

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE ALGILAR, ROLLER VE
YÜKLERİN ÖRGÜTSEL STRES VE
ÇALIŞAN SONUÇLARINA ETKİSİ:
ÜNİVERSİTELERDE BİR UYGULAMA

SERHAT ERAT
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE ALGILAR, ROLLER VE
YÜKLERİN ÖRGÜTSEL STRES VE
ÇALIŞAN SONUÇLARINA ETKİSİ:
ÜNİVERSİTELERDE BİR UYGULAMA

SERHAT ERAT
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2012

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütlerde Algılar, Roller ve Yüklerin Örgütsel Stres ve Çalışan Sonuçlarına Etkisi: Üniversitelerde Bir Uygulama

YAZAR ADI: Serhat ERAT

Tüm dünyada hemen hemen her sektörde, gerek örgütün gerekse de çalışanların beklentisi güven, destekleyici çalışma ortamı ve örgüt içerisinde adalet uygulamalarıdır. Bu faktörler aslında hem örgüt hem de birey açısından çok ciddi sonuçlar doğurabilecek ve neticede örgüt ve birey açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlarla baş başa kalınabilecektir.

Son yıllarda Türkiye’de artan üniversite sayısının yanı sıra vakıf üniversitelerinin varlığı kurumlar arasındaki rekabeti dolayısıyla da bu sektörde çalışan personelin önemini daha da arttırmıştır. Bu çerçevede yapılan araştırmanın amacı, örgütlerde, adalet, destek ve güven algısı, rol belirginliği ve karşılaşılan yüklerin, stres, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyecek bir model ortaya koymaktır. Tez çalışmasında üniversitelerde görev yapan akademik personel (Öğretim üyeleri ve Öğretim yardımcıları) seçilmiştir. Tez içeriğinde öne sürülen değişkenler arası ilişkiler 1043 akademisyen üzerinde incelenmiştir.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde genel değerlendirme yapılmış, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerinde modelde yer alan değişkenlerle ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra yedinci bölümde teorik model çerçevesinde uygulanan anketler üzerinde analiz kısmı gerçekleştirilmiştir. Son bölümde sonuçlar değerlendirilmiş ve gerek uygulama açısından gerekse de gelecek çalışmalar için öneriler ile tezin literatüre katkıları açıklanmıştır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Effects of Perceptions, Roles & Loads on Organizational Stress and Employee Results: A Survey on Public Universities.

AUTHOR OF THE THESIS: Serhat ERAT

The expectations of organizations as well as the workers in almost all sectors in all over the world are trust, supportive working environment, and justice applications within the organization. Actually, these factors can give rise to very serious results for the organization as well as individuals and, as a result, the organization and the individual may encounter positive or negative consequences.

In recent years, the growing number of universities besides the existence of waqf universities increased the competition between institutions and these developments raised the importance of the personnel who works in this sector. The aim of this study which is made in this context is to create a model which demonstrates the effects of justice, support, trust perception, role clarity, and work load on stress, organizational commitment, and intention to leave within the organizations. In this thesis, the academic personnel (faculty members and teaching assistants) who work in the universities were chosen. The relationships between the variables which are suggested in the content of this thesis were analyzed on 1043 academicians.

This study consists of eight sections. In the introduction general evaluation of the study was made, and, concepts related to the variables of the model were explained in the second, third, fourth, and fifth sections. Also in the sixth section, the relationships between the variables were assessed. Afterwards in the seventh section, the analysis part is accomplished on the surveys which were applied on the theoretical framework. In the last section, the results were evaluated and the contributions of the thesis to the literature were explained with suggestions which are in terms of the applications as well as future studies.

TEŞEKKÜR

Doktora aşamasının başlangıcından itibaren görüş, öneri ve deneyimlerini benden esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Sayın Oya ERDİL'e,

Çalışmalarım esnasında değerli fikirlerini aldığım ve bu çalışmanın meydana gelmesinde büyük yardımlarını gördüğüm Doç. Dr. Sayın Hakan KİTAPÇI ve Prof. Dr. Sayın Lütfighak ALPKAN'a, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. Sayın Halit YANIKKAYA, Okutman Sayın Kurtuluş DEMİRKOL ve Dr. Sayın Orhan ÇÖMLEK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Birlikte çalıştığım Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ve Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Personeli ile desteklerini her zaman yanımda hissettiren tüm arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Saygı ve sevgilerimle...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET.....	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTLERDE ALGILAR KAVRAMI	4
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	4
2.1.1 Örgütsel Adalet Türleri.....	5
2.1.1.1 Dağıtımsal Adalet Algısı	6
2.1.1.2 Prosedürel Adalet Algısı	8
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI.....	10
2.2.1 Örgütsel Güven Türleri.....	13
2.2.1.1 Yöneticiye Güven	13
2.2.1.2 Örgüte Güven	16
2.3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI.....	19
2.3.1 Örgütsel Desteğin Sonuçları	20
3. ÖRGÜTLERDE YÜKLER KAVRAMI	22
3.1. İŞ YÜKÜ.....	22
3.2. SORUMLULUK YÜKÜ.....	24
4. ÖRGÜTLERDE ROLLER KAVRAMI	27
4.1. ROL ÇATIŞMASI	27
4.2. ROL BELİRSİZLİĞİ	28
5. ÖRGÜTSEL STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI	31
5.1 STRES	31
5.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	43
5.2.1 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Sınıflandırmalar.....	46
5.2.1.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	47

5.2.1.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	48
5.2.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	49
5.2.2 Örgütsel Bağlılık Türleri	51
5.2.2.1 Duygusal Bağlılık	52
5.2.2.2 Devam Bağlılığı.....	53
5.2.2.3 Normatif Bağlılık.....	54
5.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	56
5.3 BİREYSEL PERFORMANS	59
5.4 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ.....	61
6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	63
6.1 ALGILAR İLE STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	63
6.1.1 Adalet Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi	63
6.1.2 Adalet Algısı Stres İlişkisi.....	64
6.1.3 Güven Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi	67
6.1.4 Güven Algısı Stres İlişkisi.....	70
6.1.5 Örgütsel Destek Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	71
6.1.6 Örgütsel Destek Algısı Stres İlişkisi.....	75
6.2 YÜKLER İLE STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	76
6.2.1 İş Yüğü Stres İlişkisi	76
6.2.2 İş Yüğü Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	79
6.2.3 Sorumluluk Yüğü Stres İlişkisi	80
6.2.4 Sorumluluk Yüğü Örgütsel Bağlılık ilişkisi.....	83
6.3 ROLLER İLE STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	85
6.3.1 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Stres İlişkisi	85
6.3.2 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	86
6.4 STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	89
6.4.1 Stres Bireysel Performans İlişkisi	89
6.4.2 Stres İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi	91
6.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	92
6.5.1 Örgütsel Bağlılık Bireysel Performans İlişkisi.....	92

6.5.2 Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi	94
7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	97
7.1 HİPOTEZLER	97
7.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	100
7.3 ARAŞTIRMA MODELİ.....	101
7.4 ARAŞTIRMA METODU	102
7.4.1.Ölçekler	102
7.4.2 Örneklem ve Veri Toplama.....	103
7.5 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	104
7.6 ANALİZLER	109
7.6.1.Faktör Analizleri.....	109
7.6.2 Korelasyon ve Güvenirlik Analizleri	116
7.6.3 Regresyon Analizleri.....	119
7.6.4 Ara Değişken Etkisi	129
7.6.5 Varyans Analizi.....	143
7.7 HİPOTEZLERE İLİŞKİN SONUÇLAR	147
8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	149
8.1 BULGULARIN ÖZETİ VE LİTERATÜRE KATKILARI.....	150
8.1.1.Örgütsel Adalet Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri	150
8.1.2.Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri	152
8.1.3 Örgütsel Güven Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri	153
8.1.4 Yüklerin, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri.....	154
8.1.5 Rollerin, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri	154
8.1.6 Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Örgütsel Stresin, Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri	155
8.1.7 Ara Değişken Etkisi	157
8.1.7.1 Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisi.....	157
8.1.7.1 Devam Bağlılığın Ara Değişken Etkisi.....	157
8.1.7.1 Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	158

8.1.7.1 Örgütsel Stresin Ara Değişken Etkisi	158
8.2 YÖNETİCİLERE VE UYGULAMACILARA ÖNERİLER VE	
KISITLAR.....	159
8.2.1.Uygulama Açısından Öneriler	159
8.2.2.Gelecek Çalışmalara Öneriler.....	160
8.2.3.Kısıtlar	161
KAYNAKLAR	163
EKLER.....	212
Ek 1 Anket Soruları	212
ÖZGEÇMİŞ	216

KISALTMALAR DİZİNİ

DUY	Duygusal Bağlılık
İAE	İştan Ayrılma Eğilimi
H ₁	Hipotez

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>		<u>Sayfa</u>
1	Stres Çemberi Modeli	34
2	Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki ilişkiyi Gösteren Pratik Model	35
3	Örgütsel Stres Kaynakları	38
4	Stresin Birey Üzerindeki Etkileri	41
5	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	47
6	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	48
7	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	49
8	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	50
9	Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	52
10	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	56
11	Araştırma Modeli	101
12	Bağımsız değişkenlerin, Duygusal Bağlılık Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	126
13	Bağımsız değişkenlerin, Devam Bağlılığı Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	126
14	Bağımsız değişkenlerin, Normatif Bağlılık Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	127
15	Bağımsız değişkenlerin, Örgütsel Stres Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	127
16	Bağımsız değişkenlerin, Bireysel Performans Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	128
17	Bağımsız değişkenlerin, İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları	128
18	Ara Değişken İçeren Araştırma Modelinin Gösterimi	129
19	Araştırmadaki Ara Değişken Modeli	130

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1 Güven Ortamı İçin Yöneticilerin Dikkat Etmeleri Gereken Unsurlar	15
2 Güvenin Nedenleri	17
3 Güvenin Sonuçları	18
4 Algılanan Desteğin Sonuçları	21
5 Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	41
6 Stresin Örgütsel Sonuçları	43
7 Örgütsel Bağlılığın, Bağlılık Derecesine Göre Çalışana ve Örgüte Olumlu veya Olumsuz Sonuçları	58
8 İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler	62
9 Araştırma Modelinin Birinci Aşamasına Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	100
10 Araştırma Modelinin İkinci Aşamasına Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	100
11 Pozisyon Dağılımı	104
12 Cinsiyet Dağılımı	104
13 Yaş Dağılımı	105
14 Medeni Durum Dağılımı	105
15 Unvan Dağılımı	106
16 Meslekte Çalışma Süresi	106
17 Kurumda Çalışma Süresi	107
18 Eğitim Durumu Dağılımı	107
19 Maaş Dağılımı	108
20 KMO ve Barlett's Küresellik Testi	110
21 Değişkenler İçin Keşifsel Faktör Analizi Tablosu	111
22 Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Katsayıları	116
23 Tüm Değişkenler e Ait Korelasyon Tablosu	118
24 Modele Ait Regresyon Analizi Sonuçları	120
25 Duygusal Bağlılık Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	119
26 Devam Bağlılığı Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	121
27 Normatif Bağlılığı Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	122

28	Örgütsel Stres Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	123
29	Modele Ait Regresyon Sonuçları (İkinci Aşama)	124
30	Bireysel Performans Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	125
31	İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi	125
32	Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyeti Değişkeni Üzerine Ara Değişken Etkisi	127
33	Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stresin Bireysel Performans Değişkeni Üzerine Ara Değişken Etkisi	128
34	Model 7 ve model 8'in Karşılaştırmalı Gösterimi	134
35	Model 7 ve Model 9'un Karşılaştırmalı Gösterimi	135
36	Model 7 ve model 10'un Karşılaştırmalı Gösterimi	136
37	Model 7 ve Model 11'in Karşılaştırmalı Gösterimi	137
38	Model 12 ve Model 13'ün Karşılaştırmalı Gösterimi	138
39	Model 12 ve model 14'ün Karşılaştırmalı Gösterimi	139
40	Model 12 ve Model 15'in Karşılaştırmalı Gösterimi	140
41	Model 12 ve Model 16'nın Karşılaştırmalı Gösterimi	141
42	Ara Değişken Etkisinin Sonuçları	142
43	F testi Tablosu	143
44	Devam Bağlılığı Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi	144
45	Duygusal Bağlılık Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi	144
46	Örgütsel Destek Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi	144
47	T testi Sonuçları	145
48	Hipotezlerin Sonuçları	146

1. GİRİŞ

Örgütler için insan kaynağı ve uygulamaları, örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve oluşan rekabet ortamında başarı elde edebilmelerinde çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi ve birikim sahibi deneyimli çalışanlara sahip olan örgütler, artan rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilmek, nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ise gerek örgütsel, gerekse de yönetsel olarak çalışanlara adaletli davranılmasına, güven ortamının oluşturulmasına ve aynı zamanda çalışanlara destek verilmesine bağlıdır. Sınıfta, bu durum hem örgütsel, hem de bireysel çıktılar için önem kazanmaktadır.

Son yıllarda üniversiteler arasındaki artan rekabet çalışanların işlerinde daha fazla problemle karşılaşmalarına sebep olmuştur. Bu yüzden çalışanlar etkililik, verimlilik, performans ve bağlılıklarını, kurumun sağlayacağı destek, güven ve adaletle bir tutmaya başlamıştır. İşten ayrılma ise kurum açısından büyük bilgi birikimine sahip olan bireylerini kaybetmekle karşı karşıya bırakır. Birçok çalışmada, çalışan davranışlarının bu yönde etkilendiğini öne sürmektedir. Kwon vd., (2010)'e göre insan kaynakları uygulamalarının, çalışanları bağlılık duygusuna ve performansa yönlendirdikleri, dolayısıyla da bu uygulamalar örgütsel bağlılıkla birlikte ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde ve özellikle de öncelikle bilgi gerektiren alanlarda çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlar için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Kwon vd., 2010). Örgütler için örgütsel adaleti kavramak oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel adalet, çalışanların iş doyumu, örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri (DeConinck ve Stilwell 2004) iş stresi, iş yerinde gerilim-çatışma, işe devamsızlık gibi çeşitli negatif reaksiyonlara neden olabilmektedir (Tata, 2000; Ambrose vd., 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Byrne, 2005; Hubbel ve Chory-Assad, 2005; Lambert vd., 2007).

