik çalışmalarında temel olarak kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Olabilirlik Kestirim Yöntemi (Maximum Likelihood) olmasından dolayı bu çalışmada da bu yöntem tercih edilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin analizler yapılmadan önce çalışmada kullanılan ölçeklerin normallik testi, güvenilirlik analizi ve faktör analizleri (açımlayıcı ve doğrulayıcı) yapılmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modeli kurularak çalışmanın temelini oluşturan faktörler (ÖA, ÖB, KSS, KHM) arasındaki ilişkiler, korelasyon analizi ile kontrol edilmiştir.

5.5. MODELE İLİŞKİN ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde; çalışmadan elde edilen verilerin incelenmesi, katılımcıların demografik özelliklerin belirlenmesi, ölçeklerin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesi ve yapısal modellerin test edilmesi sonucunda faktörlerin araştırmadaki değişkenler üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasına yönelik hususlar üzerinde durulmuştur.

5.5.1. Verilerin İncelenmesi

Yapısal eşitlik modellerinin oluşturulmasında ve test edilmesinde, kullanılacak verilerin özellikleri büyük önem arz etmektedir. Nitekim yapılacak analizler sırasında kullanılacak yöntemin belirlenmesinde verilerin sahip oldukları özellikler doğrudan doğruya etkilidir. Yapısal eşitlik modellerinin oluşturulabilmesi ve test edilebilmesi için çeşitli ön koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak yapısal eşitlik modellemesinin varsayımlarının sağlanıp sağlanamadıklarının değerlendirmesi yapılmıştır. Bu varsayımlar; değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması, tahmin hataların varyanslarının eşit olmaması, hata terimleri arasında oto korelasyonun olmaması, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmaması ve örneklem hacminin yeterli olmasıdır (N. Bayram, 2010).

Yapısal eşitlik modellemesinin birinci varsayımı olan verilerin normal dağılım şartını sağlaması (N. Bayram, 2010: 49-50), SPSS 20 programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri vasıtasıyla normal dağılımlarına ilişkin inceleme yapılmıştır. Ancak her iki test sonucunda da verilerin normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, çalışma açısından öngörülen bir durumu ifade etmektedir. Nitekim bireylerin tutumlarına ilişkin araştırmaların yapıldığı sosyal bilimlerde normal dağılıma katı şekilde uyan verilerin elde edilmesi oldukça zordur.

Elde edilen verilerin normal dağılıma istatistiksel kabul sınırları dâhilinde uyum uymadığının ortaya koyulabilmesi için öncelikli olarak tanımlayıcı istatistiksel analiz çıktısı incelenmiştir. Analiz çıktılarına göre verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir olup olmadığına bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001) elde edilen verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 değerleri arasında yer alması durumunda verilerin normal dağılım ifade etmektedirler. Bu şekilde tüm veri seti için elde edilen ve Tablo 5.3’de sunulan değerler, istatistiksel açıdan kabul edilebilir değerler arasında yer aldığından dolayı verilerin çarpıklığının ve basıklığının normal dağılımdan anlamlı şekilde sapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca verilerin Histogram Çizimleri incelenmiştir ve tümünün büyük ölçüde normal dağılıma uyum sergilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra verilerin Normal İhtimal Grafikleri (Normal Q-Q plot) incelendiğinde verilerin gözlenen ve beklenen değerlerinin birbirine uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani gözlenen değerlerini beklenen değer çizgisi etrafında toplandığı belirlenmiştir. Bu bakımdan da verilerin istatistiksel olarak anlamlı şekilde normale yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modelleri, kovaryans matrisindeki farklılıkların anlamlılığına ve örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için, YEM modellerinde örneklem hacmi küçük olmamalıdır. Nitekim örneklem hacminin 250-500 arasında olması, YEM ile yapılan çalışmalardan doğru sonuçların elde edilebilmesini sağlamaktadır (N. Bayram, 2010: 51). Bu tez çalışması kapsamında toplanan örnek sayısının 341 olması, YEM’in örneklem hacmi varsayımının sağlandığını göstermektedir.

Tablo 5.3. Normal Dağılım Testi Sonuçları

	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Statistic	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
adalet_paylaşım_1	-,335	-,917	,253	,000	,880	,000
adalet_paylaşım_2	-,304	-,651	,210	,000	,899	,000
adalet_paylaşım_3	-,360	-,665	,217	,000	,886	,000
adalet_paylaşım_4	-,442	-,570	,244	,000	,887	,000
adalet_süreç_1	-,028	-,846	,179	,000	,907	,000
adalet_süreç_2	-,216	-,617	,213	,000	,891	,000
adalet_süreç_3	-,188	-,827	,199	,000	,894	,000
adalet_süreç_4	-,282	-,486	,216	,000	,893	,000
adalet_süreç_5	-,034	-,473	,210	,000	,901	,000
adalet_etik_1	-,664	,092	,268	,000	,873	,000
adalet_etik_2	-,491	-,111	,229	,000	,889	,000
adalet_etik_3	-,547	-,084	,252	,000	,882	,000
adalet_etik_4	-,225	-,567	,214	,000	,902	,000
adalet_etik_5	-,336	-,505	,224	,000	,902	,000
bağlılık_duygusal_1	-,588	-,152	,249	,000	,880	,000
bağlılık_duygusal_2	-,545	-,324	,231	,000	,886	,000
bağlılık_duygusal_3	-,727	,156	,291	,000	,859	,000
bağlılık_duygusal_4	-,504	-,434	,240	,000	,893	,000
bağlılık_devam_1	-,409	-,544	,243	,000	,894	,000
bağlılık_devam_2	-,401	-,527	,219	,000	,893	,000
bağlılık_devam_3	-,133	-,650	,190	,000	,910	,000
bağlılık_devam_4	-,205	-,684	,221	,000	,898	,000
bağlılık_normatif_1	-,419	-,376	,225	,000	,899	,000
bağlılık_normatif_2	-,081	-,807	,187	,000	,912	,000
bağlılık_normatif_3	-,302	-,588	,195	,000	,908	,000
bağlılık_normatif_4	,073	-,908	,196	,000	,905	,000
kss_ekonomik_1	-,303	-,486	,225	,000	,884	,000
kss_ekonomik_2	-,199	-,325	,209	,000	,880	,000
kss_ekonomik_3	-,453	-,266	,254	,000	,878	,000
kss_ekonomik_4	-,409	-,273	,229	,000	,887	,000
kss_ekonomik_5	-,457	-,295	,258	,000	,863	,000
kss_yasal_1	-,815	,859	,298	,000	,845	,000
kss_yasal_2	-,835	1,224	,297	,000	,834	,000
kss_yasal_3	-,698	,646	,283	,000	,851	,000
kss_yasal_4	-,869	1,265	,301	,000	,831	,000
kss_etik_1	-,442	,045	,236	,000	,882	,000
kss_etik_2	-,607	,342	,261	,000	,872	,000
kss_etik_3	-,351	-,035	,228	,000	,885	,000
kss_etik_4	-,345	-,120	,215	,000	,887	,000
kss_etik_5	-,278	-,459	,213	,000	,891	,000
kss_etik_6	-,669	,207	,279	,000	,853	,000
kss_gönüllü_1	-,300	-,184	,222	,000	,891	,000
kss_gönüllü_2	-,383	-,140	,235	,000	,886	,000
kss_gönüllü_3	-,258	-,318	,216	,000	,895	,000
kss_gönüllü_4	-,551	,010	,265	,000	,874	,000
kss_gönüllü_5	-,447	-,129	,265	,000	,866	,000
kss_gönüllü_6	-,179	-,071	,236	,000	,870	,000
khm_politika_1	-,405	-,838	,249	,000	,889	,000
khm_politika_2	-,019	-,830	,183	,000	,910	,000
khm_politika_3	-,503	-,157	,258	,000	,884	,000
khm_politika_4	-,262	-,674	,195	,000	,908	,000
khm_kamuyararı_1	-,532	1,238	,312	,000	,787	,000
khm_kamuyararı_2	-,665	1,052	,280	,000	,796	,000
khm_kamuyararı_3	-1,422	,947	,326	,000	,708	,000
khm_kamuyararı_4	-1,216	1,475	,290	,000	,732	,000
khm_merhamet_1	-1,492	,596	,368	,000	,672	,000
khm_merhamet_2	-,581	,282	,284	,000	,767	,000
khm_merhamet_3	-,736	,313	,288	,000	,759	,000
khm_merhamet_4	-,659	,172	,294	,000	,749	,000
khm_fedakârlık_1	-,400	-,282	,228	,000	,862	,000
khm_fedakârlık_2	-,352	-,214	,242	,000	,868	,000
khm_fedakârlık_3	,061	-,404	,249	,000	,884	,000
khm_fedakârlık_4	-,062	-,384	,227	,000	,877	,000

Tablo 5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

	ÖA1	ÖA2	ÖA3	ÖB1	ÖB2	ÖB3	KSS1	KSS2	KSS3	KSS4	KH M1	KH M2	KH M3	KH M4
ÖA1	1													
ÖA2	,608 **	1												
ÖA3	,499 **	,572 **	1											
ÖB1	,604 **	,609 **	,593 **	1										
ÖB2	- ,075	- ,085	- ,062	- ,122 *	1									
ÖB3	,478 **	,475 **	,483 **	,643 **	-,078	1								
KSS1	,511 **	,496 **	,463 **	,447 **	,013	,454 **	1							
KSS2	,445 **	,470 **	,470 **	,461 **	-,013	,371 **	,563 **	1						
KSS3	,438 **	,537 **	,496 **	,493 **	-,038	,450 **	,493 **	,546 **	1					
KSS4	,403 **	,348 **	,348 **	,408 **	,005	,339 **	,361 **	,287 **	,366 **	1				
KHM1	,064	,037	,021	,035	,053	,019	,58	,054	,036	- ,016	1			
KHM2	,133 *	,072	,120 *	,184 **	,004	,205 **	,158 **	,041	,137 *	,043	,184 **	1		
KHM3	- ,022	,002	- ,031	,005	,068	- ,057	,085	,056	,090	,055	,077	,346 **	1	
KHM4	,191 **	,180 **	,163 **	,284 **	-,051	,228 **	,203 **	,203 **	,193 **	,157 **	,221 **	,455 **	,278 **	1

*: 0,05 düzeyinde anlamlı korelasyonlar

**: 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyonlar

Yapısal eşitlik analizini bir diğer varsayımı olan çoklu doğrusallık sorunun varlığı da araştırılmıştır. Bu amaçla çalışmada kullanılan değişkenler arasında korelasyonlara bakılmıştır. Pearson Korelasyon analizi yapılırken araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Elde edilen bu değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerinin 0,8 den fazla olmaması sebebiyle çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirlenmiştir. Yapılan bu analizi ilişkin elde edilen sonuçlar (Tablo 5.4.) gösterilmiştir.

Çoklu doğrusallık varsayımını sayısal yöntemlerle test edebilmek için literatürde farklı yöntemler mevcuttur. Kısmi korelasyon katsayılarının incelenmesi ve varyans büyütme çarpanının hesaplanması bunlardan en sık başvurulandır. Bu araştırmada bu yöntemlerden Marquardt (1970) tarafından önerilen Varyans Büyütme Çarpanının (*Variance Inflation Factor -VIF-*), Tolerans İndeksinin (Değişkenlerce açıklanamayan varyans oranı) ve durum indekslerinin ele alındığı yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem

göre bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle çoklu doğrusal bağlantılılık gösterip göstermediğinin tespitinde 10'un üzerindeki VIF değerlerine ve (değişkenler arasındaki korelasyonla ters orantılı olacak şekilde değişim gösterdiği için) 0,10'un altındaki tolerans indekslerine bakılmaktadır. Araştırmanın başka herhangi bir değişken üzerindeki etkisinin modele dahil edilmediği tek değişkeni olan işten ayrılma niyeti haricinde kalan ve açıklayıcı (bağımsız ya da aracı) değişken olarak ele alınacak olan tüm değişkenlere ait VIF ve tolerans değerleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Bahsi geçen değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantılılık bulunması ve yüksek korelasyon sergilenmesi halinde kestirim sonuçları hatalı olabilmektedir. VIF ve tolerans testi sonuçlarına ve ilerleyen bölümlerde hesaplanacak olan yüksek yapı güvenilirliklerine göre araştırmanın değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağlantılılığın bulunduğu dair herhangi bir kanıt elde edilememiştir. Tolerans ve VIF değerleri Tablo 5.5'de gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
Paylaşım Adaleti	0,491	2,036
Süreç Adaleti	0,458	2,181
Etkileşim Adaleti	0,526	1,900
Duygusal Bağlılık	0,383	2,610
Devam Bağlılık	0,965	1,037
Normatif Bağlılık	0,518	1,930
Ekonomik Sosyal Sorumluluk	0,532	1,881
Yasal Sosyal Sorumluluk	0,542	1,845
Etik Sosyal Sorumluluk	0,541	1,850
Gönüllü Sosyal Sorumluluk	0,744	1,343
Kamu Politikalarına İlgisi	0,931	1,074
Kamu Yararına Bağlılık	0,686	1,458
Merhamet	0,810	1,235
Fedakârlık	0,699	1,431

Araştırmanın konusunu teşkil eden bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal mı eğrisel mi olduğunu tespit edebilmek için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler ile ilişkilerini tek tek incelemeye yarayan kısmi regresyon yönteminden faydalanılmıştır. Analiz neticesinde doğrusallık varsayımını ihlal eden herhangi bir durumla karşılaşılmamıştır. Son olarak, bağımlı değişkenlerin kendisini yordayan herhangi bir bağımsız değişkenin aldığı değerler karşısında denk varyans miktarları sergilediği tespit edilerek varyansların denkliği varsayımının da

sağlandığı tespit edilmiştir. Verilerin, istatistiksel varsayımlara bağlı olacak şekilde yapısal denklik modellemesine uygun olmadığına dair herhangi bir kanıt ulaşılamadığı için analiz safhasının ileri aşamalarına geçilmiştir

5.5.2. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Tez çalışmasının anket uygulaması Atatürk Üniversitesinde çalışan akademik personel üzerinde yapılmıştır. Üniversitenin resmi internet sitesi üzerinde üniversitede çalışan akademik personelin fakülteler ve unvanlar bazında ayrımı yapılmıştır. Bu tasnife ilişkin ayrıntılı bilgi ve tablo yukarıda verilmiştir. Çalışmayı yapan kişi tarafından 420 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu formlardan 384 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı %91,42 olarak belirlenmiştir. Geri dönüş yapılan anketlerden hatalı ve analiz yapılamayacak seviyede eksik olan anketlerin elenmesi sonucunda 341 adet anket üzerinden analizlere devam edilmiştir. Kullanılan anketlerin oranı %81,19 olarak belirlenmiştir. Aşağıda anketi dolduran katılımcılara ait demografik özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 5.6. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (N)	Yüzdesi (%)	Demografik Özellikler	Frekans (N)	Yüzdesi (%)
Cinsiyet			Deneyim/Çalışma Süresi		
Kadın	148	43,4	1 yıldan az	3	0,9
Erkek	193	56,6	1-5 yıl arası	89	26,1
Eğitim Durumu			6-10 yıl arası	84	24,6
Lisans	20	5,9	11-15 yıl arası	62	18,2
Yüksek Lisans	96	28,2	16 yıl ve üzeri	103	30,2
Doktora	225	66,0			
Yaş			Unvan		
18-25 yaş arası	10	2,9	Arş. Gör.	134	39,3
26-35 yaş arası	158	46,3	Yrd. Doç. Dr.	81	23,8
36-45 yaş arası	89	26,1	Doç. Dr.	48	14,1
46-55 yaş arası	57	16,7	Prof. Dr.	66	19,4
55 yaş ve üzeri	27	7,9	Diğer (Öğr. Gör., Uzm.)	12	3,5

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ayrıma bakıldığında erkeklerin oranının kadınlara oranla daha fazla olduğu ancak aralarında farklı çok fazla olmadığı görülmektedir. Katılımcıların %66'sının doktora mezunu , %28,2'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %46,3'ünün yaşının 26-35 yaş aralığında

olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların deneyim sürelerine ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; %30,2'sinin 16 yıl üzerinde çalışma deneyimini olduğu, %26,1'inin 1-5 yıl aralığında deneyimini olduğu, %24,6'sının 6-10 yıl aralığında deneyiminin olduğu, %18,2'sinin 11-15 yıl arasında deneyiminin olduğu ve %0,9'unun 1 yıldan daha az deneyiminin olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların unvanlarına ilişkin demografik özellikler incelendiğinde ise %39,3'ünün Arş. Gör., %23,8'inin Yrd. Doç. Dr., %19,4'ünün Prof. Dr., %19,4'ünün Doç.Dr., %3,5'inin Diğer (Öğr. Gör., Uzm.) unvanlarında olduğu tespit edilmiştir. Son olarak katılımcın bağlı oldukları fakülteye göre inceleme yapıldığında %20,2'sinin Tıp, %12'sinin Eğitim, %8,2'sinin Edebiyat, %7,6'sının Mühendislik, %6,5'inin Fen, %6,5'inin Ziraat, % 5,9'unun Diş Hekimliği, %5,6'sının İİBF, %3,8'inin İlahiyat, %3,5'inin Güzel Sanatlar, %3,5'inin Veterinerlik, %3,5'inin Sağlık, %2,6'sının İletişim, %2,6'sının Hukuk, %2,3'ünün Mimarlık, %2,1'inin Eczacılık, %1,5'inin Turizm, %1,5'inin Spor ve %0,6'sının Su Ürünleri Fakültelerinde çalışan akademisyenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim fakülteler bazında yapılan anket sayıları, çalışmanın örnekleminin belirlenmesine yönelik hazırlanan yukarıdaki tablodaki sayılara uygundur. Ancak Tıp Fakültesinde yapılması planlanan anket sayısı 84 iken; analiz için kullanılan anket sayısının 69 olduğu belirlenmiştir. Tıp fakültesinden geri dönüş oranının ve doğru doldurulan anket sayısı az olması, belirlenen hedefin yakalanmasının önüne geçmiştir.

5.5.3. Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Veri toplama aşamasına geçmeden öncesinde pilot çalışma yapılarak test edilen anket ifadeleri, anket çalışmanın ardından tekrardan test edilmiştir. Bu sebeple çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak; verilerin yapısal eşitlik modeli için uyumlulukları değerlendirilmiştir.

İlk olarak bu araştırmada kullanılan ölçeklerin, değişkenlerin iç tutarlılık katsayısı olarak bilinen Cronbach's Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu aşamada tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,70'in üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir. Nitekim bu sonuç, ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin kaygıların giderildiğini göstermektedir (Drost, 2011).

Jöreskog ve Sörbom (R. D. Bock ve L. Stam 1993) araştırmalarda kullanılan ölçeklerin, açımlayıcı faktör analizinin yapılmasının yanı sıra doğrulayıcı faktör analizinin yapılmasının elde edilen sonuçların güvenilirliğini artıracığını ifade etmişlerdir. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), bir veri matrisinde yer alan temel yapıyı tanımlamayı ve bu yapıyı oluşturan her bir alt boyutu ayrı ayrı belirlemeyi amaçlar (J. Hair ve diğ., 1998: 90). Doğrulayıcı faktör analizi ise önceden belirlenmiş bir ilişkiyi tespit etmekte kullanılan çok değişkenli bir tekniktir (J. Hair ve diğ., 1998). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile önemli bir özelliği iddia eden modeller tanımlanabilir, faktörleri düzenlenebilir ve böylece modeller için verilerin uygunluk yeteneğini test edilebilir. Ayrıca DFA ile açıklayıcı bir yaklaşıma göre daha çok hipotez test edilebildiği için sosyal bilimler alanında DFA'nın popülerliği giderek artmaktadır (B. M. Byrne, 2016). Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi SPSS 20 ve doğrulayıcı faktör analizi Lisrel 8.80 programları kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler için öncelikle açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadıklarını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği testi sonucunun 0,50 değerinin altında yer alması seçilen örneklemin faktör analizi için uygunsuzluğunun belirtmektedir (Chong ve Rundus, 2004). Bartlett küresellik testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren istatistiksel bir testtir. Yapılan analiz sonucunda tüm ölçeklere ait KMO değerleri 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testi sonucunun ise $p=0,000$ değerinde anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak, araştırmanın modelinde analize girecek değişkenlerin ölçüm modeli olarak da bilinen Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi, SEM/YEM (Structural Equation Modeling, Yapısal Eşitlik Modeli) aracılığı ile yapılan bir analizdir. Bu analizin yapılmasında SEM/YEM analizi testinde kullanılan programlardan Lisrel programı tercih edilerek analizler yapılmıştır. Bu analiz neticesinde araştırmada kullanılan her bir değişkenin ölçeğin alt boyutları ile arasındaki regresyon katsayıları (ilişkin katsayıları), değişkenlerin ilgili boyutla arasındaki ilişkinin varlığını gösteren “t” değerleri ve her bir değişkenin “R²” değerleri incelenmiştir. Son olarak model uyum iyiliği değerini incelenmiştir. Bu analizlere ilişkin değerler ve literatürde kabul edilen değer aralıkları aşağıda (Tablo 5.10, Tablo 5.14, Tablo 5.18, Tablo 5.22) ifade edilmiştir.

YEM’de model uyumunu değerlendirebilmek için çeşitli kriterler oluşturulmuştur. YEM’in model uyumunun değerlendirilmesi, varyans analizi, çoklu regresyon, diskriminant analizi ve korelasyon analizine gibi çok değişkenli prosedürlere sahip istatistiksel analizler gibi basit değildir (N. Bayram, 2003: 70). Bu çok değişkenli modellerde; gözlenen değişkenlerin ölçüm hatasının olmadığı ve dağılımının bilindiği varsayılır. YEM analizlerinde ise birden çok kriter ile model ve gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları değerlendirilir. Bu değerlendirmeleri yaparken kullanılan kriterler (YEM Uyum İyiliği Değerleri), Tablo 5.7’de gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Chi-Square(X^2/df)	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	
CAIC		
ECVI		

Kaynak: Schermelleh-Engel, K, Moosbrugger, H, Müller, H. (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures". Methods of psychological research online, 8(2), 23-74, s.31.

Son olarak ölçülen modelinin iyileştirilebilmesi için model uyumsuzluğuna neden olan veriler için Lisrel programının önerdiği Yüksek Düzeltme İndeksleri (high modification indicates) veya Artık Değerler (residuals) gözden geçirilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda ölçek ifadelerinin hata terimleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır.

5.5.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

İlk olarak Örgütsel Adalet ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 5.8.’de örgütsel adalet ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarının güvenilirlik oranları gösterilmiştir. Güvenilirlik oranlarının 0,80-1,00 oranları arasında yer almasından dolayı ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu (Lorcu, 2015: 208) söyleyebiliriz. Ayrıca Tablo 5.8’de ölçekte yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik analizine etkileri ve ilgili ifadenin analizden çıkarılması durumunda ölçek

güvenilirliğinin nasıl değişeceği gösterilmiştir. Ayrıca Ölçekte yer alan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları da Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

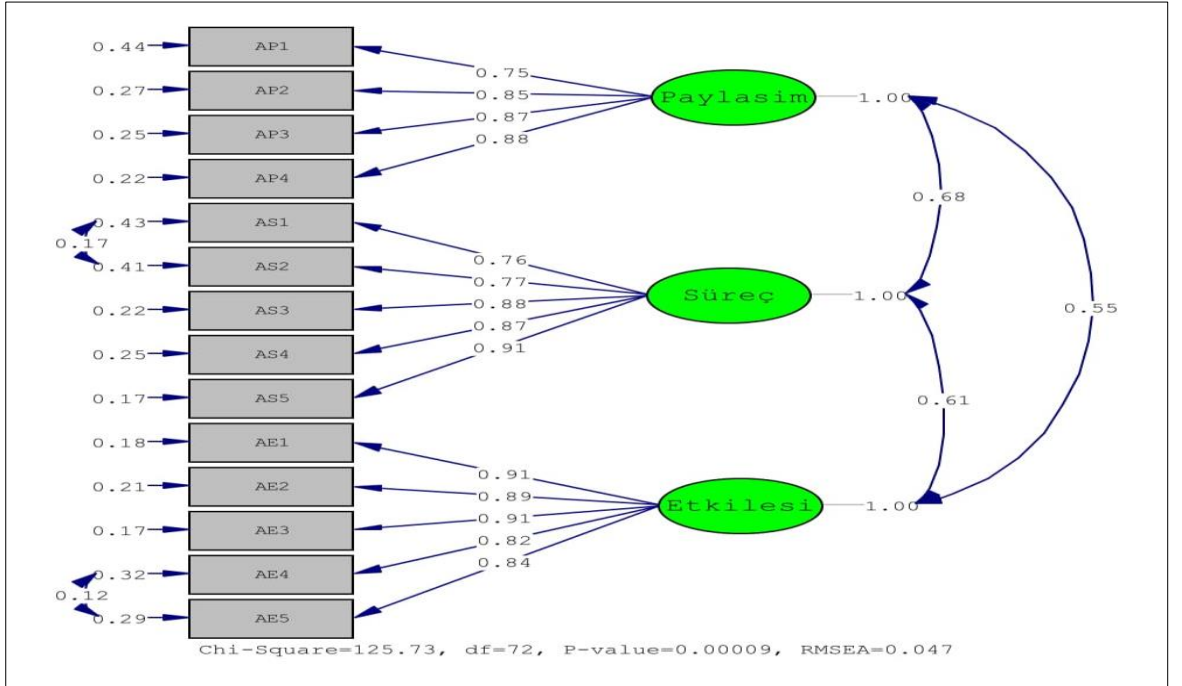
Tablo 5.8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Madde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha (α)
AP1	3,11	1,11	40,73	99,69	0,57	0,938
AP2	3,09	1,05	40,75	98,53	0,67	0,935
AP3	3,05	1,01	40,79	98,83	0,69	0,935
AP4	3,21	1,06	40,62	97,66	0,71	0,934
AS1	2,75	1,09	41,08	97,41	0,70	0,934
AS2	3,11	0,95	40,72	100,07	0,67	0,935
AS3	2,94	1,02	40,89	97,57	0,74	0,933
AS4	2,97	0,96	40,87	99,39	0,70	0,934
AS5	2,82	0,95	41,02	98,45	0,76	0,933
AE1	3,47	1,00	40,36	98,00	0,74	0,933
AE2	3,32	0,99	40,51	98,43	0,72	0,934
AE3	3,39	0,98	40,44	98,24	0,74	0,933
AE4	3,24	1,00	40,60	99,26	0,67	0,935
AE5	3,31	1,04	40,53	98,55	0,68	0,935
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans			Cronbach Alpha (α)
Paylaşım Adaleti	3,11	0,93	14,00			0,903
Süreç Adaleti	2,92	0,87	19,14			0,924
Etkileşim Adaleti	3,35	0,91	20,83			0,946
GENEL	3,13	0,76	113,79			0,939

Açımlayıcı faktör analizi genellikle, gözlenen değişkenlerdeki ortak varyansın ve kovaryansın kaynağını (örtük değişkenlerin yapısını) ortaya çıkarabilmek ve örtük değişkenleri tanımlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Faktör analizlerinde, Temel Bileşenler Analizi (*Principal Components Analysis*) ve rotasyon yöntemi olarak da Varimax Dönüşümü (*Varimax Rotation*) yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde sadece kendi faktöründe yüksek düzeyde yüklenmiştir. Faktör Analizi sonucunda KMO değeri 0,926 ve Bartlett Anlamlılık düzeyi(sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca bu ölçeğe ait üç alt boyutun, Örgütsel Adalet ölçeğinin %79,45’ini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7’den büyük olduğu için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmadan tüm ifadelerin analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir. Tablo 5.9.’de bu ölçeğin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 5.9. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	FAKTÖR YÜKLERİ		
Paylaşım Adaleti			
AP1	0,822	0,131	0,202
AP2	0,803	0,320	0,182
AP3	0,828	0,272	0,227
AP4	0,796	0,358	0,209
Süreç Adaleti			
AS1	0,224	0,763	0,291
AS2	0,176	0,824	0,219
AS3	0,293	0,809	0,252
AS4	0,239	0,814	0,227
AS5	0,323	0,807	0,250
Etkileşim Adaleti			
AE1	0,200	0,289	0,846
AE2	0,202	0,279	0,830
AE3	0,229	0,253	0,856
AE4	0,172	0,191	0,860
AE5	0,175	0,201	0,868
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			
			0,926
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	4201,561
		df	91
		Sig.	0,000

**Şekil 5.2.** Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 5.2.'de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda standardize edilmiş regresyon yüklerinin (ilişki katsayılarının) hiçbirinin 0.5'ten daha az olmadığı tespit edilmiştir. Model ayrıca iki adet düzeltme indisi

üretmiştir ve hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir. Şekil 5.2’de yapılan bu düzeltmeler gösterilmiştir. Ayrıca ölçek modelinin model uyum değerleri Tablo 5.7.’de gösterilen uyum iyiliği değerlerine göre kıyaslandığında; değerlerin sorunsuz olduğu, tüm indekslerin iyi uyumlu olduğu görülmüştür. Son olarak Tablo 5.11. da ise ölçekte yer alan ifadelerin ilişki katsayıları (β), “t” değerleri “R²” değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli	Uyum
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Chi-Square(X²/df)	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	125.73/72=1,74	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,047	İyi Uyum
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,027	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,99	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,99	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,99	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,95	İyi Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,93	İyi Uyum
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model		191 < 210	Uyumlu
CAIC			351 < 717	Uyumlu
ECVI			0,65 < 0,62	Uyumlu

Tablo 5.11. Örgütsel Adalet Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri

Boyutlar	İlişki Katsayısı (β)	T değeri	R ² değeri
Paylaşım Adaleti			
AP1	0,75	15,73	0,56
AP2	0,85	19,11	0,73
AP3	0,87	19,66	0,75
AP4	0,88	20,15	0,78
Süreç Adaleti			
AS1	0,76	16,05	0,57
AS2	0,77	16,50	0,59
AS3	0,88	20,37	0,78
AS4	0,87	19,84	0,75
AS5	0,91	21,45	0,75
Etkileşim Adaleti			
AE1	0,91	21,52	0,82
AE2	0,89	20,86	0,79
AE3	0,91	21,59	0,83
AE4	0,82	18,36	0,68
AE5	0,84	19,09	0,71

Tablo 5.11. ile sunulan tahminlerden görülebileceği gibi, Örgütsel Adalet gözlenemeyen değişkenine ait 14 adet maddenin t değerleri, 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (tablo kritik değerlerine göre $T > 2,58$) ve bu maddelerin tamamı pozitif katsayılarla sahiptir. Ayrıca tabloda verilen ilişki katsayıları, her bir

gözlenen değişken ile gözlenemeyen değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Sonuçta, örgütsel adalet ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği, Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 5.12.'de Örgütsel Bağlılık ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarının güvenilirlik oranları gösterilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik oranlarının 0,80-1,00 oranları arasında yer almasından dolayı ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu (Lorcu, 2015: 208) söyleyebiliriz. Ayrıca Tablo 5.12'de ölçekte yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik analizine etkileri ve ilgili ifadenin analizden çıkarılması durumunda ölçek güvenilirliğinin nasıl değişeceği gösterilmiştir.

Tablo 5.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği

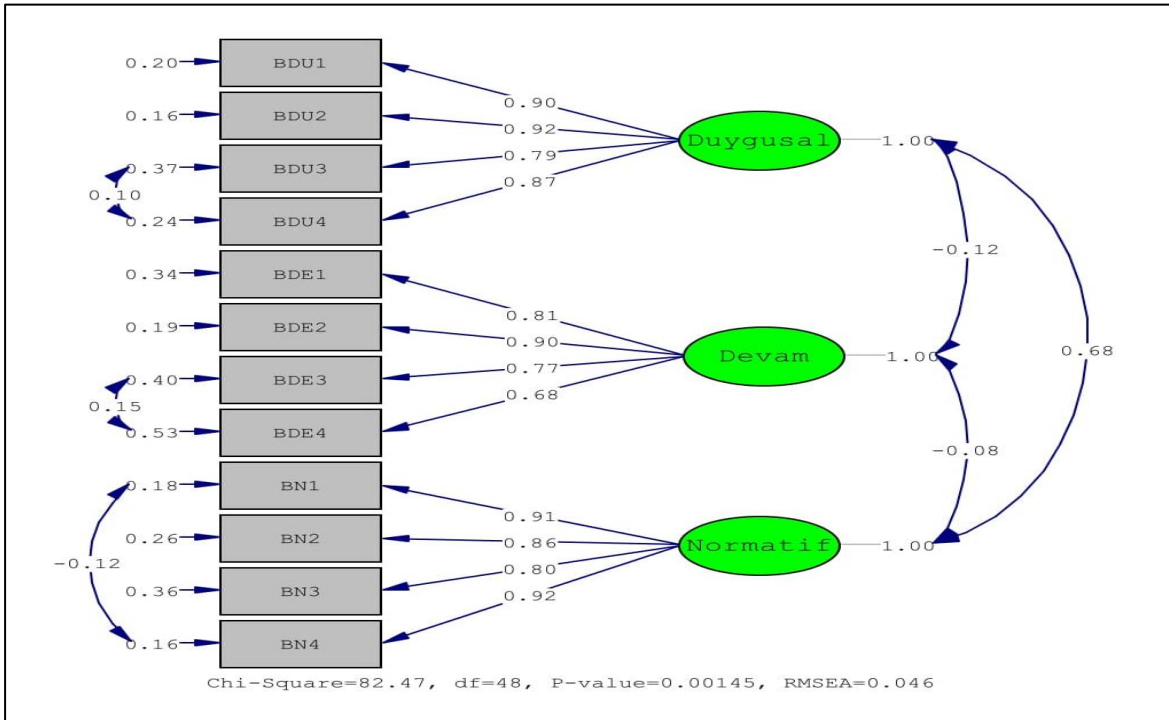
Madde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha (α)
BDU1	3,67	1,02	37,41	45,93	0,66	0,802
BDU2	3,63	1,07	37,45	45,55	0,65	0,802
BDU3	3,71	0,97	37,37	47,39	0,58	0,809
BDU4	3,44	1,10	37,64	45,49	0,63	0,804
BDE1	3,48	1,05	37,61	51,77	0,21	0,837
BDE2	3,60	1,04	37,48	52,35	0,17	0,840
BDE3	3,27	1,04	37,82	52,59	0,16	0,841
BDE4	3,33	1,00	37,68	52,18	0,20	0,837
BN1	3,33	1,05	37,75	45,32	0,68	0,800
BN2	3,12	1,10	37,96	45,15	0,65	0,802
BN3	3,35	1,11	37,74	46,02	0,59	0,808
BN4	3,02	1,10	38,06	45,30	0,64	0,803
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans			Cronbach Alpha (α)
Duygusal Bağlılık	3,61	0,94	14,40			0,930
Devam Bağlılığı	3,44	0,89	12,78			0,882
Normatif Bağlılık	3,21	0,97	15,33			0,917
GENEL	3,42	0,62	56,12			0,829

Açımlayıcı Faktör Analizinde, Temel Bileşenler Analizi (*Principal Components Analysis*) ve rotasyon yöntemi olarak da Varimax Dönüşümü (*Varimax Rotation*) yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda; KMO değeri 0,865 ve Bartlett Anlamlılık Düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine

uygun olduğu sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca bu ölçeğe ait üç alt boyut, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin %79,14'ünü açıkladığı görülmüştür. Ayrıca tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyük olduğu için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmadan tüm ifadelerin analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir. Tablo 5.13.'da bu ölçeğin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	FAKTÖR YÜKLERİ		
Duygusal Bağlılık			
BDU1	0,838	0,029	0,346
BDU2	0,860	0,049	0,326
BDU3	0,846	0,070	0,250
BDU4	0,870	0,077	0,306
Devam Bağlılığı			
BDE1	0,054	0,852	0,033
BDE2	0,076	0,883	0,050
BDE3	0,061	0,871	0,045
BDE4	0,403	0,825	0,027
Normatif Bağlılık			
BN1	0,310	0,016	0,795
BN2	0,276	0,010	0,849
BN3	0,255	0,078	0,829
BN4	0,054	0,007	0,882
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,865
Bartlett's Test of Sphericity			
			Approx. Chi-Square
			3108,318
			df
			66
			Sig.
			0,000



Şekil 5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 5.3.'de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda standardize edilmiş regresyon Yüklerinin (ilişki katsayılarının) hiçbirinin 0.5'ten daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Model ayrıca üç adet düzeltme indisi üretmiştir ve hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir. Ayrıca ölçek modelinin model uyum değerleri Tablo 5.7.'de gösterilen uyum iyiliği değerlerine göre kıyaslandığında; değerlerin sorunsuz olduğu, tüm indekslerin iyi uyumlu olduğu görülmüştür. Son olarak Tablo 5.15'de ise ölçekte yer alan ifadelerin İlişki Katsayıları, “t” değerleri “R²” değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli	Uyum
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Chi-Square(X²/df)	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	82,47/48=1,71	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,046	İyi Uyum
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,030	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,99	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,99	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,96	İyi Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,94	İyi Uyum
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model		142 < 156	Uyumlu
CAIC			287 < 532	Uyumlu
ECVI			0,42 < 0,46	Uyumlu

Tablo 5.15. Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri

Boyutlar	İlişki Katsayısı (β)	T değeri	R ² değeri
Duygusal Bağlılık			
BDU1	0,90	20,83	0,80
BDU2	0,92	21,69	0,84
BDU3	0,79	17,06	0,63
BDU4	0,87	19,86	0,76
Devam Bağlılığı			
BDE1	0,81	17,18	0,66
BDE2	0,90	19,76	0,81
BDE3	0,77	16,04	0,81
BDE4	0,68	13,47	0,47
Normatif Bağlılık			
BN1	0,91	20,74	0,82
BN2	0,86	19,47	0,74
BN3	0,80	17,66	0,64
BN4	0,92	21,24	0,84

Tablo 5.15’de sunulan tahminlerden görülebileceği gibi, Örgütsel Bağlılık gözlenemeyen değişkenine ait 12 adet maddenin t değerleri 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (tablo kritik değerlerine göre $T > 2,58$) ve tamamı pozitif katsayılara sahiptir. Ayrıca Tablo 5.15’de verilen ilişki katsayıları, her bir gözlenen değişken ile gözlenemeyen değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Sonuçta, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlara göre ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak uyum iyiliği değerlerinin de sorunsuz olduğu görülmüştür ve örgütsel bağlılık ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

5.5.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 5.16.’da Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarının güvenilirlik oranları gösterilmiştir. Güvenilirlik oranlarının 0,80-1,00 oranları arasında yer almasından dolayı ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu (Lorcu, 2015: 208) söyleyebiliriz. Ayrıca Tablo 5.16’da ölçekte yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik analizine etkileri ve ilgili ifadenin analizden çıkarılması durumunda ölçek güvenilirliğinin nasıl değişeceği gösterilmiştir. Elde edilen sonuçta ölçekte yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve her ifadenin güvenilirlik seviyesinin ölçeğin tümünün güvenilirlik düzeyi civarında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Ölçekte yer alan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları da Tablo 5.16’de gösterilmiştir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Faktör analizlerinde, Temel Bileşenler Analizi (*Principal Components Analysis*) ve rotasyon yöntemi olarak da Varimax Dönüşümü (*Varimax Rotation*) yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde sadece kendi faktöründe yüksek düzeyde yüklenmiştir. Diğer bir ifadeyle kuramsal olarak ifade edilen alt boyutların tamamı, faktör analizi sonucunda istatistiksel olarak da doğrulanmıştır. Faktör Analizi sonucunda KMO değeri 0,912 ve Bartlett Anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla, ölçek verilerinin faktör analizine uygun

olduğu sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca bu ölçeğe ait dört alt boyutun, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin %73,817'sini açıkladığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyük olduğu için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmadan tüm ifadelerin analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar ve tüm ifadelerin faktör yükleri, Tablo 5.17.'de gösterilmiştir.

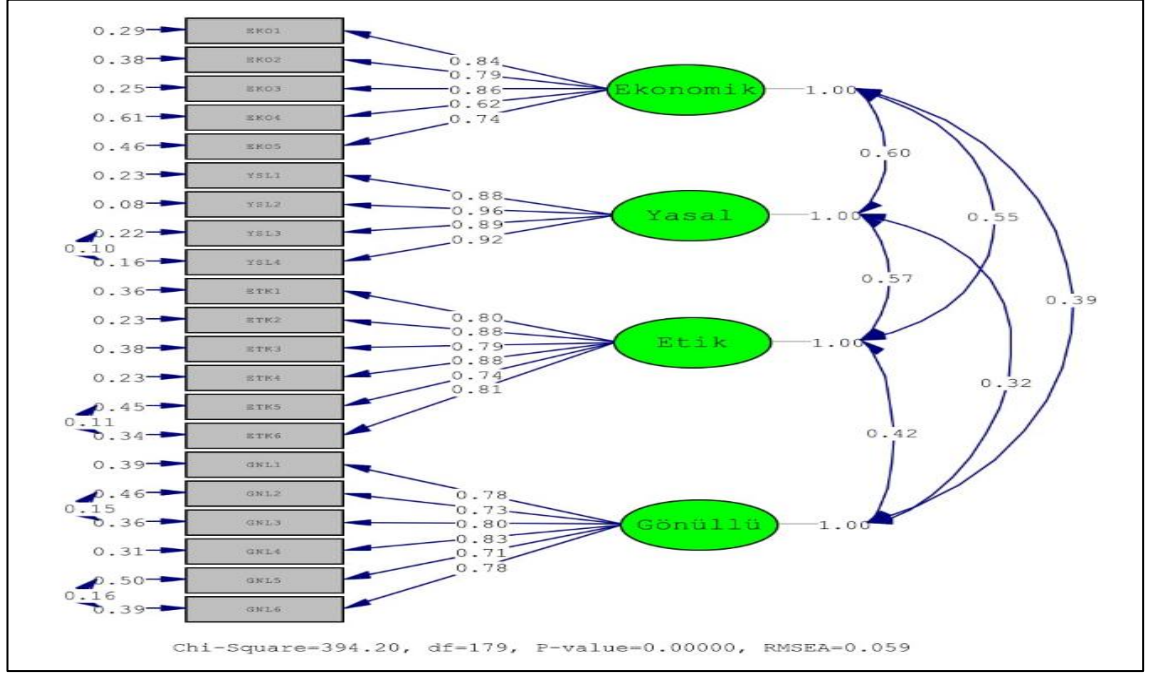
Tablo 5.16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Madde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha (α)
EKO1	3,18	0,92	69,10	134,45	0,64	0,926
EKO2	3,19	0,85	69,08	138,26	0,50	0,929
EKO3	3,33	0,93	68,95	134,55	0,63	0,926
EKO4	3,66	0,96	68,62	136,35	0,52	0,928
EKO5	3,29	0,87	68,98	135,47	0,63	0,926
YSL1	3,75	0,89	68,53	134,92	0,64	0,926
YSL2	3,86	0,84	68,41	135,27	0,67	0,926
YSL3	3,82	0,86	68,45	134,89	0,67	0,926
YSL4	3,87	0,84	68,41	135,14	0,67	0,926
ETK1	3,38	0,91	68,90	134,66	0,64	0,926
ETK2	3,60	0,92	68,68	132,74	0,72	0,925
ETK3	3,37	0,90	68,90	135,63	0,60	0,927
ETK4	3,25	0,90	69,02	133,83	0,69	0,925
ETK5	3,15	0,94	69,12	135,49	0,58	0,927
ETK6	3,39	0,88	68,88	135,02	0,64	0,926
GNL1	3,36	0,92	68,92	136,91	0,53	0,928
GNL2	3,35	0,92	68,92	137,22	0,51	0,929
GNL3	3,30	0,93	68,97	135,28	0,59	0,927
GNL4	3,43	0,93	68,85	136,58	0,53	0,928
GNL5	3,39	0,86	68,88	140,11	0,40	0,930
GNL6	3,26	0,81	69,02	138,81	0,50	0,929
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans		Cronbach Alpha (α)	
Ekonomik Sosyal Sorumluluk	3,33	0,74	14,02		0,878	
Yasal Sosyal Sorumluluk	3,82	0,81	10,50		0,956	
Etik Sosyal Sorumluluk	3,36	0,77	21,86		0,925	
Gönüllü Sosyal Sorumluluk	3,35	0,74	19,78		0,906	
GENEL	3,47	0,58	149,19		0,930	

Tablo 5.17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	FAKTÖR YÜKLERİ			
Ekonomik Sorumluluk				
EKO1	0,783	0,238	0,235	0,144
EKO2	0,843	0,149	0,121	0,026
EKO3	0,810	0,242	0,226	0,103
EKO4	0,662	0,140	0,147	0,227
EKO5	0,692	0,260	0,215	0,214
Yasal Sorumluluk				
YSL1	0,267	0,823	0,242	0,119
YSL2	0,255	0,879	0,243	0,121
YSL3	0,240	0,858	0,287	0,109
YSL4	0,264	0,869	0,276	0,091
Etik Sorumluluk				
ETK1	0,161	0,268	0,753	0,137
ETK2	0,260	0,210	0,794	0,197
ETK3	0,152	0,094	0,799	0,176
ETK4	0,166	0,229	0,830	0,164
ETK5	0,144	0,142	0,795	0,103
ETK6	0,170	0,232	0,816	0,095
Gönüllü Sorumluluk				
GNL1	0,061	0,163	0,174	0,764
GNL2	0,071	0,121	0,155	0,781
GNL3	0,210	0,095	0,176	0,801
GNL4	0,140	0,110	0,107	0,824
GNL5	0,085	-0,025	0,046	0,809
GNL6	0,130	0,020	0,119	0,832
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,912
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square
				df
				Sig.
				5756,021
				210
				0,000

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 5.4.'de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirinin 0,5'ten daha az olmadığı tespit edilmiştir. Model ayrıca dört adet düzeltme indisi üretmiştir ve hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlara göre ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçek modelinin model uyum değerleri Tablo 5.7.'de gösterilen uyum iyiliği değerlerine göre kıyaslandığında; değerlerin sorunsuz olduğu, tüm indekslerin iyi uyumlu olduğu görülmüştür. KSS ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi için uyum iyiliği değerli Tablo 5.18'de gösterilmiştir.



Şekil 5.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 5.18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli	Uyum
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Chi-Square(X^2)/df	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	394,20/179=2,20	K.Edilebilir
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,059	K.Edilebilir
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,047	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,98	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,98	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,90	K.Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,87	K.Edilebilir
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model		462 < 498	Uyumlu
CAIC			749 < 1578	Uyumlu
ECVI			1,36 < 1,47	Uyumlu

Son olarak Tablo 5.19’da ise ölçekte yer alan ifadelerin İlişki Katsayıları, t değerleri “R²” değerleri gösterilmiştir. Tablo 5.19’daki sonuçlardan görülebileceği üzere, Kurumsal Sosyal Sorumluluk gözlenemeyen değişkenine ait 21 adet maddenin t değerleri 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve tamamı pozitif katsayılara sahiptir (Tablo kritik değerlerine göre $T > 2,58$). Ayrıca tabloda verilen ilişki katsayıları, her bir gözlenen değişken ile gözlenemeyen değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir.

Tablo 5.19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri

Boyutlar	İlişki Katsayısı (β)	T değeri	R ² değeri
Ekonomik Sorumluluk			
EKO1	0,84	18,65	0,71
EKO2	0,79	16,84	0,62
EKO3	0,86	19,37	0,75
EKO4	0,62	12,31	0,75
EKO5	0,74	15,34	0,54
Yasal Sorumluluk			
YSL1	0,88	20,48	0,77
YSL2	0,96	23,79	0,92
YSL3	0,89	20,62	0,78
YSL4	0,92	21,99	0,84
Etik Sorumluluk			
ETK1	0,80	17,52	0,64
ETK2	0,88	20,21	0,77
ETK3	0,79	17,05	0,62
ETK4	0,88	20,13	0,77
ETK5	0,74	15,54	0,55
ETK6	0,81	17,74	0,66
Gönüllü Sorumluluk			
GNL1	0,78	16,38	0,61
GNL2	0,73	14,96	0,54
GNL3	0,80	16,97	0,64
GNL4	0,83	18,08	0,69
GNL5	0,71	14,22	0,50
GNL6	0,78	16,50	0,61

Sonuçta, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar, KSS ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine uyumlu olduğu sonucunugöstermektedir. Ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüş (Tablo 5.18) ve dolayısıyla KSS ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.3.4. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeği

Bu çalışmada Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeği 16 ifadeden oluşacak şekilde hazırlanmıştır. Yapılan testler sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin ve faktör analizinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeğinin ve dört alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 5.20.'de Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarının güvenilirlik oranları gösterilmiştir. Güvenilirlik oranlarının 0,80-1,00

oranları arasında yer almasından dolayı ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu (Lorcu, 2015: 208) söyleyebiliriz.

Tablo 5.20. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Madde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha (α)
POL1	3,25	1,19	58,92	47,71	0,47	0,84
POL2	3,00	1,09	59,18	49,52	0,40	0,85
POL3	3,47	0,97	58,70	48,57	0,54	0,84
POL4	3,10	1,10	59,08	49,16	0,42	0,85
KY1	4,04	0,66	58,14	51,87	0,48	0,84
KY2	4,14	0,70	58,04	51,01	0,54	0,84
KY3	4,45	0,68	57,73	51,46	0,51	0,84
KY4	4,38	0,68	57,80	51,10	0,55	0,84
MER1	4,54	0,61	57,63	53,33	0,36	0,85
MER2	4,30	0,64	57,88	53,68	0,30	0,85
MER3	4,36	0,65	57,82	52,85	0,38	0,84
MER4	4,38	0,62	57,80	53,22	0,36	0,85
FED1	3,88	0,87	58,29	49,16	0,57	0,84
FED2	3,80	0,85	58,37	48,71	0,62	0,83
FED3	3,43	0,91	58,75	48,87	0,56	0,84
FED4	3,58	0,86	58,60	48,85	0,61	0,83
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans			Cronbach Alpha (α)
Kamu Politikalarına İlgi	3,21	0,93	14,09			0,878
Kamu Yararına Bağlılık	4,25	0,58	5,52			0,880
Merhamet	4,39	0,51	4,18			0,815
Fedakarlık	3,68	0,78	9,92			0,920
GENEL	3,88	0,47	56,98			0,854

16 ifadeden oluşan Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeğinin teorik olarak ilk 4 ifadesinin Kamu Politikalarına İlgi, 4 ifadesinin Kamu Yararına Bağlılık, 4 ifadesinin Merhamet ve son 4 ifadesinin Fedakârlık alt boyutlarında yer aldığı ifade edilmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Faktör analizlerinde, Temel Bileşenler Analizi (*Principal Components Analysis*) ve rotasyon yöntemi olarak da Varimax Dönüşümü (*Varimax Rotation*) yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde sadece kendi faktöründe yüksek düzeyde yüklenmiştir. Diğer bir ifadesiyle kuramsal olarak ifade edilen alt boyutların tamamı, faktör analizi sonucunda istatistiksel olarak da doğrulanmıştır. Faktör Analizi sonucunda KMO değeri 0,843 ve Bartlett Anlamlılık

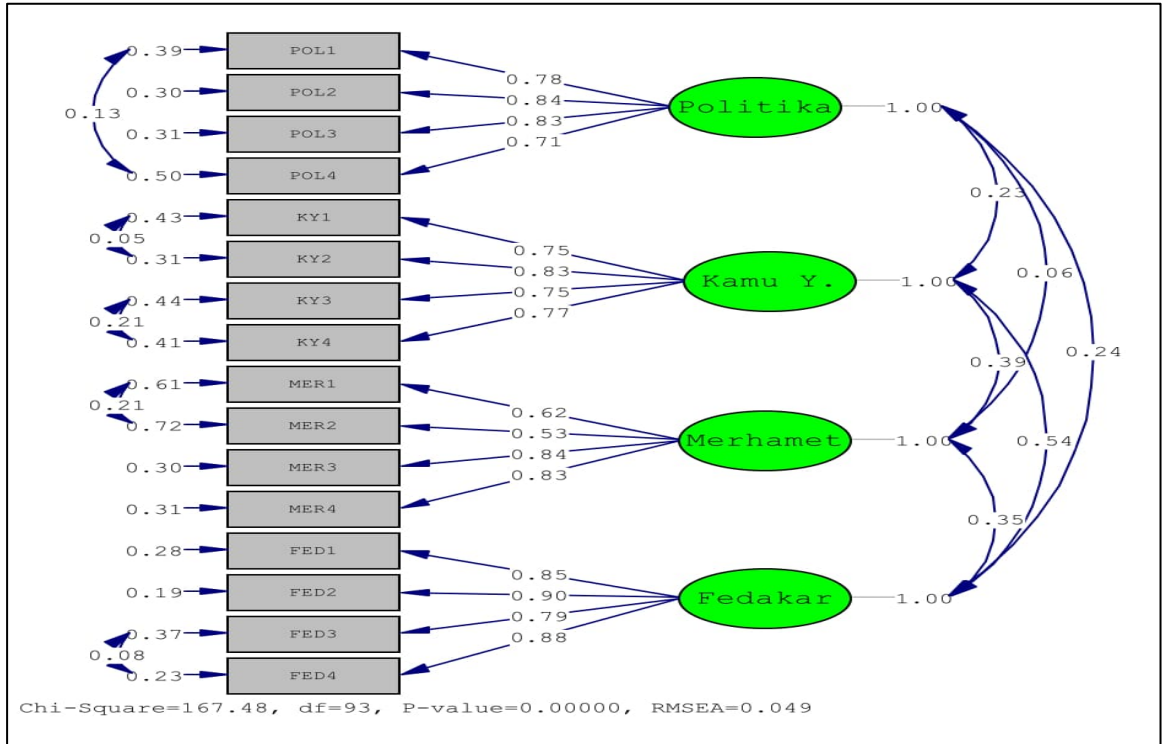
düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan dört alt boyutnu Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeğinin %73,683'ünü açıklayabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7 den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 5.21.'de bu ölçeğin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 5.21. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	FAKTÖR YÜKLERİ			
Kamu Politikalarına İlgisi				
POL1	0,865	0,048	0,034	0,110
POL2	0,868	0,128	-0,060	-0,016
POL3	0,829	0,164	0,069	0,123
POL4	0,834	-0,064	0,053	0,128
Kamu Yararına Bağlılık				
KY1	0,042	0,785	0,116	0,205
KY2	0,030	0,789	0,154	0,295
KY3	0,110	0,858	0,133	0,115
KY4	0,100	0,833	0,181	0,178
Merhamet				
MER1	0,044	0,154	0,774	0,070
MER2	0,060	0,173	0,727	-0,032
MER3	0,006	0,113	0,818	0,168
MER4	-0,024	0,067	0,818	0,196
Fedakârlık				
FED1	0,063	0,163	0,171	0,855
FED2	0,104	0,226	0,141	0,857
FED3	0,122	0,193	0,027	0,851
FED4	0,097	0,202	0,100	0,886
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,843
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square
				df
				Sig.
				3251,691
				120
				0,000

Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğinin güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model, Şekil 5.5.'de gösterilmiştir. Bu analiz sonucunda standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirinin 0.5'ten daha az olmadığı tespit edilmiştir. Model ayrıca beş adet düzeltme indisi üretmiştir ve hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir. Sonuç olarak, söz konusu ölçüm modelinin, kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine uyumlu olduğu sonucunu çıkarmıştır. Son olarak; yapılan analiz neticesinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin de sorunsuz olduğu görülmüştür. Ölçeğin

uyum iyiliği değerlerinin tamamının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5.22.'de ölçeğin uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir.



Şekil 5.5. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 5.22. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli	Uyum
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Chi-Square(X^2)/df	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	167,48/93=1,80	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,049	İyi Uyum
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,043	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,98	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,98	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,94	K.Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,92	İyi Uyum
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model		253 < 272	Uyumlu
CAIC			461 < 929	Uyumlu
ECVI			0,75 < 0,80	Uyumlu

Tablo 5.23. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Değişkeninin Ölçüm Modeli İçin Tahmin Edilen Değerleri

Boyutlar	İlişki Katsayısı (β)	T değeri	R ² değeri
Kamu Politikalarına İlgisi			
POL1	0,78	16,11	0,61
POL2	0,84	17,78	0,70
POL3	0,83	17,61	0,69
POL4	0,71	13,99	0,50
Kamu Yararına Bağlılık			
KY1	0,75	13,17	0,57
KY2	0,83	15,08	0,69
KY3	0,75	13,51	0,56
KY4	0,77	13,99	0,59
Merhamet			
MER1	0,62	11,73	0,36
MER2	0,53	9,63	0,28
MER3	0,84	16,90	0,70
MER4	0,83	16,67	0,69
Fedakârlık			
FED1	0,85	18,87	0,72
FED2	0,90	20,67	0,81
FED3	0,79	16,90	0,63
FED4	0,88	19,91	0,77

Son olarak Tablo 5.23’de ise ölçekte yer alan ifadelerin İlişki Katsayıları, “t” değerleri “R²” değerleri gösterilmiştir. Tablo 5.23 ile sunulan tahminlerden görülebileceği üzere, Kamu Hizmetleri Motivasyonu gözlenemeyen değişkenine ait 16 adet maddenin t değerleri 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve tamamı pozitif katsayılarla sahiptir. Ayrıca tabloda verilen ilişki katsayıları, her bir gözlenen değişken ile gözlenemeyen değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Sonuçta, Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

5.6. YAPISAL MODELİN VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Kamu Hizmetleri Motivasyonu ile bireylerin tutumları ve davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması son dönemde birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Yapılan çalışmaların birçoğunda KHM’nin öncülü olarak demografik faktörler incelenirken; tutumsal etkileri olan diğer faktörler çok fazla incelenmemiştir. Nitekim KHM ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde KHM’nin yalnızca Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların bu çalışmanın bir bölümüne benzer olduğu görülmektedir. Ancak KHM ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda Örgütsel Bağlılık

KHM'nin öncülü olarak kabul edilirken bazı araştırmalarda ise KHM'nin sonucu olduğu kabul edilmiştir

Ayrıca tüm değişkenlerin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları Tablo 5.4.'de gösterilmiştir. Bu korelasyon tablosundan yola çıkarak alt boyutların birbiri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu etkiler araştırılırken çalışmanın ana hipotezleri temel alınarak ana boyutların birbiri üzerindeki etkilerinin alt boyutlardan hangisi ya da hangileri tarafından oluşturulduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Literatürde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri kısmen ifade edecek şekilde ortaya konulmuş olan araştırma sonuçlarına rastlanılabilsede bu sonuçları bir bütün halinde, örgütsel seviyede ortaya koyabilen ampirik bir araştırma tespit edilememiştir. Bu nedenle, bu araştırmada örgütsel seviyedeki değişkenler bir arada ele alınmak suretiyle literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler belirlenirken araştırmanın değişkenlerini ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri kısmen ortaya koyabilen araştırmalarda yer alan öngörülerden ve sonuçlardan (bir araya getirilmeleri suretiyle) faydalanılmıştır.

Hipotezler ve bu hipotezlerin alt hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Akademik personelin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ilişkin algılarının Örgütsel Adalet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{a1}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Paylaşım Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{a2}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Süreç Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{a3}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Etkileşim Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{b1}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Paylaşım Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{b2}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Süreç Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{b3}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Etkileşim Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{c1}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Paylaşım Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{c2}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Süreç Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{c3}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Etkileşim Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{d1}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Paylaşım Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{d2}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Süreç Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1_{d3}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Etkileşim Adaleti algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Akademik personelin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Hizmetleri Motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{a1}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Politikalarına İlgileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{a2}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Yararına Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{a3}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Merhamet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{a4}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Fedakârlık algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{b1}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Politikalarına İlgileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{b2}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Yararına Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{b3}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Merhamet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{b4}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Fedakârlık algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{c1}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Politikalarına İlgileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{c2}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Yararına Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{c3}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Merhamet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{c4}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Fedakârlık algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{d1}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Politikalarına İlgileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{d2}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Kamu Yararına Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{d3}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Merhamet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2_{d4}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Fedakârlık algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Akademik personelin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ilişkin algılarının Örgütsel Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{a1}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{a2}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{a3}: Akademik personelin Ekonomik Sorumluluğa ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{b1}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{b2}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{b3}: Akademik personelin Yasal Sorumluluğa ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{c1}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{c2}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{c3}: Akademik personelin Etik Sorumluluğa ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{d1}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{d2}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3_{d3}: Akademik personelin Gönüllü Sorumluluğa ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Akademik personelin Örgütsel Adalete ilişkin algılarının Örgütsel Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{a1}: Akademik personelin Paylaşım Adaletine ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{a2}: Akademik personelin Paylaşım Adaletine ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{a3}: Akademik personelin Paylaşım Adaletine ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{b1}: Akademik personelin Süreç Adaletine ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{b2}: Akademik personelin Süreç Adaletine ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{b3}: Akademik personelin Süreç Adaletine ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{c1}: Akademik personelin Etkileşim Adaletine ilişkin algılarının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{c2}: Akademik personelin Etkileşim Adaletine ilişkin algılarının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4_{c3}: Akademik personelin Etkileşim Adaletine ilişkin algılarının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Akademik personelin Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{a1}: Akademik personelin Kamu Politikalarına İlgilerinin Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{a2}: Akademik personelin Kamu Politikalarına İlgilerinin Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{a3}: Akademik personelin Kamu Politikalarına İlgilerinin Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{b1}: Akademik personelin Kamu Yararına İlgilerinin Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{b2}: Akademik personelin Kamu Yararına İlgilerinin Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{b3}: Akademik personelin Kamu Yararına İlgilerinin Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{c1}: Akademik personelin Merhamet duygularının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5_{c2}: Akademik personelin Merhamet duygularının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5c3: Akademik personelin Merhamet duygularının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d1: Akademik personelin Fedakârlık duygularının Duygusal Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d2: Akademik personelin Fedakârlık duygularının Devam Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d3: Akademik personelin Fedakârlık duygularının Normatif Bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

5.7. YAPISAL MODELİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modelinin testi yapılmıştır. Temelde dört farklı değişkenden oluşan çalışmanın modelini test etmek için yalnızca bu değişkenler kullanılmamıştır. Daha açık ifadesiyle çalışmanın temelinde yer alan; KSS, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve KHM'nin birbirleri ile arasındaki ilişkinin ve birbiri üzerindeki etkilerin test edilmesinde alt boyutlar işleme dâhil edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın temelinde yer alan ana değişkenlere İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulamasına gerek duyulmamıştır. Yukarıda yer alan ana hipotezlerin değerlendirilebilmesi için alt boyutların birbirine etkisini konu edinen hipotezler kullanılmıştır. Ayrıca ana hipotezlerin test edilmesi için Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak 61 adet hipotez bu çalışma kapsamında değerlendirme imkânı bulmuştur. Araştırmanın modelinin Lisrel 8.80 programı tarafından test edilmesinin neticesinde; önerilen bu modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.24'de gösterilmiştir. Yapısal modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.7'de gösterilen kriterlere göre karşılaştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinin test edilmesinin neticesinde model uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum dercesine ya da iyi uyum dercesine sahip olduğu görülmektedir. Uyum değerlerine ilişkin ön koşulların sağlanmasının neticesinde değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerin tespit edilmesine yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 5.25'de gösterilmiştir.

Tez çalışması kapsamında oluşturulan alt hipotezlerin test edilmesi için YEM tercih edilirken; ana hipotezlerin test edilmesinde ise Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Tez çalışmasının temelini oluşturan Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu değişkenlerinin birleri üzerindeki etkileri (H1, H2, H3, H4, H5) tespit edildikten sonra yapısal modelde ifade edilen alt boyutların etkileri araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.26’da gösterilmiştir.