Örgütlerin verimli ve etkin çalışabilmesi için önemli faktörlerden biri yüksek üretim gücüne sahip çalışanların varlığıdır. Bu da ancak yüksek motivasyon ve destek, stresten uzak bir çalışma ortamı ile gerçekleşir. Bir örgütte özellikle bu tip özelliklere olan çalışanların işi bırakmasının yaratacağı olumsuzluklar ise göz ardı

edilemeyecek kadar önemlidir. Bu nedenle örgütler çalışanlarının gerek performanslarını artıracak etkileri oluşturması, gerekse de işten ayrılmalarını sağlayacak yapıları kurmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede yapılan araştırmanın amacı, örgütlerde, adalet, destek ve güven algısı, rol belirginliği ve karşılaşılan yüklerin, stres, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyacak bir model ortaya koymaktır. Ortaya konulan model, bugüne yapılmış modellerden daha kapsamlı ve büyüktür. Yapılan literatür taramalarında, bu çalışmada ele alınan değişkenlerin ayrı ayrı incelendiğini göstermektedir. Ancak bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi sınırlı çalışmalarda mevcuttur. Bunun dışında bu çalışmanın literatüre bir diğer katkısı sorumluluk yükü adında yeni bir değişken kazandırmasıdır. Ortaya konulan beş soruluk ölçek ile bu değişkenin diğer değişkenler ile anlamlı ilişkide olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiler çalışmanın son bölümünde yer almaktadır. Ayrıca üniversite akademik personeli üzerinde araştırma yapılacak alan araştırması ile geliştirilecek model çerçevesinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek bugüne kadar yapılmış olan çalışmalara katkıda bulunmaktadır.

Özellikle bu tez çalışmasında akademisyenlerin seçilmesinin nedenleri bulunmaktadır. Birincisi Eğitim Sektörü son yıllarda önemli bir artış göstermiş ve hızla büyüyen sektörler arasına girmiştir. Hızla büyümeye paralel olarak artan rekabet şartları, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi şikâyet ve istekler ortaya çıkmaya başlamıştır. İkincisi üniversiteler önemli dinamiklere ve yetkinliğe sahip bireylerin çalıştığı bir sektördür. Bu nedenle üniversiteler arası artan rekabet ve itibar mücadelesinin yanı sıra alternatif çalışma alanlarının açılması çalışanların önemini bir kat daha artırmıştır. Bir diğer önemli neden ise artan üniversite sayısı ve özellikle vakıf üniversitelerinin artması nitelikli akademisyenleri kurumlar kaybetmekle karşı karşıya bırakacaktır. Bir takım nedenlerden dolayı ayrılan nitelikli akademisyenin yerine hem yeni nitelikli akademisyen bulmak zor olacak, hem de yeni alınan akademisyenin kurumla uyumunda sorun yaşanabilecek. Ayrıca yeni işe başlayan bir akademisyenin nitelikli bir öğretim üyesi haline gelmesi hem maliyet

hem de uzun süre alacaktır. Tüm bu süreçler düşünüldüğünde personelinin kaybetmek istemeyen üniversiteler için destek, adalet, güven ve bağlılık gibi kavramlar daha da önemli bir kavram haline gelecektir.

Yapılan çalışmada ortaya konulan modelin büyüklüğü nedeniyle (alt boyutlarıyla birlikte 15 değişken ve ilişkileri) değişkenler model çerçevesinde incelenmiştir. Değişkenlerle ilgili diğer yaklaşım ve sınıflandırmalar göz önüne alınmamıştır.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır;

Çalışmanın giriş bölümünden sonra ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci bölümlerde araştırmada yer alan değişkenlerin kuramsal açıklamalarına yer verilmiştir. Altıncı bölümde oluşturulan model kapsamında değişkenlerin birbiriyle etkileşimlerine yer verilmiştir. Yedinci bölümde model çerçevesinde toplanan verilerin analizleri yapılmıştır. Son bölümde ise sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTLERDE ALGILAR KAVRAMI

2.1. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet toplumsal yaşamın her döneminde ve hayatın bütün alanlarında temel konulardan biridir ve son yirmi yıl içinde adalet ile ilgili araştırmalar konusunda bir bolluk söz konusudur (Bernerth vd., 2007). Örgütler için adalet olgusu, bireysel ve toplumsal yaşamda olduğu gibi oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Topaloğlu, 2010).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili araştırmalar Adams (1965)'ın Eşitlik teorisi ile başlamıştır. Bu teorinin özü karşılaştırma esasına dayanır. Buna göre bireylerin kendilerine ait girdi ve çıktılar diğerleri ile karşılaştırdıklarını ve yaptıkları karşılaştırma neticesinde eşitsizlikleri giderecek şekilde davranışlar gösterdiklerini iddia etmektedir (Robbins, 1996).

Örgütsel adalet ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki adalet sezgilerini (Schmiesing vd., 2003), örgütlerin çalışanlarına ne derece adilane davranıldığını (Elovainio vd., 2005) ve elde ettikleri kazanımların ve uygulanan süreçlerin ne derece adil olduğu (Hubbell ve Chory-Assad, 2005) ve bu algılamalar sonucunda gösterdikleri tepkilerle ilgilidir (Saunders ve Thornhill, 2004: 494). Örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Greenberg, 1996: 24). Örgütsel adalet çalışma ortamında farklı süreç ve uygulamalarda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örgüt içinde yapılan çeşitli uygulamalara, çalışanlara sunulan ödül, ücret ve terfi olanaklarına ve kişiler arası etkileşime ilişkin olabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009: 119).

Moorman'a göre örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını tespit etmede kullandıkları yöntem ve adaletin yapılan işle ilgili diğer değişkenleri ne denli etkilediği ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Moorman, 1991:845). Cremer'e göre örgütsel adalet, ekonomik çıktıların paylaşımında adil olma ile birlikte yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasıdır. Örgütsel adalet, bireyler arasında herhangi bir ayrım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kültürel ve ahlaki değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Cremer, 2005: 4).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'a göre örgütsel adalet; örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin uygulanması esnasında gerçekleşen bireyler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlar tarafından algılanma biçimi, olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69).

Tüm bu tanımlamalar neticesinde örgütsel adalet, örgütün tüm çalışanların beklentilerine cevap verecek, girdi, çıktı, kural ve süreçleri ile uygulamaları eşit dağıtacak, sosyal, kültürel ve ahlaki değerlere aynı mesafede durabilecek inanç ve algıların oluşması ve bu algılar sonucu oluşan tepki olarak tanımlanabilir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda farklılıklar görülmektedir. Bazı araştırmacılar dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti biçiminde üçlü sınıflandırmaya gitmişlerdir (Olkonen ve Lipponen, 2006: 203; Moorman, 1991:845). Hatta bazı araştırmacılar etkileşim adalet boyutunu, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olarak iki alt boyuta bölerek incelemişlerdir (Colquitt, 2001; Colquitt vd., 2001; Judge ve Colquitt, 2004). Diğer sınıflandırma ise etkileşim aleti

unsurlarının prosedürel adalete ilişkin algıyı etkilediğini dolayısıyla etkileşimsel adalet boyutunu bağımsız bir alt boyut olmadığını ortaya sürmüş ve Örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet adı altında iki alt boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. (Greenberg, 1990: 399, Cropanzano ve Greenberg, 1997:317, Konovsky, 2000, Lambert vd.,2007:645).

Dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ödül, fayda ve ücretlerin miktarı ve biçimi ile ilgili adalet algılarını temsil eder. Prosedürel adalet çalışanların elde ettikleri ödül, fayda ve ücretleri belirlemede etkili olan süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken, prosedürel adalet süreçlere ve araçlara odaklanır (Greenberg, 1990:561; Sweeney ve McFarlin, 1993, 25). Lambert dağıtım adaleti ile prosedürel adalet arasındaki farkı şu şekilde ifade etmektedir. Dağıtım adaleti sonuçlara odaklanırken, prosedürel adalet süreç veya yöntemle ilgilidir (Lambert, 2003:157).

2.1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtım adaletinin ilk kuramsal temeli, Adams'ın (1965) "eşitlik kuramı"na dayanmaktadır. Adams çalışmasında, dağıtım adaletini değerlendirirken sosyal bir alışveriş veya etkileşimde elde edilen sonuçlar kuramı çerçevesini tanımlamıştır (Nawakowski ve Conlon, 2005, s.5; St-Pierre ve Holmes, 2010: 1171). Eşitlik kuramının da, bireyin sadece ödülle değil, tüm süreçlerde gösterdiği performans ile kendisinin ve diğer çalışanların elde ettikleri sonuçları karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda bir adaletsizlik hissi oluştuğunda gerilim ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:330).

Dağıtım adaleti çalışanların örgütlerde elde ettiği ödül ve cezalar (DeConnick, 2010) ile elde ettikleri sonuçların yani kararın sonuçlarının adil olması ve dürüstçe paylaşılmasıdır (Colquitt et al., 2006; Lambert et al., 2007; Tata, 2000; Aryee et al., 2002; Cropanzano et al., 2002). Dağıtım adaleti, çalışanların belirli

davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmesidir (Töremen ve Tan, 2010).

Moorman (1991) Dağıtım adaletini karşılaştırma kavramı ile açıklamaktadır. Buna göre; örgütün çalışanlarına sunduğu kazanımları, bireysel sorumluluk, uzmanlık ve gösterilen çabanın miktarı ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman,1991: 845). Lambert ve ark. (2007)'a göre dağıtım adaleti, alışveriş kuralına dayalıdır; insanlar elde ettikleri şey için neler yaptıklarını gözden geçirmektedirler ve benzer şekilde çalışanlar kendi durumları ile ilgili karar alırken, örgütün çıktılarının adaletli dağıtılıp dağıtılmadığını dikkate almaktadırlar, kısaca örgütte çıktıların dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert ve ark. 2007:645). Foley (2002)'e göre dağıtım adaleti benzer işleri yapan kişilere benzer davranışlar sergilenmeli, farklı işler yapanlara ise yapılan işlerin farklılıkları oranında davranış sergilenmelidir (Foley vd, 2002; 473-474). Benzer şekilde Clay-Warner ve ark. (2005), dağıtım adaletini sonucun paylaşılması ile ilgili adalet olarak tanımlamakta ve çalışanlar eşitlik kuralı ile girdilerin (deneyim, uzmanlık ve gösterilen çaba gibi) orantılı sonuçlarını adil kabul etmektedirler.

Dağıtım adaleti, ücret, teşvik, prim, yükselme ve diğer sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların örgütün tüm çalışanlarına dağıtımına ilişkin bireylerin algılamış oldukları adillik derecesidir (Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Delaney, 1992; Cohen ve Spector, 2001, Barsky ve Kaplan, 2007:286).

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaletini yansıtmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Çalışanlar için dağıtıcı adalet, algılanan iyi davranışın dağıtımı ve örgüt tabanlı girdilerin sonuçlarının paylaşımıdır. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkı ile örgütten aldıkları ödüllerin adilliğini değerlendirirler (Price & Mueller, 1986). Dağıtıcı adaletle, çalışan örgüte katkısını tartarak bunun karşılığında aldığı ödülü karşılaştırır (Farmer ve ark., 2003). Örneğin çalışan, örgütteki diğer çalışanlarla maaşını karşılaştırıp adil olarak değerlendirilip değerlendirilmediğini sorgulayabilir. Adil olmayan sonuçla karşılaştığını bu sonucu algılaması, tükenme, öfke ve hatta başka çalışanlara kin duyma gibi iş tutumlarına yol açabilir (Farmer ve ark., 2003; Gilliland, 1993).

2.1.1.2. Prosedürel Adalet Algısı

Prosedürel adalet, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçler (Sweeney ve McFarlin, 1993:25), bu süreçlerin adilliği (Scandura, 1999:26) ve kullanılan metotlar ile ilgili adalet algılamasıdır (Cropanzano ve Folger, 1991:134).

Konovsky (2000)'ye göre prosedürel adalet, paylaşım kararının nasıl alındığıdır. Prosedürel adalet, karar almak, alınan kararı uygulamak veya sonuçları (ödül, ücret) belirlemek için kullanılan yöntemlerin adil olmasıyla ilgili algılardır (Folger and Konovsky, 1989; Sweeney and McFarlin, 1997; Colquitt et al., 2001; Ambrose et al., 2002; Aryee et al., 2002; Lam et al., 2002; Greenberg, 2004; Nowakowski and Conlon, 2005; Hubbell and Chory-Assad, 2005; DeConinck and Bachmann, 2005). Prosedürel adalet ödül dağıtımına ilişkin karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin ne ölçüde adil davranıldığını açıklar (Beugre, 2002: 1095).

Prosedürel adalet çalışanların sadece maddi beklentileri (ücret, prim, ikramiye vs.) ile sınırlı değil aynı zamanda çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir ve ark, 2006).

Prosedürel adalet, örgüt içindeki bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere ilişkin adalet algısını açıklar. Buradaki süreçler örgütün mevcut kaynaklarının dağıtım yöntemlerini ifade eder. Prosedürel adaletin özü çalışanlara elde edecekleri kazanımlara ilişkin söz hakkı veya katılım sağlama fırsatı verilmesidir (Cohen ve Spector, 2001: 281).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen işlemler ancak, Örgütsel kazanımların bireylere aktarılmasındaki adilliği ölçüsünde meşru kabul edilmektedir. Prosedüre dayalı adalet algısı bir anlamda çalışanların kararların alınma biçimine yönelik gösterdikleri tepkidir (Folger, 1987: 144). Prosedürel adalet çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar (Töremen ve Tan, 2010). Dolayısıyla prosedürel adalet, Örgütsel katılım gibi duygusal, bilişsel ve örgüte yönelik davranışsal tepkilerin bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Cohen ve Spector, 2001: 281).

Greenberg prosedürel adaletin tesisi için iki hususun önemine vurgu yapar. Bunlar yöneticilerin çalışanlara karşı takındıkları tavır, diğeri de kararlara ilişkin açıklama yapma eğilimleridir (Greenberg,1990, 411). Bies vd. (1988) de alınan kararlara ilişkin sebeplerin açıklamasının ve çalışanlarla kurulan iletişimin prosedürel adaleti arttırdığını ifade etmişlerdir (Bies vd., 1988).

Barsky ve Kaplan'a (2007) göre prosedürel adaletin anlamı örgütteki tüm çalışanlara aynı prosedürün uygulanması, alınacak kararlara katılmalarını sağlanması ve bilgilendirme yapılmasıdır. Uygulanan prosedürlerin örgütte oluşmuş kültüre uygun olması ve bireysel önyargılardan, yanlı davranışlardan uzak kalmasıdır. Çalışanların gerek kendisi gerekse diğeri çalışanlar ile ilgili kararların alınışı sırasındaki adalet algılaması da prosedürel adalet ile açıklanmaktadır (Barsky ve Kaplan, 2007:287).