Tablo 5.24. Araştırma İçin Önerilen Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum Kriterleri	Referans Değerleri		Ölçüm Modeli	Uyum
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
Chi-Square(X^2)/df	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	3571,55/1823=1,95	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	0,053	K.Edilebilir
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,072	K.Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,94	K.Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$	0,97	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,97	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,95	İyi Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,92	İyi Uyum
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model		3957 < 4032	Uyumlu
CAIC			4890 < 13773	Uyumlu
ECVI			11,64 < 11,86	Uyumlu

Tablo 5.25. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	İlişki Katsayısı (β)	Hata Değeri	T Değeri	R ² Değeri	P Değeri	Hipotez Durumu
H1 _{a1}	pad	ekss	0,35	0,072	4,84	0,44	***	KABUL
H1 _{b1}		ykss	0,11	0,068	1,66		*	KABUL
H1 _{c1}		tkss	0,18	0,064	2,80		***	KABUL
H1 _{d1}		gkss	0,20	0,055	3,63		***	KABUL
H1 _{a2}	sad	ekss	0,24	0,068	3,58	0,46	***	KABUL
H1 _{b2}		ykss	0,13	0,066	1,89		*	KABUL
H1 _{c2}		tkss	0,35	0,065	5,45		***	KABUL
H1 _{d2}		gkss	0,11	0,052	2,06		**	KABUL
H1 _{a3}	ead	ekss	0,22	0,069	3,11	0,39	***	KABUL
H1 _{b3}		ykss	0,15	0,068	2,20		**	KABUL
H1 _{c3}		tkss	0,28	0,065	4,38		***	KABUL
H1 _{d3}		gkss	0,13	0,054	2,45		**	KABUL
H2 _{a1}	pkhm	ekss	0,088	0,089	0,99	0,011	-	RET
H2 _{b1}		ykss	0,032	0,088	0,37		-	RET
H2 _{c1}		tkss	-0,002	0,082	-0,025		-	RET
H2 _{d1}		gkss	-0,078	0,069	-1,12		-	RET
H2 _{a2}	kkhm	ekss	0,24	0,087	2,72	0,049	***	KABUL
H2 _{b2}		ykss	-0,15	0,085	-1,73		*	RET
H2 _{c2}		tkss	0,11	0,080	1,36		-	RET
H2 _{d2}		gkss	-0,034	0,067	-0,51		-	RET
H2 _{a3}	mkhm	ekss	0,065	0,089	0,73	0,019	-	RET
H2 _{b3}		ykss	-0,031	0,088	-0,36		-	RET
H2 _{c3}		tkss	0,088	0,082	1,07		-	RET
H2 _{d3}		gkss	0,040	0,069	0,58		-	RET

H2 _{a4}	fkhm	ekss	0,11	0,084	1,33	0,085	-	RET
H2 _{b4}		ykss	0,12	0,082	1,50		-	RET
H2 _{c4}		tkss	0,064	0,077	0,83		-	RET
H2 _{d4}		gkss	0,063	0,064	0,98		-	RET
H3 _{a1}	dbag	ekss	-0,092	0,067	-1,36	0,62	-	RET
H3 _{b1}		ykss	0,069	0,059	1,16		-	RET
H3 _{c1}		tkss	0,060	0,061	0,98		-	RET
H3 _{d1}		gkss	0,12	0,048	2,71		***	KABUL
H4 _{a1}		pad	0,29	0,058	4,96		***	KABUL
H4 _{b1}		sad	0,25	0,057	4,35		***	KABUL
H4 _{c1}		ead	0,27	0,052	5,17		***	KABUL
H5 _{a1}		pkhm	-0,044	0,041	-1,09		-	RET
H5 _{b1}		kkhm	0,12	0,041	2,84		***	KABUL
H5 _{c1}		mkhm	-0,073	0,041	-1,78		*	RET
H5 _{d1}		fkhm	0,11	0,041	2,57		**	KABUL
H3 _{a2}	ebag	ekss	0,10	0,10	1,02	0,048	-	RET
H3 _{b2}		ykss	0,050	0,089	0,57		-	RET
H3 _{c2}		tkss	-0,005	0,092	-0,057		-	RET
H3 _{d2}		gkss	0,089	0,072	1,24		-	RET
H4 _{a2}		pad	-0,10	0,084	-1,20		-	RET
H4 _{b2}		sad	-0,11	0,083	-1,31		-	RET
H4 _{c2}		ead	-0,045	0,077	-0,59		-	RET
H5 _{a2}		pkhm	0,074	0,061	1,22		-	RET
H5 _{b2}		kkhm	0,072	0,061	1,18		-	RET
H5 _{c2}		mkhm	0,070	0,061	1,14		-	RET
H5 _{d2}		fkhm	-0,13	0,062	-2,07		**	RET
H3 _{a3}	nbag	ekss	0,13	0,078	1,67	0,47	*	KABUL
H3 _{b3}		ykss	-0,036	0,068	-0,52		-	RET
H3 _{c3}		tkss	0,15	0,071	2,14		**	KABUL
H3 _{d3}		gkss	0,090	0,055	1,63		-	RET
H4 _{a3}		pad	0,13	0,065	1,93		*	KABUL
H4 _{b3}		sad	0,14	0,064	2,11		**	KABUL
H4 _{c3}		ead	0,18	0,060	2,96		***	KABUL
H5 _{a3}		pkhm	-0,059	0,047	-1,25		-	RET
H5 _{b3}		kkhm	0,18	0,048	3,81		***	KABUL
H5 _{c3}		mkhm	-0,20	0,049	-4,20		***	RET
H5 _{d3}		fkhm	0,10	0,048	2,09		**	KABUL

- : istatistiksel olarak anlamsız (t değeri tablo kritik değerlerinin %90'dan daha düşük olması)

* : 0,10 düzeyinde anlamlı (%90 güven düzeyinde tablo kritik değeri 1,64'dür.)

** : 0,05 düzeyinde anlamlı (%95 güven düzeyinde tablo kritik değeri 1,96'dır.)

*** : 0,01 düzeyinde anlamlı (%99 güven düzeyinde tablo kritik değeri 2,58'dir.)

ekss : Ekonomik Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS'nin alt boyutu)

ykss : Yasal Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS'nin alt boyutu)

tkss : Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS'nin alt boyutu)

gkss : Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS'nin alt boyutu)

pad : Paylaşım Adaleti (Örgütsel Adaletin alt boyutu)

sad : Süreç Adaleti (Örgütsel Adaletin alt boyutu)

ead : Etkileşim Adaleti (Örgütsel Adaletin alt boyutu)

dbag : Duygusal Bağlılık (Örgütsel Bağlılığın alt boyutu)

ebag : Devam Bağlılığı (Örgütsel Bağlılığın alt boyutu)

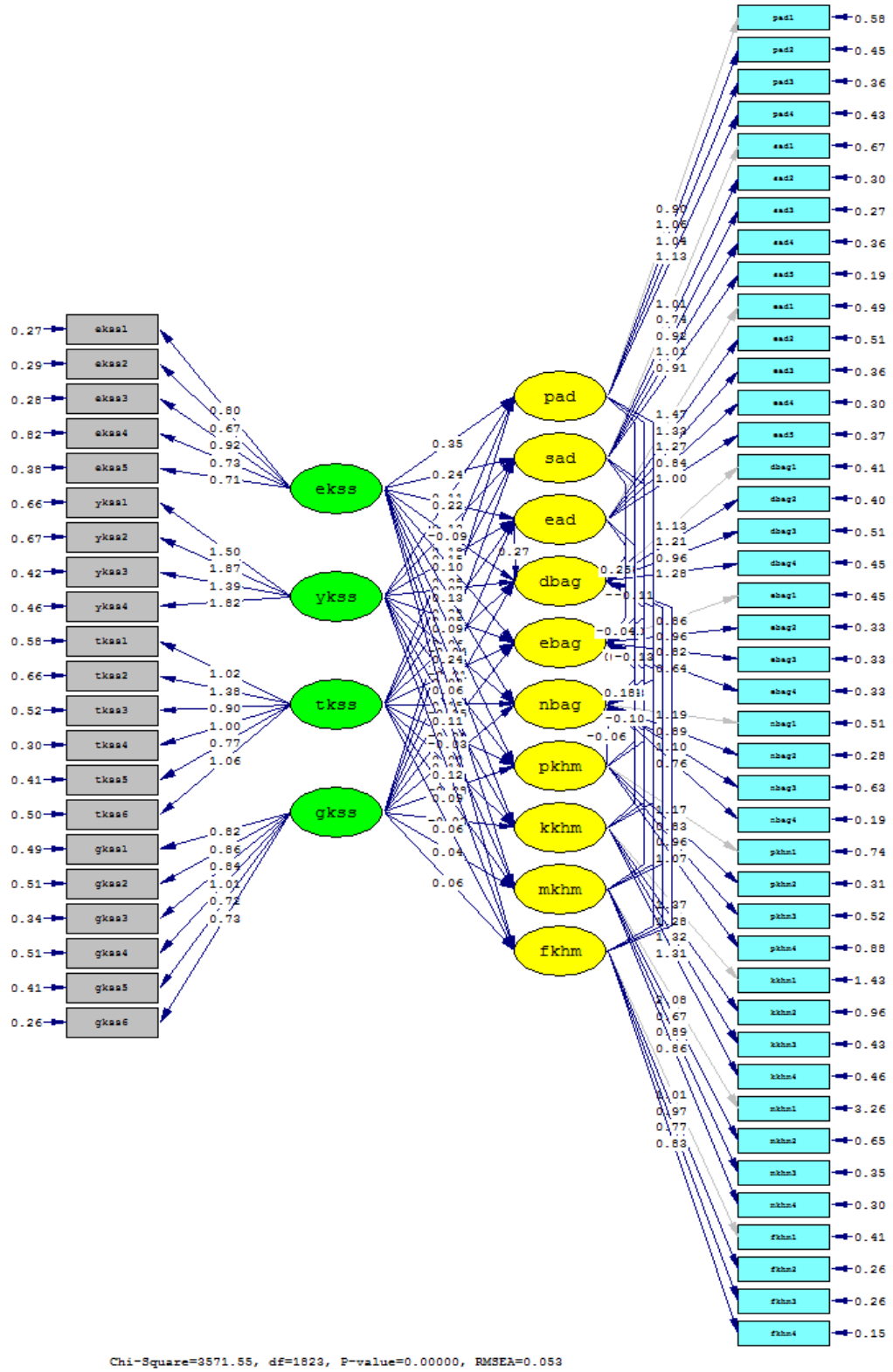
nbag : Normatif Bağlılık (Örgütsel Bağlılığın alt boyutu)

pkhm : Kamu Politikalarına İlgî (KHM'nin alt boyutu)

kkhm : Kamu Yararına Bağlılık (KHM'nin alt boyutu)

mkhm : Merhamet (KHM'nin alt boyutu)

fkhm : Fedakârlık (KHM'nin alt boyutu)



Şekil 5.6. Araştırmanın Yapısal Modeli

Tablo 5.26. Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	F değeri	Standart Hata	β	T değeri	Sig.
KSS	ÖA	0,502	0,500	1,827	341,113	0,050	0,922	18,469	0,00
KSS	KHM	0,036	0,033	1,742	12,666	0,043	0,153	3,559	0,00
KSS	ÖB	0,329	0,327	1,848	165,920	0,047	0,611	12,881	0,00
ÖA	ÖB	0,383	0,381	1,786	210,278	0,035	0,507	14,501	0,00
KHM	ÖB	0,036	0,033	1,914	12,751	0,071	0,252	3,571	0,00

5.8. HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda ifade edilen hipotezlerin ve analizi yapılan yapısal modelin incelemesi yapılmıştır. Bu hipotezlerden H1, H2, H3, H4 ve H5 şeklinde yazılan ana hipotezlerin analizi, regresyon analiziyle ve alt boyutlara ilişkin oluşturulan hipotezlerin test edilmesi yoluyla sağlanmıştır. Tablo 5.25’de çalışmanın modeli doğrultusunda oluşturulan alt hipotezlerin kendi aralarındaki ilişkilerin analizlerine yer verilmiştir.

5.8.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi (H1)

Örgütsel Adalet ve KSS ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısının oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri Tziner ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada iki değişken arasında oldukça güçlü bir korelasyonun varlığı test edilmiştir. Ayrıca iki değişkenin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlarının da oldukça güçlü ($p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu çalışmada yer alan dört değişkenden ikisini oluşturan bu iki değişken arasındaki ilişki hem alt boyutları itibariyle hem de ana boyutlarıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 5.24’de iki değişkenin alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlar değerleri gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 2.25’de alt boyutların birbirleri üzerine etkisi ve Tablo 5.26’da ana boyutların birbirleri üzerine etkisi gösterilmiştir.

KSS ve Örgütsel Adalet arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik korelasyon analizi sonucuna göre tüm alt değişkenlerin kendi arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlı ilişkinin varlığının yanı sıra bu değişkenlerden KSS’nin Örgütsel Adalet üzerindeki

etkisinin varlığı araştırılmıştır. Nitekim çalışmanın H1 hipotezine göre KSS'nin Örgütsel Adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada KSS'nin Örgütsel adalet üzerindeki etkisi ayrı bir model şeklinde araştırılmak yerine dört değişkenin birbiri üzerindeki etkileri ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinde (Şekil 5.6) bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.26'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin açıklayıcı katsayısı $R^2 = 0,502$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, akademik personelin örgütsel adalet algısının %50 oranındaki kısmının kurumsal sosyal sorumluluk ile açıklandığını göstermektedir. Örgütsel Adalet algısındaki değişimin kalan %50'lik kısmının ise modele dâhil olmayan diğer değişkenler tarafından açıklandığını ifade edebiliriz. Bununla birlikte KSS'nin ÖA üzerindeki etkisinin olup olmadığını anlamak için F veya t testi yapılabilir (Lorcu, 2015: 247). Tablo 5.26'da $F=341,113$ ve $p(\text{Sig.})=0,000$ ($p<0,05$ olmalıdır) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Dolayısıyla KSS'nin ÖA üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. Ayrıca Tablo 5.26'da verilen t değerine göre hipotezin kabul edildiği yeniden ifade edilmiştir ($t=18,469$). Son olarak regresyon analizi sonucunun regresyon sabiti (β) değerine baktığımızda ise; KSS'deki 1 birimlik değişimin ÖA üzerinde 0,92 birimlik aynı yönde bir değişime neden olacağını görmekteyiz.

5.8.1.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Paylaşım Adaleti Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen modelin analizi neticesinde Örgütsel Adaletin alt boyutu olan Paylaşım Adaleti boyutunun, KSS'nin alt boyutlarının tümünün %44'lük bir kısmını açıklayabildiği görülmektedir. Bu oranın örgütsel adalet gibi oldukça geniş kapsamlı bir alana yayılmış bir konu için oldukça yüksek olduğunu görmekteyiz. KSS'nin paylaşım adaleti üzerindeki etkisinin bu seviyede olmasının yanı sıra alt boyutlarının (ekonomik s., yasal s., etik s., gönüllü s.) etkilerini incelemek için "t" değerlerine baktığımızda ise; KSS'nin alt boyutların tümünün paylaşım adaleti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. Bu sonuçları ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edebiliriz:

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinde de görüleceği üzere ekonomik sorumluluk bağımsız değişkeni ile paylaşım adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=4,84$) istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,35$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim paylaşım adaleti üzerinde aynı yönde 0,35 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{a1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Ayrıca EKSS’nin paylaşım adaleti üzerinde etkisi olan diğer KSS alt boyutlarına oranla daha büyük bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin paylaşım adaletine yönelik algılarını pozitif yönde etkileyebileceğini ifade edebiliriz.

Yasal sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile paylaşım adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=1,66$) istatistiksek olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır ($p=0,10$). Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,11$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre yasal sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim paylaşım adaleti üzerinde aynı yönde 0,11 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{b1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Yasal sosyal sorumluluk boyutu, paylaşım adaleti üzerindeki etkisi itibariyle KSS’nin alt boyutları arasında en az etkiye sahip ve en az güvenilirlik düzeyinde ilişkiye sahiptir. Nitekim bu durumun sebebi olarak kullanılan ölçekte yer alan YKSS boyutu sorularının gerçek anlamda ölçme yeteneğinin tartışılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim anket çalışmalarının yapılması sırasında katılımcılar tarafından YKSS boyutu sorularının “birbirine oldukça benzer ifadeler” olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca anketin kamu kurumu olması sebebiyle yasal yükümlülüklerinin olması ve yasalarla ortaya konulan eylemlerin KSS uygulaması olarak değerlendirilmemesi gerekliliği, sonucun bu yönde çıkmasını sağlaması muhtemeldir.

Etik sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile paylaşım adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=2,80$) istatistiksek olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,18$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre etik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim paylaşım adaleti üzerinde

aynı yönde 0,18 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H1_{c1} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak etik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin paylaşım adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz.

Gönüllü sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile paylaşım adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=3,63) istatistiksek olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,20$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre gönüllü sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim paylaşım adaleti üzerinde aynı yönde 0,20 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H1_{d1} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin paylaşım adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz.

5.8.1.2. KSS’nin Alt Boyutlarının Süreç Adaleti Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen modelin analizi neticesinde Örgütsel Adaletin alt boyutu olan “Süreç Adaleti” boyutunun %46’lık bir kısmının, KSS’nin alt boyutlarının tümü tarafından açıklanabildiği görülmektedir (Tablo 5.25). Bu oranın örgütsel adalet gibi oldukça geniş kapsamlı bir alana yayılmış bir konu için oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz. KSS’nin süreç adaleti üzerindeki etkisinin bu seviyede olmasının yanı sıra alt boyutlarının (ekonomik s., yasal s., etik s., gönüllü s.) etkilerini incelemek için t değerlerine baktığımızda (Tablo 5.25); KSS’nin alt boyutların tümünün paylaşım adaleti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. Bu sonuçları ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edebiliriz.

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinde de görüleceği üzere ekonomik sorumluluk bağımsız değişkeni ile süreç adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=3,58) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta+0,24$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim süreç adaleti üzerinde aynı yönde 0,24

birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{a2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin süreç adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumların çalışanların ekonomik çıkarlarını düşünmesi, kurumun bulunduğu şehre ekonomik katkı sağlaması ve kurumun faaliyetlerini yürütürken düşük maliyet ilkesi ile hareket etmesi, çalışanlarının algılarında kurumdaki işleyişin/sürecin ekonomik olarak adaletli biçimde algılanmasına neden olmaktadır.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Süreç Adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=1,89$) istatistiksek olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca bu değişkenlerin aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,13$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre yasal sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim paylaşım adaleti üzerinde aynı yönde 0,11 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{b2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır. YKSS’nin, süreç adaleti üzerindeki etkisi itibariyle KSS’nin alt boyutları arasında en az etkiye sahip ve en az önem düzeyinde ilişkiye sahiptir. Bu durumun sebebi olarak YKSS’nin ölçeğinin ölçeği ya da uygulamanın yapıldığı kurumun kendine özgü özelliklerini gösterilebilir.

Etik sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile süreç adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=5,45$) istatistiksek olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,35$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre etik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim süreç adaleti üzerinde aynı yönde 0,35 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{c2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Ayrıca TKSS’nin süreç adaleti üzerinde etkisi, KSS’nin diğer alt boyutlarına oranla daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak etik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin süreç adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumun çalışanların haklarına yönelik yasal yükümlülüklerin ötesinde etik duyarlılığa sahip olması, kurumun çalışanlara tam ve doğru bilgiler sunması, kurumun etik kurallara önem vermesi ve etik dışı davranışları azaltmaya yönelik faaliyet

yürütmesi, çalışanlarının algılarında kurumdaki işleyişin/sürecin etik açıdan adaletli olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Gönüllü sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile süreç adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=2,06$) istatistiksek olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $+0,11$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre gönüllü sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim süreç adaleti üzerinde aynı yönde $0,11$ birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H1_{d2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin süreç adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumların çalışanlarına yönelik sosyal haklar sağlaması, çalışanların gönüllü faaliyetlerini desteklemesi ve toplumdaki sosyal sorunların çözümüne yönelik çaba göstermesi, çalışanların kurumdaki işleyiş/süreci adaletli olarak algılanmalarına neden olmaktadır.

5.8.1.3. KSS’nin Alt Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen yapısal modelin analizi neticesinde Örgütsel Adaletin alt boyutu olan Etkileşim Adaleti boyutunun %39’lık bir kısmının, KSS’nin alt boyutlarının tümü tarafından açıklanabildiği görülmektedir (Tablo 5.25). KSS’nin alt boyutlarının, etkileşim adaleti üzerindeki etkilerini incelemek için “t” değerlerine baktığımızda (Tablo 5.25); KSS’nin alt boyutların tümünün etkileşim adaleti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. Bu sonuçları ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edebiliriz.

Tablo 5.25.’de sunulan tahmin değerlerinde görüleceği üzere Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Etkileşim Adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=3,11$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,22$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim etkileşim adaleti üzerinde aynı yönde $0,22$ birimlik bir değişime neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla $H1_{a3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere

yönelik olarak yapılacak ekonomik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin etkileşim adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumların, çalışanlarının ekonomik çıkarlarını düşünmesi ve kurumun bulunduğu şehre ekonomik katkı sağlaması çalışanlarının etkileşim adaletine yönelik algılarında çeşitli etkiler meydana getirmektedir.

Yasal sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile etkileşim adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=2,20$) istatistiksek olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca bu değişkenlerin aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,15$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre Yasal Sosyal Sorumluluktaki bir birimlik değişim Etkileşim Adaleti üzerinde aynı yönde 0,15 birimlik bir değişime neden olacağını öne sürebiliriz. Dolayısıyla $H1_{b3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Ancak Yasal sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde meydana getirdiği değişiklik düşük seviyede kalmaktadır. Bu durumun sebebi yukarıda Yasal Sosyal Sorumluluğun örgütsel adaletin diğer alt boyutlarına etkileri incelenirken açıklanmıştır.

Etik sosyal sorumluluk bağımsız değişkeni ile etkileşim adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=4,38$) istatistiksek olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,28$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre etik sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim, etkileşim adaleti üzerinde aynı yönde 0,28 birimlik bir değişime neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla $H1_{c3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Ayrıca Etik sosyal sorumluluğun, Etkileşim Adaleti üzerinde etkisinin, KSS diğer alt boyutlarının etkileşim adaleti üzerindeki etkilerine oranla daha yüksek seviyede olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak etik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin etkileşim adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumun çalışanların haklarına yönelik yasal yükümlülüklerin ötesinde etik duyarlılığa sahip olması, kurumun çalışanlara tam ve doğru bilgiler sunması, kurumun etik kurallara önem vermesi ve etik dışı davranışları azaltmaya yönelik faaliyet yürütmesi, çalışanlarının etkileşim adaleti algılarını etkilemektedir. Nitekim etkileşim adaletinin özünde de çalışan ve yönetici arasındaki iyi ilişkiler ve etik davranışlar bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmayla elde edilen sonuçların,

literatürdeki hem teorik olarak hem de uygulamaya dönük çalışmalara benzer sonuca sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Etkileşim Adaleti bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=2,45$) istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,13$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre gönüllü sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim etkileşim adaleti üzerinde aynı yönde 0,13 birimlik bir değişime neden olduğunu ifade edebiliriz. Dolayısıyla $H1_{d3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu sonuçtan hareketle; akademisyenlere yönelik olarak yapılacak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin akademisyenlerin süreç adaletine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumların çalışanlarına yönelik sosyal haklar sağlaması, çalışanların gönüllü faaliyetlerini desteklemesi, toplumdaki sosyal sorunların çözümüne yönelik çaba göstermesi ve özellikle çalışanların sosyal yardım kuruluşlarına katılmalarını desteklemesi çalışanların etkileşim adaletini pozitif yönde etkilemektedir.

5.8.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kamu Hizmetleri Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (H2)

Kamu Yönetimi literatüründe oldukça yeni bir konu olan KHM ile ilgili yapılan çalışmaların son yıllarda artan bir seyir izlediği görülmektedir. KHM’yi etkileyen faktörler ve KHM’den etkilenen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar ilgili literatürde oldukça fazla sayıdadır. Ancak yapılan çalışmaların birçoğunda KHM ile arasında ilişkinin araştırıldığı değişkenlerin çoğunlukla benzer konular (demografik özellikler, performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini vb.) olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında KSS’nin KHM üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada yer alan dört ana değişkenden ikisini oluşturan bu değişkenler (KSS ve KHM) arasındaki ilişki hem alt boyutları itibariyle hem de ana boyutlarıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 5.4’de de iki değişkenin alt boyutların kendi aralarındaki korelasyon değerleri gösterilmiştir.

KSS ve KHM arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik korelasyon analizi sonucuna göre her iki değişkenin alt değişkenlerin kendi arasında %99 ve %95 güven

düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığı ve bazıları aralarında ise ilişkilerin hiç olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlı ilişkinin varlığının araştırılmasının yanı sıra bu değişkenlerden KSS'nin KHM üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır. Nitekim çalışmanın H2 hipotezine göre KSS'nin KHM üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada KSS'nin KHM üzerindeki etkisi ayrı bir model şeklinde araştırılmak yerine dört değişkenin birbiri üzerindeki etkileri ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinde (Şekil 5.6) bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kamu Hizmetleri Motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.26'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin açıklayıcı katsayısı (R^2)= 0,036 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, akademik personelin kamu hizmetleri motivasyonu algısının %3 oranındaki kısmının kurumsal sosyal sorumluluk ile açıklandığını göstermektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu algısındaki değişimin kalan %97'lik kısmının ise modele dâhil olmayan diğer değişkenler tarafından açıklandığını ifade edebiliriz. Bununla birlikte KSS'nin KHM üzerindeki etkisinin olup olmadığını anlamak için F veya t testi yapılabilir (Lorcu, 2015: 247). Regresyon Analizi sonucunda $F=12,666$ ve $p(\text{Sig.})=0,000$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H2 hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Dolayısıyla KSS'nin KHM üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 5.26'da verilen t değerine göre hipotezin kabul edildiği yeniden ifade edilmiştir ($t=3,559$). Son olarak regresyon analizi sonucunun regresyon sabiti (β) değerine baktığımızda ise; KSS'deki 1 birimlik değişimin KHM üzerinde 0,15 birimlik aynı yönde bir değişime neden olacağını görmekteyiz.

5.8.2.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Kamu Politikalarına İlgi Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen modelin analizi neticesinde KSS'nin alt boyutlarının tümünün, KHM alt boyutu olan Kamu Politikalarına İlgi boyutunun, sadece %1'lik (Tablo 5.25) bir kısmını açıklayabildiği görülmektedir. KSS'nin alt boyutlarının Kamu Politikalarına İlgi boyutu üzerindeki etkisinin bu seviyede olmasının yanı sıra; KSS'nin alt boyutlarının, Kamu Politikalarına İlgi boyutu üzerindeki etkilerini

incelemek için “t” değerlerine baktığımızda; KSS’nin alt boyutların PKHM üzerindeki etkisine dair sonuçları ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edebiliriz.

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinde de görüleceği üzere Ekonomik Sorumluluk Bağımsız değişkeni ile Kamu Politikalarına İlgi bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=0,99$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2a1} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun kamu politikalarına ilgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Politikalarına İlgi bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=0,37$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2b1} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun kamu politikalarına ilgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Politikalarına İlgi bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=-0,025$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Dolayısıyla H_{2c1} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun kamu politikalarına ilgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Politikalarına İlgi bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=-1,12$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2d1} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun kamu politikalarına ilgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

5.8.2.2. KSS’nin Alt Boyutlarının Kamu Yararına Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen modelin analizi neticesinde KSS’nin alt boyutlarının tümünün, KHM alt boyutu olan Kamu Yararına Bağlılık boyutunun, %4’lük (Tablo 5.25) bir kısmını açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinden de görüleceği üzere Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Yararına Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=2,72$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,24$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim kamu yararına bağlılık

üzerinde aynı yönde 0,24 birimlik bir değişime neden olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla H2_{a2} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Yararına Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=-1,73) istatistiksel olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta = -0,15$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim kamu yararına bağlılık üzerinde ters yönde 0,15 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H2_{b2} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ancak negatif yönde bir etkisi vardır.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Yararına Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=1,36) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H2_{c2} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Kamu Yararına Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=-0,51) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H2_{d2} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

5.8.2.3. KSS’nin Alt Boyutlarının Merhamet Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında önerilen modelin analizi neticesinde KSS’nin alt boyutlarının tümünün, KHM alt boyutu olan “Merhamet” boyutunun %1’lik bir kısmını açıklayabildiği görülmektedir (Tablo 5.25). KSS’nin alt boyutlarının KHM’nin Merhamet alt boyutu üzerindeki etkilerini incelemek için t değerlerine baktığımızda (Tablo 5.25) şu sonuçları elde edebiliriz:

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinde de görüleceği üzere Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Merhamet bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri (t=0,73) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H2_{a3} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun merhamet boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Merhamet bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=-0,36$) istatistiksek olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2b3} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun merhamet boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Merhamet bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=1,07$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2c3} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun merhamet boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Merhamet bağımlı değişkeni arasında hesaplanan “t” değeri ($t=0,58$) istatistiksek olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2d3} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun merhamet boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

5.8.2.4. KSS’nin Alt Boyutlarının Fedakârlık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın yapısal modelinin analizi neticesinde KSS’nin alt boyutlarının tümünün, KHM alt boyutu olan Fedakârlık boyutunun %8’lik bir kısmını açıklayabildiği görülmektedir (Tablo 5.25). KSS’nin alt boyutlarının KHM’nin Fedakârlık boyutu üzerindeki etkileri incelemek için “t” değerlerine baktığımızda (Tablo 5.25) şu sonuçları elde edebiliriz:

Tablo 5.25’de sunulan tahmin değerlerinde görüleceği üzere Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Fedakârlık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,33$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2a4} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Fedakârlık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,50$) istatistiksek olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{2b4} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Fedakârlık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=0,83$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla

H2_{c4} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Fedakârlık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=0,98$) istatistiksek olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H2_{d4} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

5.8.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H3)

Bu çalışma kapsamında; KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin varlığı araştırılan bir diğer önemli husustur. Bu çalışmada yer alan dört değişkenden ikisini oluşturan bu iki değişken (KSS ve ÖB) arasındaki ilişki alt boyutları itibariyle korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 5.4'de iki değişkenin boyutların kendi aralarındaki korelasyon değerleri gösterilmiştir.

KSS ve ÖB arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik korelasyon analizi sonucuna göre alt değişkenlerden bazılarının arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilirken; bazı boyutları aralarında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlı ilişkinin varlığının yanı sıra bu değişkenlerden KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır. Nitekim çalışmanın H3 hipotezine göre KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu etkinin araştırılmasında iki değişkenin hem ana boyutları hem alt boyutları kullanılmıştır. Bu çalışmada KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi ayrı bir model şeklinde araştırılmak yerine dört değişkenin birbiri üzerindeki etkileri ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinde (Şekil 5.6) bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.26'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin açıklayıcı katsayısı (R^2)= 0,329 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, akademik personelin örgütsel bağlılık algısının %32 oranındaki kısmının kurumsal sosyal sorumluluk ile açıklandığını göstermektedir. Örgütsel Bağlılık algısındaki değişimin kalan %68'lik kısmının ise modele dâhil olmayan diğer değişkenler tarafından açıklandığını ifade edebiliriz. Bununla birlikte KSS'nin ÖB üzerindeki

etkisinin olup olmadığını anlamak için yapılan regresyon analizi sonucunda $F=165,920$ ve $p(\text{Sig.})=0,000$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H_3 hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Dolayısıyla KSS'nin ÖB üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 5.26'da verilen t değerine göre hipotezin kabul edildiği yeniden ifade edilmiştir ($t=12,881$). Son olarak regresyon analizi sonucunun regresyon sabiti (β) değerine baktığımızda ise; KSS'deki 1 birimlik değişimin ÖB üzerinde 0,61 birimlik aynı yönde bir değişime neden olacağını görmekteyiz.

5.8.3.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

KSS'nin alt boyutları ile Duygusal Bağlılık boyutu arasındaki ilişkiler Tablo 5.4'de verilmiştir. Duygusal bağlılık ve KSS'nin alt boyutları arasında %99 güven düzeyinde çeşitli oranlarda belli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde incelenmiştir. Yapısal modelin ilgili kısmının sonuçlarını şu şekilde değerlendirebiliriz:

Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,36$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{3a1} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir. Bu iki değişken arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde belli bir ilişkinin varlığına rağmen; Ekonomik Sosyal Sorumluluğun Duygusal Bağlılık üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,16$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu iki değişken arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde belli bir ilişkinin varlığına rağmen; H_{3b1} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=0,98$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu iki değişken arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde belli bir ilişkinin varlığı

tespit edilmesine rağmen; H3_{c1} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin varlığı tespit edilememiştir.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,71$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,29$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre gönüllü sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,29 birimlik bir değişime neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H3_{d1} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

5.8.3.2. KSS'nin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

KSS'nin alt boyutları ile Devam Bağlılığı boyutu arasındaki ilişkiler Tablo 5.4'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda; Devam Bağlılığı ve KSS'nin alt boyutları arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Bu değişkenlerin birbirine olan etkileri ise araştırmanın yapısal modelinde gösterildiği şekilde araştırılmıştır. Analiz neticesinde elde edilen sonuçları (Tablo 5.25) şu şekilde değerlendirebiliriz:

Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,02$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H3_{a2} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=0,57$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H3_{b2} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-0,057$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H3_{c2} hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Gönüllü Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,24$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{3d2} hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

5.8.3.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

KSS'nin alt boyutları ile normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkiler Tablo 5.4'de gösterilmiştir. Normatif bağlılık ve KSS'nin alt boyutları arasında %99 güven düzeyinde çeşitli oranlarda belli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 5.25'de gösterilmiştir. Analizden elde edilen sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Ekonomik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,67$) istatistiksel olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,13$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre ekonomik sosyal sorumluluktaki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,13 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H_{3a3} hipotezinde ifade edildiği gibi ekonomik sosyal sorumluluğun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Yasal Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-0,52$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla H_{3b3} hipotezinde ifade edildiği gibi yasal sosyal sorumluluğun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin varlığı tespit edilememiştir.

Etik Sosyal Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,14$) istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,15$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre etik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,15 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H_{3c3}

hipotezinde ifade edildiği gibi etik sosyal sorumluluğun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Gönüllü Sorumluluk bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,63$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H3_{d3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi gönüllü sosyal sorumluluğun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde herhangi bir etki tespit edilememiştir.

5.8.4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H4)

Bu çalışma kapsamında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin varlığı araştırılmıştır. Bu çalışmada yer alan dört değişkenden ikisini oluşturan bu iki değişken (ÖA ve ÖB) arasındaki ilişki alt boyutlarıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 5.4’de iki değişkenin alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlar değerleri gösterilmiştir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik korelasyon analizi sonucuna göre alt değişkenlerden bazılarının kendi arasında %99 güven düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilirken; bazıları aralarında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlı ilişkinin varlığının yanı sıra Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır. Nitekim çalışmanın H4 hipotezine göre Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu etkinin araştırılmasında iki değişkenin hem ana boyutları hem de alt boyutları kullanılmıştır. Bu çalışmada Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi ayrı bir model şeklinde araştırmak yerine dört değişkenin birbiri üzerindeki etkileri ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinde (Şekil 5.6) bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.26’da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin açıklayıcı katsayısı (R^2)= 0,383 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, akademik personelin örgütsel bağlılık algısının %38 oranındaki kısmının örgütsel adalet ile açıklandığını göstermektedir. Örgütsel Bağlılık algısındaki değişimin kalan %62’lik kısmının ise modele dâhil olmayan diğer değişkenler tarafından açıklandığını ifade

edebiliriz. Bununla birlikte ÖA'nın ÖB üzerindeki etkisinin olup olmadığını anlamak için yapılan regresyon analizi sonucunda $F=210,278$ ve $p(\text{Sig.})=0,000$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H_4 hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Dolayısıyla ÖA'nın ÖB üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 5.26'da verilen t değerine göre hipotezin kabul edildiği yeniden ifade edilmiştir ($t=14,501$). Son olarak regresyon analizi sonucunun regresyon sabiti (β) değerine baktığımızda ise; ÖA'daki 1 birimlik değişimin ÖB üzerinde 0,5 birimlik aynı yönde bir değişime neden olacağını görmekteyiz.

5.8.4.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.4'de gösterilmiştir. Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adaletin alt boyutlarının tümünün arasında %99 güven düzeyinde çeşitli oranlarda ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Paylaşım Adaleti bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=4,96$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,29$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre paylaşım adaletindeki 1 birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,29 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H_{4a1} hipotezinde ifade edildiği gibi paylaşım adaletinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Süreç Adaleti bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=4,35$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,25$ düzeyindedir. Nitekim bu sonuca göre süreç adaletindeki 1 birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,25 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla H_{4b1} hipotezinde ifade edildiği gibi süreç adaletinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Etkileşim Adaleti bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=5,17$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta+0,27$ şeklinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre etkileşim adaletindeki 1 birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,27 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H4_{c1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi etkileşim adaletinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

5.8.4.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.4’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adaletin alt boyutları arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ancak araştırmanın yapısal modeli doğrultusunda Paylaşım Adaletinin alt boyutlarının Devam Bağlılığı üzerindeki etkiler araştırılmıştır. Bu analiz neticesinde elde edilen sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Paylaşım Adaleti bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,20$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H4_{a2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi paylaşım adaletinin devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Süreç Adaleti bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,31$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H4_{b2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi Süreç Adaletinin Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

Etkileşim Adaleti bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-0,59$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H4_{c2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi etkileşim adaletinin devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığı tespit edilememiştir.

5.8.4.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.4’de gösterilmiştir.

Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Adaletin tüm alt boyutları arasında %99 güven düzeyinde çeşitli oranlarda ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Paylaşım Adaleti bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,93$) istatistiksel olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,13$ seviyesindedir. Nitekim bu sonuca göre paylaşım adaletindeki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,13 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H4_{a3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi paylaşım adaletinin normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Süreç Adaleti bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,11$) istatistiksel olarak %95 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,14$ seviyesindedir. Elde edilen bu sonuca göre süreç adaletindeki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,14 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H4_{b3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi süreç adaletinin normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Etkileşim Adaleti bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,96$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,18$ düzeyindedir. Analiz neticesinde elde edilen bu sonuca göre etkileşim adaletindeki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,18 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H4_{c3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi etkileşim adaletinin normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

5.8.5. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (H5)

Bu çalışma kapsamında araştırılan bir diğer önemli husus KHM'nin Örgütsel Bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığıdır. Bu iki değişken (KHM ve ÖB) arasındaki ilişki alt boyutları itibarıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo

5.4’de iki değişkenin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar değerleri gösterilmiştir.

KHM ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik korelasyon analizi sonucuna göre alt değişkenlerin bazılarının kendi arasında %99 güven düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilirken; bazıları aralarında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin yanı sıra bu değişkenlerden KHM’nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır. Nitekim çalışmanın H5 hipotezine göre Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu etkinin varlığının araştırılmasında iki değişkenin hem ana boyutları hem alt boyutları kullanılmıştır. Bu çalışmada KHM’nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi ayrı bir model şeklinde araştırmak yerine dört değişkenin birbiri üzerindeki etkileri ile birlikte araştırılmıştır. Araştırmanın yapısal modelinde (Şekil 5.6) bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir. İki değişken arasındaki etki ise regresyon analizi ile araştırılmıştır.

Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.26’da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin açıklayıcı katsayısı (R^2)= 0,036 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, akademik personelin örgütsel bağlılık algısının %3 oranındaki kısmının kamu hizmetleri motivasyonu ile açıklandığını göstermektedir. Örgütsel Bağlılık algısındaki değişimin kalan %97’lik kısmının ise modele dâhil olmayan diğer değişkenler tarafından açıklandığını ifade edebiliriz. Bununla birlikte KHM’nin ÖB üzerindeki etkisinin olup olmadığını anlamak için yapılan regresyon analizi sonucunda $F=12,751$ ve $p(\text{Sig.})=0,000$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H5 hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Dolayısıyla KHM’nin ÖB üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 5.26’da verilen t değerine göre hipotezin kabul edildiği yeniden ifade edilmiştir ($t=3,571$). Son olarak regresyon analizi sonucunun regresyon sabiti (β) değerine baktığımızda ise; KHM’deki 1 birimlik değişimin ÖB üzerinde 0,2 birimlik aynı yönde bir değişime neden olacağını görmekteyiz.

5.8.5.1. KHM'nin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

KHM'nin Alt Boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiler Tablo 5.24'de verilmiştir. Duygusal Bağlılık ve KHM'nin alt boyutları arasında %99 önem düzeyinde çeşitli oranlarda ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca bazı boyutlar arasında, herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Kamu Politiklarına İlgili bağımsız değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,20$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H5_{a1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi Kamu Politiklarına İlgili'nin Duygusal Bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

Kamu Yararına Bağlılık değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,84$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,12$ düzeyindedir. Analiz neticesinde bu sonuca göre kamu yararına bağlılık boyutundaki bir birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,12 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{b1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi kamu yararına bağlılık boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

KHM'nin alt boyutu olan Merhamet değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,78$) istatistiksel olarak %90 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=-0,073$ düzeyinde bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre merhamet boyutundaki bir birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde zıt yönde 0,073 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{c1}$ hipotezinde ifade edildiği gibi KHM'nin merhamet boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı fakat negatif yönde bir etkisi vardır.

KHM'nin alt boyutu olan Fedakarlık değişkeni ile Duygusal Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,57$) istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,11$ değerindedir. Nitekim bu sonuca göre fedakârlık boyutundaki bir birimlik değişim duygusal bağlılık üzerinde aynı yönde 0,11 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{d1}$ hipotezinde ifade edildiği

gibi fedakârlık boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

5.8.5.2. KHM'nin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

KHM'nin Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı boyutu arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.4'de verilmiştir. Bu analiz sonucunda; Duygusal Bağlılık ve KHM'nin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Değişkenler arasında ilişki tespit edilmemesine karşın; bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Kamu Politiklarına İlgi bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,22$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H5_{a2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi PKHM'nin Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi tespit edilememiştir.

Kamu Yararına Bağlılık bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,18$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H5_{b2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi kamu yararına bağlılık boyutunun Devam Bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi tespit edilememiştir.

KHM'nin alt boyutu olan Merhamet bağımsız değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=1,14$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H5_{c2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi KHM'nin merhamet boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi yoktur.

KHM'nin alt boyutu olan Fedakarlık değişkeni ile Devam Bağlılığı bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-2,07$) istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=-0,13$ değerinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre fedakârlık boyutundaki 1 birimlik değişim Devam Bağlılığı üzerinde zıt yönde 0,13 birimlik bir değişime neden olacaktır. Dolayısıyla $H5_{d2}$ hipotezinde ifade edildiği gibi fedakârlık boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı fakat negatif yönde bir etkisi vardır.

5.8.5.3. KHM'nin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

KHM'nin alt boyutları ile Duygusal Bağlılık boyutu arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.4'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre Normatif Bağlılık ve KHM'nin alt boyutları arasında %99 ile %95 güven düzeylerinde çeşitli oranlarda ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca bazı boyutlar arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Aralarında belli bir ilişkinin varlığı tespit edilen bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise bu araştırmanın yapısal modelinde belirtildiği şekilde yapılmıştır. Bu sonuçları şu şekilde değerlendirebiliriz:

Kamu Politikalarına İlgi bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-1,25$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla $H5_{a3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi PKHM'nin normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi tespit edilememiştir.

Kamu Yararına Bağlılık bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=3,81$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,18$ oranında bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre kamu yararına bağlılık boyutundaki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde aynı yönde 0,18 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{b3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi kamu yararına bağlılık boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

KHM'nin alt boyutu olan Merhamet bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=-4,20$) istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=-0,20$ değerinde bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre merhamet boyutundaki 1 birimlik değişim normatif bağlılık üzerinde zıt yönde 0,20 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{c3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi KHM'nin alt boyutu olan Merhamet'in normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı fakat negatif yönde bir etkisi vardır.

KHM'nin alt boyutu olan Fedakârlık bağımsız değişkeni ile Normatif Bağlılık bağımlı değişkeni arasında hesaplanan t değeri ($t=2,09$) istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca aralarındaki ilişki katsayısı $\beta=+0,10$ değerinde bulunmuştur. Nitekim bu sonuca göre fedakârlık boyutundaki 1 birimlik değişim

normatif bağıllık üzerinde aynı yönde 0,10 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla $H5_{d3}$ hipotezinde ifade edildiği gibi fedakârlık boyutunun normatif bağıllık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARINA İLİŞKİN TARTIŞMA

Günümüz Kamu Yönetimi alanında, çalışanlara yönelik uygulamaların giderek özel sektör uygulamalarına benzer bir hal aldığı görülmektedir. Özel sektör kurumlarına benzer şekilde kamu kurumları da ayakta kalabilmek ve kuruluş amaçlarını yerine getirebilmek için ellerinde bulundurdıkları en önemli rekabet aracı hiç şüphesiz çalışanlardır. Dolayısıyla kamu kurumları, hem varlıklarını devam ettirebilmek, hem kamu yararına hizmet sunabilmek, hem de ülke kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak için çalışanlarına verdikleri önemi artırmak durumundadır. Kamu kurumları bunu yaparken özel sektörün çalışanlar için uyguladığı uygulamaları benimseme yolunu tercih etmektedir. Nitekim kamu kurumlarının özel sektör uygulamalarından benimsemiş olduğu en dikkat çeken uygulama, performans dayalı ücret uygulamasıdır. Bu ve buna benzer uygulamaların kamu kurumları arasında yaygınlık kazanmasını iki yaklaşımla açıklayabiliriz. Bunlar İletişim Yaklaşımı ve Kurumsal Yaklaşımdır (Lah ve Perry, 2008: 284). İletişim Yaklaşımı, kurumsal uygulamalarının kurumlar arasında yayılmasını bir iletişim süreci olarak ele almaktadır. Kurumlarının birbirleriyle iletişimini artıracak yeni teknolojik araçların gelişmesiyle birlikte uygulamaların hızla yayıldığı öne sürülmektedir (Lah ve Perry, 2008: 284). Kurumsal Yaklaşımına göre ise kurumlar arasında yeni gelişmelerin ve uygulamaların yaygınlaşmasında birtakım izomorfik/eşbiçimsel süreçlerin etkili olduğunu öne sürülmektedir (Lah ve Perry, 2008: 284).

Görüldüğü üzere kamu ve özel sektör kurumlarının giderek birbirlerine benzemesi, çeşitli yaklaşımlar ile de açıklanmaktadır. Ancak kamu ve özel sektörün giderek birbirlerine benzer uygulamalar gelişmesinin kamu kurumları açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı öne sürülmektedir (Coşkun ve diğ., 2016). Dolayısıyla kamu çalışanlarının kamu kurumları açısından daha faydalı olmasını sağlamanın farklı yöntemlerinin olduğu öne sürülmektedir (Perry, 1996). Nitekim bu noktada KHM yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır. KHM'ye göre kamu çalışanlarını kamu kurumlarında çalışmaya iten ve çalışmaya devam etmelerini sağlayan, kamu hizmetlerinin kendine motiflerinin olduğunu öne sürmektedir (Perry, 1996).

Bu tez çalışması ile hem KHM yaklaşımının öne sürdüğü iddiaları hem de kurumsal açıdan oldukça önemli konular olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi konuların KHM ile ilişkisi test edilmektedir.

Tez çalışmasının bu bölümünde; analizler sonucu elde edilen bulgular, literatür desteği ile yorumlanmaktadır.

6.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerden ilki, KSS'nin Örgütsel Adalet üzerinde etkisinin varlığına ilişkin olarak oluşturulmuştur. Bu hipotezin test edilebilmesi için KSS ve ÖA'nın alt boyutları kullanılmıştır. İki ana değişkenin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları incelendikten sonra bu araştırmanın modelinde belirtildiği şekilde alt hipotezler test edilmiştir.

Korelasyon analizi neticesinde KSS ve ÖA'nın tüm alt değişkenlerinin birbirleri arasında $p=0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Tablo 5.4'de korelasyon analizine ilişkin bu değerler gösterilmiştir. Örneklemenin 100 ve üzeri olması durumunda; korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler için $r>0,70$ durumunda güçlü ilişki, $0,40<r<0,70$ durumunda orta derece ilişki, $0,20<r<0,40$ durumunda zayıf ilişki ve $r<0,20$ durumunda ihmal edilebilir ilişkiden söz edilebilir (Gürsakal, 1997). Bu tablodaki değerlerden yola çıkarak KSS ve ÖA'nın alt değişkenleri arasındaki orta ve zayıf derecelerde çeşitli ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

KSS ve ÖA ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; iki değişken arasındaki ilişkinin çok fazla araştırılmadığına rastlanmıştır. Bu konuda Tziner ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada her iki değişkenin alt boyutları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nitekim Tziner ve diğerleri (2011) tarafından ulaşılan sonuç ile bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar birbiri ile uyum göstermektedir. Ancak Tziner ve diğerleri (2011) iki değişkenin birbiri üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirme yapmamıştır. Bu tez çalışması ile iki değişkenin birbiri üzerindeki etkisi araştırılarak literatüre katkı yapılması hedeflenmiştir.

Tablo 5.25’deki yapısal modelin kestirim sonuçlarına göre Örgütsel Adaletin alt boyutları üzerinde KSS’nin alt boyutlarının çeşitli anlamlılık düzeylerinde ve çeşitli seviyelerde etkisi bulunmaktadır.

Yukarıda KSS’ye ilişkin bilgilendirme yapılırken KSS’nin kurum için ve kurum dışı paydaşlara yönelik olarak yapılabileceği ifade edilmişti. Bu çalışma kapsamında KSS değerlendirilirken ve anket soruları vasıtasıyla katılımcıların algıları ölçülmeye çalışılırken; KSS’nin kurum için paydaşları ve özellikle çalışanlara yönelik uygulamaları değerlendirilmek istenilmiştir. Ancak KSS ölçeğinde yer alan bazı ifadeler vasıtasıyla kurum dışı paydaşlara yönelik uygulamaların da değerlendirilmesi sağlanmıştır. Böylelikle çalışanların yalnızca kendilerini ilgilendiren konuların dışındaki konuları da değerlendirmesi sağlanmak istenmiştir. Daha açık ifadesiyle bu tez çalışmasının uygulamasının yapıldığı Atatürk Üniversitesinde görevli akademik personelin kendilerine yönelik KSS uygulamalarında duygusal davranacağı ve kendi kişisel faydasını düşünebileceği ön görülerek (ekonomik insan modeli) üniversitesinin çalışanlar dışında yapmış olduğu KSS uygulamalarının da çalışanlar tarafından değerlendirilmesi istenilmiştir. Ancak anket sorularının bu şekilde hazırlanmış olması çeşitli sorunları da oluşturma ihtimali vardır. Anket ifadelerindeki bu farklılığa ilişkin değerlendirme aşağıdaki bölümlerden ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının uygulamasına yönelik ölçek geliştirme çalışmaları yapılırken uygulamanın yapılacağı akademik personel ile çeşitli sorularla hem çalışmanın bütününe hem de anket sorularına ilişkin ön bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bu görüşmeler tüm akademik unvanlara sahip bir veya iki katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda akademik personelin en büyük sıkıntı yaşadığı konulardan birinin “Adalet” olduğu ve kurum içerisinde bu olgunun sağlanmasının oldukça zor olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak görüşülen akademik personelden biri (Prof.Dr.) diğer katılımcılar tarafından “Adaletsiz” olarak nitelendirilen ve kurum geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğuracaklarını düşündükleri istihdam kararlarında bireysel davranmış göstermenin ve kişisel ilişkilerin akademik personel istihdamında önemli bir kriter olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu katılımcı bu yönde yapmış olduğu uygulamaların “ oldukça adil” olduğunu değerlendirmiştir. Söz konusu katılımcının bu yöndeki değerlendirmeleri yukarıda da ifade edildiği gibi KSS ve Adalet konularında çalışanların bireysel faydalarını düşünebileceği riskini gündeme getirmektedir.

Diğer katılımcılarla yapılan görüşmelede ise katılımcılar çoğunlukla birbirine benzer nitelikte olarak ve yukarıda ifade edilen katılımcının tersi yönde görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar üniversitenin sağlamış olduğu olanaklarının faydalanılmasında ve üniversitenin yapmış olduğu uygulamalarda yürütülen politikanın, adalet algıları üzerinde oldukça önemli bir yer ettiğini ifade etmiştir. Bunun önemli örneğinin üniversitenin sağladığı sosyal haklar (lojman vb.) konusunda görüldüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca kurum dışı yapılan KSS uygulamalarının da benzer şekilde adalet algılarında etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim katılımcılar üniversitenin üniversite dışı paydaşlara yönelik KSS uygulamaları yapılırken paydaş seçiminin adil olmadığı durumlarda, kuruma yönelik adalet algılarının etkileneceğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma kapsamında hazırlanan birinci hipotez, yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından da doğrulanmıştır. Ancak KSS ve Örgütsel adaletin alt boyutlarından hangilerinin bu ilişkide etkin olduğunun değerlendirilmek istenilmiştir. Nitekim yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi sonucunda bu ilişki ve etkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, görüşme yapılan katılımcıların KSS ve Örgütsel Adalet konusundaki görüşlerini doğrular nitelikte olmuştur. Bu değerlendirmelere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

6.1.1. KSS'nin Alt Boyutlarının Paylaşım Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma

Örgütsel Adaletin alt boyutu olan Paylaşım Adaleti üzerinde KSS'nin tüm alt boyutlarının etkisinin olduğunu görmekteyiz (Tablo 5.25). Yasal Sosyal Sorumluluğun Paylaşım adaleti üzerindeki 0,10 düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılırken; KSS'nin diğer alt boyutlarının Paylaşım adaleti üzerinde 0,01 anlamlılık düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Ekonomik Sosyal Sorumluluğun KSS'nin diğer alt boyutların oranla Paylaşım Adaleti üzerinde daha etkili ($\beta=0,35$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasal Sosyal Sorumluluğun ise Paylaşım Adaleti üzerinde en az etkiye ($\beta=0,11$) sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca KSS'nin alt boyutlarının, paylaşım adaletinin %44'ünü açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bu sonucun yüksek olması, paylaşım adaleti gibi oldukça kapsamlı bir konu için oldukça dikkate değer bir durumdur.

Dağıtım adaleti, genel ifadesiyle bireyin çabaları sonucunda elde ettiği kazanımlarla ilgilidir. Maddi gelir, prim, mal, hizmet, sosyal haklar, terfi, fiziksel olanaklar bu kazanımlardan bazılarıdır. Ancak dağıtım adaleti yaklaşımı, adaletsizlik algılarına ilişkin oluşabilecek tepkileri açıklamada yetersiz kalması (Cohen-Charash ve Spector, 2001), adalete ilişkin kararların oluşturulma şeklini açıklamada yetersiz kalması (Irak, 2004), yalnızca ekonomik olaylara ilişkin adalet problemlerini açıklamada yeterli olması, kişiler arası işbirliğini zedelemesi (Meydan, 2010) bakımından eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden en geniş çapta olanı; dağıtım adaletini yalnızca ekonomik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yapabilmesine karşılık sosyo-psikolojik olaylara ilişkin adalet değerlendirmesi yapamamasıdır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Kurumların ekonomik sosyal sorumlulukları arasında; çalışanların ekonomik çıkarlarını çeşitlendirerek belli bir alandaki çoğunluğun hâkimiyetini önlemek (Lantos, 2001: 3) hususu bulunmaktadır. Buna göre kurumların ekonomik sosyal sorumluluğu, çalışanlar arasında paylaşım adaletini sağlamaktır.

Nitekim bu çalışmadan elde edilen sonuçlar kuramsal açıdan dağıtım adaletinin eleştirildiği noktaları gözler önüne sermektedir. Bu çalışmanın sonucunda KSS'nin alt boyutlarından Ekonomik Sorumluluğun Paylaşım Adaleti üzerinde diğerine oranla daha yüksek düzeyde etkili olması, bu sonucu doğrular niteliktedir. Kurumların çalışanlarının ekonomik çıkarlarını düşünmesi ve bütçe harcamalarını geleceği düşünerek yapması, çalışanların kurum içerisindeki paylaşıma/dağıtıma yönelik adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Paylaşım adaleti yaklaşımının eleştirildiği, eksik yönlerinin olduğu öne sürülen noktalar KSS'nin diğer alt boyutlarına tekabül etmektedir. Çıkan sonuçlar da bu durumu doğrulamaktadır. Ancak Yasal, Etik ve Gönüllü sosyal sorumluluklar, paylaşım adaleti üzerinde Ekonomik sosyal sorumluluğa göre daha az etkileri vardır. Bu noktada Yasal sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerindeki etkisinin en az seviyede ve en az güvenilirlik düzeyinde olması, tartışmalı bir durumu meydana getirmektedir. Bu duruma açıklık getirmek için iki farklı yol benimseyebiliriz. İlk olarak kurumların yasal yükümlülüklerinin sanıldığı gibi gerçekten KSS'nin bir alt boyutumu olduğu konusudur. Nitekim yasalar, yasa koyucu otorite tarafından oluşturulan ve uyulmaması

durumunda çeşitli müeyyideleri olan yapılardır. Ancak bu noktada gözden kaçırılmaması gereken husus; yasaların kanun koyucu tarafından oluşturulmasına karşın içerisinde etik ilkeleri barındırmasıdır. Bu sebepten dolayı yasal sosyal sorumluluk “yasalaştırılmış etik” olarak da adlandırılabilir (Carroll, 1979, 1991). Yasaların her kuruma özgü her konuyu ayrıntılı olarak düzenleme imkânı bulunmamasından dolayı; yasaların KSS konusunda genellik arz eden bir durum olduğunu söyleyebiliriz.

Bu açıklamalar doğrultusunda yasal sosyal sorumluluğun, KSS’nin alt boyutu olup olmadığına ilişkin kaygılar giderilebilir. Ancak tez çalışmasının uygulamasının sonucunda yasal sosyal sorumluluğun paylaşım adaleti üzerinde düşük düzeyde etkili olmasının sebebini farklı noktalarda aramak gerekmektedir.

Bu duruma açıklık getirecek ikinci yol ise, yasal sosyal sorumluluğa ilişkin olarak oluşturulan ölçeğin geçerliliğine ilişkindir. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek, literatürde kabul görmüş ve birçok çalışmada kullanılmış bir ölçektir. Ayrıca bu ölçekte yasal sosyal sorumluluğa ilişkin dört ifade yer almaktaydı. Bu ifadelerin birbirine oldukça yakın anlamlara sahip olması sonuçların bu şekilde çıkmasını sağlamış olma ihtimali vardır. Ayrıca anket uygulaması yapılırken katılımcılar tarafından bu yönde çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse yasal sosyal sorumluluğa ilişkin ölçeğin çeşitli noktalardan revize edilmesi, elde edilen verilerin daha sağlıklı sonuçlar çıkarılmasını sağlayacaktır.

6.1.2. KSS’nin Alt Boyutlarının Süreç Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma

Paylaşım adaletinin ücret tatmini gibi somut kazanımlara daha iyi ölçekbilmesi (Cihangiroğlu, 2009: 75) fakat sosyo-psikolojik kazanımlara yönelik adaletin açılanabilmesinde yetersiz kalması sebebiyle oluşan boşluk, süreç adaleti uygulamaları ile kapatılmaya çalışılmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışanların adalet algıları için yalnızca kazanımların veya çıktıların adil olarak dağıtılması bazı durumlarda yeterli olmayıp; bu kazanımların elde edilme süreçlerinin de önemli olduğu görülmektedir (Greenberg, 1990). Süreç adaletine göre yönetici tarafından verilen kararlar ne olursa olsun, kararların alınmasında kontrollü bir süreç varsa kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı ifade edilmektedir (Thibaut ve Walker,

1975). Leventhal (1980: 42-48) örgüt içindeki süreçlerin adil olarak algılanabilmesi için altı kuralın (Tutarlılık kuralı, Ön yargılı olmamak kuralı, Doğruluk kuralı, Düzeltibilme kuralı, Temsilcilik kuralı, Etik kuralı) yerine getirilmesinden bahsetmektedir. Süreç Adaletine ilişkin olan bu kurallara ilişkin ayrıntılı bilgi bu çalışmanın birinci bölümde verilmektedir. Bu kuralların içeriklerine ilişkin değerlendirme yaptığımızda; tüm kuralların aslında “Etik Kuralı” çatısı altına girdiğini görmekteyiz. Nitekim diğer kuralların varlığı etik kuralın varlığı ile mümkün olmaktadır.

Bu tez kapsamında yapılan uygulama çalışması neticesinde elde edilen veriler değerlendirildiğinde KSS’nin tüm alt boyutlarının Süreç Adaletinin %46’lık kısmını açıklayabildiği tespit edilmiştir ($R^2=0,46$). Bu oran oldukça dikkat çekmektedir, nitekim süreç adaleti üzerinde birçok değişkenin etkisinin olduğu ifade edilmesine karşın yüksek bir oranı KSS ile açıklanabilmektedir. Ayrıca KSS’nin tüm alt boyutlarının Süreç Adaleti üzerinde çeşitli güvenilirlik düzeylerinde etkisi vardır. Bu sonuçlar Tablo 5.25’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Etik sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerindeki etkisi, KSS’nin diğer alt boyutlarına oranla daha yüksektir. Ayrıca etik sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerindeki etkisi $p=0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca etik sorumluluk, süreç adaleti üzerinde KSS’nin diğer alt boyutlarına oranla daha yüksek bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,035$). Bu sonuçlar yukarıda da ifade edildiği üzere; süreç adaletinin “etik” konusundan oldukça etkilenen bir yapısının olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla Süreç Adaletinde ilişkin kuramsal olarak ifade edilenleri doğrulamaktadır. Kurumların çalışanlarına hakları ile ilgili tam ve doğru bilgi sunması, çalışanların haklarına yasal yükümlülüklerin ötesinde duyarlılık göstermesi, kurumdaki etik dışı davranışları azaltmaya yönelik faaliyette bulunması ve kurumun kamu yararına önem vermesi; çalışanların süreç adaletine ilişkin olarak algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

KSS’nin alt boyutlarından bir diğeri olan ekonomik sosyal sorumluluğun da süreç adaleti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,01$ ve $\beta=0,24$). Nitekim bu sonucun oluşmasında süreç adaletinin dağıtım adaletinin eksik kaldığı hususları kapatmasına yönelik niteliğinin olması etkili olmuştur. Dağıtım adaleti ücret tatmini gibi somut kazanımların ölçülebilmesinde daha etkili iken; süreç adaleti daha çok bireylerin yöneticilerinden memnuniyetiyle ilgilidir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Aslında yapılan başka çalışmalarda süreç adaletinin hem ücret tatmini hem de

yöneticilerden memnuniyet düzeyini artırdığı tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, 2009: 78). Elde edilen sonuçlar literatürü destekler nitelikte olmuştur. Nitekim kurumların çalışanların ekonomik çıkarlarını gözetmesi ve yöneticilerin kurum önceliklerine göre hareket etmesi, çalışanların süreç adaleti algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yasal sosyal sorumluluğun süreç adaleti algısı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde ise; bu etkinin KSS'nin Ekonomik ve Etik alt boyutlarına oranla daha az olduğu tespit edilmiştir. Nitekim yasal sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerindeki etkisinin daha yüksek olması gerekirken düşük seviyede kalması, yasal sosyal sorumluluk ölçeğinin bu konudaki eksikliğinden kaynaklandığını öne sürebiliriz. Hakikaten, kurum yöneticilerinin kanuni düzenlemelere uygun hareket etmesi ve kişi haklarına saygılı davranması, çalışanların kurum yönetiminin işleyişine ilişkin sürecin adil olarak algılamasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak Yasal Sosyal Sorumluluğun ölçek ifadelerinin birbirine oldukça yakın anlamlarının olması, sonucun farklı düzeyde çıkmasına neden olduğunu ifade edebiliriz.