Örgütsel kararlar alınırken kullanılan süreçle ilgili adalet, çalışanların tutumları üzerinde güçlü etkilere sahiptir (Shafiro et al., 2007). Çalışanların çoğuna

göre prosedürel adalet; örgütteki ücret, ödüller, değerlendirmeler ve terfilerin dağıtımını için alınan kararda yaşanan sürecin algılanan adilliğini yansıtır (Greenberg, 1987b; Martin & Bennett, 1996; Thibaut & Walker, 1975). Örneğin, çalışanlar, kimin terfi ettiğine bakmaksızın örgütteki terfi sürecinin adilliğini sorgulayabilir (Lambert ve ark. 2007).

Prosedürel adalet aynı zamanda, örgütsel faaliyetlerde kullanılan yöntemler ve takip edilen süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır. Prosedürel adalet daha çok örgütsel kaynakların ve tüm olanakların “dağıtım kararları”nın nasıl verildiği ile ilgilidir. Örgütsel kararların alınış şekliyle ve kararların niteliğiyle ilgili olmak üzere, işlem adaletinin iki alt boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Kararların nasıl alındığı, “demokratik yönetim”le ilgili bir süreç iken, kararların niteliği ise, alınan kararların genel olarak örgütsel adaletle uyumlu olup olmadığıyla ilgilidir (Tutar, 2007).

2.2. Örgütsel Güven Algısı

Griffin’e göre güven bireyin riskli bir durumda istenilen hedefe ulaşmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen bir davranışı yapacağına ilişkin inancıdır (Arslan, 2009:5). Luhman’a göre güven; bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder (Demircan ve Ceylan, 2003). Lewicki ve arkadaşları ise; güveni, bireyin diğer kişilerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisi olarak tanımlamışlardır (Demircan, 2003:8).

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur (Sitkin ve Stickel, 1996). Güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen, fakat açıklanması ve tanımlanması zor kavramlardan biridir (Taylor, 1989).

Birçok araştırmacı son dönemlerde toplumlarda yaşanan büyük ölçekli sosyal ve ekonomik değişimler nedeniyle, çağdaş örgütlerde güven olgusuna olan ilginin arttığını belirtmektedir (Six, 2005).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak ya da sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Demircan, 2003, s. 139-140). Güven örgüt içinde kendiliğinden oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Lazaric,2003:147).

Güven algısı oluşması, organizasyonların etkililiği (Tschannen-Moran, 2004) örgütün sağlığı, koordinasyonu, uyumu ve gelişimi (Fetchenhauer ve Dunning, 2009) gerek birey gerekse grup düzeyinde örgütler için sayısız yararının olduğudur (Dirks ve Ferin, 2001; Kramer, 1999). Callaway'e göre güven unsuru oluşmayan örgütlerde, çalışanların gerek birbirleri ile olan ilişkilerinde gerekse de yöneticilerle çalışanlar arasında düzgün iletişimden, paylaşımından, performanstan, katılımdan ve örgütsel etkililikten söz edilemez (Callaway, 2006). Bu tür örgütlerin ortak özelliği; çalışanlar arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, çalışanların işten ayrılma oranlarının ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması sayılabilir (Asunakutlu, 2007).

Bu tanımlamalarda sonra güven, güvenen birey ile güvenilen bireyin bir arada bulundukları süre ve elde ettikleri ortak deneyimlere bağlı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin karşı tarafa zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur (Arı, 2003).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplumda örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat ve Celep,2008,s.310). Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır (Demirel, 2008).

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal iliksilerin arzu dilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi (Neves ve Caetano, 2006:355), çalışanların örgütün uygulamalarına karşı eğilimli olma isteklerini (Tan ve Lim 2009:51), örgütte yer alanların örgüte karşı hissettikleri inanç eğilimlerini kapsar (Zaheer vd. 1998:141).

2.2.1. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel güven birkaç boyut olarak ele alınmıştır. Örgütlerde güven kavramı kişiye ve örgüte güven olmak üzere iki düzeyde oluşmaktadır. Kişiyeye güvenin, çalışmalarda iş arkadaşlarına ve yöneticiye/lidere güven olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmüştür (Yang, 2005:13). Tan ve Tan (2004)'a göre, örgüte ve yöneticiye güven birbirleriyle ilişkili unsurlar olmakla birlikte, farklı öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır (Tan ve Tan, 2000:241). Ferres vd., (2004) örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra, çalışma arkadaşlarına güvenin önemine değinmiştir (Ferres vd., 2004). Kişiyeye güven ve örgüte güven birbirinden farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Kişiyeye güven, kişiler arası farklılıklara dayanırken örgüte güven ise kuruma odaklıdır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını temsil etmektedirler (Nyhan ve Marlowe, 1997:614-635).

Bu çalışmada da örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları ile incelenmiştir.

2.2.1.1. Yöneticiye Güven

Yönetici örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üretim faktörlerini bir araya getirip mal veya hizmet üretmek için harekete geçiren, çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendiren ve örgütü temsil eden kişidir. Yöneticiler örgütü daha etkili hale getirmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanmalıdırlar. Bu anlamda güven, insan kaynağını verimli kullanmanın yollarından birisidir (Azizoğlu, 2011).

Mishra ve Morrissey'e göre yöneticilerin güven oluşturmak için dikkate alması gereken dört unsur vardır (Gilbert ve Tang, 1998, 322):

- Açık iletişim ortamı,
- Çalışanlara karar verme hakkının yüksek seviyede verilmesi,
- Önemli bilgilerin çalışanlarla paylaşılması,

-Örgüte dair beklenti ve duyguların doğru olarak paylaşılmasıdır.

Yöneticiler, örgütü etkin hale getirmek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle kaynakları (Çalışan ve yönetici arasındaki güvene dayalı ilişki) etkin bir biçimde kullanmak ve üretim faktörlerini bir araya getirip bunları mal veya hizmet üretmek için harekete geçiren, iş görenleri amaçlar doğrultusunda yönlendiren, örgütü temsil eden kişilerdir. Örgütlerde lider vasıflarına sahip bir yöneticinin varlığı, örgütsel güvenin oluşmasında ana faktörlerden biridir. İş görenlerin yöneticiye duydukları güven, onları dolayısıyla örgüte de güvenir hale getirecek ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir rol oynayacaktır (Kaya, 2011).

Yılmaz (2006)'a göre, örgütte yöneticiye güvenin sağlanması için;

- Örgütte, iş, prensip ve yönetmelikler açıklıkla çalışanlara aktarılması,
- İletişim kanalları her zaman açık olması,
- Çalışanların işletme hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmemesi,
- Gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülmesi,
- Bilgiler zamanında iletilmesi, bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılması,
- Çalışanların yöneticilerle ile doğrudan iletişim kurabilmesi,
- Olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyif olmasının ve çalışanların işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alması gerekmektedir (Yılmaz, 2006).

Asunakutlu (2002) ise güven oluşumunda yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Asunakutlu, 2002: 6):

1. Çalışma ortamında etkin kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.

3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.

4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Robert Hurley'in yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin güven ortamı sağlayabilmeleri birçok faktöre dikkat etmeleri gerekir. Bunlar Tablo 1'de verilmiştir (Hurley, 2006: 3-7) :

Tablo 1: Güven Ortamı İçin Yöneticilerin Dikkat Etmeleri Gereken Unsurlar

Riski tolare edebilme (Çözüm inancı benimsenmesi)	Uyumlaştırma (Yol gösterme)
Güç Kontrolü (Seçim ve katkılarını dikkate alma)	Güvenlik (Uygun çalışma koşulları ve risk dağılımı)
Benzerlik (Grup kimliği oluşturma)	Ortak konularda anlaşma (Ortak değerleri oluşturma ve paylaşma)
Bencillikten uzaklaşmak (çalışanı anlama, endişelenme ve iyi niyet gösterme)	Yetenek (Yetkilendirme)
Dürüstlük (sözünü yerine getirme)	İletişim (samimiyet ve pekiştirme)

Yöneticilerin nitelikleri (yardımsever, ilgili vs.), yetkinliği, güçlü iletişim, davranışlarındaki tutarlılığı, adiliyeti, paylaşımı ve çalışanın kararlara katılıma destek, yetki ve sorumluluk verme algısı çalışanlarda yöneticiye güven duymayı sağlar. Tam tersi bir yönetim anlayışı ise yöneticiye güveni zedeler. Tekrar güven kazanmak ise zamanla gerçekleşebilecek bir olgudur. Galford ve Drapeu (2003) yöneticilerin böyle bir durumda çabuk hareket ederek, hatalarını kabul etmeleri, çalışanlarını onurlandırmaları ve hatanın tekrarlanmayacağını onlara anlatmaları gerekmektedir (Galford ve Drapeu, 2003: 20-21).

2.2.1.2. Örgüte Güven

Örgüte güven, örgütün çalışanın menfaatlerini düşüneceğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik çalışanın güven algılamasıdır (Sayın, 2009: 48).

Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Gambetta'nın da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde yâda en azından kendilerinde zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler diyebilmekteyiz. Wilmont çalışanlara işyerinde güven kavramının onlar için ne anlam ifade ettiğini sorduğunda genel olarak aldığı cevap; değerlerin ve hedeflerin örgüt ve elemanlar arasında paylaşılması şeklindeydi (Uysal, 2011).

Örgüte duyulan güven, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak tanımlanabilir. Örgütsel güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır. Bir anlamda çalışanların karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamıdır (Kuşunoğlu, 2009)

Örgüte güven kişilerden çok örgüte odaklıdır (Luhmann, 1979; Akt. Neveu, 2004) yönetimin güç gösterisinden çok işbirliği içinde olduğu durumlarda oluşmaktadır (Callaway, 2006: 24). Örgüte dayalı güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam temellerle, adil işlediğine ve kendine ait tasarrufların iyi olacağına dair bir inanıştır (Korczynski, 2003). Bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Gambetta, 1988; Akt. Neveu, 2004). Örgüte güven, çalışanların örgüte beslediği güven eğilimi (Zaheer vd., 1998) sonucunda oluşan beklentileri olup (Shockeley-Zalabak vd., 2000) iş memnuniyeti ve algılanan örgüt iklimine bağlıdır (Huff ve Kelley, 2003: 83).

Bir örgütte, çalışanlar ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004).

Tablo 2’de literatürde güvenin nedenlerini, Tablo 3’de güvenin sonuçlarını ele alan çalışmalar görülmektedir (Demircan, 2003).

Tablo 2. Güvenin Nedenleri

Güvenin Nedenleri	Bu Nedenleri Ele Alan Araştırmacılar
Yetenek, Dürüstlük, Açıklık, İyi Niyet, İnanılrlık	Cook & Wall, 1980; Deutch, 1960; Good, 1988; Jones et al., 1975; Butler, 1991; Butler & Cantrell, 1984; Gabris et al., 2001; Bowditch&Buono, 1997; Mishra, 1996; Dasgupta, 1988; Giffin, 1967; Johnson, George & Swap, 1982; Sitkin & Roth, 1993; Solomon, 1960; Mishra, 1996
Otonomi	Hart, Capps, Cangemi&Caillouet, 1986
Demografik Özellikler	Gilbert, 1998; Stolle, 1998; Barone-Jeanquart&Sekaran, 1994; Gilbert&Tang, 1998
Ücret Sistemi ve Ödüllendirme	Pearce Et Al., 1994; Robinson(1996), Brudney&Condrey, 1993; Condrey, 1994; Costigan Et Al. 1998; Fairholm, 1994
İletişim	Mccauley&Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra &Morrisey, 1990; Butler, 1991; Wayne et al., 1997; Daley, 1999; Fairhurst Et Al. 1997; Spreitzer&Mishra, 1999; Stine et al., 1995; Shaw,1997 ; Zucker, 1986; Hardey&Leiba-O’Sullivan Et. Al., 1998; Wells, 1998
Karar Vermeye Katılım ve Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994; Mccauley&Kuhnert, 1992; Nyhan, 2000; Roberts And O’reilly, 1974; Nathan Et.Al., 1991; Gomez And Rosen, 2001; Carnevale, 1995; Reinke And Baldwin, 2001; Gomez&Rosen, 2001, Korsgaard et al., 1995
Kişilik Özellikleri	Hofstede, 1980; Conlon&Meyer, 1994; Good, 1988; Cook&Wall, 1980
Adalet Algıları	Mayer et al., 1995; Konovsky&Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai Et Al., 1999; Korsgaard et al., 1998; Magner Et Al. 1996; Brockner&Siegel, 1996; Folger&Konovsky, 1989; Korsgaard &Roberson, 1995; Tyler&Degoey, 1996; Alexander De Ruderman, 1987; Korsgaard et al., 1995
Dönüştürücü Liderlik	Pillai Et Al., 1999; Bennis&Nanus, 1995; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al. 1996

Tablo 3. Güvenin Sonuçları

Sonuç	Bu Sonuçları Ele Alan Araştırmacılar
İşbirliği	Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Morgan&Hunt, 1994; Brockner&Siegel, 1996; Brockner Et Al. 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999
Örgütsel Bağlılık	Siegel Et Al., 1995; Liou, 1995, Fairholm, 1994; O'reilly, 1994, Pillai Et. Al, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Covey, 1990; Taylor, 1989; Blake&Mouton, 1984; Cook&Wall, 1980; Morgan & Hunt, 1994; Angel ve Perry,1981: 9; Huff ve Kelley, 2003: 82 ;Kim vd. 2004: 60
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Shea, 1984; Diffie-Couch, 1984
İk Faaliyetlerinin Başarısı	Robinson Ve Roussou(1994); Scott(1980); Brockner&Siegel, 1996; Brockner et al., 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999
İşten Ayrılma Eğilimi, İşgücü Devri, Devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra&Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair&Stamand, 1995; Costingan Et Al., 1998 Hemdi ve Nasurdin, 2006:33
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Zaheer Et Al., 1998; Dodgson, 1993
Değişime Direnç	Kotler&Schlessinger, 1979; Brocner et al. 1997, Van Den Boss et al., 1998; Tyler&Degeoey, 1996; Condrey, 1994; Condrey, 1995; Brudney&Condrey, 1993; Folger&Konovsky, 1989; Costingan et al. 1998
İş Tatmini	Lagace, 1991; Blake&Mouton, 1984; Cook&Wall, 1980; Morgan&Hunt, 1994; Iafaldano&Muchinsky, 1985;
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk Et. Al; 1991; Culbert&Mcdonough, 1986; Higgins&Jonhson, 1991; Nyhan&Marlowe, 1995;
Etkinlik Ve Performans	Sonnenburg, 1994; Shea, 1984; Becker et al, 1996, Carnavalle, 1995
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk, Brief&Barr, 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pillai Et. Al, 1999, Konovsky&Pugh; 1994, Marlowe&Nyhan, 1992; Podsakoff et al., 1990; Aryee vd. 2002: 280; Chen vd. 2005: 466

Güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konular arasında yer almaktadır. Çalışanların kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstrenimleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir. (Asunakutlu, 2002).

2.3. Örgütsel Destek Algısı

Eisenberger ve ark. (1986) örgütsel destek algısını, çalışanlar için yapılan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine ve örgütün çalışanlarının göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre çalışanların bulundukları örgüte yönelik genel inançlar oluşturduklarını ve ayrıca örgüt ile çalışanlar arasında oluşan duygusal bağ ile çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla katılım ve çaba göstereceğini belirtmiştir. Yine Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986). Örgütsel destek, örgütün çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılarının bilincinde olması ve personelin refahına önem vermesidir (Martin, 1995:89).

Algılanan örgütsel destek, örgütün ödüllendirmeye hazır oluşunun karşılığında oluşan sosyo-duygusal beklentilerin çalışanların bireysel performanslarının artırdığını ifade etmektedir (Chen vd., 2008:120). Hellman vd. (2006)' a göre algılanan örgütsel destek; çalışanın örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006: 631). Shaffer ve diğerleri (2001) örgütsel desteği, çalışanların kurumdan elde ettikleri kazanımların maddiyatın ötesinde, kurumda devam etmelerini sağlayan ve kurumun çalışanlarına bağlı olduğuna duyulan güvendir şeklinde tanımlamışlardır (Shaffer vd., 2001).

Çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için öncelikle kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütün bir parçası olarak görmeleri gerekir (Demir, 2010). Örgütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanların katkılarını önemsemesi ve onların çıkarlarını gözetmesi, çalışanların örgüt yararına karşılık vermesine neden olabilir. Örgütün çalışanlarına verdiği değer, onların örgüt içerisinde kabul edildiği ve istenildiği konusunda bir işaret olabilir. Çalışanlar tarafından algılanan bu destek zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi

sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009). Çalışanların algıladıkları destek ile kendilerine güvenmelerine yol açar, bu sonuçta çalışanın işine ve örgütüne olumlu tutum geliştirmesini sağlayarak onların örgütte kalma arzusunu ve örgütüyle bütünleşmelerini güçlendirebilir (Özdemir, 2010). Destekleyici örgütlerde çalışanlar çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisindeyler ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirirler (Kaplan ve Ögüt, 2012). Bu durum aynı zamanda çalışanlara örgütleri tarafından verilen desteğin bir göstergesi olarak işe güdülenmesinde olumlu katkılar sağlayabilmektedir (Demir, 2012).

Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine göre güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgüte fayda sağlayan davranışlar göstermektedir. Bu kurama göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003: 571).

Örgütsel desteğin sonuçları; çalışanların çaba düzeyinde yükseliş (Grandey, 1997; Stamper, 2002), sorumluluk duygusunda artış (Linden, 1997; Eisenberger ve Aselage, 2003: Martin, 1995: Chandra, 2005), stres ve tükenme davranışlarının azalmasına katkı (Asad, 2003: Stamper, 2003) devamsızlık ve işten ayrılmanın azalması (Eisenberger ve Aselage, 2003: Allen, 2003; Martin, 1995; Lew, 2009), iş tatmininin artması (Allen, 2003: Burke, 2003: Howes, 2000: Stamper, 2003; Grandey, 1997), performansta artış (Cropanzano, 1999; Bishop, 2000: Kraimer, 2004: LaMastro, 2003), örgütsel bağlılığı güçlendirdiği (Christopher, 1994: Eisenberger ve Aselage, 2003; Kogan, 2004: Allen, 2003), örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı (LaMastro, 2003; Kogan,2004) olarak özetlenebilir.

2.3.1. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların işlerine karşı olan hisleri ne kadar önemliyse, işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarda o kadar önemlidir. Birçok araştırma çalışanın

algıladığı örgütsel desteğin isin sonuçlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Önderoğlu, 2010).

Çok sayıda araştırmada yüksek destek algılayan çalışanların, devamsızlıklarının daha az olduğunu ve iş sorumluklarını yerine yetirmede düşük destek algılayan çalışanlara göre daha bilinçli olduklarını (Eisenberger ve ark., 1986; Eisenberger, Fasolo ve Davis- LaMastro, 1990) yüksek destek gören çalışanların örgütlerine yüksek seviyede bağlılık göstermelerine ve örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesinde çabalarının artacağını göstermektedir (Eisenberger vd., 2001). Çalışanlar amirleri ile olan ilişkilerini, örgütün verdiği ödülleri ve çalışma koşullarını, örgütsel adaleti değerlendirerek örgüte karşı olumlu duygular besler ve örgüte karşılık verme zorunluluğu hissederler. Örgütten gördüğü bu desteğin karşılığında da çalışan birtakım tutum ve davranışlarda bulunur ki bunlar algılanan örgütsel desteğin sonuçları olarak ifade edilir (Zagenczyk, 2001; 10-11; Nielsen, 2006, 1).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve etkilediği işle ilgili tutum ve davranışlar Tablo 4’te özet olarak verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4: Algılanan Desteğin Sonuçları

Düşük Devamsızlık Yüksek İş Bilinci	Eisenberger ve ark., 1986; Eisenberger, Fasolo ve Davis- LaMastro, 1990
Çaba Artışı	Eisenberger vd., 2001; Lynch vd., 1999
Örgütsel Bağlılık Artışı	Meyer vd, 2002; Eisenberger vd., 1990
İşten Ayrılma Niyetinde Azalma Düşük İşgören Devri	Allen ve Meyer, 1990
Azalan Devamsızlık	Eisenberger vd., 1986
Azalan Gerginlik	Stamper ve Johlke, 2003
Adanmışlık	Saks, 2006
Güvende Hissetme	Özdevecioğlu, 2003: 116
Örgütsel Özdeşlemede Artış	Cheung ve Law (2008:229); Turunç ve Çelik,2010
Geri çekilme davranışında azalma Artan İş memnuniyeti Performans Artışı	Rhoades ve Eisenberger , 2002:702
İş Doyumunda Artış	Shore ve Tetrick,1991
Stres ve endişede azalma	Cropanzona vd; 1997
Değişime Yatkınlık	Desplaces, 2004

3. ÖRGÜTLERDE YÜKLER KAVRAMI

3.1. İş Yüğü

Genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden işle ilgili çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır (Weiner, 1982, s.953). İş yükü çalışanların belirli bir zaman diliminde tamamlamaları beklenen iş miktarını ifade eder. Bu yük işletmelere, çalışana ya da işin türüne göre değişiklik gösterir.

İş yükü, çalışanın işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik olarak, çalışanın algısına bağlı soyut bir kavramdır. Bu sebeple iş yükünü matematiksel ölçülerle ifade etmek her zaman doğru olmamaktadır. İş yükü ölçüsü, genelde günlük çalışma süresi olarak belirlenmektedir. Ancak, iş yükünün ölçüsü olarak işin fiziksel çıktıları esas almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Örneğin bir işletmede, müşteri temsilcisinin iş yükü günde ortalama kaç müşteri ile muhatap olduğu ile belirlenmelidir (Erdal, 2009).

İş yükü, karmaşık insan-makine sistemlerinde çalışanların işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan donanımın, eğitim düzeyinin, organizasyonel ve çevresel koşulların sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken önemli bir faktördür (Dağdeviren ve Eraslan, 2005).

Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük ölçüde göreceli ve subjektif bir husustur. Her iş örgütünde, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarıyla ilgili belirli bir kanaat ve bu anlayışa uygun olarak tatbik edilen bir uygulama bulunmaktadır. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir kişinin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu optimal ve ideal ölçülerin üzerinde olursa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür (Eroğlu, 1998: 322-323).

Çalışanın sistemi güvenli ve etkin bir şekilde yönetmesine engel olamayacak seviyedeki iş yükü kabul edilebilir iş yükü olarak belirlenebilir (Jung, 2001). Aşırı iş yükü, birçok ülkede iş gücüyle ilgili temel bir sorun olmaya devam etmektedir (Baumann et al., 2001). Aşırı iş yükü, genel anlamda çalışanların belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi anlamını taşımaktadır (Akgündüz, 2006).

Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de söz konusu olmaktadır. İş hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirmektedir (Aytaç, 2002).

Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Tosi vd., 1990: 357; Eroğlu, 1998, s.322; Cam, 2004, s.3-4). Aşırı iş yükü, birçok ülkede iş gücüyle ilgili temel bir sorun olmaya devam etmektedir (Baumann et al., 2001).

Niceliksel aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır ve bu durumda açık bir stres kaynağı oluşmaktadır. Niteliksel aşırı iş yükünde ise, işin kendisinin yapılması çok zor olmakla birlikte yapılacak çok iş bulunmamaktadır (Tosi vd., 1990; 352).

Bu kapsamda iş yüküne etki ettiği düşünülen farklı etkenler fiziksel de olsa, zihinsel de olsa çalışanın sağlığını, performansını veya verimini etkileyebilmektedir. Aşırı iş yükü kadar çalışanlarda strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zekâ ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Özellikle A tipi özelliğe sahip çalışanlar, iş yükünün yetersizliğini başarısızlığın ve güvensizliğin bir işareti olarak algılayarak daha fazla psikolojik gerilime girmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.35).

3.2. Sorumluluk Yüğü

Sorumluluk, kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirilmesi gereken yükümlölüklerini zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirmesi zorunluluğudur.

Sorumluluk, karakterin en önemli öğelerinden biridir. Sorumlu olan kişi kendi üzerine düşen görevleri ve işlevleri zamanında ve istenilen şekilde istenilen biçimde yerine getirmek zorundadır. Sorumluluk duygusu ya küçük yaşta doğal olarak var olan çevre dolayısıyla insanın içinde yer eder veya daha sonra dışarıdan verilen eğitimle yaratılır. Sorumsuz insan sürekli başkaları tarafından güdülen insandır. Sorumlu insan ise, yapılması gereken bir işi zamanında yapabilmek için inisiyatifi ele alıp kendiliğinden harekete geçebilen insandır. Sorumluluk, varoluşçu felsefe anlayışının en önemli ögesi halindedir (Vikipedi).

Sorumluluk, çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlölüğüdür (Özalp ve ark., 2006: 142).

Resmi sorumluluk: bir kişinin işi, görevi veya bulunduğu konum ve mevkisi sonucu atanmış hesap verebilirlik, görevler, yükümlölükler ve bunla ilişkili haklardır (www.businessdictionary.com).

Resmi sorumluluk, bir iş ya da görevin bileşeni olarak atanmış sorumluluktur (www.onlineethics.org).

Yasal görevler, yasa tarafından uyulması ya da sakınılması belirlenen görevlerdir (<http://en.wiktionary.org>).

Karar verme sorumluluğu, kişiyi yükselme ve kendini gösterme konusunda motive eder, öğrenme isteğini geliştirir, kendilerince sınırlanmış limitlerinin ötesine geçmeyi gerçeğe dönüştürerek doğal yeteneği bulma fırsatı sunar. Bir kişiye fırsat verilene dek gerçek yetenekleri bilinemez (motivation-tools.com).

Yeni mühendisler ve yönetici adayları sınırlı beceriler gerektiren görevler sınırlı görev bileşenleri öğrenirken az miktarda karar verme sorumluluğuna sahiptirler ve az sayıda kişiye faydaları dokunur (Fried, 2007).

Çalışanlar örgütlerine bilgi, beceri ve deneyimleri ile katkıda bulunurlar. Uygulanacak strateji ile (terfi, maaş vs.) gerek kendi bünyedeki çalışanların gerekse de diğer örgütlerdeki kalifiye çalışanların ilgisini çekerek, çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarını korumak ve artırmak ile örgütün performansı arttırılabilir. Bunun için çalışanlara yüklenen sorumlulukların dengeli ve adil olması ve karşılığının da verilmesi gerekir.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır (Balcı,2000).

Bu çalışmada oluşturulan beş soru çalışanların; kanun ve yönetmelikler, yönetsel ve karar alma, kontrol ve planlama, mali durumları ile iletişim ve koordinasyondan kaynaklanan sorumluluklarının çalışan sonuçlarına etkisi incelenmiştir.

Kanun ve yönetmelikler; sonuçlara yönelik görevin gerektirdiği kanun ve yönetmelikler sorumluluklarını içeren bu faktör; gerek kamu sektörü gerekse de özel sektör için mevcut uygulamadaki kanun ve yönetmeliklere hâkim olma ve uygulama aşamasında tereddütleri ortadan kaldıracak yapıyı kurma, bu faktörden kaynaklanan fırsat ve yaptırımları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulama esasına vurgu yapar.

Yönetsel ve karar alma; sonuçlara yönelik görevin gerektirdiği yönetsel ve karar alma sorumluluklarını içeren bu faktör, örgüt içi ve dışı değişim ve yönelişlere,

strateji ve hedef belirleme ve bu hedeflere varmak için yönetim ve karar alma vurgusuna dayanır.

Kontrol ve planlama; sonuçlara yönelik görevin gerektirdiği kontrol ve planlama sorumluluklarını içeren bu faktör, örgütün varlığını sürdürmesi ve idamesi için gerekli tehdit ve fırsatların analiz edilmesi ve bu analizlerin örgüt yapısına aktarılması ve sonuçlara yansması vurgusuna dayanır.

Mali durumlar; sonuçlara yönelik görevin gerektirdiği mali sorumlulukları içeren bu faktör, yapılan görev ile mali kaynaklı yükün sonuca etkisini içerir. Bu görevi yaparken en iyi kaliteli çıktı için, görevin yüksek kalite ve etkinlik ile yapılması, dikkatsizlik ve yanılğı sonucu hata yapılması durumunda gerek bireyin gerekse de işletmenin düşeceği sıkıntılar ile doğrudan ya da dolaylı olarak etkileneceği vurgusuna dayanır.

İletişim ve koordinasyon; sonuçlara yönelik görevin gerektirdiği örgüt içi iletişim, koordinasyon ve iş ilişkileri içeren bu faktör, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerek yatay gerekse de dikey iletişim ve koordinasyonu sağlar. Ayrıca yönetim, takım ve birey düzeyinde koordinasyon eksikliği ve sınırlı iletişim bireysel ve örgütsel çıktıları olumsuz etkiler.

Sorumluluk yükü değişkeninin birçok değişkeni etkileyeceği düşünülmekte olup bunlardan en önemlisi stres, bağlılık, işten ayrılma ve performans değişkenleridir.

4. ÖRGÜTLERDE ROLLER KAVRAMI

Rol stresi ile ilgili yazın incelendiğinde rol stresi kaynaklarının temel olarak rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki kategoride ele alındığı görülmektedir (Kim vd., 2009, vb.).