Son olarak gönüllü sosyal sorumluluğun süreç adaleti üzerinde $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu etkinin kabul edilebilir bir seviyesinin olmasına karşın KSS'nin diğer alt boyutlarına oranla daha düşük bir etki düzeyine sahip olması, çıkan sonuçların sorgulanması gerekliliğini doğurmaktadır. Ancak gönüllü sosyal sorumluluk ölçeğinin ifadeleri ve süreç adaleti ölçeğinin ifadeleri karşılıklı olarak incelendiğinde; iki ölçeğin farklı değerler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Daha açık ifadesiyle gönüllü sosyal sorumluluk ölçeğindeki ifadeler daha çok kurum dışı sosyal sorumluluğa yönelik iken; süreç adaleti ölçeği, kurumdaki yönetim sürecine ilişkindir. Ayrıca gönüllü sosyal sorumluluk ölçeğinde yer alan “bu kurum çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar sağlamaktadır” ifadesi kurum içi sosyal sorumluluğa örnek iken; süreç adaleti ölçeği ile birebir uyum sağlamamaktadır. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse bu iki değişken arasındaki ilişkinin daha çok açıklamaya ihtiyacı vardır.

6.1.3. KSS'nin Alt Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma

Etkileşim adaleti, örgütsel karar alma sürecinde çalışanlara neyi, nasıl söylemek gerektiği ile ilgili davranışlar bütünüdür (Moorman, 1991: 847). Etkileşim adaletini, dağıtım ve süreç adaletlerinden yola çıkarak tanımlamak gerekirse; etkileşim adaleti dağıtım kararları alınması ve uygulanması sürecinde ve sonucunda, bu kararlardan etkilenen bireyler ile bu kararlardan sorumlu olan bireyler (yöneticiler) arasındaki etkileşimdir. Kısaca etkileşim adaleti, karar veren kişilerin (yöneticilerin) almış oldukları kararları, kabul ettirmesi ve uygulaması sırasında yaptığı davranışların, adil olup olmadığı ile ilgilidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Dolayısıyla etkileşim adaleti, bireylerin adalet algılarını etkileyen insani ilişkilere vurgu yaptığını ifade edebiliriz. Bies ve Moag (1986) Etkileşim Adaletine ilişkin olarak; bireylerin algılarının iyileştirilebilmesi için bir davranışın saygı, doğruluk, uygunluk ve gerekçelendirme kriterlerini taşıması gerektiğini ifade etmiştir. Nitekim bu kriterlerin bütünü etik değerlere atıf yapmaktadır. Ayrıca yöneticilerin yasal olarak yapmak zorunda bulunduğu eylemlerde bu kategoride değerlendirilebilir.

Bu çalışma kapsamında yapılan anket çalışmasının verileri, bu çalışmanın yapısal modelinde gösterildiği şekilde analiz edildiğinde KSS'nin tüm alt boyutlarının etkileşim adaletinin %39'luk bir kısmını açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KSS'nin tüm alt boyutlarının etkileşim adaleti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Tablo 5.25'de verilen yapısal modelin kestirim sonuçlarına göre etkileşim adaleti üzerinde en yüksek etki etik sosyal sorumluluk tarafından yapılmaktayken en düşük etki ise gönüllü sosyal sorumluluk tarafından yapılmaktadır.

Etik sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti algısı üzerindeki etkisinin, $p=0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu ve KSS'nin diğer alt boyutlarına oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yukarıda da ifade edildiği üzere etkileşim adaleti ile etik değer arasında kuramsal açıdan oldukça yakın bir ilişkinin varlığı mevcuttur. Nitekim bu çalışma ile bu yöndeki iddianın doğruluğu test edilmiştir. Gerçekten kurumların çalışanlarına hakları ile ilgili doğru bilgi vermesi ve çalışanların hakları ile ilgili yasal yükümlülüklerin ötesinde duyarlılığa sahip olması, çalışanların etkileşim adaletleri ile ilgili algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Anket çalışmasında yer alan bu iki ölçeğin ifadeleri

incelendiğinde ifadelerin birbiri ile oldukça ilişkili olduğu da görülmektedir. Nitekim sonucun bu yönde çıkması normal bir durumu arz etmektedir.

Ekonomik sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ekonomik sosyal sorumluluktaki bir birimlik değişimin etkileşim adaleti üzerinde 0,22 birimlik bir değişime neden olduğu belirlenmiştir (Tablo 5.25). Bulunan sonucu literatürdeki eserler de destekler niteliktedir. Novak’a (1996) göre kurumların ekonomik sosyal sorumluluklarından biri; toplumda ileriye yönelik gelişme hareketliliği kazandırarak, insanlara ekonomik seviyelerinin yükselebileceği hissini kazandırmaktır (Lantos, 2001). Novak’ın bu ifadesinden yola çıkarak, kurumların ekonomik sorumlulukları yerine getirirken aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim adaleti algısının iyileştirdiğini ifade edebiliriz. Nitekim kurumların çalışanlarının ekonomik çıkarlarını gözetmelerinin de aynı şekilde çalışanların etkileşim adaleti algılarını pozitif yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz.

KSS’nin bir diğer alt boyutu olan yasal sosyal sorumluluğun etkileşim adaleti üzerinde 0,05 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında yasal sorumluluk gerektiren faaliyetlerin temelinde etik değerlerin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle yasal sosyal sorumluluğa ilişkin ifadeler “yasalaştırılmış etik” olarak adlandırılmasından dolayı, etik değerlerle oldukça yakından ilişkilidir. Ayrıca kurumlarda yasaların uygulanmasından yükümlü olan kişiler ile bu durumdan etkilenen çalışanlar arasında, yasaların uygulanma durumuna göre ya da yasaların uygulanış şekline göre çeşitli farklılıklar oluşabilmektedir.

Son olarak Etkileşim Adaleti üzerinde gönüllü sosyal sorumluluğun etkisini incelediğimizde; bu etkinin KSS’nin diğer alt boyutlarına nazaran düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkileşim adaleti üzerindeki etkisi değerlendirilirken, Carroll’un KSS pramidinde yer aldığı şekliyle gönüllü sorumluluğu ayrı bir boyut olarak değerlendirebiliriz. Ayrıca Carroll’un daha sonra ortaya attığı “üç aşamalı sosyal sorumluluk” modelindeki gibi de değerlendirilebilir. Yani gönüllü sosyal sorumluluğu ayrı bir boyut olarak değerlendirmek yerine; KSS’nin diğer alt boyutlarının gönüllülük açısından

değerlendirmesi de yapılabilir. Ancak anket soruları hazırlanırken ve analizler yapılırken gönüllü sorumluluğun KSS'nin alt boyutu olarak kabul edilmesi sebebiyle, bu konudaki değerlendirmeler bu yönde yapılmalıdır. Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri, sosyal yardım kampanyaları, eğitimin desteklenmesi şeklinde ekonomik olarak kurum dışına yapılabileceği gibi kurum içerisine yönelik olarak çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal faaliyetler şeklinde yapılabilir. Nitekim hem kurum içerisine hem de kurum dışına yönelik olarak yapılan bu uygulamalar, çalışanlar ve kurum arasında çeşitli etkileşimlerin olmasını sağlamaktadır.

6.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında araştırılan bir diğer konu, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kamu Hizmetleri Motivasyonu üzerine etkisinin olup olmadığı ile ilgilidir. Kamu Hizmetleri Motivasyonuna ilişkin bu çalışmanın dördüncü bölümünde bilgilendirme yapılırken, KHM'nin temel iddiasının bireylerin kamu kurumlarında çalışma isteği göstermesinin temel nedeninin maddi gerekçeler olmadığı söylenmişti. Diğer bir ifadesiyle bireyleri kamu kurumlarında görev almaya yönlendiren farklı motiflerin olduğu öne sürülmüştür. Burada öne sürülen motif kavramı, bireyi belli yönde harekete geçmesine yol açan psikolojik eksiklikleri / ihtiyaçları ifade etmektedir (Perry ve Wise, 1990: 368). KHM yaklaşımının öncüsü olan Perry ve Wise (1990), Knoke ve Wright-Isak'ın (1982) sınıflandırmasını temel alarak kamu kurumlarında çalışan bireylerin davranışlarının temelinde üç farklı motifin varlığını öne sürmüşlerdir. Bunlar; rasyonel, norm temelli ve duygusal motiflerdir (Perry ve Wise, 1990). Bu motiflere ilişkin ayrıntılı bilgi yukarıda verilmiştir. Bu motiflerden biri olan duygusal temelli motif, yardımseverlik kaynaklı bir motif olduğu öne sürülmektedir. Duygusal motif bu özelliği itibarıyla KSS uygulamalarından etkilenebileceğini öne sürebiliriz. Nitekim duygusal temelli motife göre bireyler, topluma yardımcı olmak ve belli bir kamu hizmetinin toplumsal açıdan oldukça önemli bir konuma sahip olmasından dolayı bu hizmeti kendilerinin yerine getirmesini düşündükleri için kamu kurumlarında çalışmaya yönelmektedirler. Dolayısıyla kamu hizmetleri motivasyonunun bu motifine göre bireyler, kamu kurumlarında çalışmak için kendi kişisel isteklerinden fedakârlık göstermektedir. Nitekim KSS uygulamalarının çoğunlukla gönüllülük esasına dayalı olarak yapılması ve

KSS'nin temel amacının (modern KSS yaklaşımına göre) topluma katkıda bulunmak ve toplumun yaşam kalitesini artırmaktır (Carroll, 1979, 1991). Görüldüğü üzere KSS'nin bir çok farklı açıdan KHM'nin alt boyutları (kamu yararı, fedakârlık) üzerinde etkili olduğunu öne sürebiliriz. Nitekim bu iddiayı test etmek için KSS ve KHM'nin alt değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyona ve KSS'nin alt boyutlarının KHM'nin alt boyutları üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır. Yapılan bu korelasyon analizi neticesinde iki ana değişkenin kendi arasında %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nitekim elde edilen bu sonuç, kuramsal açıdan yukarıda ifade edilen iddiaların doğruluğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte alt değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki değerlendirildiğinde ise KHM'nin fedakârlık alt boyutunun KSS'nin tüm alt boyutları ile %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit edilmiştir. Ayrıca kamu yararına bağlılık boyutu ile ekonomik sosyal sorumluluk ve etik sosyal sorumluluğun arasında da ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Nitekim alt boyutlarının kendi aralarında ilişkinin varlığını gösteren bu sonuç, yukarıda ifade edilenleri doğrulamaktadır. Ancak KHM'nin “kamu politikalarına ilgi” ve “merhamet” alt boyutlarının KSS'nin alt boyutları ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın hipotezlerinin aksi yönünde çıkan bu sonucun nedenlerine ilişkin ayrıntılı açıklama aşağıda yapılmaktadır. Ayrıca aşağıda bu çalışmanın yapısal modelinin kestirim sonuçları da değerlendirilmektedir.

6.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Kamu Politikalarına İlgi Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Kamu Politikalarına İlgi boyutu ile KSS'nin alt boyutları arasında herhangi bir korelasyon bulunamamıştır. Ayrıca bu araştırmanın yapısal modelinin testi sonucunda KSS'nin tüm alt boyutlarının Kamu Politikalarına İlgi boyutu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekonomik sosyal sorumluluk ile kamu politikalarına ilgi boyutları arasında kuramsal açıdan belli bir ilişkinin olması gerektiği öne sürülebilir. Nitekim ekonomik sosyal sorumluluğa göre kurumlar, çalışanların ekonomik çıkarlarını korumalı, yeni iş olanakları geliştirmeli ve insanlara ekonomik seviyelerinin yükseltileceği hissini uyandırmalıdır. Nitekim bu ifadeler, bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya yönlendiren rasyonel gerekçeleri oluşturmaktadır. Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde

KHM'nin rasyonel motifi içerisinde bireylerin kendi çıkarları ya da başka bireylerin ekonomik çıkarları için kamu görevlerini tercih edebileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla kurumların yapmış oldukları ya da yapacakları ekonomik sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanları kamu kurumlarında çalışmaya yönlenmesini sağlayacaktır. Ancak ekonomik güdüler, KHM'nin yalnızca bir motifinin bir alt boyutunu oluşturmaktadır. Diğer boyutlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu çalışmanın uygulamasında kullanılan ölçek Türkçeye uyarlanırken KHM'nin temel çıkış noktasından uzaklaşılmasına çalışılmıştır. Ancak literatürde kullanılan ölçekler KHM'nin rasyonel boyutunun yalnızca “politikaya ilgi” konusu ile sınırlandırmıştır. KHM ile ilgili incelenen beşe yakın ölçeğin tümünde aynı durum sergilenmiştir. Nitekim bu durum konunun sığlaşmasına ve dar bir kalıba hapsolmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında yapılan uygulamanın sonucunda KSS'nin “politikaya ilgi” üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KSS'nin diğer alt boyutlarının da bu boyut üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse Kamu Hizmetleri Motivasyonu konusunun oldukça yeni bir konu olması ve ilerleyen yıllarda oldukça fazla gelişmesi beklenen bir konu olmasından dolayı; KHM'nin rasyonel boyutu üzerinde dikkatli durulmalı ve bu boyutun tam olarak ölçülebilmesi için kullanılan ölçeklerin yeniden gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

6.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Kamu Yararına Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

KHM'nin kamu yararına bağlılık boyutu ve KSS'nin alt boyutlarının arasında herhangi bir ilişkinin incelenmesi yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; kamu yararına bağlılık boyutu ile ekonomik sosyal sorumluluk arasında $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde ve etik sosyal sorumluluk arasında $p=0,05$ düzeyinde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. KSS'nin diğer alt boyutları ile kamu yararına bağlılık boyutu arasında ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte yapısal modelin analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre; ekonomik sosyal sorumluluk ve kamu yararına bağlılık boyutu arasında $p=0,01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca yasal sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde $p=0,10$ düzeyinde anlamlı ancak negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

KHM ölçeğinde yer alan “kamu yararına bağlılık” boyutu aslında KHM’nin norm temelli motifine işaret etmektedir. Nitekim bu boyuta göre bireylerin kamu kurumlarında çalışma isteğinin temel nedeni olarak bireylerin kamu yararına sıkı sıkıya bağlılıkları, göreve ve devlete bağlılıkları ve sosyal eşitliği sağlama arzusu yer almaktadır. Ekonomik sosyal sorumluluk ise kurumların yaptıkları harcamalarda geleceği düşünmeleri, yapılan bu harcamaların düşük maliyet ilkesi ile yapılması ve kurumun bulunduğu şehre ekonomik katkı sağlaması gibi konuları içermektedir. Dolayısıyla kurumların ekonomik sosyal sorumluluk olarak yaptığı tüm faaliyetlerin kamu yararı üzerinde doğrudan bir etkisinin varlığını ifade edebiliriz. Nitekim elde edilen sonuçlar da bu iddiayı doğrulamaktadır.

Yasal Sosyal Sorumluluğun kamu yararına bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan bu sonuca göre kurumların yasal sosyal sorumluluk faaliyeti yürütmeleri bu çalışanların kamu yararına bağlılıkları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumu iki farklı yönden yorumlayabiliriz. İlk olarak kurumların yasalara uyması ve yasal sosyal sorumluluk faaliyeti yürütmesi, kamu çalışanları tarafından yapılması zorunlu bir durum şeklinde algılanıyor olabilir. Daha açık ifadeyle kamu çalışanları yasal sosyal sorumluluk uygulamalarının zaten kamu yararına yapıldığı şeklinde düşünmelerine neden olabilir. Nitekim anket uygulamasının yapıldığı katılımcılardan bazıları, çalıştıkları kurumun kamu kurumu olması sebebiyle yasalara uymasının bir mecburiyet olduğunu ifade etmişlerdir. İkinci olarak bu sonucun oluşmasında, yasal sosyal sorumluluk ölçeğinin ifadelerinden kaynaklı sorun oluşturabileceği öne sürülebilir.

Etik sosyal sorumluluk ile kamu yararına bağlılık arasında $p=0,05$ düzeyinde ilişkinin varlığı, literatür açısından desteklenebilecek bir durum iken; Etik sosyal sorumluluğun kamu yararına bağlılık üzerinde etkisinin olmaması oldukça şaşırtıcı bir durumdur. Nitekim etik sosyal sorumluluk boyutunun ölçeğinde “çalıştığım kurum kamu yararına büyük önem verir” ifadesi kullanılmaktadır. İki değişkenin birbiri ile oldukça yakın ilişkide olmamasına karşın belli bir etkinin olmaması, bundan sonra yapılacak olan çalışmalar ile farklı bir şekil alabilir. Bu konuda yapılacak olan başka çalışmalar ile uygulamanın yapıldığı yer ve sayı değişmesi durumunda; elde edilen bulguların farklı çıkması sağlanabilir. Aynı şekilde gönüllü sosyal sorumluluğun da kamu

yararına bağıllık üzerinde etkisinin olmaması sonucu, farklı çalışmaların yapılması ile değişebilir

6.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Merhamet Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

İlk olarak KSS'nin alt boyutları ile KHM'nin merhamet alt boyutu arasındaki ilişkinin varlığının araştırıldığı korelasyon analizine göre değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ayrıca bu araştırma kapsamında oluşturulan yapısal modelin analizi sonucunda da KSS'nin alt boyutlarından hiçbirinin Merhamet boyutu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçların bu yönde çıkmasında “Merhamet” boyutunun kendine özgü niteliğinin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim bireyleri kamu kurumlarına yönlendiren ve KHM'nin duygusal motifi içerisinde yer alan “merhamet”, insanların daha çok vicdani yönleri ile ilgili bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla KSS uygulamalarının insanların, diğer insanlara karşı hissettikleri merhamet duygusunu doğrudan etkilemeyeceği öne sürülebilir. Ancak KSS'nin alt boyutlarına ilişkin olarak Carroll'un (2003) öne sürdüğü “üç alanlı kss modelini” göz önüne aldığımızda KSS'nin alt boyutları olan ekonomik, yasal ve etik sosyal sorumluluğa ilişkin yapılacak uygulamaların gönüllülük içerdiği ve dolayısıyla bireylerin inisiyatifinden kaynaklandığını ifade edebiliriz. Daha açık ifadesiyle; kurumların yapacakları tüm KSS uygulamaları (ekonomik, yasal, etik) kurum yöneticileri tarafından gönüllü uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar kurum paydaşlarına yapılabileceği gibi kurum dışındaki bireylere yönelik de yapılabilmektedir. Bu çalışmanın anket uygulamasında KSS ölçeği hem kurum içi hem de kurum dışı sosyal sorumluluğa yönelik ifadelerden oluşurken; merhamet boyutunda ifadeler, daha çok kurum dışındaki bireylere yöneliktir. Ölçeklerin bu şekilde hazırlanmasının temel nedeni, çalışma kapsamında dört farklı ana değişkenin olmasından dolayıdır. Nitekim çalışmada yalnızca KSS ve KHM'nin olması durumunda, farklı sonuçların elde edilmesi durumu ortaya çıkabilir.

6.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Fedakârlık Boyutu Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

KHM'nin diğer alt boyutu olan Fedakârlık boyutu aslında KHM'nin motiflere arasında değerlendirilmemekle birlikte bir bütün olarak KHM'nin temelinde yer aldığı ifade edilmektedir. Perry “fedakarlık” boyutunu KHM ile genellikle iç içe bir kavram olması sebebiyle ölçekte tutmuştur (Brewer ve diğ., 2000: 255). Ayrıca Perry (1996) yapmış olduğu çalışmada elde ettiği ölçeğin kesin boyutlarının daha sonraki çalışmalar ile belirleneceğini ifade etmiştir. KHM'nin fedakârlık boyutu altında bireylerin toplum yararına çalışma istekleri, kişisel kayıplarına rağmen toplumun iyiliğini düşünmesi ve yaptığı işlerin çoğunu kendinden daha önemli olduğunu düşünmesi gibi durumlar incelenmektedir. Bu özelliklere itibariyle sosyal sorumluluk uygulamaları ile oldukça ilişkili olduğu düşünülmelidir. Gerçekten de kurumların geleceği düşünerek hareket etmesi, doğal çevreyi korumaya özen göstermesi, toplumsal yardım kampanyaları düzenlemesi gibi uygulamalar kurumların kendi çıkarlarından ziyade toplumun çıkarlarını düşünerek fedakârlık yaptığını göstermektedir. Dolayısıyla KHM'nin fedakârlık boyutu ile KSS'nin alt boyutları arasında belli bir ilişkinin olması gerektiği öne sürülebilir. Nitekim bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi sonuçların göre KSS'nin tüm alt boyutlarının Fedakarlık boyutu ile $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen iddianın gerçekçi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada KSS'nin alt boyutlarının Fedakârlık boyutuna etkisi de araştırılmıştır. Ancak elde edilen sonuca göre herhangi bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin aralarında ilişki olmasına karşın; etkilerinin olmaması, başka değişkenlerin de bu konuda etkili olabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Ayrıca korelasyon analizinden elde edilen sonuçlarda ilişki katsayısının 0,20 değerinin altında olması, “ihmal edilebilir” bir ilişkinin varlığını da gündeme getirmektedir. Bu sonuca ilişkin olarak bir diğer değerlendirme ise KSS'nin alt boyutlarının Fedakârlık boyutu üzerindeki etkisinin araştırılmasından ziyade Fedakârlık boyutunun KSS üzerindeki etkisinin araştırılmasının gerekebileceğidir. Nitekim bu yönde yapılacak çalışma elde edilen sonuçların daha sağlıklı ve genellik arz eden bir duruma kavuşmasını sağlayacaktır.

6.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA

Bu tez çalışması kapsamında araştırılan bir diğer husus ise KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi olmuştur. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkinin ya da etkinin araştırılmasında iki değişkenin alt boyutlarından faydalanılmaktadır. KSS'ye ve ÖB'ye ilişkin kuramsal yaklaşımlar ayrıntılı açıklamalar bu çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde verilmektedir. Çalışmanın bu kısmında; adı geçen iki değişkenin birbiri ile hangi sebeplerden dolayı ilişkili olabileceği ve hangi sebeplerde dolayı bir birileri üzerinde etkili olabileceği hususlarına değinilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın uygulamasından elde edilen verilerin sonuçları ile öne sürülen iddialar karşılaştırılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tanımına ilişkin olarak üç farklı yaklaşımın farklı bakış açılarına sahip olduğuna yukarıda değinilmektedir (Reichers, 1985: 468). Bu yaklaşımlardan en çok kabul edilen ve günümüzdeki çalışmaların çoğunun kullandığı yaklaşım türü örgütsel bağlılığı, kişi-örgüt amaç uyumu kriteri ile tanımlamaktadır. Nitekim bu kriteri kullanan yaklaşımların çoğunlukla bireylerin tutumlar ile ilgili değerlendirmeler sahip olduğu görmekteyiz. Bu çalışma kapsamında da örgütsel bağlılıkla ilgili Allen ve Meyer'in öne sürdükleri yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte ve örgütün hedeflerine olan bağlılığı ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesidir. Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğunu düşünmesi sebebiyle, örgüt üyeliğini sürdürmesi anlamına gelmektedir. Normatif bağlılıkta ise birey, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte ve buna bağlı olarak örgütüne karşı bağlılık hissetmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin yukarıda verilen bilgilerden yola çıkarak, örgütsel bağlılığı bir bütün olarak değerlendirdiğimizde; kurumların çalışanlarına yönelik olarak yapacakları KSS uygulamalarının bireylerin örgütsel bağlılıklarını artıracaklarını öne sürebiliriz. Nitekim kurumların çalışanların haklarına riayet etmesi ve bu hakların korunması için yasaların da ötesinde duyarlılığa sahip olması, çalışanların kültürel faaliyetlere katılmasını desteklemesi ve çalışanların gönüllü

olarak katıldıkları faaliyetleri destelemesi gibi durumların çalışanların duygusal açıdan kurumlarına bağlılık hissetmelerine neden olabilir. Ayrıca kurumların çalışanların ekonomik çıkarlarını düşünmesi, yasalara uygun hareket etmesi, etik konulara önem vermesi ve çalışanların yaşam kalitesine yönelik uygulamaları ortaya koyması çalışanlar açısından devam bağlılığının gelişmesine neden olabilir. Nitekim kurumun kendisine sağlamış olduğu bu olanakları başka bir kurumda elde edememe endişesi ve kurumdan ayrıldığında tüm bu uygulamalardan yoksun kalacağı yönündeki endişesi, çalışanların dışsal bir zorunluluk şeklinde örgütlerine bağlanmalarına neden olabilir. Ayrıca kurumların geleceği düşünerek bütçe harcaması yapması, kamu yararına büyük önem vermesi ve toplumsal sorunların çözümünde çaba göstermesi, çalışanların bir adanmışlık hissi ile örgütlerine normatif açıdan bağlılık hissetmelerine neden olabilir. Nitekim bu yönde yapılan çalışmalarda KSS'nin Örgütsel Bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir, 2007). Ayrıca yapılan bir diğer çalışmada KSS'nin etik boyutunun ÖB üzerinde KSS'nin diğer alt boyutlarına oranla daha fazla etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Peterson, 2004). Bu ifadelerden yola çıkarak KSS ile ÖB arasında belli ilişkinin olduğunu ve KSS'nin ÖB üzerinde etkili olduğunu öne sürebiliriz. Öne sürülen bu iddiayı test etmek için KSS ve ÖB'nin hem bütün olarak hem de alt boyutları itibarıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur, Ayrıca KSS'nin alt boyutlarının ÖB'nin alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

6.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte ve örgütün hedeflerine olan bağlılığı ve kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi şeklinde tanımlanabileceği gibi; bireyin, birtakım soyut kazanımlar ve menfaatler neticesinde, kendilerini örgüte bağladıkları bir çeşit alışveriş ilişkisi (Mowday ve diğ., 1979) şeklinde de tanımlanabilir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere bireylerin duygusal bağlılıklarında çalıştıkları kurum oldukça önemli bir konumdadır. Dolayısıyla kurumların yapacağı sosyal sorumluluk uygulamalarının da çalışanlar üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Duygusal bağlılık ile KSS'nin alt boyutlarının tümünün arasında $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç yukarıda ifade edilenlerin doğruluk payının olduğu göstermektedir. Ancak KSS'nin duygusal bağlılık

üzerindeki etkisinin olup olmadığına bakıldığında ise; gönüllü sosyal sorumluluk hariç diğer boyutların duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gönüllü sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre; kurumların çalışanların kültürel faaliyetlere katılmalarını desteklemesi, çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar sağlaması ve toplumsal yardım kampanyaları düzenlemesinin çalışanlar üzerinde kurumda uzun süre çalışma isteğinin oluşması ve çalışanların kurum ile özdeşleşmesi gibi etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Devam Bağlılığı, bireyin örgütten ayrıldığında karşılaşacağı durumu göze alması ve bu durumun sonuçlarını kabul etmesidir (Chang, 1999; Mellor ve diğ., 2001). Bu özelliği itibarıyla devam bağlılığının, değiş-tokuşa dayalı ve faydacı bir anlayışı olduğu (Mellor ve diğ., 2001); başka bir ifadeyle kar-zarar hesabına dayalı bir anlayışta olduğu söylenebilir. Yani bireyin örgütte kalmasının, örgütten ayrılmasından daha faydalı bir durum içerdiğinde, örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesidir.

Devam bağlılığı olan bireylerin kurumlar için oldukça zararlı bireyler olduğu iddia edilmektedir. Nitekim bu bireylerin amaçları örgüte katkı sağlamak yerine kişisel çıkarlarını maksimize etmektir. Kurumların yapmış oldukları sosyal sorumluluk faaliyetleri de bu bireyler için önemli bir bağlayıcılık etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim kurumların ekonomik açıdan çalışanlarını gözetmesi, çalışanların haklarına önem vermesi ve çalışanların sosyal yaşamlarının kalitesini artıracak faaliyetlerde bulunması, bu çalışanların elde ettikleri bu imkânları bırakamaması ya da başka bir kurumun bu imkânları sağlama imkânının olmadığı düşünerek kurumda çalışmaya devam etmesine neden olacaktır. Dolayısıyla uygulamadan elde edilen sonuçlarında bu yönde çıkması beklenmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre devam bağlılığının KSS'nin hiçbir alt boyutu ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmmanın yapısal modelinin analizinden elde edilen sonuçlara göre de KSS'nin alt boyutlarından hiç birinin devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçların bu yönde çıkmasına iki farklı yönden yaklaşabiliriz. İlk olarak seçilen evrenin kendine özgü yapısının bu sonuçlarda etkili olduğunu söyleyebiliriz. Anket çalışmasının yapıldığı süreç içerisinde anketleri yüz yüze dolduran katılımcılar (özellikle Prof.Dr. unvanına sahip katılımcılar) çalıştıkları üniversitenin sağlamış olduğu imkânların ve bu çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk uygulamalarının üniversitede çalışmaya devam etmelerinde etkili olmadığı ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların farklı üniversitelerde daha fazla çalışma olanakları bulunmasına karşın, Atatürk Üniversitesinde çalışmayı kişisel sebeplerden dolayı istediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bu yönde gelen iddianın gerçeklik payının test edilebilmesi için bu çalışmanın aynı üniversitede ve başka bir üniversitede tekrar yapılması, daha somut sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

İkinci olarak bu sonuca getirilebilecek yorum ise; KSS ölçeğinin gerçek anlamda ölçme yeteneği ile ilgilidir. Söz konusu ölçeğe ilişkin ön test sonuçlarında ve yapılan uygulamanın sonuçlarında güvenilirliğinin ve faktör analizinin oldukça yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Ayrıca söz konusu ölçeğin DFA sonuçları da oldukça anlamlıdır. Bununla birlikte söz konusu ölçek Türkçe olarak birçok çalışmada kullanılmış ve aynı şekilde sonuçlar oldukça anlamlı çıkmıştır. KSS ile ilgili ilerleyen yıllarda yapılacak çalışmalar ile bu ölçeğin ölçme yeteneğinin artırılması sağlanabilir.

6.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Normatif bağlılıkta birey, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte ve buna bağlı olarak örgütüne karşı bağlılık hissetmektedir. Ancak bireyin sahip olduğu bu sorumluluk hissinin kaynağı, bireyin örgütsel çıkarları olmayıp, sadakat duygusudur (İlsev, 1997; Bülbül, 2007). Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında, motivasyona dayanan pozitif bir ilişkinin olması doğaldır (Tuzzolino ve Armandi, 1981). Literatürde çalışanların örgütlerin ahlaki sorumlulukları ile ilgili algılamalarının örgütsel bağlılığı etkilediğine dair birçok araştırma sonucu mevcuttur. Bu çalışmaların genelinde KSS'nin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilmiştir (Peterson, 2004). Ancak bu çalışmalarda KSS, gönüllü sosyal sorumluluk çerçevesinden ele alınarak incelenmektedir. Nitekim KSS'yi gönüllü sosyal sorumluluk

olarak ele almak duygusal bağıllık ile güçlü bir ilişki ve etkinin var olmasına neden olmaktadır. Nitekim bu çalışmada da gönüllü sosyal sorumluluğun, duygusal bağıllık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak literatürde normatif bağıllık ile KSS'nin alt boyutlarının ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışmalarda ise normatif bağıllığın, bir bütün olarak KSS ile ilişkisinin duygusal bağıllığa göre daha düşük olacağı öne sürülmektedir (Peterson, 2004).

Literatürde yer alan örgütsel bağıllık ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisine yönelik tartışmalara ek olarak bu çalışma kapsamında da KSS'nin alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İlk olarak söz konusu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler incelenmiş ve daha sonrasında KSS'nin alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etki araştırılmıştır.

KSS'nin alt boyutlarının tümü ile Normatif Bağıllık arasında $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın yapısal modelinin analizi sonucunda Normatif Bağıllık üzerinde yalnızca ekonomik ve etik sosyal sorumluluğun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekonomik sosyal sorumluluğun normatif bağıllık üzerindeki etkisi $p=0,10$ anlamlılık düzeyinde iken; etik sosyal sorumluluğun normatif bağıllık üzerindeki etkisi $p=0,05$ anlamlılık düzeyindedir.