4.1. Rol Çatışması

Literatürde rol çatışması farklı şekilde ifade edilmektedir. Rol çatışması, aynı anda iki yada daha fazla rol gönderiminin, birine uymanın diğerine uymayı zorlaştıracak şekilde gönderilen rollerde çelişki ortaya çıkması (Kahn, 1977, Erdoğan, 1997), rol gereklerine uygun olup olmaması yada rol gerekleri ile bağdaşır olup olmaması (Rizzo, 1970), rol ile ilgili farklı algılamalar (Muchinsky, 1997), çalışandan rol takımınca beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle çelişkili olmasından kaynaklı kararsızlık yaşama (Ceylan ve Ulutürk, 2006), çalışanın işinde yapacaklarının birbiriyle uyumsuz ve çelişkili olma (Kim vd., 1996: 951), bir bireyden, birbirleriyle uyumu olmayan veya çatışan iki ya da daha çok rolü yerine getirmesinin istenmesi neticesinde oluşan durum (Balta & Balta, 2000: 89; Jones, 1993) olarak ifade edilmektedir.

Bireyin üstlendiği birbirinden farklı iki veya daha çok rolün aynı zamanda ortaya çıkması ve birbiriyle bağdaşmaması ve hangi role uyacağının kararsızlığı nedeniyle oluşan zıt istekler rol çatışmasına yol açabilir.

Kılınç (2002)'a göre rol çatışması rol gerekliliklerindeki uygunsuzluk ya da bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğudur (Kılınç, 1991: 19). Günay (2004) ise rol çatışmasını, toplumun, bireyin konumuna bağlı olarak beklediği veya emrettiği iki veya daha fazla durum karşısında gösterdiği çelişkili istekler ve davranışlar olarak tanımlamıştır (Güney, 2004: 203).

Gül ve ark., (2008)'na göre Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişen görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalması halinde ortaya çıkmaktadır

(Gül ve ark., 2008). Rol çatışması, temeli kişinin üstlendiği rollerin uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır (Çarıkçı, 2001).

Çatışma, bireyler rahatsızlık duyduklarında ortaya çıkar. Birey rollerinden birini başarılı bir şekilde yerine getiriyor diğerini getirmiyor ve bundan rahatsızlık duymuyorsa kendisi açısından rol çatışması yoktur. Rahatsızlık hissettiğinde rol çatışması başlar (Özdevecioğlu ve Çakmak, 2009). Rol çatışması, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Fisher'a (2001) göre rol çatışması, bir çalışanın iş yerinde birbirleriyle çelişkili talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması çalışanların örgütte birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır ve örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkisi vardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006:48), örgütsel havayı olumsuz etkileyerek örgütsel stresi oluşturan faktörlerden olup (Piko, 2006) çalışanlarda sorumluluk azalması, kendi içine çekilme, strese neden olur ki, bu durumdaki çalışan yavaş yavaş örgütten uzaklaşmaya başlar (Mathieu, 1991; DeCotis ve Summers, 1987).

4.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın işinde yapacaklarının belirsiz olması (Kim vd., 1996:951), işle ilgili açık bilgi verilmemesi (Van Sell vd. 1981, s.44), rol ile ilgili beklentilerin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemlerin ya da rol başarımının nasıl değerlendirildiğinin bildirilmesindeki bilgi eksikliklerinin derecesi (Erigüç, 1994, s.:9; Deluga, 1989, s.:329), görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması (Cengiz, 2001, s.60-61) şeklinde ifade edilmektedir.

Jex (1998)'e göre rol belirsizliğinin kaynağı iş tanımlarının açık olarak tanımlanmamış olması ile tanımlanması zor olan görevler veya örgütün geçirdiği değişim süreci nedeniyle ortaya çıkan belirsizliklerdir. Rol belirsizliği; bireyin örgütteki görev, yetki ve sorumluluklarının iyi tanımlanmamış olması, bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların belirsizliği ile bir bütün olarak yaptığı işin amacını ve ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (Baltas ve Baltas 2004, Stordeur ve ark. 2001).

Çalışanların kendisinden beklenilenin belirsiz olduğu (açık ve net olarak bilmediği) durumlarda üstlendiği rol ile örgütsel amaç ve hedefler arasındaki bağlantısının azaldığını düşünmesi bireyin örgüte olan bağlılığını da etkileyecektir.

Rol belirsizliğinin olduğu bir örgütte çalışanın yaptığı işlerle ilgili sorumluluğunu nereye kadar alması gerektiğini bilmemesi nedeniyle başka çalışanın sorumluluk alanlarına müdahale etmekte, bu durum da örgütsel çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliğinin sonucunda bazı çalışanlar iş yapmazken diğerleri çalışmayan arkadaşlarının işini yüklenmesiyle aşırı baskı altında kalabilmektedirler (Şahin, 2005). Bu durumda birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir (Balcı,2000).

Çalışanlar ve özellikle işe yeni başlamış kişilerin, üstlendikleri görevlerle ilgili bilgiyi bazen dikey kanalların iyi işlememesi ya da farklı bölümlerden kişilerle oluşturulmuş takımlar nedeniyle, gerekli bilginin takım içinden alınması gerektiği durumlarda yatay iletişimin etkinliği ön plana çıkmaktadır. Diğer bir açıdan, daha deneyimli örgüt çalışanları bile yeni görevlerle karşılaştıklarında aynı tepkiyi verirler. Aynı iş sürecini farklı bölümlerden gelen bireylerle paylaşan çalışanın bazı belirsizlikler yaşaması olası bir durumdur. Bu kişiler bilgiyi nerden, nasıl ve ne şekilde elde edeceklerini bilemeyebilirler. Bunun sonucunda yaşanan belirsizlikler kişiyi rol belirsizliğiyle karşı karşıya getirebilir (Develioğlu ve Türk, 2012).

Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin

olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Çalışanlarda rol belirsizliği, stres, güven eksikliği, performansta düşüş, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine (Çimen, 2002, s.:87; Donald, 2003, s.:10, Piko, 2005, s.:312) duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma gibi olumsuz duygulara (Sabuncuoğlu, 2008) ve iş tatminsizliğine (Tull, 2006) neden olduğu belirtilmiştir. İşyerindeki; rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği gibi nedenlerle ortaya çıkan iş stresinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği (Erdil ve diğerleri,2005) ve içten bağlılık ve minnet bağlılığı azatlığı fakat çıkar bağlılığı artırdığı (Çöl ve Ardıç, 2010) tespit edilmiştir.

5. ÖRGÜTSEL STRES VE ÇALIŞAN SONUÇLARI

5.1. Stres

Stres, bireyin gerek fiziksel gerekse de duygusal olarak bir takım olaylar ya da durum karşısında verdiği tepki ve rahatsızlık olarak tanımlanabilir. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında çok sayıda stres tanımı olduğu görülmektedir. Stres, çağımızın hastalığı olarak adlandırılan, tanımlanması zor ve karmaşık kavramlarından biridir.

Sözcük olarak stres Latince kökenli olup “estricia”dan gelmektedir ve tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinmektedir.

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, iş yerimizde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirmiştir (Aytaç, 2002).

Stres, yabancı bir kelime olmasına ve son yıllarda dilimize geçmiş bulunmasına rağmen, her sosyo-kültürel seviyedeki insan bu kelimeyi doğru veya yanlış olarak kullanmaktadır. Trafik sıkışıklığı nedeniyle bekleyen bir yolcu, beklediği ücreti alamayan bir çalışan, düşük not alan veya sınavlara hazırlanan bir öğrenci genellikle içinde bulundukları sıkıntılı durumu "stres" kelimesi ile tanımlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002). En basit tanımıyla stres, “organizmanın dış veya iç çevreden gelen etkilerle vücudun homeostatik dengesinin bozulması sonucu duygu ve davranışlarda ortaya çıkan rahatsız edici bir durum ve bundan duyulan rahatsızlık” tır (Aytaç ve Bayram, 2000:44).

Stres kavramının açıklaması akademik anlamda 1930’lu yıllara dayanmaktadır. Stres araştırmalarında Hans Selye bu yıllardan itibaren uzun bir dönem boyunca en önemli katkıyı yapmıştır. Selye bazı fiziksel uyaranlar sonucunda ortaya çıkan bedensel belirtilerden örülü klinik tabloya ‘Genel Uyum Sendromu’

adını vermiştir ve İnsan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık olarak ifade etmiştir (Praag, 2004). Genel Uyum Sendromu, sadece stresin aşamalarını göstermektedir. Etkili bir örgütsel stres yönetimi için stres kaynaklarını, sonuçlarını ve stres altındaki bireyde meydana gelen farklılıkları iyi bir şekilde anlamak gerekmektedir (McShane ve Glinow, 2003; 200).

Stres konusunda bir diğer önemli isim olan Lazarus (1966) ise, stresi bilişsel bir değerlendirme ile almakta ve çeşitli stres uyarıcılarına yoğunlaşmaktadır (Goldberger, 1993).

James ve Edden (2001) stres için modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylene de günümüzün bulaşıcı nitelikte moda hastalığı olup birçok rahatsızlığı da tetikler. İnsan, zaman, dolayısıyla maddiyat olarak kurumlarda muazzam kayıplara neden olması, stresi günümüz iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir ve bundan etkilenmemek mümkün değildir (James ve Edden, 2001:60).

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl, Naktiyok, 2001). Stres yalnızca çalışanları etkileyen bir sağlık problemi değil; aynı zamanda örgütün süreçleri için büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Turunç, 2009).

Bugün tüm dünyadaki endüstrilerin çalışma hayatını ve insan kaynaklarını tehdit eden en yıkıcı faktörlerden (Grayson et al, 2008, P. 1350) ve bireyleri etkileyen konulardan birisi de iş stresidir (Vokić ve Bogdanić, 2007). Kuşkusuz günümüz iş yaşamında, Beehr (1995)'e göre iş stresi “bazı iş durumlarının, psikolojik ya da fiziksel sağlığı bozabilen veya sağlığı kötüye etkileyebilen bir durum” olarak tanımlanabilir (Beer, 1995). Kısacası stres, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin önündeki en önemli engellerden birisidir (Klarreich, 1999: 14).

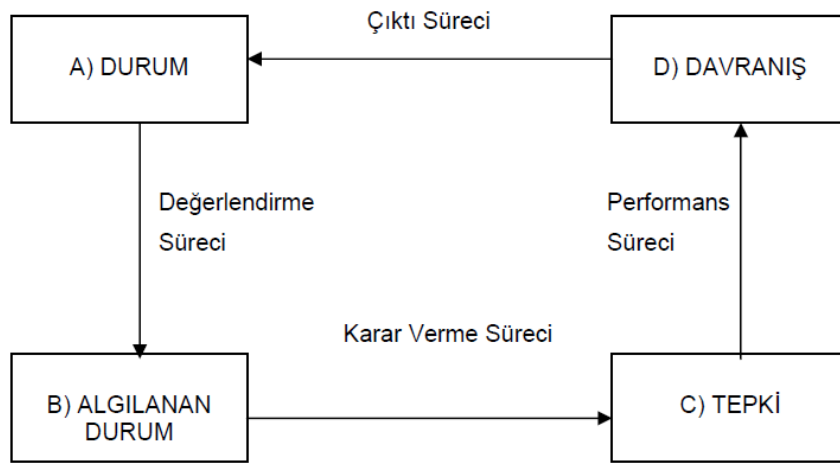
Eğitim sektörü çalışanları diğer mesleklerde çalışanlara göre ortalama stresten daha fazlasını yaşadıklarını (Batlaş ve Batlaş 1998: 62; Tel ve Köksalan, 2008), buda işlerini sürdüremeyeceklerine dair bir inanç geliştirmelerine (Guglielmi ve Tatrow, 1998), kolaylıkla aşırı iş yükü altına girebildikleri ve bunun iş stresine yol açtığı (Chan (2000), performans, bilimsel üretim, iş doyumu ve sağlık açısından etkilenmelerine (Üçüncü vd., 2008), öfke, anksiyete, kan basıncı yüksekliği, engellenme ve depresyon gibi istenmeyen ve rahatsızlık verici duygular yaşadıkları ve bu sağlık problemleri de performans düşüklüğüne (Tsai ve ark., 2006), örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmeye neden olduğu Steers,1981) gözlenmiştir. Eğitim çalışanlarında stresi tanımlayan pek çok çalışma bulunmaktadır (Boyle ve ark, 1995; Paulse, 2005).

Stres kaynaklarının önemli bir kısmı artan ölçüde iş yaşamından kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş stresi, örgütsel ortamda işin niteliği, çalışma koşulları ve ücret, çalışma ilişkilerinin niteliği, işin sürdürülmesi, işin ve işyerinin geleceği, iş güvencesi, sosyal güvence, sosyal destek mekanizmalarının işlerliği, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı ile ilgilidir. Ancak, bireylerin strese karşı direnme gücündeki farklılığı nedeniyle stresle baş etme yetkinliği ve stresten etkilenme düzeyi farklıdır. Bu farklılık ise, kişisel özelliklerden ya da işin kendisi ve işyerine ilişkin ortamsal özelliklerden kaynaklanmaktadır (Akdağ ve Yüksel, 2010).

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese yol açabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur (Aytaç, 2002).

Stresin birey üzerinde her zaman olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres zorunludur da (Balci,2000).

MC Grath, “Stres Çemberi Modeli” ile örgütlerdeki stresin hangi aşamalardan geçtiğini ve geliştiğini Şekil 1’ de açıklamaktadır (Mcgrath,1976 :1356)

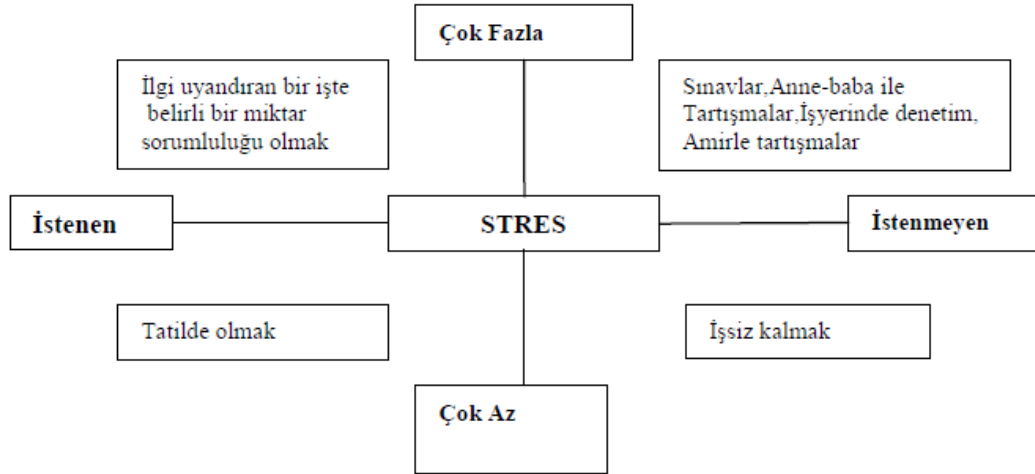


Şekil 1: Stres Çemberi Modeli (Mcgrath,1976:1356)

Bu modele göre, stres durumu dört aşamalı ve kapalı devre bir çember olarak görülebilir. Bu dört aşama; stresin kaynağı, stres kaynağı nedeniyle stresli durumla karşılaşan kişide yarattığı etkiler (Değerlendirme Süreci), oluşan stres etkisine karşı kişinin geliştirdiği tepkilerle (Karar verme süreci), stresli kişinin göstereceği tepki (Performans süreci) ve son olarak bireyin davranışı ile söz konusu durumla ilgili sonuçları (Çıktı süreci-Etki ve değişim süreci) göstermektedir.

McGrath (1976), stresli bir durumla karşılaşan kişi, bu durumu veya stres etmenlerini doğru biçimde algılamazsa stres kaynağını yanlış algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan tamamlanmayan bir stres çemberinden söz edilebilir. Bu yanlış algılama nedeniyle stresle başa çıkma ve değişim zorlanmakta, stresli durum sürüp gitmektedir (McGrath,1976:1371-1376).

Baltaş (2002)'a göre stres hayatın her cephesinde ve her yaşantısında vardır. Gelişimin olması ve doyumlu bir hayat sürdürülebilmesi stresin olmasına bağlıdır. Problem, stresin çok fazla veya çok az olmasıdır. Şekil 2'de çeşitli yaşantılarla stres arasında oluşturulan model görülmektedir (Baltas, 2002).



Şekil 2: Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki ilişkiyi Gösteren Pratik Model (Baltas,1997)

Selye'ye göre, tamamen hayatta olmak, çevreden gelen çeşitli uyarımlar ve etkilere cevap verebilme ve tepki gösterebilme imkânına sahip olmakla aynı anlama gelmektedir. Selye'nin, ehliyetli ve uzman bir kişi olarak ifade ettiği gibi, "stressiz hayat ölümdür". Fakat stresin aşırı boyutlara ulaşması da, insan ve toplum hayatı için birçok problemlere yol açmaktadır (Eroğlu,1998, s.299).

Gerek yabancı literatür, gerekse yerli literatür incelendiğinde her geçen gün teknolojik değişimlerin ve değişen diğer faktörlerin oluşturduğu yeni stres kaynakları olmakla birlikte birbirine yakın örgütsel stres kaynakları sınıflandırılmasının yapıldığı görülmektedir (Akgündüz, 2006).

Örgütsel stres kaynaklarının çok fazla tasnif edildiği görülmektedir. Özellikle iş hayatını etkileyen birçok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey

istenmesi stres yaratabilmektedir. Açıkçası isin her yönü strese gebe dir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir (Balcı, 2000; 4-5).

İşletmelerde strese neden olan etmenler temelde, iki grup içinde toplanabilir. Bunlar örgütsel ve bireysel kaynaklardır. Örgütsel stres kaynakları arasında, mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükü, bireylerden/çalışanlardan sorumlu olma ve kararlara katılım yokluğu sayılabilir. Öte yandan bireysel kaynaklar arasında, tip A kişiliği, hayattaki değişimlerin hızı/oranı, yetenekler/ihtiyaçlar, dışa dönüklük-içe dönüklük gibi özellikler yer almaktadır (Paksoy,1993,s.4).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki temel etkileşiminden kaynaklandığını göz önünde tutmak gerekir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stres ortaya çıkar. Strese direnme bir bireysel nitelik, kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranları, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin işlevidir (Pehlivan, 2002:22).

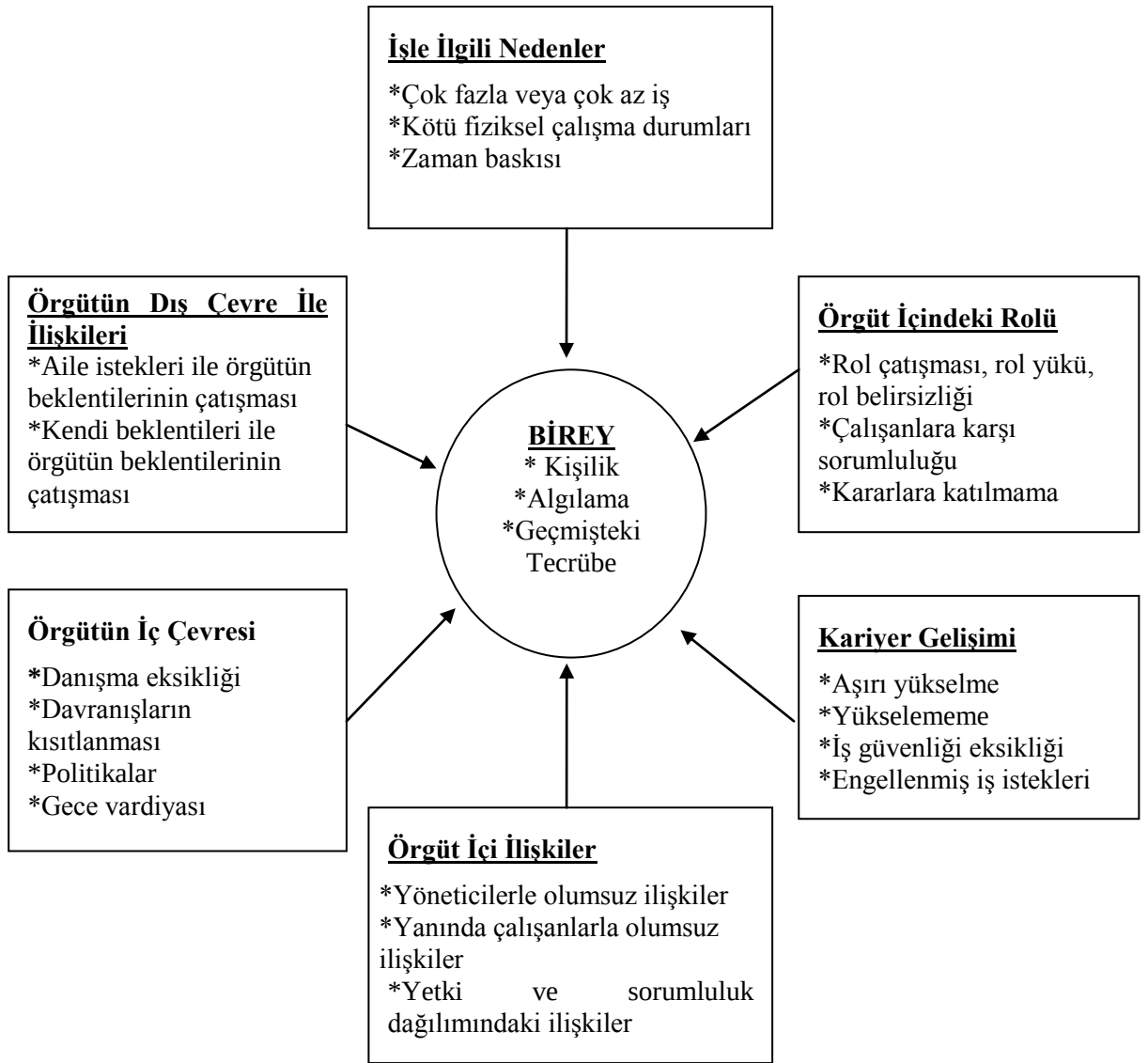
Bir örgütteki çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları aşağıda yer almıştır (Davis,1983, s. 442; Stoner ve Fryer, 1983, s.34; Pehlivan, 2000).

- | | |
|--|-------------------------------------|
| a. İş yükünün fazlalığı | h. Engellenme |
| b. Zamanın sınırlılığı | i. Rol çatışması |
| c. Denetimin sıkı ve yakından olması, | j. Sorumlulukların yarattığı endişe |
| d. Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması | k. Çalışma koşulları |
| e. Politik havanın güvensizliği | l. İnsan ilişkileri |
| f. Rol belirsizliği | m. Yabancılaşma |
| g. Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk | |

1. Görev kaynaklı stres: İşin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı,
2. Role bağlı stres: Çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu,
3. Davranış ortamından kaynaklanan stres: Kalabalığın etkisi gibi.
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres: Aşırı soğuk, karşıt güçlerin varlığı gibi.
5. Sosyal çevreden doğan stres: Bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi.
6. Bireyin kendisinden kaynaklanan stres: Bireyin kaygı durumu ve algılama düzeni gibi.

Strese neden olan iş stresörleri çeşitli şekillerde ortaya çıkar. İşyerindeki herhangi bir şey stres kaynağı olabilir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu özellikle stresörleri ve onların etkilerini belirlemeye yöneliktir. Şekil xx de iş stresinin kaynakları gösterilmeye çalışılmaktadır. Öncelikle tartışılan konu kişi ile ilgili faktörlerdir. Bunlarda kişilik, algılama ve geçmişteki tecrübelerdir. Bu faktörler belirli bir durumdaki bireyin stresten etkilenmelerini belirleyecektir (Kirel, 1991).

Şekil 3'te görüldüğü üzere iş stresinin altı kaynağı vardır. Her bir kaynağın hangi stresörlerden etkilendiği ile ilgili örneklendirme yapılmıştır. Ancak mevcutlarının yanında pek çok faktör stresörlerin değişmesine neden olur (Cooper ve Marshal, 1975; Akt: Kirel, 1991). Çünkü bir örgüt çalışan kişi, iş başında iken dış çevreden, örgüt dışında iken de işyerindeki çalışma koşullarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz (Kirel, 1991).



Şekil 3: Örgütsel Stres Kaynakları (Cooper ve Marshal, 1975; Aktaran Kirel, 1991).

Luthans (1992) ise örgütteki stres kaynakları dört grupta toplanmıştır (Luthans, 1992: 404).

Örgütsel politikalar

- ücret eşitsizlikleri,
- örgüt kurallarının katılığı,
- çelişkili yöntemler,
- gerçekçi olmayan is tanımları,
- adaletsiz başarı değerlendirme,
- iş gruplarını değiştirme,
- sık sık yer değiştirmeler.

Örgütün yapısal özellikleri

- merkeziyetçilik ve karardan dışlanma,
- yükselme olanaklarının azlığı,
- formalitelerin aşırılığı,
- yüksek derecede uzmanlaşma,
- örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı,
- yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma

Fiziksel koşullar

- kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşam,
- aşırı gürültülü sıcak ya da soğuk çalışma ortamı,
- zehirli maddeler ve radyasyon,
- hava kirliliği,
- iş kazaları ve yetersiz aydınlatma

Örgütsel süreçler

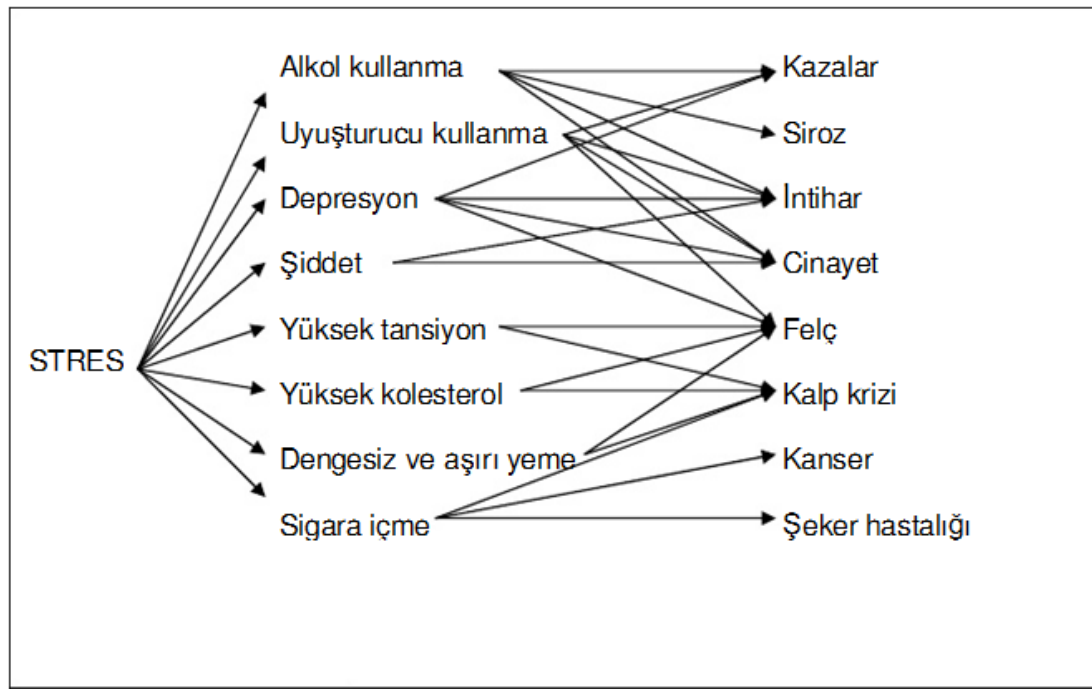
- yetersiz iletişim,
- başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması,
- adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurmaktadır. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme, stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye gereksinimi vardır. Stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler düşünülürse, bir yöneticinin stresi göz ardı etmesi söz konusu değildir (Akgündüz, 2006).

Yüksek derecedeki stres çalışanın fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Stresin örgütsel sonuçları, sağlık giderlerinin çoğalması, sağlık sorunları nedeniyle kaybedilen iş gücünün artışı biçiminde ortaya çıkar. Stres, performans düşüklüğüne, işe devamsızlık, iş gören devir hızının yükselmesi, yabancılaşma, iş kazaları gibi sonuçlara neden olmaktadır (Şimşek, 2005).

Yıkıcı stres personelin ve kurumların verimlilikleri üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Orta düzeydeki stresin verimliliği artırmasına karşılık, yüksek düzeydeki stres kişinin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar ve aşırı yüklenmesine neden olur. Yoğun stres altındaki bireyler işe devamsızlık, personel devri, hata yapma, kazalara yol açma, iş doyumsuzluğu, performans düşüklüğü gibi tepkiler gösterir (Shermerhorn, 1989, s.649).

Stresin belirtileri çoğunlukla çelişik ve karmaşıktır. Her insanda belirtiler aynı olmadığı gibi her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Ancak bazı belirtiler azalır veya yok olur. Gerektiğinde diğerleri bunların yerini alır. Stresin belirtilerini şekil 4 verilmekte olup bu belirtilerden bazılarını ve etkilerini ortaya koymuştur (Pehlivan, 2000).