Ekonomik sosyal sorumluluğun normatif bağıllık üzerindeki etkisine yönelik olarak Peterson (2004) tarafından yapılan çalışmayı destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. Ayrıca bu sonuca göre kurumların ekonomik açıdan hem çalışanlarına hem de toplum geneline yönelik sosyal sorumluluk faaliyeti yürütmesi, çalışanların örgütlerine ahlaki açıdan bağıllık göstermesine neden olacaktır. Nitekim kurumların çalışanların ekonomik çıkarlarını düşünmesi ve kurumun bulunduğu şehrin ekonomik gelişimine katkı sağlaması, çalışanların kurumlarından ayrılmaları durumunda suçluluk hissetmelerine ve kurumlarına sadık kalmalarına neden olacaktır.

Yasal sosyal sorumluluk ve normatif bağıllık ile ilgili literatürde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma kapsamında söz konusu değişkenler arasında ilişkinin varlığına rastlanmasına karşın belli bir etkinin rastlanmamasını iki farklı gerekçeyle açıklayabiliriz. İlk olarak yukarıda da ifade edildiği üzere; ölçekten kaynaklanan sorunun oluşma ihtimalidir. İkinci olarak; kurumun yaptığı işlemlerde

kanunlara uyma zorunluluğunun bir sosyal sorumluluk olarak algılanmama durumundan kaynaklanmış olabilir.

Etik sosyal sorumluluğun normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna dayanarak; kurumların çalışanların haklarına önem vermesi ve hakları konusunda çalışanlara doğru bilgi vermesi, kurumun etik kurallara önem vermesi ve kurumun kamu yararına önem vermesinin çalışanların kurumlarından ahlaki gerekçelerle ayrılmamasına ve kurumlarına sadık kalmasına neden olmaktadır. Nitekim akademik personele karşı etik kuralların hâkim olduğu bir yönetim tarzının benimsenmesinin bu çalışanların kurumlarına karşı sadakatlerinin artıracakını söyleyebiliriz.

6.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık konuları Örgüt ve Yönetim Bilimi alanında üzerinde oldukça fazla durulan konulardır. Bu iki konu ile ilgili literatürler oldukça eski tarihli ve oldukça fazla sayıda çalışmayı barındırmaktadırlar. Bu konuların neden önemli olduğuna dair bilgilendirme bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın, bir örgüte katılımı ile birlikte o örgütle özdeşleşmesinin gücüdür (Porter ve diğ., 1974; Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu tanımdan yola çıkarak bağlılığın üç yönü olduğunu ifade edebiliriz. Bunlar; örgütün değer ve hedeflerini kabullenme, örgütün bu hedeflerine ulaşabilmesi için çaba göstermeye gayretli olmak ve örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istektir (Beugré, 1998). Örgütsel adalet algısının özellikle süreç adaleti algısının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur (R. Folger ve diğ., 1992; Konovsky, 2000). Bir diğer çalışmada McFarlin ve Sweeney (1992) süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, adalet algısının diğer etkilerinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Beugré (1998) süreç ve dağıtım adaletine ilişkin algıların, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yapılan bir çok ampirik çalışma da bu sonuca ulaşmıştır (Colquitt ve diğ., 2001; Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003; Çolak ve Erdost, 2004; Gilliland, 2008).

Bu tez çalışması kapsamında da Örgütsel Adalet'in Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ancak bu etkinin incelenmesi sürecinde bu iki değişkenin alt boyutlarından faydalanılmıştır. Ayrıca iki değişkenin bir biri üzerindeki etki incelenirken yalnızca bu iki değişken kullanılmamıştır. Nitekim bu çalışmanın yapısal modelinde gösterildiği şekliyle etki analizi yapılmıştır. Dolayısıyla Örgütsel Adalet üzerinde KSS'nin etkisinin olduğu ve Örgütsel Bağlılığa KSS ve KHM etki ederken; ÖA'nın ÖB üzerindeki etkisi incelenmiştir. ÖA'nın ve ÖB'nin alt boyutlarının birbiri üzerindeki etkisi incelenmeden önce bu iki değişkenlerin ve alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır.

6.4.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili çalışmalardan bazılarında bu değişkenlerin alt boyutlarının da incelendiği görülmektedir. Nitekim elde edilen sonuçların genelinde örgütsel adaletin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında da Örgütsel Adaletin alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasında ilişkinin varlığı incelendikten sonra ÖA'nın alt boyutlarının duygusal bağlılığa etkisi incelenmiştir.

İlk olarak ÖA'nın alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkini varlığını incelediğimizde, tüm değişkenlerin $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görmektediriz. Ayrıca yapısal modelin kestirim sonuçlarına göre (Tablo 5.25) ÖA'nın alt boyutlarının tümünün duygusal bağlılık üzerinde %99 güven düzeyinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda kurumların, çalışanlarının iş yüklerinin adil olmasını sağlaması, çalışanlarına ödül ve ceza dağıtımında adil davranması, adil mesleki gelişim ve kariyer imkânı sağlaması, çalışanların kurumda çalışmaya devam etmekten mutluluk duymasına ve kurum ile özdeşleşmesine sağlayacaktır.

Ayrıca kurumların almış oldukları kararları tüm çalışanlarına ayırım gözetmeksizin uygulaması, tutarlı politikalar benimsemesi ve tarafsızca kararlar almasının çalışanların kurum ile özdeşleşmesine, kurumda çalışmaya devam etmeyi istemesine ve çalıştığı kurumdaki gururla bahsetmesine neden olacaktır.

Son olarak kurum yöneticileri ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşması ve yöneticilerin çalışanların görüşlerine önem vermesinin de aynı şekilde çalışanlar üzerinde kurumlarına karşı duygusal bir bağlılık hissetmelerini sağlayacaktır.

6.4.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Literatürde bazı kaynaklarda “rasyonel bağlılık” (Chang, 1999; Mellor ve diğ., 2001) olarak da adlandırılan devam bağlılığı, Allen ve Meyer tarafından Becker’in (1960) yan-bahis kuramından hareketle tanımlanmıştır. Devam bağlılığı bireyin, örgüte sağladığı yatırımlarının (emeklerinin, maddi ve manevi katkılarının) büyüklüğüne ve başka seçeneklerin azlığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Devam bağlılığı boyutuna göre bireyler, örgütten ayrılmaları durumunda belli maliyetlerle karşılaşacakları ve bu maliyetlerden kaçınmak için örgütte kalmaya devam etmeleri ile ilgilidir. Bu maliyetler genellikle; iş imkânlarının azlığı, işsiz kalma durumunun getireceği ekonomik sıkıntı ve bulunabilecek yeni işin ekonomik açıdan mevcut işe göre daha olumsuz durumlar barındırması şeklindedir (Mellor ve diğ., 2001). Bu açıklamalardan anlaşılabileceği üzere devam bağlılığının bireyler üzerinde ekonomik açıdan bir etkinliği vardır. Ancak bireylerin kendi istekleri doğrultusunda işlerinden ayrılmaması sağlayan etkenleri sadece ekonomik olarak düşünmemek gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisindeki süreçlerin adil olduğunu düşünmesi ve yöneticilerin çalışanlara değer vermesi gibi durumlarda çalışanlar üzerinde devam bağlılığına neden olacağını söyleyebiliriz. Nitekim çalışanlar, çalıştıkları kurumdaki ayrılmaları durumunda diğer kurumlarda, adil bir işleyişin olmadığını ve yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz duruş sergilediğini düşünmesi durumunda; çalışmakta oldukları kuruma karşı bağlılık hissedeceklerdir. Bu bağlılık çeşidinin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülebilir. Ancak bireylerin çalıştıkları kurum ile özdeşleşmeden kurum yöneticileri ya da kurumdaki genel işleyişi bırakmak istememesi, devam bağlılığına neden olacağını söyleyebilir. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde etkili olması gerektiğini öne sürülebiliriz. Bu iddiayı test etmek için bu çalışma kapsamında öncelikle ÖA’nın alt boyutları ile devam bağlılığı arasında korelasyon analizi ve daha sonrasında bu çalışmanın yapısal modelin analizi yapılmıştır.

Tablo 5.4'deki korelasyon analizi sonuçlarına ve Tablo 5.25'deki yapısal modelinin kestirim sonuçlarına göre ÖA'nın alt boyutlarının, hiçbirinin devam bağlılığı ile ilişkili olmadığı ve hiç birinin devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim sonuçların bu yönde çıkması iddia edilenin aksine bir sonuç olmuştur. Bu sonucun oluşmasının sebebi olarak devam bağlılığının ekonomik maliyetlerle daha yakından ilgili olmasını gösterebiliriz. Ayrıca sonuçların iddia edilenin aksine çıkmasında devam bağlılığı ölçeğinin ifadelerinin gerçekten de ekonomik maliyetler üzerinde yoğunlaşmasını gerekçe olarak gösterebiliriz.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; devam bağlılığı örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olmasına karşın bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, devam bağlılığının örgütsel bağlılığının diğer alt boyutlarında oldukça farklı bir konu üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Nitekim örgütsel bağlılık gibi oldukça karmaşık bir konunun birbirinden farklı konular üzerinde yoğunlaşması oldukça elzemdir. Ancak örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörler hakkında yapılacak çalışmalarda, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını ayrı ayrı düşünerek hareket etmek gerekmektedir. Nitekim bu konuda yapılacak çalışmalar ile örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunun daha fazla geliştirilmesi sağlanabilir.

6.4.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

Devam bağlılığında dışsal bir zorlama varken normatif bağlılıkta içsel bir zorunluluk hissi, diğer ifadesiyle ruhani açıdan duyulan bir zorunluluk vardır (Allen ve Meyer, 1990b; Meyer ve diğ., 1990; Meyer ve diğ., 1993). İçsel zorunluluk duygusunun yanı sıra, bireyin örgütte kalmaya devam etmesine neden olan diğer faktör, bireyin kültürü veya iş etiğidir (Clugston, 2000). Normatif bağlılıkta birey, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte ve buna bağlı olarak örgütüne karşı bağlılık hissetmektedir. Ancak bireyin sahip olduğu bu sorumluluk hissini kaynağı, bireyin örgütsel çıkarları olmayıp, sadakat duygusudur (İlsev, 1997; Bülbül, 2007).

Bireyi örgütte kalmaya zorlayan iş etiği, duygusal zorunluluk veya sadakat duygusunun olmasında bireylerin kurumlarında geçirdikleri süre içerisinde yaşamış oldukları ya da tanım oldukları olayların etkileri büyüktür. Nitekim Gilliland (2008:

273) bireylerin örgüt içerisinde geçirdikleri sürede çok adaletsiz ve çok adil olan durumların bireyler açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların kurumları içerisinde karşılaşacakları uygulamaların çalışanlar açısından adil olarak algılanıp algılanmaması, bireylerin örgütlerine normatif açıdan bağlılıklarını sağlayan sadakatlerini ve kurumda kalmasına yönelik zorunluluk hissini etkileyeceğini öne sürebiliriz.

Bu yöndeki iddiayı test etmek için ÖA'nın alt boyutları ve Normatif bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmış ve daha sonrasında ÖA'nın normatif bağlılık üzerindeki etkisi yapısal model çerçevesinde analiz edilmiştir. İlk olarak ÖA'nın alt boyutları ile Normatif bağlılık boyutu arasında ilişkinin araştırılmasına yönelik yapılan korelasyon analizi sonucuna göre ÖA'nın tüm boyutlarının normatif bağlılık ile %99 güven düzeyinde ilişkilidir. Ayrıca yapısal modelinde kesitim sonuçlarına göre ÖA'nın tüm boyutlarının normatif bağlılık üzerinde çeşitli düzeylerde etkisi vardır.

İlk olarak paylaşım adaletini normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelediğimizde; bu etkinin $p=0,10$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ÖA'nın diğer alt boyutlarına göre daha düşük düzeyde olduğunu görmekteyiz (Tablo 5.25). Bu sonuca göre kurumların, çalışanlarına ödül dağıtımında adil olması, çalışanlarına eşit kariyer imkânları vermesi ve çalışanların iş yüklerinin eşit olmasını sağlamasının çalışanların kuruma karşı sadakat ve borçluluk duygusu hissetmesini sağladığı ancak ÖA'nın diğer alt boyutlarına göre daha az etkilediği sonucuna ulaşabiliriz.

ÖA'nın diğer alt boyutu olan Süreç Adaletinin normatif bağlılık üzerinde $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kurumun tutarlı politikalar yürütmesinin, tarafsız kararlar almasının, alınan kararların tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanmasının, çalışanlar üzerinde kuruma karşı sadakat duygusunun artmasına neden olduğunu söyleyebiliriz.

Son olarak etkileşim adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ÖA'nın diğer alt boyutlarına göre Normatif Bağlılık üzerinde daha fazla etkilidir (Tablo 5.25). Nitekim bu sonucun oluşmasında normatif bağlılığın yapısal özelliğinin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Daha açık ifadesiyle bir kurumda paylaşımın ve süreç adaletinin

olmaması durumunda bile; yöneticilerin çalışanlarına uygun gerekçeler sunması, çalışanların meydana gelen olayı ya da durumu adil olarak algılamasına neden olur (Beugr, 2002: 1095). Çünkü çalışanlar, örgütsel kararların alınırken ya da kaynaklar dağıtılırken kendileriyle iletişim kurulmasını, değer verilmesini, yöneticilerin samimi ve duyarlı olmasını oldukça önemsemektedir (Meydan, 2010). Ayrıca Bies ve Moag (1986) yaptıkları araştırmaya göre örgüt yöneticilerinin, almış oldukları kararlardan dolayı olumsuz etkilenen çalışanlara; ilgili, saygılı ve nazik davrandıklarında, çalışanların bu kararı adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar literatürde ifade edilenler doğrultusundadır.

6.5. KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA TARTIŞMA

Kamu Yönetimi alanında oldukça yeni sayılan KHM, “büyük bir siyasi varlığın (devlet, hükümet vb.) ilgisini çeken, bireylerin uygun durumlarda uygun şekilde davranmalarını motive eden, bireylerin kişisel çıkarlarının ve örgütsel çıkarının toplumsal çıkarların gerisinde kaldığı inanç, değer ve tutumlar” şeklinde tanımlanabilir (Wouter Vandenabeele, 2007: 547). Daha açık ifadesiyle KHM, bireylerin, kişisel ve örgütsel çıkarlarının ötesinde daha geniş toplumsal kesimlerin çıkarlarını ilgilendiren inanç, değer ve tutumları ifade etmekte ve bireylerin bunlara uygun davranması için motive edilmesini içermektedir (Wouter Vandenabeele, 2007).

Kamu hizmetleri motivasyonu konusunda son dönemde kuramsal ve ampirik çalışmaların sayısının artması (Perry ve diğ., 2010) araştırmacıların farklı konuları KHM ile birleştirmesine ve aralarındaki ilişkileri aramalarına yönlendirmiştir. Nitekim KHM yaklaşımı kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri haline gelmiştir (Coursey ve Pandey, 2007).

Perry ve Wise (1990) KHM'nin bir takım davranışsal sonuçlarının olduğunu ileri sürmüşlerdir. KHM ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar, kamu hizmetleri motivasyonunun yüksek olması durumunda bireylerin kamu kurumlarında çalışmaya devam etmek isteyecekleri sonucunu çıkarmışlardır (Perry ve Wise, 1990). Daha açık ifadesiyle; bireylerin kamu hizmetleri motiflerinden hangisi yüksek ise bireyler bu motife uygun kamu kurumunda çalışmak isteyecek veya çalışmaya devam edecektir

(Perry ve Wise, 1990). Ancak son dönemde yapılan çalışmalar KHM'nin davranışsal sonuçlarının yanı sıra tutumsal sonuçlarının olduğunu göstermiştir. Örgütsel Bağlılıkta bu sonuçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Crewson, 1997; Castaing, 2006; Camilleri ve Van Der Heijden, 2007; Bradley E Wright ve Pandey, 2008).

Örgütsel bağlılık ve KHM arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik ilk çalışma Crewson (1997) tarafından yapılmıştır. Crewson, ekonomik çıkarları düşünmeden kamu yararına hizmet etmenin, örgütsel bağlılığı artıracağını ileri sürmüştür ve örgütsel bağlılık ile KHM arasında tutarlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Sanjay K. Pandey ve Stazyk, 2008: 110).

Camiller'in (2006) yapmış olduğu çalışmaya göre KHM ve Örgütsel Bağlık arasında oldukça dikkat çeken bir ilişki vardır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın KHM üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal bağlılığın, KHM üzerinde normatif bağlılığa göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışmada Castaing (2006) örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının KHM ile aralarında ilişkilerin varlığını tespit etmiştir. Bu çalışmada da diğerlerine benzer olarak duygusal bağlılığın diğer alt boyutlara göre daha çok ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Castaing (2006) KHM'nin örgütsel bağlılığın öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalardan hareketle, bireylerin kamu kurumlarına karşı bağlılık hissetmesinin nedeni olarak; rasyonel nedenler (kişisel çıkar, kamu kurumu ile özdeşleşme) ve/veya norm temelli nedenler (kamu yararı, devlete bağlılık) ve/veya duygusal nedenler (yardımseverlik) gösterilebilir.

KHM ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde bir değişkenin genellikle tek boyutlu olarak incelendiği görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda (Crewson, 1997; Castaing, 2006; Camilleri ve Van Der Heijden, 2007) KHM'nin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkiler ya da örgütsel bağlılığın alt boyutlarının KHM üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılığın Devam Bağlılığı boyutunun genellikle çalışmaya dahil edildiği görülmektedir (Ritz ve diğ., 2016: 48). Ancak Devam Bağlılığı boyutunun örgütsel bağlılığın diğer alt boyutlarına oranla KHM ile daha az düzeyde ilişkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Pandey ve Stazyk, 2008: 110).

Bu tez çalışması kapsamında hem KHM hem de örgütsel bağlılık alt boyutları itibariyle incelenmiştir. KHM'nin ve ÖB'nin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler (Tablo 5.4) incelendikten sonra KHM'nin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etki incelenmiştir. Ancak bu iki değişkenin alt boyutlarının birbiri üzerindeki etkinin varlığı araştırılırken araştırmanın yapısal modeli göz önünde bulundurulmuştur. Diğer bir ifadesiyle Örgütsel Bağlılık üzerinde KSS ve Örgütsel Adaletin etkisi varken ve KHM üzerinde KSS'nin etkisi varken; KHM'nin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etki araştırılmıştır (Tablo 5.25).

6.5.1. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

KHM ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların büyük çoğunluğunda KHM'nin duygusal bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilmiştir (Ritz ve diğ., 2016). Ancak bu çalışma kapsamında da KHM'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, KHM'nin alt boyutları değerlendirilerek yapılmıştır. İlk olarak KHM'nin alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde KHM'nin “kamu yararına bağlılık” ve “fedakârlık” boyutlarının duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış (Tablo 5.4). Ayrıca değişkenlerin birbiri üzerine etkilerinin varlığı incelendiğinde ise korelasyon analize benzer şekilde sonuç çıkmıştır.

KHM'nin boyutlarında ilki olan “kamu politikalarına ilgi” boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamu politikalarına ilgi boyutu KHM'nin rasyonel motifine işaret etmekte ve bireylerin kamu kurumlarında çalışma eğilimi göstermesinin temel nedenini kişisel fayda sağlamak olduğunu öne sürmektedir. KHM'nin rasyonel motiflerinden bir diğeri ise bireylerin kamu hizmetlerine karşı sahip oldukları bağlılığın ve motivasyonun, bu bireylerin kendilerini yapmış oldukları işle tanımlıyor olması ve bu işle özdeşleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Bu ifadeden anlaşılabileceği üzere KHM'nin rasyonel motifinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu öne sürülebilir. Ancak çıkan sonuç bu iddianın tersine bir durumdadır. Bu durumun sebebi olarak “kamu politikalarına ilgi” boyutunun KHM'nin rasyonel motifinin yalnızca belli kısmını temsil etmesini gerekçe olarak gösterebilir. KHM ölçeğine ilişkin ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalar ile bu konudaki eksiklik kapatılabilir.

KHM'nin norm temelli motifi olan kabul edilen kamu yararına bağlılık boyutunun vatandaşlık görevi ve toplumsal fedakârlık gibi konulara atıfta bulunması sebebiyle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile oldukça yakın ilişkiler içerisinde olduğu öne sürülmektedir (Castaing, 2006). Bu çalışma ile bu yöndeki iddia doğrulanmıştır. Nitekim hem korelasyon analizi hem de yapısal modelin analizi sonucunda Kamu Yararına Bağlılık boyutunun duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KHM'nin merhamet boyutu ve duygusal bağlılık arasında ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Ayrıca merhamet boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürde iddia edilen aksine bir durumu oluşturmaktadır. Bu sonucun oluşmasında uygulamanın yapıldığı kişilerin kültürel değerlerinin önemli olduğunu söyleyebilir. Kültürel değerler doğrultusunda elde edilen sonuç yeniden gözden geçirildiğinde merhametin bireylerin kurularında çalışmaya devam etmelerinde etkili olmayacağı sonucuna ulaşırız. Nitekim anket verilerinden elde edilen sonuca göre merhamet boyutunda yer alan ifadelerin ortalamasının diğer boyutlara göre oldukça yüksek (n=4,39) olduğunu ve katılımcıların diğer ifadelere verdiği değerler değişse bile merhamet boyutuna çoğunlukla “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum cevabını verdiklerini görmekteyiz.

Son olarak KHM'nin duygusal motifini temsil etmekle birlikte genel olarak KHM'nin tüm motifleri ile ilgili olan “fedakârlık” boyutunun duygusal bağlılık ile %99 güven düzeyinde ilişkiye sahip olduğunu ve Fedakârlık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde %95 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Elde edilen bu sonuç literatürü destekler nitelikte olmuştur (Castaing, 2006; Camilleri, 2006). Nitekim KHM'ni duygusal motifi bir kamu hizmetine, bu hizmetin toplumsal açıdan önemli olduğu için bağlılık hissetmeyi içermesi sebebiyle duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu söyleyebiliriz.

6.5.2. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

KHM ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda devam bağlılığı boyutunun örgütsel bağlılığın diğer alt boyutlarına oranla KHM ile daha az

düzeyde ilişkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Pandey ve Stazyk, 2008: 110). Bu çalışma kapsamında da KHM'nin alt boyutların devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak elde edilen sonuca KHM'nin alt boyutlarının hiçbirinin devam bağlılığı ile ilişkili olmadığı ve fedakârlık boyutu hariç hiçbirinin devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fedakârlık boyutunun ise devam bağlılığı üzerinde negatif yönde bir etkisinin olması sebebiyle öne sürülen hipotezin aksine bir durum oluşmuştur.

Kamu politikalarına ilgi boyutunun KHM'nin rasyonel boyutu ile ilgili olmasına karşın devam bağlılığı boyutu ile ilişki içerisinde olmaması oldukça şaşırtıcı olmuştur. Nitekim KHM'nin rasyonel boyutuna göre bireylerin kamu kurumlarında çalışmayı tercih etmesinin nedenlerinden biri olarak, kendisine ya da bir yakınına kişisel fayda sağlamak gösterilmektedir. Ancak yukarıda da ifade edildiği üzere KHM'nin kamu politikalarına ilgi boyutunun KHM'nin rasyonel boyutunu tam olarak yansıtmaması sonucun bu şekilde çıkmasını sağlamıştır.

KHM'nin diğer alt boyutlarının da devam bağlılığı üzerinde etkili olmamasının temelinde devam bağlılığı ile KHM'nin norm temelli ve duygusal motiflerinin uyuşmaması yer almaktadır.

6.5.3. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Hakkında Tartışma

KHM ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların büyük çoğunluğunda; KHM'nin normatif bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilmiştir (Ritz ve diğ., 2016). Ancak bu çalışma kapsamında da KHM'nin normatif bağlılık üzerindeki etkisi, KHM'nin alt boyutları değerlendirilerek yapılmıştır. İlk olarak KHM'nin alt boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde KHM'nin “kamu yararına bağlılık” ve “fedakârlık” boyutlarının normatif bağlılık ile %99 güven düzeyinde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış (Tablo 5.4). Ayrıca değişkenlerin birbiri üzerine etkilerinin varlığı incelendiğinde ise korelasyon analize benzer şekilde sonuçlar ile “kamu yararına bağlılık” ve “fedakârlık” boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KHM'nin rasyonel motiflerinden biri bireylerin kamu hizmetlerine karşı sahip oldukları bağlılığın ve motivasyonun, bu bireylerin kendilerini yapmış oldukları işle tanımlıyor olması ve bu işle özdeşleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Bu ifadeden anlaşılabileceği üzere KHM'nin rasyonel motifinin normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu öne sürülebilir. Ancak çıkan sonuç bu iddianın tersine bir durumdadır. Bu durumun sebebi olarak “kamu politikalarına ilgi” boyutunun KHM'nin rasyonel motifinin yalnızca belli kısmını temsil etmesini gerekçe olarak gösterebilir. KHM ölçeğine ilişkin ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalar ile bu konudaki eksiklik kapatılabilir.

KHM'nin norm temelli motifi olan kabul edilen kamu yararına bağlılık boyutunun vatandaşlık görevi ve toplumsal fedakârlık gibi konulara atıfta bulunması sebebiyle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile oldukça yakın ilişkiler içerisinde olduğu öne sürülmektedir (Castaing, 2006). Bu çalışma kapsamında ile bu yöndeki iddia doğrulanmıştır. Nitekim hem korelasyon analizi hem de yapısal modelin analizi sonucunda Kamu Yararına Bağlılık boyutunun normatif bağlılık ile ilişkili olduğu ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim her iki değişkende de benlik duygusunun ötesinde toplumun ya da kurumun iyiliğinin düşünülmesi gerekliliği vurgusu hâkimdir. Ayrıca iki değişkenin de norm temelli /normatif değerler içeriyor olması, bu çalışma sonucunda birbiri ile ilişkili ve birbiri üzerinde etkili olmasına neden olmuştur.

Tablo 5.4'de verilen korelasyon analizi sonucuna göre KHM'nin merhamet boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Ancak araştırmanın yapısal modelinin analiz sonucuna (Tablo 5.25) göre merhamet boyutunun normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim böyle bir sonucun çıkmasında hem merhamet boyutu hem de normatif bağlılık boyutu üzerinde etkili olan birden çok değişkenin varlığının neden olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca merhamet boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yorumlanmasında da ifade edildiği gibi; merhamet boyutunun kültürel değerlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

KHM'nin duygusal motifini temsil etmekle birlikte genel olarak KHM'nin tüm motifleri ile ilgili olan “fedakârlık” boyutunun normatif bağlılık ile %99 güven

düzeyinde ilişkili olduğunu ve fedakârlık boyutunun normatif bağlılık üzerinde %95 güven düzeyinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Nitekim bu sonucun çıkmasında her iki değişkenin de kişisel çıkarların ötesinde kurumu karşı sadakati ve fedakârlığı bünyesinde barındırmasının etkili olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca fedakârlık boyutunun bir kamu hizmetine, bu hizmetin toplumsal açıdan önemli olduğu için bağlılık hissetmeyi içerdiği için bireylerin kendilerini bu kamu hizmetini gerçekleştirmek için kurumlarına karşı sorumlu hissetmelere dolayısıyla bağlılık hissetmelerine neden olmaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Akademik personel üzerinde yapılan bu çalışmanın temel amacı, akademik personelin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kurumsal sosyal sorumluluk ve kamu hizmetleri motivasyonu algılarının ortaya konulması ve bu faktörlerin birbirleri ile ilişkilerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca bu çalışma KSS, ÖB, ÖA ve KHM'nin alt boyutlarının dâhil edilerek birbirleri üzerindeki etkilerin araştırıldığı ilk çalışma olmuştur. Çalışma kapsamında beş temel hipotezin yanı sıra bu temel hipotezlerin altında altmış bir alt hipotez oluşturulmuştur. Alt boyutların ve bu alt boyutlara ilişkin hipotezlerin çokluğu çalışmanın temel amacına ulaşabilmek için tüm ayrıntıların göz önünde bulundurulmasını sağlamıştır. Dolayısıyla temel faktörlerin birbirleri üzerindeki etkiler incelenirken hangi alt boyutun ya da boyutların etkili veya etkisiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Böylelikle hem daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmış hem de elde edilen sonuçlara ilişkin genelleme yapılabilmesi sağlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında ulaşılmaya çalışılan bir diğer önemli amaç ise KHM ile ilgilidir. Nitekim ulusal literatürde uygulamaya yönelik çalışma yapılmamış olması bu alandaki boşluk bu çalışma ile kapatılmaya çalışılmıştır. KHM'nin öne sürdüğü iki temel argümandan biri olan “bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya devam etmeye yöneltten sebeplerin kamu kurumlarına özgü olduğu” iddiası, bu çalışma ile test edilmiştir. Elde edilen sonuca göre KHM'nin öne sürdüğü bu iddia doğrulanmıştır. Yukarıda da ifade edildiği üzere KHM'nin kamu yararına bağlılık ve fedakârlık alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç KHM'nin öne sürdüğü iddiayı doğrular nitelikte olmasına karşın bu iddianın daha somut delillerle test edilebilmesi için KHM ve örgütsel bağlılık faktörlerinin incelenebileceği başka bir çalışmada “işten ayrılma niyeti” faktörü de eklenmelidir. Ayrıca KHM'nin öne sürdüğü bir diğer önemli argüman olan “bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya iten sebepler kamu kurumlarına özgü olmasının” test edilebilmesi için KHM ile ilgili yapılabilecek çalışmanın üniversite öğrencilerine ya da üniversiteden yeni mezun olmuş bireylere yapılmasında fayda vardır. Bu sayede bireylerin kamu kurumlarında çalışmaya yönelmesinde yalnızca ekonomik faktörlerin dışında etkili faktörlerin varlığı araştırılmış olacaktır. Bu sayede kurumların sahip olduğu en değerli kaynak olan çalışanların, kurumlara daha az vakit ve

maddi gider ile kurum için daha faydalı bireyler olması sağlanabilir. Ancak bu noktada yalnızca KHM etkili değildir. Bu çalışmada da test edildiği üzere çalışanların kamu kurumları açısından etkin ve verimli bireyler olabilmesi kurumlarına ne derece bağlılık hissettikleri ile ilgili bir konudur. Ayrıca çalışanların kurumlarına bağlılık hissetmelerinde kurum içerisindeki durumlara ve olaylara ilişkin adalet algıları ve sosyal sorumluluk uygulamaları da önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın uygulama sonuçlarında KSS'nin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmasına karşın dolaylı etkilerinin varlığının araştırılması oldukça önemlidir. Bu sonuçlardan yola çıkarak akademik personelin örgütsel bağlılığının artırılabilmesinde bireylere kişisel fayda sağlayan KSS uygulamalarının etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aslında bu sonuca ulaşılması, KHM'nin öne sürdüğü gibi bireylerin kamu kurumlarında çalışmaya devam etmesinde yalnızca bireysel fayda sağlayan faktörlerin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tez kapsamında yapılan uygulama çalışmasının çeşitli kısıtlılıklarından (zaman, kamu kurumlarından izin alabilme vb.) dolayı yalnızca Atatürk Üniversitesinde yapılmıştır. Ancak bu çalışmaya benzer olarak farklı kurum dinamikleri olan kurumlarda bu çalışmanın yapılması elde edilecek sonuçların farklılaşmasını sağlama ihtimali vardır. Ayrıca çalışmanın örnekleminin genişletilmesi (birden fazla üniversite) ile elde edilen sonuçların, ülke geneline yönelik yorumlanabilmesini sağlayacaktır.

İlerleyen dönemlerdeki çalışmalarda neler yapılabileceği yönündeki önerilerin yanı sıra bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar neticesinde Atatürk Üniversitesi özelinde birkaç tavsiyede de bulunulabilir. Öncelikli olarak akademik personelin üniversiteye karşı bağlılığının gelişmesi için adalet algısının iyileştirilmesinde büyük önem vardır. 341 katılımcı ile yapılan araştırma sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarının ortalamalarını incelediğimizde 3,35 ortalama ile etkileşim adaletinin en yüksek 2,92 ortalamayla ise süreç adaletinin en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Süreç adaleti boyutunda yer alan ifadelerden en düşük seviyede olanlar; kararlara katılım (n=2,75) ve kararlarının tarafsızlığına (n=2,82) ilişkin olanlardır. Nitekim akademik personelin bağlılığının artırılmasında önemli olan örgütsel adalet algısının iyileştirilmesi için öncelikli olarak bu iki konu üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilen

KSS'nin de örgütsel adalet üzerinde etkili olması, dolaylı olarak akademik personelin örgütsel bağlılığı açısından önem taşımaktadır.