Şekil 4: Stresin Birey Üzerindeki Etkileri (Pehlivan, 2000)

Yılmaz (2003)'e göre stres örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini azaltmakta ve önemli maddi kayıplara neden olmaktadır. Bu kapsamda işten tatminsizlik, işgücü devrinin yükselmesine, bağlılık ve verimliliğin azalması, iş kazalarındaki artış gibi çok boyutlu örgütsel stres sonuçlarından söz edebilmek mümkündür. Stresin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve Tablo 5'te verilmektedir (Yılmaz, 2003).

Tablo 5. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Örgüte bağlılığın azalması	İş kazaları
İşten tatminsizlik	Uyarı ve cezalarda artış
Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	Sigorta ödemelerinin miktarında artış
Verimliliğin azalması	Aleyhte açılan davaların sayısında artış
Kararların etkinliğinin zayıflaması	Kariyer durgunluğu
İşgücü devrinin yükselmesi	İşe devamsızlıklarda artış
Örgütsel iklimde soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikâyet ve taleplerinin artması	Uzayan yemek ve çay molaları
Hile ve sabotaj	Hesapta olmayan zaman kayıpları
Müşteri şikâyetlerinde artış	Personele ödenen tazminatların artması
Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması	Örgütün imajının zayıflaması

Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi iliksiler ve üstlerle iliksilerde ve psikososyal iklimde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır (Tınaz, 2005: 41).

Stresin örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkilerinin çok boyutu olduğu görülmektedir (Yılmaz, Ekici, 2003: 7). Stresin örgütsel sonuçları; performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işe geç gelme, çalışan devir hızının yükselmesi, örgüt aleyhine çalışma, yabancılaşma ve dikkatsizlik olarak sıralanabilir (Budak ve Budak, 1995).

Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Aytaç, 2002).

Akad (1997)'a göre stresin örgütsel açıdan dolaylı ve doğrudan sonuçları görülebilir. Dolaylı sonuçlar; işe devamsızlık, işe geç gelme, işgören devir hızı yükselmesi, saldırganlık, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgücünün artışı biçiminde ortaya çıkar. Doğrudan sonuçlar ise; özellikle bireyin verimliliği üzerinde kendini gösterir (Akad vd., 1997:364).

Örgütsel stresin örgüt üzerinde yarattığı etkilerden bir diğeri de, işe devamsızlıktır. Devamsızlık; bir çalışanın programlanmış bir işte mazeret göstermeksizin bulunmamasıdır. Devamsızlık da iş doyumsuzluğu gibi örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyetlere yol açmaktadır (Taştan, 2002).

Tüm bu çalışmalar dikkate alınarak Tablo 6'da stresin örgütsel sonuçları özetle açıklanmıştır.

Tablo 6: Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin Örgütsel Sonuçları

Kalite düşmesi (Griffin, 1990)

Verimlilik Sorunları (Hargreaves, 1999)

Yöneticiler ile çalışanlar arasında uyumsuzluk (Copper ve Straw, 1998)

Örgütlere mali yük (Yates, 1989)

Üretimde azalma (Aytaç, 2003)

Devamsızlık, İşe geç gelme (Akad, 1997)

Performans Düşüklüğü (Eroğlu, 2006; Ironson, 1992)

Personel Devri (Yılmaz, 2003; Eroğlu, 2006)

İş Kazaları (Adal, 1975)

Düşük çalışma temposu ve firelerin artması (Garih, 2000)

Örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, yabancılaşma (Budak ve Budak, 1995)

Tüm bu olumsuz faktörler ülkelerin ve örgütlerin hem hedeflerinde sapmalara yol açmakta hem de gerek birey gerekse de örgüt için olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Ayrıca getireceği mali yükte önemlidir. Bu nedenle stres yaratan bireysel ve örgütsel faktörlerin belirlenerek bunların düzeltilmesi problemlerin çözümü ve yönetimin açısından son derece gereklidir.

5.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık örgütlerin tüm çıktıları üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi nedeniyle, üzerinde önemle durulan bir kavram olmuştur.

Örgütsel bağlılık, günümüzde gerek iş dünyası gerekse akademisyenler tarafından sıkça ve ilgiyle araştırılan bir kavramdır. Fakat hala net, tatmin edici ve

kavram karmaşasını azaltacak bir tanıma ulaşamamıştır. Bu duruma rağmen tüm çevreler tarafından örgütsel bağlılığa dair kabul edilen en önemli nokta; örgütsel bağlılığın örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından yaşamsal bir rol oynadığıdır (Eroğlu ve ark., 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ilk çalışmalar 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonraları başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini sürekli devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 2)

Örgütsel bağlılık yöneticilerin karşılaştığı çarpıcı ve süregelen örgütsel konulardan biridir (Lo vd., 2010). Çalıştığı örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar (Chen, 2004). Guatam ve arkadaşları (2005:306) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler.

Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artısını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır (Sığı, 2007).

Örgütsel bağlılık, çalışanlara örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yapılan normatif baskı, psikolojik ilgi ve örgütte kalma adına yapılan psikolojik ifadeyi (Hersey vd., 2001:367-68), bireyin çalıştığı örgüt ile girdiği kimlik bütünleşmesi ve bağlılığın birleşik gücü (Leong, Furnham ve Cooper, 1996), örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve değerlere inanma ile bu amaç için fazladan çalışma isteği ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği (Drummond, 2000:70), bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu işbirliğinin gücü ve kendisini örgütün

bir parçası olarak hissetmesinin derecesi (Schermerhorn ve ark.1994:144), çalışanın kendisini belli bir örgütle ve o örgütün amaçlarıyla bütünleştirmesi ve o örgütte çalışmaya devam etmeyi istemesi (Robbins ve Judge, 2011: 111; Koç, 2009; Benligiray ve Sönmez, 2010; Gürbüz, 2006; Gbicioğlu, 2000; Sağlam Arı 2003) olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık “bireyin çalıştığı örgüt için hissettikleri” olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağlılığın öğeleri ise;

- örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

olarak ifade etmiştir (Nijhof ve ark.,1998; Ailen ve Meyer, 1990a: 848).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özellikleri örgüte bağlanan bireylerin örgütün başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan çalışanların performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara göre daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Özler, 2010: 3).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve için gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2003). Ayrıca kuruma bağlı çalışan, zor zamanlarda da kurumun yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, kurumun varlığını korumaya yönelik çaba gösteren ve örgüt hedeflerini paylaşan çalışandır. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüte bağlı işgücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 3). Örgütsel bağlılık metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve ki inin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Bu ölçөг genellikle ki inin örgütsel hedef ve görevlere olan inancın ölçөгüdür (Gül, 2003).

Balay (2000), örgütsel bağlılık kavramının örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmesinin beş nedeni olduğunu ifade etmektedir.

- 1- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile,
- 2-İş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- 3-Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- 4-Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle,
- 5-Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

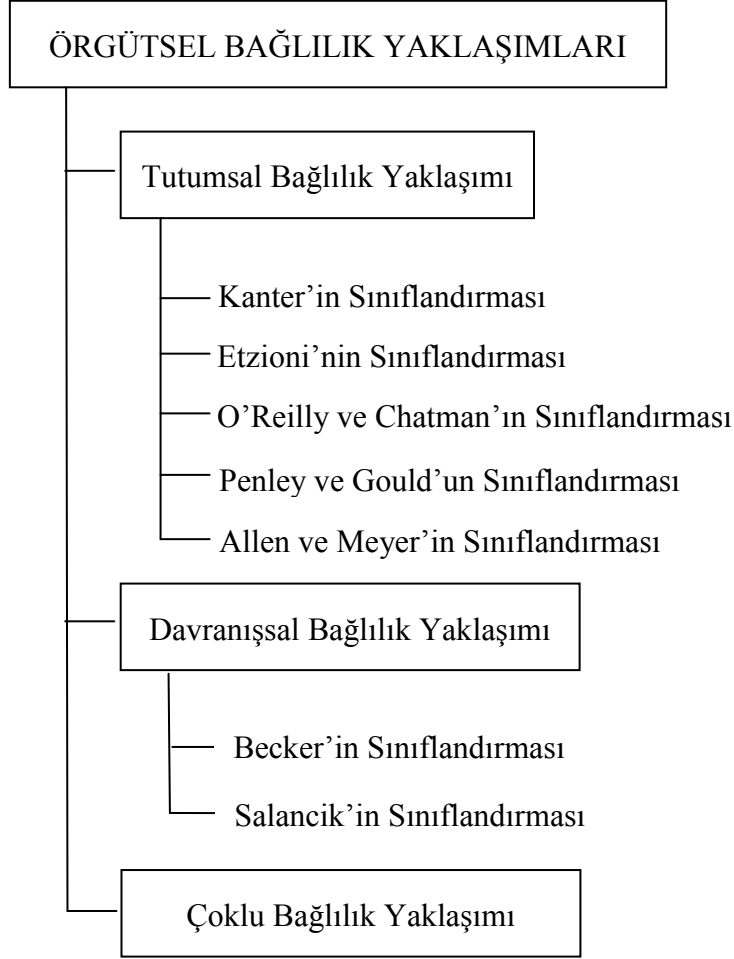
Örgütsel bağlılığın oluşması sonucunda gerek çalışan gerekse de kurum açısından bir fayda söz konusudur. Çalışanlar bir takım değerlere inanarak ve belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmektedir. Çalışanlar arasında paylaşılan bu değerler ne kadar çok ise o kadar örgüt birlikteliğinin temelini sağlamlığından söz edebiliriz. Örgütün bu gücü dolayısıyla etkin bir şekilde verimliliği ve ardından başarıyı beraberinde getirir (Ünal, 2011).

Sonuç olarak kıt kaynaklar dahilinde faaliyet gösteren örgütlerin tüm çalışanlarının gerek mevcut, gerekse değişen beklenti, amaç ve gereksinimlerinin sürekli karşılanmasının güçlüğü dikkate alındığında, örgütsel bağlılık çalışan davranışlarındaki tutarlılığı sağlamak açısından üzerinde önemle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005).

5.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlamalarındaki karmaşıklık, sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki bağın psikolojik ifadeleri olarak tanımlanması kavram için çok farklı sınıflandırmaların yapılmasına sebep olmuştur. Araştırmacılar kavramı değer ve devam bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı; değer, devam ve ahlâki bağlılık gibi çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302-304; Rowden, 2000:30; Allen ve Grisaffe, 2001:211).

Şekil 5'te Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan yaklaşım ve sınıflandırmalar yer almaktadır.



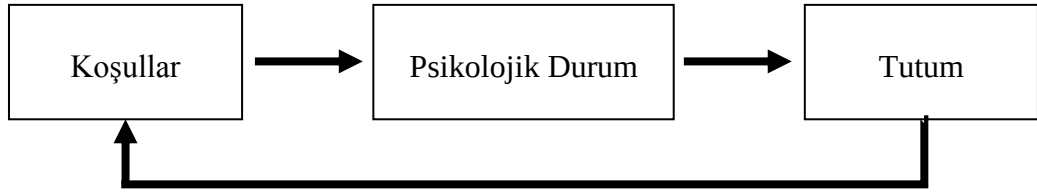
Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

5.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle kendi arasındaki durumu incelemesiyle ortaya çıkan, kendi amaç ve değerlerinin örgüt amaç ve değerleriyle örtüştüğü duygu ve düşünce sürecini anlatmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62). Şekil 6'da Allen ve Meyer'a ait tutumsal bağlılık yaklaşım modeli görülmektedir.

Bu yaklaşıma göre bağlılık bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Çöl, 2004).

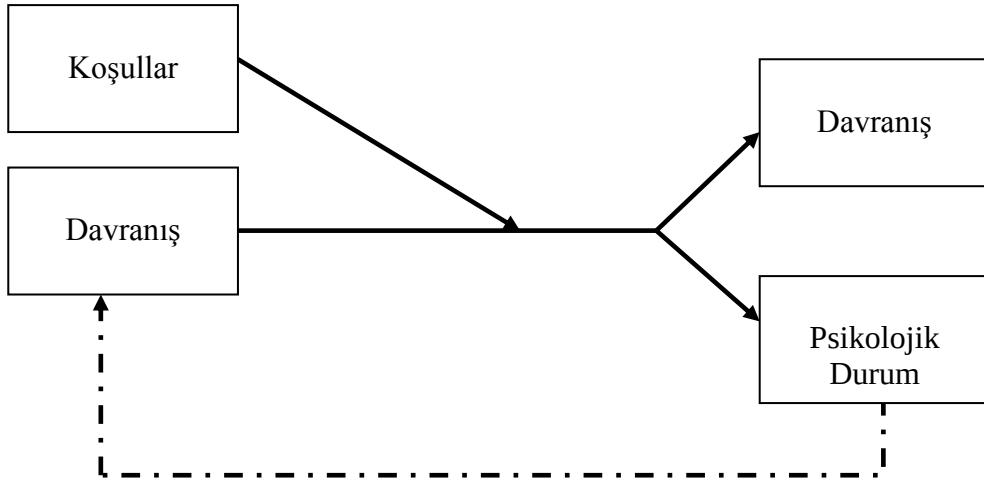
Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009). Bu tür bağlılık, genellikle kişi örgüt uyumu ve bütünleşmeyi ifade eder. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyumunu görerek bunları kabul eder ve kendine uyarlar, diğer bir ifadeyle benimser ve böylece örgütle özdeşleşmeye baslar (Lam ve Zhang, 2003, s.217).



Şekil 6: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991)

5.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'e (1997) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Şekil 6'da Allen ve Meyer (1991)'ne ait davranışsalal bağlılık yaklaşım modeli görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s.9).

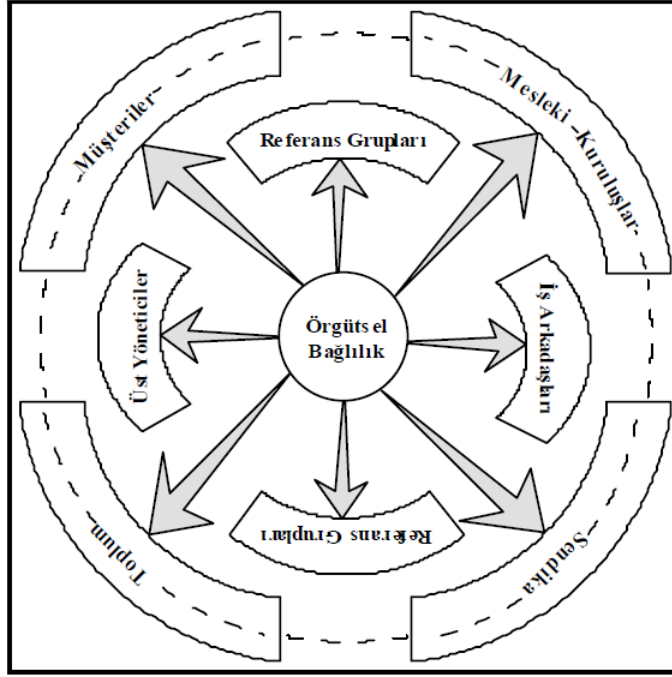


Şekil 7: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991)

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Gül, 2002: 47- 48).