Elde edilen sonuçlardan dikkat çeken bir diğer önemli detay ise örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde iddia edildiğinin aksini KSS, ÖA ve KHM faktörlerinden hiç birinin alt boyutunun etkili olmadığıdır. Kurumlar açısından oldukça tehlikeli sayılan devam bağlılığının üzerinde etkili olan faktörlerin ayrı bir çalışma ile belirlenmesi, üniversite açısından olumsuz sonuçların doğmasının önüne geçilmiş olacaktır. Nitekim devam bağlılığına ilişkin faktörün ortalaması ($e_{bag}=3,44$) örgütsel bağlılığın diğer iki alt boyutuna göre orta seviyededir ($d_{bag}=3,61$ ve $n_{bag}=3,21$). Devam bağlılığının normatif bağlılığa göre yüksek seviyede olması ve ortalamasının bu düzeyde çıkması üzerinde dikkatli düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Devam bağlılığın bu düzeyde çıkmasına yönelik olarak hem anket çalışması öncesinde görüşülen katılımcılar hem de anket çalışmasının yüz yüze yapıldığı katılımcılar benzer şekilde yorumlarda bulunmuşlardır. Ayrıca katılımcılar tarafından üniversite yönetiminin araştırma görevlilerinin kendi aralarında sosyal haklar ve iş güvencesi açısından adil olmayan uygulamalar yürüttüğü yönünde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Devam bağlılığı düzeylerinin unvana göre farklılığını incelediğimizde ise araştırma görevlilerinin diğer ünvanlardaki akademik personele göre daha fazla devam bağlılığına sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte normatif bağlılık düzeylerinin akademik unvana göre değerlendirdiğimizde ise araştırma görevlilerinin diğer unvanlara göre daha düşük normatif bağlılık geliştirdiği görülmüştür. Dolayısıyla araştırma görevlilerinin üniversiteye karşı diğer unvanlardaki akademik personele oranla sadakat ve borçluluk hissetmediği; bu kurumdan ayrılması durumunda maddi zarara uğrayacağı endişesinden dolayı bağlılık hissettiği sonucuna ulaşabiliriz. Üniversitenin geleceği açısından oldukça tehlikeli bir durum arz eden bu sonucun nedenleri üzerinde yoğunlaşp devam bağlılığının azaltılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A Z. (2006). "Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ackerman, R W, Bauer, R A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Virginia: Reston Publishing Company.
- Adams, J S. (1965). "Inequity in social exchange". *Advances in experimental social psychology*, 2(1), 267-299.
- Akbulut, Ö Ö. (2007). "Kamu Yönetiminde İşletmecilik Sorunu". *Mülkiye Dergisi*, 31(254), 73-86.
- Akhtar, S, Tan, D. (1994). "Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment". *Psychological Reports*, 75(3), 1379-1390.
- Aktan, C C. (1999). "Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk". *İş Ahlakı Dergisi* 1(1), 99-121.
- Aktan, C C, Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (ss. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Al, H. (2007). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi* (2. bs). Ankara: Vadi Yayınları.
- Aldag, R, Stearns, T. (1991). *Management* (2. bs). Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Com.
- Alexander, S, Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior". *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Allen, N J, Grisaffe, D B. (2001). "Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages". *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Allen, N J, Meyer, J P. (1990a). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.

- Allen, N J, Meyer, J P. (1990b). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allport, G W. (1935). Attitudes. M. Clark (Ed.), *A handbook of social psychology* (ss. 798-844). London: Oxford University Press.
- Alonso, P, Lewis, G B. (2001). "Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector". *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Alutto, J A, Hrebiniak, L G, Alonso, R C. (1973). "On operationalizing the concept of commitment". *Social Forces*, 50(4), 448-454.
- Alvesson, M. (2000). "Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies". *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1124.
- Ambrose, M L, Seabright, M A, Schminke, M. (2002). "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice". *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- Andreasen, A R, Drumwright, M. (2001). Alliances and ethics in social marketing. A. R. Andreasen (Ed.), *Ethics in social marketing* (ss. 95-124). Wahington: Georgetown university press.
- Angle, H L, Perry, J L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". *Administrative science quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aranya, N, Ferris, K R. (1984). "A reexamination of accountants' organizational-professional conflict". *The Accounting review*, 59(1), 1-15.
- Aras, G. (2007). "Kurumsal sosyal sorumluluk: Muhasebe ve denetim uygulamalarına yansımaları". *İç Denetim Dergisi*, 20(4), 1-7.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (ss. 37-45). İstanbul: İGİAD Yayınları.

- Argüden, Y. (2008). "Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi". *Önce Kalite Dergisi*, 131(17), 30-34.
- Aristotle, A W T. (1968). *Nikomakhos'a Etik* (Çev. S. Babür). İstanbul: Bilgesu Yayıncılık.
- Armstrong, M, Baron, A. (2000). Performance management. R. Dransfield (Ed.), *Human resource management* (ss. 69-85). Chicago: Heinemann Educationel Publishers.
- Atauni.edu.tr. (2017). Erişim Tarihi 11.01.2017, <http://www.atauni.edu.tr/>
- Avci, S B. (2012). *Üçüncü taraf lojistik firmalarında hesap verebilirlik, etik davranış, şeffaflık ve güvenin incelenmesi: Gıda sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (311731)
- Aven, F F, Parker, B, McEvoy, G M. (1993). "Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis". *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Avinun, R, Israel, S, Shalev, I, Gritsenko, I, Bornstein, G, Ebstein, R P, Knafo, A. (2011). "AVPR1A variant associated with preschoolers' lower altruistic behavior". *Plos One*, 6(9), 1-5.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen trend: kurumsal sosyal sorumluluk* (1. bs). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Aydemir, E. (2012). *Hastanelerde kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması: Bir vak'a çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Babakus, E, Cravens, D W, Johnston, M, Moncrief, W C. (1996). "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 33-46.
- Bagdadli, S, Paoletti, F. (2001). "The importance of organizational justice in promotion decisions". *SDA Bocconi Research Division Working Paper*, 1-61.

- Bagraim, J. (2010). "Multiple affective commitments and salient outcomes: The improbable case of information technology knowledge workers". *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13(2), 97-106.
- Bakan, İ, Büyükmeşe, T. (2005). "Sağlık Sektöründe Uygulanan Performansa Göre Ücretlendirme Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Alan Çalışması". *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 13(1), 12-14.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (1. bs). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A, Kırılmaz, H. (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği. A. Nohutçu ve A. Balcı (Eds.), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Baldwin, J N. (1984). "Are we really lazy". *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), 80-89.
- Baldwin, J N. (1987). "Public versus private: Not that different, not that consequential". *Public Personnel Management*, 16(2), 181-193.
- Balıkçioğlu, B, Karacaoğlu, K. (2007). "Sosyal Bir Ürün Olarak Topluma Pazarlanan Hayırseverlik: Stratejik Hayırseverlik". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-22.
- Barlı, Ö. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (5. bs). Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barling, J, Phillips, M. (1993). "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study". *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Barnard, C I. (1994). *The functions of the executive* (11. bs). Cambridge: Harvard university press.
- Baron, D P. (1996). *Business and its environment* (2. bs). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Barrett-Howard, E, Tyler, T R. (1986). "Procedural justice as a criterion in allocation decisions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 296-304.

- Bashir, S, Nasir, M. (2013). "Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan". *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 61-65.
- Batson, C D, Chang, J, Orr, R, Rowland, J. (2002). "Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1656-1666.
- Bayrak, S. (2001). *İş ahlakı ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, 59(1), 125-139.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları* (1. bs). İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A C, Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T E, Billings, R S, Eveleth, D M, Gilbert, N L. (1996). "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance". *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Behn, R D. (1995). "The big questions of public management". *Public administration review*, 55(4), 313-324.
- Behn, R D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington: Brookings Institution Press.
- Belle, N. (2013). "Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.

- Bergman, M E. (2006). "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda". *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Beugre, C D. (2002). "Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C D. (1998). *Managing fairness in organizations* (1. bs). Westport: Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C D, 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.
- Bies, R J, Moag, J S. (1986). Interactional Justice Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Bs. 3, ss. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Biggart, N W, Hamilton, G G. (1984). "The power of obedience". *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 540-549.
- Bilbay, Ö F, Eren, V. (2015). "Kamu Yönetiminde Performans Paradoksu". *Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, 13(1), 498-514.
- Blau, G J. (1985). "The measurement and prediction of career commitment". *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Blau, G J, Boal, K B. (1987). "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism". *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bowd, R, Bowd, L, Harris, P. (2006). "Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre". *Journal of Public Affairs*, 6(2), 147-155.
- Bowen, H R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. United states of america: University of Iowa Press.

- Boylu, Y, Pelit, E, Güçer, E. (2007). "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozeman, B, Su, X. (2015). "Public service motivation concepts and theory: A critique". *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Bozkurt, Ö, Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 69-98.
- Brewer, G A. (2008). Employee and organizational performance. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (ss. 136-156). New York: Oxford University Press.
- Brewer, G A, Selden, S C. (1998). "Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic". *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.
- Brewer, G A, Selden, S C. (2000). "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies". *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Brewer, G A, Selden, S C, Facer, I, Rex, L. (2000). "Individual conceptions of public service motivation". *Public administration review*, 60(3), 254-264.
- Briggs, A. (1961). "The welfare state in historical perspective". *European Journal of Sociology*, 2(2), 221-258.
- Bright, L. (2005). "Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?". *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Bright, L. (2008). "Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?". *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Bright, L. (2011). "Does public service motivation affect the occupation choices of public employees?". *Public Personnel Management*, 40(1), 11-24.
- Brockner, J, Houser, R, Birnbaum, G, Lloyd, K, Deitcher, J, Nathanson, S, Rubin, J Z. (1986). "Escalation of commitment to an ineffective course of action: The effect

- of feedback having negative implications for self-identity". *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 109-126.
- Brockner, J, Wiesenfeld, B M. (1996). "An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures". *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brown, R B. (1996). "Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology". *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative science quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchanan, B. (1975). "Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers". *Administration & Society*, 6(4), 423-444.
- Buelens, M, Van den Broeck, H. (2007). "An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations". *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Buhmann, K. (2006). "Corporate social responsibility: what role for law? Some aspects of law and CSR". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), 188-202.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byington, J R, Johnston, J G. (1991). "Influences on turnover of internal auditors". *Internal Auditing*, 7(2), 3-10.
- Byrne, B M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2. bs). New York: Routledge.
- Byrne, S, Damon, F. (2008). "To participate or not to participate? Voice and explanation effects on performance in a multi-period budget setting". *The British Accounting Review*, 40(3), 207-227.

- Byrne, Z S, Cropanzano, R. (2001). Historical review of organizational justice. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Camilleri, E. (2006). "Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees". *Public policy and administration*, 21(1), 63-83.
- Camilleri, E. (2007). "Antecedents affecting public service motivation". *Personnel review*, 36(3), 356-377.
- Camilleri, E, Van Der Heijden, B I. (2007). "Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector". *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Cardona, F. (2006). "Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States". *Support for Improvement in Governance and Management*, 1(1), 1-6.
- Carroll, A B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A B. (1998). "The four faces of corporate citizenship". *Business and society review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon ve D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (ss. 19-47). New York: Oxford University Press.
- Castaing, S. (2006). "The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service". *Public policy and administration*, 21(1), 84-98.

- Celep, C. (1998). "Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı". *Eğitim ve Bilim*, 22(108), 56-62.
- Celep, C. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ceylan, T. (2006). "Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri Ve Birlikte Yaşamının Koşulu Olan Adalet (Platon)". *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 159-176.
- Chang, E. (1999). "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Thrnover Intention". *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chanley, V A, Rudolph, T J, Rahn, W M. (2000). "The origins and consequences of public trust in government: A time series analysis". *Public opinion quarterly*, 64(3), 239-256.
- Chapin III, F S, Torn, M S, Tateno, M. (1996). "Principles of ecosystem sustainability". *The American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.
- Chapman, B. (1959). *The Profession Of Government The Public Service In Europe* (1. bs). London Unwin University Books.
- Chong, V K, Rundus, M J. (2004). "Total quality management, market competition and organizational performance". *The British accounting review*, 36(2), 155-172.
- Christensen, R K, Wright, B E. (2011). "The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Clary, E G, Miller, J. (1986). "Socialization and situational influences on sustained altruism". *Child development*, 57(6), 1358-1369.
- Clerkin, R M, Paynter, S R, Taylor, J K. (2009). "Public Service Motivation in Undergraduate Giving and: Volunteering Decisions". *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698.
- Clugston, M. (2000). "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave". *Journal of organizational behavior*, 21(4), 477-486.
- Cohen-Charash, Y, Spector, P E. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis". *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach* (1. bs). Mahwan, NJ: Psychology Press.
- Cohen, A. (2007). "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment". *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A, Lowenberg, G. (1990). "A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis". *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Coleman, D F, Irving, G P, Cooper, C L. (1999). "Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995-1001.
- Colquitt, J A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure". *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J A, Conlon, D E, Wesson, M J, Porter, C O, Ng, K Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Colquitt, J A, Greenberg, J, Zapata-Phelan, C P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (Bs. 1, ss. 3-58). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Commision of the European Communities. (2001). Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Erişim; http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm
- Cooper, R, Markus, M L. (1995). "Human reengineering". *Sloan Management Review*, 36(4), 39.
- Coşkun, S. (2015). "Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması". *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 61-74.
- Coşkun, S, Dulkadiroğlu, H, Kunduracı, N F. (2016). "Kamu Sektöründe Bireysel Performansa Göre Ücret Uygulamaları: Başarısızlığın Yaygınlaşması". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 627-651.
- Coursey, D H, Pandey, S K. (2007). "Public service motivation measurement testing an abridged version of perry's proposed scale". *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Coursey, D H, Perry, J L, Brudney, J L, Littlepage, L. (2008). "Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument: Results for volunteer exemplars". *Review of public personnel administration*, 28(1), 79-90.
- Covin, T J, Brush, C C. (1991). "An examination of male and female attitudes toward career and family issues". *Sex Roles*, 25(7-8), 393-415.
- Crewson, P E. (1995). "A comparative analysis of public and private sector entrant quality". *American Journal of Political Science*, 39(3), 628-639.
- Crewson, P E. (1997). "Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect". *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Crewson, P E, Guyot, J F. (1997). "Sartor resartus: A comparative analysis of public and private sector entrant quality reanalyzed". *American Journal of Political Science*, 41(3), 1057-1065.

- Cropanzano, R, Ambrose, M L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (ss. 119-151). California: Stanford University Press.
- Cropanzano, R, Byrne, Z S, Bobocel, D R, Rupp, D E. (2001). "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice". *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R, Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. R. Steers ve L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (Bs. 5, ss. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R, Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze". *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R, Prehar, C A, Chen, P Y. (2002). "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice". *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Crowther, D, Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility* (1. bs). e-book: Bookboon.
- Çağıl, O M. (1961). *Hukuk başlangıcı dersleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Çalışkan, O. (2010). *Kurumsal sosyal sorumluluk algılama boyutunun personelinin iş tatminine ve işte kalma niyetine etkisi: Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeçen, A. (1975). "Hukukta Norm ve Adalet". *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 71-115.

- Çelik, Y. (2013). *Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıkrıkçı, F. (2016). *Kamu ve vakıf üniversitelerinin yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çolak, M, Erdost, H E. (2004). "Organizational Justice: A review of the literature and some suggestions for future research". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çöl, G. (2004). "Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi". *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G, Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Daft, R L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (Çev. Ö. T. Özmen, 10. bs). Ankara: Nobel Yayınları.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dahlsrud, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Daileyl, R C, Kirk, D J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. (1975). "Five propositions for social responsibility". *Business Horizons*, 18(3), 19-24.

- De George, R T. (2008). "An American perspective on corporate social responsibility and the tenuous relevance of Jacques Derrida". *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 74-86.
- DeCotiis, T A, Summers, T P. (1987). "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment". *Human relations*, 40(7), 445-470.
- DeHart-Davis, L, Marlowe, J, Pandey, S K. (2006). "Gender dimensions of public service motivation". *Public administration review*, 66(6), 873-887.
- Deluga, R J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour". *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demerouti, E, Bakker, A B, De Jonge, J, Janssen, P P, Schaufeli, W B. (2001). "Burnout and engagement at work as a function of demands and control". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (1. bs). New Haven, CT: Yale University Press.
- Dick, G, Metcalfe, B. (2001). "Managerial factors and organisational commitment-A comparative study of police officers and civilian staff". *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Digesta10Ulpianus. (t.y.). "Digesta 10 Ulpianus - Kurallar Kitabı-1".
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DiMaggio, P. (1998). "The new institutionalisms: avenues of collaboration". *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 154(4), 696-705.
- Doğan, M. (1994). *Büyük Türkçe Sözlük* (11. bs). İstanbul: Ülke Yayınları.

- Donaldson, T. (2005). "Defining the value of doing good business". *Financial Times*, 2(6), 1-10.
- Dozier, J B, Miceli, M P. (1985). "Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective". *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Drost, E A. (2011). "Validity and reliability in social science research". *Education Research and Perspectives*, 38(1), 105.
- Dubin, R, Champoux, J E, Porter, L W. (1975). "Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers". *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Durna, U, Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duverger, M. (2006). *Metodoloji açısından sosyal bilimlere giriş* (Çev. Ü. Oskay). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Egri, C P, Ralston, D A. (2008). "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007". *Journal of International Management*, 14(4), 319-339.
- Eijk, v C, Steen, T. (2011). "Does public service motivation fit an international setting?". *ECPR General Conference, University of Iceland*, 6, 25-27.
- Eisenberg, R, Fasolo, P, Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elias, R Z. (2004). "An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies". *Journal of Business Ethics*, 52(3), 267-281.
- Eraslan, M T, Tozlu, A. (2011). "Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi". *Sayıştay Dergisi*, 81(1), 33-64.
- Erden, D. (1987). "İşletmelerin sosyal sorumluluğunun algılanması: mühendislik ile işletme ve iktisat öğrencileri kıyaslaması". *Amme İdaresi Dergisi*, 20(2), 69-80.

- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi: kuram, siyasa, uygulama* (1. bs). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Erol, M, Elagöz, İ, Sahbaz, A. (2010). "Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Arastırma". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 46(1), 58-65.
- Ersöz, H Y. (2007). *Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişiminde meslek ve sivil toplum kuruluşları* (1. bs). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations. Foundations of modern sociology series*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Etzioni, A. (1974). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (2010). *Moral dimension: Toward a new economics*. New York: The Free Press.
- Farmer, R N, Hogue, W D. (1985). *Corporate social responsibility*. Michigan State University: Lexington Books.
- Ferit, D. (1993). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*. Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.
- Finnis, J. (2004). Natural law: The classical tradition. I. J. Coleman ve S. Shapiro (Eds.), *The Oxford Handbook of Jurisprudence and Philosophy of Law* Oxford University Press.
- Fiske, S T, Taylor, S E. (1984). *Social cognition reading* (1. bs). Los Angeles: McGraw-Hill.
- Fitzpatrick, K, Bronstein, C. (2006). *Ethics in public relations: Responsible advocacy* (1. bs). United states of america Sage Publications.
- Foley, S, Kidder, D L, Powell, G N. (2002). "The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates". *Journal of Management*, 28(4), 471-496.

- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A Referent Cognitions Model. H. Bierhoff, R. Cohen ve J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (ss. 145-162). New York Plenum Press.
- Folger, R. (1987). "Distributive and procedural justice in the workplace". *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R, Bies, R J. (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice". *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R, Greenberg, J. (1985). "Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems". *Research in personnel and human resources management*, 3(1), 141-183.
- Folger, R, Konovsky, M A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions". *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R, Konovsky, M A, Cropanzano, R. (1992). "A due process metaphor for performance appraisal". *Research in organizational behavior*, 14, 129-177.
- Folger, R, Martin, C. (1986). "Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects". *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R G, Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (7. bs). London: Sage publications.
- Francois, P. (2000). "'Public service motivation' as an argument for government provision". *Journal of Public Economics*, 78(3), 275-299.
- Frederick, W C. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California management review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W C. (1994). "From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought". *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Frederickson, H G, Hart, D K. (1985). "The public service and the patriotism of benevolence". *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.

- Freeman, R E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R E, Reed, D L. (1983). "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance". *California management review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R E, Wicks, A C, Parmar, B. (2004). "Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"". *Organization science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine* 13(1), 1-6.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. W. C. Zimmerli, K. Richter ve M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (ss. 173-178). New York: Springer.
- Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom* (40. bs). United States of America: University of Chicago press.
- Friedmann, W. (1944). *Legal theory* (13. bs). Columbia: Columbia University Press.
- Frost, S E. (1946). *Masterworks of Philosophy* (1. bs). Boston: McGraw Hill.
- Gabris, G T, Simo, G. (1995). "Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions". *Public personnel management*, 24(1), 33-51.
- Gaertner, K N, Nollen, S D. (1989). "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization". *Human relations*, 42(11), 975-991.
- Gal, R. (1985). "Commitment and obedience in the military: An Israeli case study". *Armed Forces & Society*, 11(4), 553-564.
- Gardberg, N A, Fombrun, C J. (2006). "Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments". *Academy of management Review*, 31(2), 329-346.
- Garriga, E, Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Gaus, J M, White, L D, Dimock, M E. (1936). *Frontiers of public administration*. Chicago: University of Chicago Press.

- Giauque, D, Ritz, A, Varone, F, Anderfuhren-Biget, S. (2012). "Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction". *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Gilliland, S. (2008). "The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs". *Human Resource Management Review*, 18(4), 271-281.
- Gladwin, T N, Kennelly, J J, Krause, T-S. (1995). "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research". *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Goddard, T. (2004). "Can corporate sector philanthropy be included in a new vision for community health programs?". *Australian Occupational Therapy Journal*, 51(2), 106-109.
- Golembiewski, R T. (1996). "The future of public administration: End of a short stay in the sun? Or a new day a-dawning?". *Public Administration Review*, 56(2), 139-148.
- Gonzalez, T F, Guillen, M. (2008). "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'". *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Goodpaster, K E, Matthews, J B. (1982). "Can a corporation have a conscience". *Harvard Business Review*, 60(1), 132-141.
- Gouldner, A W. (1957). "Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I". *Administrative science quarterly*, 2(3), 281-306.
- Gouldner, A W. (1958). "Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. II". *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444-480.
- Gouldner, A W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American sociological review*, 25(2), 161-178.
- Göçenoğlu, C, Onan, I. (2008). "Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu". *Avrupa Komisyonu*, 1-7.

- Gözler, K. (1998). *Hukukun Genel Teorisine Giriş; Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu* (1. bs). Ankara: US-A Yayıncılık.
- Gözler, K. (2008). "Tabii Hukuk ve Hukuki Pozitivizme Göre Adalet Kavramı". *Muhafazakâr Düşünce*, 4(15), 77-90.
- Gözler, K. (2012). *Hukuka Giriş* (9. bs). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". *Journal of applied psychology*, 71(2), 340.
- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. j. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J, Ashton-James, C E, Ashkanasy, N M. (2007). "Social comparison processes in organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41.
- Greenberg, J, Leventhal, G S. (1976). "Equity and the use of overreward to motivate performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), 179.
- Griffin, R W. (2013). *Fundamentals of management* (7. bs). Boston, Massachusetts, ABD: South-Western College Publication.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi". *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Güler, B A. (1994). "Nesnesini arayan disiplin: kamu yönetimi". *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 3-19.
- Gürbüz, S. (2007). "Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Güriz, A. (1994a). *Adalet kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

- Güriz, A. (1994b). Adalet kavramının belirsizliği *Adalet kavramı* (ss. 13-20). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Gürsakal, N. (1997). *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II, Alfa Yayınları*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Hair, J, Anderson, R E, Tatham, R L, Black, W C. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (Fifth Edition. bs). NJ.: Prentice-Hall International Inc.
- Hair, J F, Anderson, R E, Babin, B J, Black, W C. (1998). *Multivariate data analysis : a global perspective* (Vol. 7, pp. 800). Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Halıcı, A. (2001). "İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 11-26.
- Hannan, M T, Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations". *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Harris, K J, Andrews, M C, Kacmar, K M. (2007). "The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes". *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.
- Harvey, M G, Novicevic, M M, Speier, C. (1999). "Inpatriate managers: How to increase the probability of success". *Human resource management review*, 9(1), 51-81.
- Hasanov, V. (2010). *Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış
- Hay, R, Gray, E. (1974). "Social responsibilities of business managers". *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
- Heckhausen, J, Wrosch, C, Schulz, R. (2010). "A motivational theory of life-span development". *Psychological review*, 117(1), 32.
- Henle, C A. (2005). "Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality". *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.

- Hillenbrand, C, Money, K. (2007). "Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin?". *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.
- Hobbes, T. (1995). *Leviathan* (Çev. S. Lim). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Holmes, S L. (1976). "Executive perceptions of corporate social responsibility". *Business horizons*, 19(3), 34-40.
- Homans, G C. (1961). *Human behavior: Its elementary forms* (Vol. 1, pp. 352). New York: Harcourt Brace.
- Homans, G C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (2. bs). New York: Harcourt, Brace & World.
- Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?". *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C, Lodge, M. (2006). "From Sir Humphrey to Sir Nigel: What future for the public service bargain after Blairworld?". *The Political Quarterly*, 77(3), 360-368.
- Horton, S. (2006). "The public service ethos in the British civil service: An historical institutional analysis". *Public Policy and Administration*, 21(1), 32-48.
- Horton, S. (2008). History and persistence of an idea and an ideal. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (ss. 17-32). New York: Oxford University Press.
- Houston, D J. (2000). "Public-service motivation: A multivariate test". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(4), 713-727.
- Houston, D J, Cartwright, K E. (2007). "Spirituality and public service". *Public Administration Review*, 67(1), 88-102.
- Hrebiniak, L G, Alutto, J A. (1972). "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment". *Administrative science quarterly*, 17(4), 555-573.
- Huang, L-H. (2000). *The Perceived Leadership Behaviour and Organizational Commitment at CPA Firms*. (Doktora Tezi).Florida: Nova Southeastern University Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship

- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi).Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İnce, M, Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık* (1. bs). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Irak, D U. (2004). "Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu". *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşbaşı, J Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İşbaşı, J Ö. (2001). "Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö F, Karabey, C N. (2007). "Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İşcan, Ö F, Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İyigün, N Ö. (2012). "Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi II*(21), 49-64.
- Jaros, S J, Jermier, J M, Koehler, J W, Sincich, T. (1993). "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models". *Academy of management Journal*, 36(5), 951-995.

- Jasso, G. (1980). "A new theory of distributive justice". *American Sociological Review*, 45(1), 3-32.
- Jeurissen, R. (2004). "Institutional conditions of corporate citizenship". *Journal of Business Ethics*, 53(1), 87-96.
- Jones, M T. (1999). "The institutional determinants of social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- Jones, T M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California management review*, 22(3), 59-67.
- Jöreskog, K G, Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. United States of America: Scientific Software International.
- Judge, T A, Colquitt, J A. (2004). "Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kabasakal, H E. (1989). "Güdülenme kuramları ve son yıllardaki gelişmeler". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2), 280-290.
- Kakabadse, N K, Rozuel, C, Lee-Davies, L. (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kalfa, C. (2011). "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 403-417.
- Kang, I, Lee, K C, Lee, S, Choi, J. (2007). "Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map". *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kanter, R M. (1968). "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities". *American sociological review*, 33(4), 499-517.
- Karacaoğlu, K. (2005). "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İli'nde Bir

- Uygulama". *İstanbul University Journal of Institute of Business Administration*, 16(52), 54-72.
- Karcıoğlu, F. (2001). "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 265-283.
- Karna, J, Hansen, E, Juslin, H. (2003). "Social responsibility in environmental marketing planning". *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.
- Katz, D, Kahn, R L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev. H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaya, P A. (2000). *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: TUIİS yayınları.
- Kelman, H C. (1958). "Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change". *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kelman, S. (1987). "Public choice and public spirit". *The Public Interest*, 31, 80-94.
- Ketchand, A A, Strawser, J R. (1998). "The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting". *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Kettl, D F. (2005). *The Global Public Management Revolution* (2. bs). Washington: Brookings Institution Press.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Kim, S. (2005). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations". *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S. (2006). "Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea". *International journal of manpower*, 27(8), 722-740.
- Kim, S. (2012). "Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public

- service motivation and work attitudes". *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kim, S, Vandenabeele, W, Andersen, L B, Cerase, F P, Christensen, R K, Koumenta, M, . . . Pedersen, L H. (2010a). *Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use*. Paper presented at the Paper at the Annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September.
- Kim, S, Vandenabeele, W, Andersen, L B, Cerase, F P, Christensen, R K, Koumenta, M, . . . Pedersen, L H. (2010b). "Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use". *Paper at the Annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September, 8-10*.
- Kim, S, Vandenabeele, W, Andersen, L B, Cerase, F P, Christensen, R K, Koumenta, M, . . . Pedersen, L H. (2010c). "Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use". *Paper at the Annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September, 1(1), 8-10*.
- Kim, S, Vandenabeele, W, Wright, B E, Andersen, L B, Cerase, F P, Christensen, R K, . . . Liu, B. (2013). "Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kirkhart, L. (1971). *Toward a theory of public administration*. Scranton: Chandler Publishing.
- Klein, H J, Molloy, J C, Cooper, J T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. H. J. Klein, T. E. Becker ve J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (Bs. 1, ss. 3-36). Nwe York: Routledge.
- Knoke, D, Wright-Isak, C. (1982). "Individual motives and organizational incentive systems". *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2), 209-254.

- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (16. bs). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koehler, M, Rainey, H G. (2008). Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Kolodinsky, R W, Madden, T M, Zisk, D S, Henkel, E T. (2010). "Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors". *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167-181.
- Konovsky, M A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (7. bs). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P, Lee, N. (2006). "Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause". *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 90-93.
- Kumari, N, Afroz, N. (2013). "Role of affective commitment in employees' life satisfaction". *International Journal of Advance Research*, 1(12), 11-20.
- Kurt, S. (2012). "Hayek'in özgürlük ve adalet teorisi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 199-213.
- Kurtz, D L, Boone, L E. (1992). *Principles of management* (Vol. 1). United States of America: McGraw-Hill Inc.
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kıyaslama Projesi Sonuç Raporu. (2006). Türkiye Kalite Derneği (KALDER). İstanbul.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi; Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Lachman, R, Aranya, N. (1986). "Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals". *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 227-243.
- Lah, T, Perry, J L. (2008). "The diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD countries: A tale of two paths to reform". *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 282-299.
- Lan, Z, Rosenbloom, D H. (1992). "Editorial: public administration in transition?". *Public Administration Review*, 52(6), 535-537.
- Lantos, G P. (2001). "The boundaries of strategic corporate social responsibility". *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- Lawrence, J, Ott, M, Bell, A. (2012). "Faculty organizational commitment and citizenship". *Research in Higher Education*, 53(3), 325-352.
- Leblebici, D N. (2004). Kamu Yönetimi: Dünyada ve Türkiye'deki Gelişimi. M. Öktem ve U. Ömürgönülşen (Eds.), *Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunlar*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Lee, C, Farh, J-L. (1999). "The effects of gender in organizational justice perception". *Journal of organizational behavior*, 20(1), 133-143.
- Lee, N R, Kotler, P T. (2006). *Marketing in the public sector: A roadmap for improved performance* (1. bs). Boston: Pearson Prentice Hall.
- Lee, S M. (1971). "An empirical analysis of organizational identification". *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lerner, M J. (1977). "The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms". *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- Lerner, M J, Whitehead, L A. (1980). "Procedural justice viewed in the context of justice motive theory". *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research*, 1(1), 219-256.
- Leventhal, G S. (1976). "The distribution of rewards and resources in groups and organizations". *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.

- Leventhal, G S. (1980). What should be done with equity theory? K. J. Gergen (Ed.), *Social exchange* (ss. 27-55). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G S, Karuza, J, Fry, W R. (1980). "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Leventhal, G S, Lane, D W. (1970). "Sex, age, and equity behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(4), 312.
- Lim, V K. (2002). "The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice". *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lin, S-L, Hsieh, A-T. (2002). "Constraints of task identity on organizational commitment". *International Journal of Manpower*, 23(2), 151-165.
- Lind, E A, Tyler, T R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Liu, B, Hui, C, Hu, J, Yang, W, Yu, X. (2011). "How well can public service motivation connect with occupational intention?". *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), 191-211.
- Liu, B, Tang, N, Zhu, X. (2008). "Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality". *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Lodahl, T M, Kejnar, M. (1965). "The definition and measurement of job involvement". *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Lok, P, Crawford, J. (2001). "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction". *Journal of managerial psychology*, 16(8), 594-613.
- Lorcu, Fatma. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı* (1. bs). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behaviour* (9. bs). Boston: McGraw Hill.
- Luthans, F, Stewart, T I. (1977). "A general contingency theory of management". *Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.

- Lyons, D. (1972). "Rawls versus utilitarianism". *The Journal of Philosophy*, 69(18), 535-545.
- Maignan, I, Ferrell, O. (2001). "Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses". *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Major, B, Deaux, K. (1982). Individual differences in justice behavior. j. Greenberg ve R. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (Bs. 43, ss. 76). New York: Academic Press.
- Mamman, A. (1997). "Employees' attitudes toward criteria for pay systems". *The Journal of social psychology*, 137(1), 33-41.
- Mann, G A. (2006). "A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector". *Personnel Administration*, 35(1), 33-48.
- Mannix, E A, Neale, M A, Northcraft, G B. (1995). "Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(3), 276-286.
- Marquardt, Donald. (1970). "Generalized Inverses, Ridge Regression, Biased Linear Estimation, and Nonlinear Estimation". *Technometrics*, 12 (3), 591-612.
- Marsden, D, Richardson, R. (1994). "Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service". *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- Marx, J D. (1999). "Corporate philanthropy: What is the strategy?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185-198.
- Masterson, S S, Lewis, K, Goldman, B M, Taylor, M S. (2000). "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships". *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J E, Zajac, D M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

- Mayer, R C, Schoorman, F D. (1992). "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment". *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- McDonald, D J, Makin, P J. (2000). "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McFarlin, D B, Sweeney, P D. (1992). "Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- McGee, G W, Ford, R C. (1987). "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales". *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- Mellor, S, Mathieu, J E, Barnes-Farrell, J L, Rogelberg, S G. (2001). "Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships". *Human Resource Management*, 40(2), 171-184.
- Metaxas, T, Tsavdaridou, M. (2010). "Corporate social responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece". *Journal of contemporary European studies*, 18(1), 25-46.
- Meydan, C H. (2010). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma". *Yayımlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Meyer, J P, Allen, N J. (1984). "Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations". *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J P, Allen, N J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J P, Allen, N J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application Research and Application*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

- Meyer, J P, Allen, N J, Gellatly, I R. (1990). "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations". *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J P, Allen, N J, Smith, C A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J P, Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J P, Stanley, D J, Herscovitch, L, Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miceli, M P, Near, J P. (1984). "The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis". *Academy of Management journal*, 27(4), 687-705.
- Mohr, L A, Webb, D J. (2005). "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses". *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mohr, L A, Webb, D J, Harris, K E. (2001). "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior". *Journal of Consumer affairs*, 35(1), 45-72.
- Moir, L. (2001). "What do we mean by corporate social responsibility?". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
- Monroe, K R. (1998). *The heart of altruism: Perceptions of a common humanity*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Moorman, R H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.

- Moorman, R H, Blakely, G L, Niehoff, B P. (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?". *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- Morris, J H, Sherman, J D. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model". *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morris, T, Lydka, H, O'Creevy, M F. (1993). "Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies". *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Morrow, P C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment". *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P C. (1993). *The theory and measurement of work commitment* (15. bs). Greenwich: Jai Press.
- Morrow, P C, McElroy, J C. (1986). "On assessing measures of work commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 139-145.
- Mottaz, C J. (1989). "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R T, Porter, L W, Steers, R M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Mowday, R T, Steers, R M, Porter, L W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Moynihan, D P, Pandey, S K. (2007). "The role of organizations in fostering public service motivation". *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Murray, M A. (1975). "Comparing public and private management: An exploratory essay". *Public Administration Review*, 35(4), 364-371.
- Murtaza, G, Shad, I, Shahzad, K, Shah, M K, Khan, N A. (2011). "Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: A case of public sector organization of Pakistan". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 73-80.

- Naff, K C, Crum, J. (1999). "Working for America: Does public service motivation make a difference?". *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Naktiyok, A, Küçük, O. (2010). "İşgören (İç Müşteri) Ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 225-243.
- Neumann, Y, Finaly-Neumann, E. (1990). "The reward-support framework and faculty commitment to their university". *Research in Higher Education*, 31(1), 75-97.
- Newton, L A, Shore, L M. (1992). "A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition". *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Niehoff, B P, Moorman, R H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Norris, P. (2003). Still a Public Service Ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers *For the People: Public Service for the 21st Century* (Bs. 1). Harvard University Cambridge: Endicott Hall.
- Novelli, L, Kirkman, B L, Shapiro, D L. (1995). "Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective". *Trends in organizational behavior*, 2, 15-36.
- Nowakowski, J M, Conlon, D E. (2005). "Organizational justice: Looking back, looking forward". *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations". *California management review*, 31(4), 9-25.
- O'reilly, C A, Caldwell, D F. (1980). "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment". *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559.
- O'Reilly, C A, Caldwell, D F. (1981). "The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification". *Administrative science quarterly*, 26(4), 597-616.

- O'Reilly, C A, Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly, C A, Chatman, J, Caldwell, D F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- O'Toole, B. (2006). *The Ideal of Public Service: Reflections on the higher civil service in Britain* (1. bs). New York: Routledge.
- O'riordan, L, Fairbrass, J. (2008). "Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue". *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758.
- OECD. (1997). *Performance pay schemes for public sector managers: an evaluation of the impacts*. Paris: Organization for Economic.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Olivier, A, Rothmann, S. (2007). "Antecedents of work engagement in a multinational company". *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Organ, D W, Podsakoff, P M, MacKenzie, S B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Ornstein, S, Cron, W L, Slocum, J W. (1989). "Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super". *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117-133.
- Osborne, D, Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. New York: Addison Wesley Public Comp.
- Osborne, D, Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Penguin.
- Ömürgönülşen, U. (1997). "The emergence of a new approach to the public sector: the new public management". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 517-566.

- Öner, B. (2010). *Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi).Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Özalp, İ, Tonus, H Z, Sarıkaya, M. (2008). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 69-84.
- Özdemir, H Ö. (2007). "Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama". (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler, Eğitimde Dönüşüm* (1. bs). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özdevecioğlu, M, Aktaş, A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-20.
- Özen, J. (2002). "Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri". *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5(1), 107-117.
- Özen, Ş. (1995). "Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı: Tehlikeli İlişkiler". *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu: Kuram ve Yöntem Sorunları (II) Grubu*, 1(1), 13-14.
- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Özko, E, Çelik, M, Gönen, S. (2005). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1(27), 134-146.
- Özsoy, S A, Ergül, Ş, Bayık, A. (2004). "Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Öztürk, A. (2007). "Rawls' ın Adalet Teorisi yada Biçimsel Hak Anlayışının Teorik Açmazları Üzerine". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 57-86.
- Öztürk, M, Torlak, Ö, Tokgöz, N, Ayman, M, Özgen, E. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (M. Öztürk Ed.). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Anadolu Üniversitesi.
- Özüpek, M. (2004). *Kurum imajında sosyal sorumluluk kuramsal ve uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi).Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özüpek, M. (2008). Sosyal Sorumluluk. A. Kalender ve M. Fidan (Eds.), *Halkla İlişkiler* (Bs. 1, ss. 252-289). Konya: Tablet Yayınları.
- Özüpek, M N. (2005). *Kurum imajı ve sosyal sorumluluk* (2. bs). İstanbul: Tablet Kitabevi.
- Paarlberg, L E, Lavigna, B. (2010). "Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance". *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Pandey, S K, Stazyk, E C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Pandey, S K, Wright, B E. (2006). "Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.

- Pandey, S K, Wright, B E, Moynihan, D P. (2008). "Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model". *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Park, S M, Rainey, H G. (2008). "Leadership and public service motivation in US federal agencies". *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Pearce, J L, Stevenson, W B, Perry, J L. (1985). "Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay". *Academy of Management journal*, 28(2), 261-278.
- Penley, L E, Gould, S. (1988). "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perry, J L. (1986). "Merit pay in the public sector: The case for a failure of theory". *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57-69.
- Perry, J L. (1996). "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity". *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J L. (1997). "Antecedents of public service motivation". *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J L. (2000). "Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(2), 471-488.
- Perry, J L, Engbers, T A, Jun, S Y. (2009). "Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence". *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Perry, J L, Hondeghem, A. (2008a). "Building theory and empirical evidence about public service motivation". *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J L, Hondeghem, A. (2008b). *Motivation in public management: The call of public service* (1. bs). New York: Oxford University Press.

- Perry, J L, Hondeghem, A, Wise, L R. (2010). "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future". *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J L, Porter, L W. (1982). "Factors affecting the context for motivation in public organizations¹". *Academy of management review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J L, Wise, L R. (1990). "The motivational bases of public service". *Public administration review*, 50(3), 367-373.
- Peterson, D K. (2004). "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pierce, J L, Dunham, R B. (1987). "Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences". *Journal of management*, 13(1), 163-178.
- Pige, B. (2002). "Stakeholder theory and corporate governance: the nature of the board information". *Management*, 7(1), 1-17.
- Pirsch, J, Gupta, S, Grau, S L. (2007). "A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study". *Journal of business ethics*, 70(2), 125-140.
- Platon. (2016). *Devlet* (Çev. M. A. Cimcoz ve S. Eyüboğlu, 10. bs). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Podsakoff, P M, MacKenzie, S B, Paine, J B, Bachrach, D G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. USA: Blackwell Publication.
- Popper, K R. (1994). *Açık Toplum ve Düşmanları* (Çev. H. Rızatepe ve M. Tunçay, 5. bs). İstanbul: Liberte Yayınevi.
- Porter, L W, Steers, R M, Mowday, R T, Boulian, P V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

- Porter, M E, Kramer, M R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Powell, D M, Meyer, J P. (2004). "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment". *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Punch, K F. (2014). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (3. bs). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Raadschelders, J C. (2000). "Understanding Government in Society: We See the Trees, but Could We See the Forest?". *Administrative Theory & Praxis*, 22(2), 192-225.
- Raiborn, C, Green, A, Todorova, L, Trapani, T, Watson, W E. (2003). "Corporate philanthropy: When is giving effective?". *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 15(1), 47-54.
- Rainey, H G. (1982). "Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic". *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H G, Steinbauer, P. (1999). "Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations". *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Randall, D M. (1987). "Commitment and the organization: The organization man revisited". *Academy of management review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D M. (1990). "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation". *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Randall, D M, Cote, J A. (1991). "Interrelationships of work commitment constructs". *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Rawls, J. (1958). "Justice as fairness". *The philosophical review*, 67(2), 164-194.
- Reichers, A E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A E. (1986). "Conflict and organizational commitments". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.

- Reis, H T. (1984). The multidimensionality of justice. R. G. Folger (Ed.), *The sense of injustice* (ss. 25-61). New York: Plenum Press.
- Reynolds, N, Diamantopoulos, A, Schlegelmilch, B. (1993). "Pretesting in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research". *Journal of the Market Research Society*, 35(2), 171-183.
- Ricks Jr, J M. (2005). "An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables". *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
- Rienstra, D. (2000). "The Challenges of Corporate Social Responsibility". *Brussels & Paris: The Philip Morris Institute and the OECD LEED Programme*, 1(1).
- Ritz, A. (2015). "Public Service Motivation and Politics: Behavioural Consequences among Local Councillors in Switzerland". *Public Administration*, 93(4), 1121-1137.
- Ritz, A, Brewer, G A, Neumann, O. (2016). "Public service motivation: A systematic literature review and outlook". *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Robbins, S P. (1996). *Organizational behaviour: concepts, applications and controversies* (8. bs). New York: Prentice-Hall Publishing.
- Robin, D P, Reidenbach, R E. (1987). "Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application". *The Journal of Marketing*, 51(1), 44-58.
- Robinson, K F. (2010). *The relationship between employee organizational commitment and trust in high-technology organizations*. (Doktora Tezi). Alabama: The University of Alabama in Huntsville.
- Rowden, R W. (2000). "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rowe, M. (2006). "Reputation, relationships and risk: A CSR primer for ethics officers". *Business and Society Review*, 111(4), 441-455.

- Rupp, D E, Cropanzano, R. (2002). "The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Ryan, R M, Deci, E L. (2000a). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R M, Deci, E L. (2000b). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American psychologist*, 55(1), 68.
- Saal, F E, Craig Moore, S. (1993). "Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications". *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 105-110.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)* (7. bs). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sager, J K, Johnston, M W. (1989). "Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Saint-Martin, D. (1998). "The new managerialism and the policy influence of consultants in government: an historical-institutionalist analysis of Britain, Canada and France". *Governance*, 11(3), 319-356.
- Salancik, G R. (1977a). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. G. R. Salancik ve B. M. Staw (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: RE Krieger Publishing Company.
- Salancik, G R. (1977b). "Commitment is too easy!". *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Sarıkaya, M. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi*. (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savas, E S, Ginsburg, S G. (1973). "The Civil Service-a Meritless System?". *The Public Interest*(32), 70-85.

- Scannell, P. (1990). Public service broadcasting: the history of a concept. A. Goodwin ve G. Whannel (Eds.), *Understanding television* (Bs. 7, ss. 11-29). New York: Routledge.
- Schappe, S P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior". *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schein, E H. (1968). "Organizational socialization and the profession of management". *Organizational influence processes*, 36(3), 283-294.
- Schein, E H. (1978). *Örgüt Psikolojisi* (Çev. M. Tosun, 1. bs). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schermelleh-Engel, K, Moosbrugger, H, Müller, H. (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures". *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J R. (1984). *Management for productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J R. (1991). *Managing organizational behavior* (4. bs). London: Wiley.
- Schmiesing, R J, Safrit, R D, Gliem, J A. (2003). "Factors affecting OSU extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction". *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-35.
- Schwartz, M S, Carroll, A B. (2003). "Corporate social responsibility: A three-domain approach". *Business ethics quarterly*, 13(04), 503-530.
- Schwenk, C H. (1986). "Information, cognitive biases, and commitment to a course of action". *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Schwepker, C H. (2001). "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce". *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Scott, P G, Pandey, S K. (2005). "Red tape and public service motivation findings from a national survey of managers in state health and human services agencies". *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.

- Sert, N Y. (2012). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilişkisinin araştırılması: Türkiye'de özel sektör, kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilintisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Ü: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sethi, S P. (1975). "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California management review*, 17(3), 58-64.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring The Relationship Between The Concepts of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*. (Doktora Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü.
- Shafer, W E, Park, L J, Liao, W M. (2002). "Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: a study of certified management accountants". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-68.
- Shapiro, D L, Buttner, E H, Barry, B. (1994). "Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?". *Organizational behavior and human decision processes*, 58(3), 346-368.
- Shaw, J S. (2002). "Public choice theory". *The concise encyclopedia of economics*, 10(1), 1-7.
- Sheldon, M E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization". *Administrative science quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shore, L M, Barksdale, K, Shore, T H. (1995). "Managerial perceptions of employee commitment to the organization". *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Siegel, P H, Sisaye, S. (1997). "An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: A study of certified public accountants". *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 149-165.
- Silva, S. (1998). "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems". *International Labour Organization*, 1-16.

- Simpson, M R. (2009). "Engagement at work: A review of the literature". *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- Solinger, O N, Van Olffen, W, Roe, R A. (2008). "Beyond the three-component model of organizational commitment". *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.
- Steers, R M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative science quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stouffer, S A, Suchman, E A, DeViney, L C, Star, S A, Williams Jr, R M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life.(Studies in social psychology in World War II), Vol. 1* (1. bs). New Jersey: Princeton University Press.
- Sturges, J, Conway, N, Guest, D, Liefoghe, A. (2005). "Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Suliman, A, Iles, P. (2000). "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look". *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- surveysystem.com/sscalc.htm. (2017). Erişim Tarihi 12.01.2017. Erişim; <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
- Swanson, D L. (1995). "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model". *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Sweeney, P D, McFarlin, D B. (1993). "Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- Swiss, J E. (2005). "A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management". *Public administration review*, 65(5), 592-602.
- Şimşek, M Ş, Akgemci, T, Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. bs). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- Tabachnick, B G, Fidell, L S. (2001). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson education limited.
- Tak, B, Çiftçioğlu, B A. (2008). "Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 155-178.
- Talha, M, Oktay, K. (2016). "Evaluation of Sports Trainers Perceptions on Computer Aided Education Related to the Attitudes toward Learning". *Universal Journal of Educational Research*, 4(2), 416-421.
- Tanriverdi, H, Altındağ, E. (2014). "Organizational ethics and climate, organizational commitment, and organizational citizenship relationship at health institutions in Turkey". *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(5), 25-51.
- Tasdoven, H, Kapucu, N. (2013). "Personal perceptions and organizational factors influencing police discretion: evidence from the Turkish National Police". *International review of administrative sciences*, 79(3), 523-543.
- Taylor, J. (2008). "Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study". *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- TDK. (2017). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi 20.01.2017, Erişim; http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts.
- Tenekecioğlu, B. (1977). "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları". *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 11(2), 46-62.
- Tett, R P, Meyer, J P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thibaut, J W, Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- Tokgöz, N. (2011). "Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 363-387.

- Top, S, Öner, A. (2012). "İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 95-108.
- Topakkaya, A. (2006). "Bir söylem olarak sosyal adalet kavramı". *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(2), 97-111.
- Topakkaya, A. (2008). "Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması". *SDÜ Felsefe Bilimler Dergisi*, 6(1), 27-49.
- Tosun, E K. (2009). "Sürdürülebilirlik Olgusu Ve Kentsel Yapıya Etkileri". *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Tsui, A S, Egan, T D, O'Reilly III, C A. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment". *Administrative science quarterly*, 37(4), 549-579.
- Turgut, N. (2010). *Yönetmel süreçte kurumsal sosyal sorumluluk*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
- Turnley, W H, Feldman, D C. (1999). "A discrepancy model of psychological contract violations". *Human resource management review*, 9(3), 367-386.
- Tuzzolino, F, Armandi, B R. (1981). "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility". *Academy of management review*, 6(1), 21-28.
- Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. (2008): Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Temsilciliği.
- Tyler, T R. (1987). "Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333-344.
- Tyler, T R. (1988). "What is procedural justice?: Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures". *Law and Society Review*, 22(1), 103-135.
- Tyler, T R. (1993). The social psychology of authority. J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and practice* (ss. 141-160). New Jersey: Prentice Hall.

- Tyler, T R. (1994). "Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice". *Journal of personality and social psychology*, 67(5), 850-863.
- Tyler, T R, Bies, R J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (Bs. 6, ss. 77-98). London: Psychology Press.
- Tziner, A, Oren, L, Bar, Y, Kadosh, G. (2011). "Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67.
- Usta, A. (2011). "Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Uyguç, N, Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uzun, T. (2008). Kamu Yararı Anlayışında Değişim: Kamu Tercihi Yaklaşımı Bağlamında Bir Değerlendirme. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coçkun (Eds.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Bs. 3, ss. 107-123). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Ülgen, H, Mirze, S K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. bs). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ünal, A. (1999). "Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar". *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(1), 1-15.
- Üstüner, Y. (1995). "Kamu Yönetimi Disiplininde Kimlik Sorunsalı". *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, 1, 59-69.
- Valor, C. (2005). "Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability". *Business and society review*, 110(2), 191-212.

- Van den Bos, K, Lind, E A. (2002). "Uncertainty management by means of fairness judgments". *Advances in experimental social psychology*, 34, 1-60.
- Van Het Hof, S D, Çabuk, D. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. M. Işık ve M. Akdağ (Eds.), *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler* (Bs. 1, ss. 50-63). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Van Het Hof, S D, Hoştut, S. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Kavramlar, Uygulama ve Örnekler* (1. bs). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Van Marrewijk, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion". *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
- Vandenabeele, W. (2006). *Standing on Perry's Shoulders: Developing a Public Service Motivation Measurement Scale*. Paper presented at the the annual EGPA conference, Milan.
- Vandenabeele, W. (2007). "Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach". *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). "Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument". *International public management journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W, Hondeghem, A, Steen, T. (2004). "The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment". *Review of public personnel administration*, 24(4), 319-333.
- Vandenabeele, W, Scheepers, S, Hondeghem, A. (2006). "Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany". *Public policy and administration*, 21(1), 13-31.
- Vandenabeele, W, Van de Walle, S. (2008). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (Bs. 1, ss. 223-244). New York: Oxford University Press.

- Vandenberg, R J, Scarpello, V. (1994). "A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization". *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wahn, J C. (1998). "Sex differences in the continuance component of organizational commitment". *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.
- Waldo, D. (1990). A theory of public administration means in our time a theory of politics also. N. B. Lynn ve A. B. Wildavsky (Eds.), *Public Administration: The State of Discipline* (ss. 73-82). New Jersey: Chatham House Publishers.
- Wallace, J E. (1995). "Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Wallace, J E. (1997). "Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection?". *Human Relations*, 50(6), 727-749.
- Walster, E, Berscheid, E, Walster, G W. (1973). "New directions in equity research". *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151-176.
- Wanberg, C R, Gavin, M B, Bunce, L W. (1999). "Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study". *Personnel Psychology*, 52(1), 59-84.
- Wartick, S L, Cochran, P L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Weber, M. (2008). "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR". *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Whyte, G. (1986). "Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation". *Academy of Management Review*, 11(2), 311-321.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

- Wiener, Y, Vardi, Y. (1980). "Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach". *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wilson, W. (1887). "The study of administration". *Political science quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wittmer, D. (1991). "Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers". *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383.
- Wood, D J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D J, Jones, R E. (1995). "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Woodilla, J, Forray, J M. (2008). "Justice and the political in organizational life: A narrative inquiry". *Journal of Management Inquiry*, 17(1), 4-19.
- Wright, B E. (2007). "Public service and motivation: Does mission matter?". *Public administration review*, 67(1), 54-64.
- Wright, B E. (2008). Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Wright, B E, Moynihan, D P, Pandey, S K. (2012). "Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence". *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Wright, B E, Pandey, S K. (2008). "Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence". *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- Wright, P M, Kehoe, R R. (2012). Organizational-Level Antecedents and Consequences of Commitment. H. J. Klein, T. E. Becker ve J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in*

- organizations: Accumulated wisdom and new directions* (ss. 285-307). New York: Routledge.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi* (1. bs). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yavuz, V A. (2010). "Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yazıcıoğlu, İ, Topaloğlu, I G. (2009). "Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeloğlu, O. (2015). Örgütsel Ekoloji. C. Sözen ve N. Basım (Eds.), *Örgüt Kuramları* (Bs. 3). Ankara: Beta Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2007). "İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zangaro, G A. (2001). *Organizational commitment: A concept analysis*. Paper presented at the Nursing Forum.
- Zengin, E, Öztaş, C. (2008). "Kamu Yönetiminde Çağdaş Gelişmeler ve Türkiye". *Alatoo Academic Studies*, 3(1), 85-91.

EKLER

EK 1. Anket Formu



“Kamu Hizmetleri Motivasyonu”, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ve “Örgütsel Adalet”in “Örgütsel Bağlılık” Üzerine Etkisi Konulu Anket



Yapılan bu anket çalışması **tamamen bilimsel amaçlıdır**. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları **samimi ve doğru** olarak yanıtlamanız gerekmektedir. **Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.** Lütfen anketlerin üzerine **isim belirtmeyiniz.** İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ
Arş. Gör. Adnan KARATAŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Mezuniyet Durumunuz	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	Diğer ()	
Yaşınız	18 - 25 Yaş ()	26 - 35 Yaş ()	36 - 45 Yaş ()	46 - 55 Yaş ()	56 Yaş ve Üzeri ()
Mesleki Deneyiminiz	1 Yıldan Az ()	1 - 5 Yıl ()	6 - 10 Yıl ()	11 - 15 Yıl ()	16 Yıl ve Üzeri ()
Akademik Unvanınız	Arş. Gör. ()	Yrd. Doç. Dr. ()	Doç. Dr. ()	Prof. Dr. ()	Diğer ()

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen bu bölümdeki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak cevaplandırınız.
Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
2.	Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.					
3.	Bu kurumda ödül ve ceza dağıtımı adildir.					
4.	Bu kurumun kariyer imkânları adildir.					
5.	Bu kurumda karar verme mekanizmasına konuyla ilgili herkes katılabilir.					
6.	Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.					
7.	Bu kurumda alınan kararlar, tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8.	Bu kurumun kuralları ve politikaları tutarlıdır.					
9.	Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.					
10.	Yöneticilerim, işimle ilgili karar alırken bana saygılı davranır ve önem verirler.					
11.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken benim kişisel beklentilerime karşı duyarlıdır.					
12.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar alırken bana karşı dürüst ve samimidirler.					
13.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların oluşturacağı sonuçları benimle tartışır.					
14.	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler sunarlar.					
1.	Kariyer hayatıma bu kurumda devam etmekten mutluluk duyarım.					
2.	Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumdan gururla bahsediyorum.					
3.	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
5.	Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olabileceği konusunda endişe hissediyorum.					
6.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
7.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
8.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki temel nedenlerinden biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
9.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
10.	Daha avantajlı bir teklif alsam bile, bu kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
11.	Bu kuruma çok şey borçluyum.					
12.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

1.	Çalıştığım kurum, bütçe harcamalarını geleceği düşünerek yapmaktadır.					
2.	Çalıştığım kurum, harcamalarında düşük maliyet ilkesi ile hareket etmektedir.					
3.	Yöneticiler, kurum önceliklerine göre hareket etmektedir.					
4.	Çalıştığım kurum, şehrin ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır.					
5.	Çalıştığım kurum, çalışanların ekonomik çıkarlarını gözetmektedir.					
6.	Çalıştığım kurum, kişi hak ve hürriyetlerine yönelik yasalara uymaktadır.					
7.	Kurum yöneticileri, kanunlara uygun hareket etmektedir.					
8.	Bu kurumun tüm faaliyetleri kanuni sınırlar içerisinde gerçekleşmektedir.					
9.	Bu kurum, çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir.					
10.	Bu kurum, çalışanlara haklarıyla ilgili tam ve doğru bilgi vermektedir.					
11.	Çalıştığım kurum, “kamu yararına” büyük önem vermektedir.					
12.	Bu kurum, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere etkin olarak katılmaktadır.					

NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Bu kurum, çalışanların hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde duyarlılığa sahiptir.					
14	Bu kurumda etik dışı davranışları azaltmaya yönelik çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır.					
15	Bu kurum, “etik kurallara” önem vermektedir.					
16	Bu kurum, çalışanlarının gönüllü olarak katıldıkları faaliyetleri desteklemektedir.					
17	Bu kurum, toplumsal yardım kampanyaları düzenlemektedir.					
18	Bu kurum, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir.					
19	Bu kurum spor, sağlık, kültür, sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır.					
20	Bu kurum, çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım, yemek, spor vb.) sağlamaktadır.					
21	Bu kurum, çalışanlarının sosyal yardım kuruluşlarına katılmalarını desteklemektedir.					
1.	“Siyaset” kötü bir kelimedir.					
2.	Kamu politikalarıyla ilgili konuları, başkalarıyla tartışmaktan keyif alırım.					
3.	Toplumun sorunlarını çözmeye yönelik politikalar oluşturmak, bana çekici geliyor.					
4.	Politikacıların ne dediklerini pek umursamıyorum.					
5.	Kendi çıkarlarımı düşünmeden, gönüllü olarak topluma katkıda bulunurum.					
6.	Bana göre toplumun yararına hizmet etmek, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.					
7.	Kamu politikaları oluştururken, gelecek nesillerin çıkarlarını göz önünde bulundurmak önemlidir.					
8.	Kamu görevlilerinin, her şeyden önce toplumun yararını gözetmesi gerektiğini düşünüyorum.					
9.	Yoksulların durumlarına nadiren üzülürüm.					
10.	Başkalarına karşı haksız bir davranış gördüğümde, duygularıma hâkim olmak benim için zordur.					
11.	Benim için “vatanseverlik”, zor durumdaki insanlara yardım etmeyi de içermektedir.					
12.	Başı dertte olan insanlara yardım etmek, bence çok önemlidir.					
13.	Bana göre toplumun yararı için çalışmak, kişisel başarıdan daha önemlidir.					
14.	Toplumun iyiliği için büyük fedakârlıklar yapmaya hazırım.					
15.	Yaptığım işlerin çoğu benden daha önemlidir.					
16.	Topluma hizmet etmek için kişisel kayıplarımı göze almaya hazırım.					

EK 2. Etik Kurul Raporu

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 1 Karar No : 3	Toplantı Tarihi: 02.02.2017
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeye alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje - Tez Yürütücüsü: Adnan KARATAŞ Proje -Tez Konusu: “Algılanan Örgütsel Adalet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kamu Hizmetleri Motivasyonuna Etkisi”	

SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
Prof.Dr. Hasan GÜRBÜZ	Etik Kurul Başkanı	
Prof.Dr. Mehmet TÖRENEK	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof.Dr. Haldun ÖZKAN	Etik Kurul Raportörü	
Prof.Dr. Erol KÜRKÇÜOĞLU	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Hüseyin ÖZER	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Necdet ÇAĞIL	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Tuncay İMAMOĞLU	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Veyis DEĞİRMENÇAY	Etik Kurul Üyesi	

EK 3. Uygulama İzni



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-302.08.01-E.1700053326

17.02.2017

Konu : Uygulama İzni Adnan KARATAŞ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.02.2017 tarihli ve 48553601-300-E.1700049015 sayılı belge.

Enstitünüz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Adnan KARATAŞ'ın, "Algılanan Örgütsel Adalet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kamu Hizmetleri Motivasyonuna Etkisi" konulu tez çalışmasının anket uygulamasını Üniversitemiz bünyesinde çalışan öğretim görevlileri ile yapması Rektörlük Makamınca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Medine GÜLLÜCE
Rektör Yardımcısı

Atatürk Üniversitesi Merkez Yerle kesi 25240 Erzurum
Tel: +90 442 2311601
Elektronik A : <http://www.atauni.edu.tr/#!birim=ogrenci-isleri-daيره-baskanligi>

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bilgi: Aliye ÖREN
Faks: +90 442 2361026
E-Posta: odaire@atauni.edu.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. www.atauni.edu.tr adresinden doğrulama yapabilirsiniz. Doğrulama Kodu=953104D

EK 4. İntihal Raporu

Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması

Yazar: **Adnan KARATAŞ**

TURNİTİN ORJİNALLİK RAPORU

% 6	% 4	% 3	% 0
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
2	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1
3	Bilge, Hürriyet; Kuşlu, Murat and Bal, Vedat. "internetin işletme fonksiyonlarında kullanilmasinin yönetsel etkinliğe etkisinin yapısal eşitlik modeliyle araştırılması", Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 2013. Yayın	<%1
4	kutuphane.ksu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	www.yonorg.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	Eren, Müfide Şule, Tokgöz, Emrah, Gül, Hasan ve Saylan, Onur. "Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi " Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013 Yayın	<%1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Adnan KARATAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Derinkuyu / NEVŞEHİR - 14.01.1993
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	1-) Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / Siyasal Bilgiler Fakültesi / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (2011 - 2015) 2-) Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme Bölümü (2012 - 2016)
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Kamu Yönetimi Bilim Dalı (2015 - 2017)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Araştırma Görevlisi (2015 - ...)
İletişim	
E-Posta Adresi	adnankaratas50@gmail.com
Tarih	29.12.2017