5.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık tutumsal bağlılığın biraz daha genişlemesiyle ortaya çıkmıştır (Gül, 2002: 49). Şekil 8’de Reichers’in çoklu bağlılık yaklaşımı ile ilgili modeli görülmektedir.



Şekil 8: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı (Reichers, 1985, s.472; Uyarlayan, Gündoğan, 2009).

Reichers'in (1985) örgütlerin farklılaşmaması bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalıştığı arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009). Şekil 8'de, Reichers'in (1985) tarafından geliştirilen çoklu bağlılık yaklaşım modeli görülmektedir.

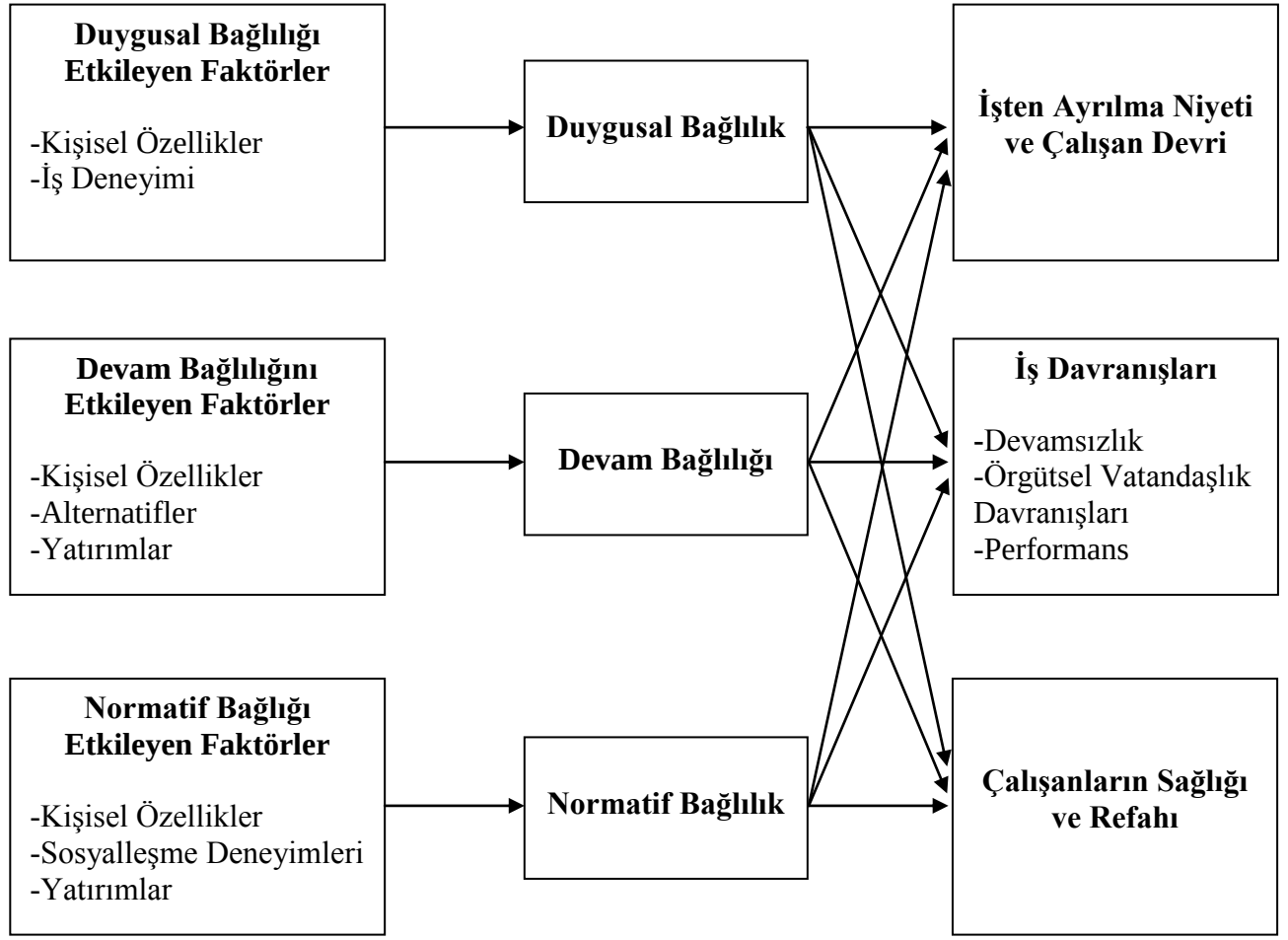
Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen modelin bugüne kadar üzerinde en fazla durulmuş ve gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenmiş, bir diğer deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir. Şüphesiz bu modelin sahip olduğu özgün bakış açısı, onu diğer modellerden farklı kılmakta ve bu denli kabul görmesini sağlamaktadır (Arbak ve Kesken, 2005).

5.2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen tümü 3 farklı tip örgütsel bağlılıktan bahsetmektedir. Bunlar; çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmaları olarak açılanan duygusal bağlılık, çalışanların, kurumdan ayrılmalarının kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgüt içinde kalmaları olarak tanımlanan devam bağlılığı ve çalışanların, ahlaki açıdan, kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissetmeleri olarak tanımlanan normatif bağlılıktır. (Allen ve Meyer, 1990:1).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunma derecesidir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışan örgütsel üyeliğini bunu istediği için sürdürür. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütsel üyeliğini sürdürmemesi durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetlerin farkındalığıdır. Devamlılık bağlılığında çalışanın örgütsel üyeliğinin sürekliliğini sağlayan, bunun bir gereklilik olmasıdır. Normatif bağlılık, örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönündeki yükümlülük duygusudur. Normatif bağlılığı yüksek çalışan örgütsel üyeliğini bunu doğru bir davranış olduğuna inandığı için sürdürür (Arbak ve Kesken, 2005).

Şekil 9’da görüldüğü üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın 3 ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.2-5; Meyer ve diğerleri, 2002, s.21-24). Bu ögeler; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998, s.32; Shore ve diğerleri, 1995, s.1593-1615; Wiener, 1982, s.421). Şekilde üç bağlılık bileşeni arasındaki ve onlarla ilişkili olan öncüller ile sonuçların özeti yer almaktadır (Meyer vd., 2002)



Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları (Meyer ve diğerleri, 2002: 22.)

Bu üç örgütsel bağlılık boyutunun ortak özellikleri; psikolojik durumu yansıtması, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermesi, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması ve çalışan devrini azaltmada etkili olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997, s. 11-24). Yapılan araştırmalarda örgütlerde çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olmasının arzu edildiği ortaya çıkmıştır (Brown, 2003, s. 41).

5.2.1.4. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgüt içinde kalırlarken; devam bağlılığı güçlü olanlar, şartlar öyle gerektirdiği için kurumda kalmaya devam ederler. Normatif bağlılıkta ise, kurumda kalmak vicdani-ahlâki bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir (Dilek, H, 2005: 33).

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütlerine kalben bağlanmaları, örgütle özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemeleri ve kurumlarıyla gurur duymaları (Bulut vd., 2009: 121), çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gül, 2002: 45) anlamına gelmektedir.

Duygusal bağıllık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen and Meyer, 1990: 1-18). Bireylerin duygusal bağıllığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağıllığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Cheng ve Stockdale, 2003: 465-489). Yine Meyer ve Allen (1991) duygusal bağıllığı çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlaması ve örgüt süreçlerine katılımı olarak ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağıllık, çalışanın örgüt üyesi olma ile ilgili almış olduğu haz ve örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağdır (Bergaman, 2006: 646). Duygusal bağıllık, çalışanın örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü katılımı anlamına gelmektedir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 961).

Duygusal bağıllık, çalışanların örgüte hissi bakımdan yakınlaşmasını ve çalıştıkları kurumun bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağıllık tipidir (Weiner, 1982: 423-424). Duygusal bağıllığa sahip bir çalışan kendisini kurumun bir parçası olarak algıladığından, çalıştığı kurumun üyesi bulunmaktan büyük mutluluk duyar ve kurumdan ayrılmayı düşünmez (Meyer ve Herscowitch, 2001; Ketchland, 1998).

5.2.1.5. Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgüte bağıllık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütteki kişiler başka iş bulamama, arkadaşlarından ayrılmama isteği, emeklilik imkânları, başka yerleşim birimine taşınmayı istememe, ailevi durum,

kazanç kaybı gibi; sosyal, psikolojik ve ekonomik nedenlerle devam bağlılığı sergileyip kurumda kalmayı sürdürürler (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Grisafe, 2001; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 961).

Devam bağlılığı, çalışanın örgüte olan yatırımlarıyla ilintili söz konusu hakların maliyeti nedeniyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinimin derecesidir (Obeng ve Ugboro, 2003; Bergaman, 2006: 646). Benzer şekilde, devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398).

Sabuncuoğlu (2007)'na göre devam bağlılığı; “Ekonomik mantığa” dayanmaktadır. Çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda elde edecekleri maddi faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu oluşan zorunluluk nedeniyle örgütte çalışmaya devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 622).

Devam bağlılığı, ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler yüzünden ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak algılanır ve yaş, hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Alternatif iş olanaklarına sahip olduklarını düşünen çalışanlar daha az bağlılığa sahiptir (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

5.2.1.6. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Meyer ve Allen (1991)'e göre normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). Yine Powell ve Meyer (2003)' e göre “zorunluluk unsuru” normatif bağlılığın gelişmesinde önemli bir etkidir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel fayda için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmakta (Powell ve Meyer, 2003, s.159) ve sadakat ve gönüllülük gibi kavramlarla örgüte katkıda bulunmaktadır (Nammi ve Nezhad, 2009: 161).

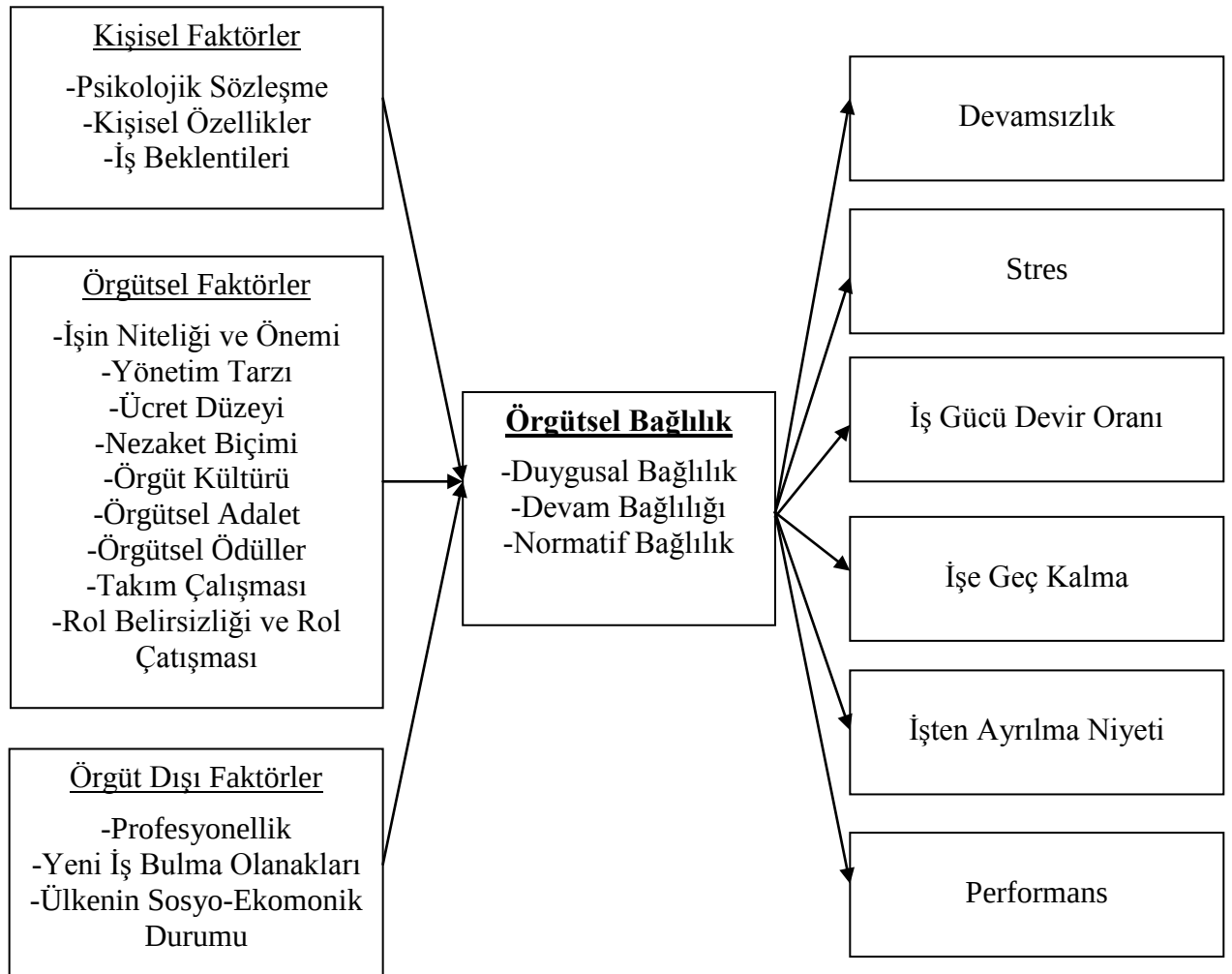
Normatif bağlılık, çalışanın kurumuna karşı sorumluluk duygusu beslemesi nedeniyle gerçekleştirmesi gereken görevleri olduğunu düşünmesi; bu nedenle de kurumda kalma zorunluluğu hissettiği bağlılık türüdür (Rowden, 2000). Normatif bağlılık, çalışanın örgütünde kalmaya yönelik yükümlülük hisleriyle ilgilidir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 961). Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000, s.201-202).

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül, 2002: 45). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütle kendini özleştirmesi bu nedenle üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sadakat inancı olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk (Doğan ve Kılıç, 2007) ve kişisel bir yükümlülük duygusu ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853) yansıtmaktadır.

5.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004, 99). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 10'da verilmiştir (Suliman, 2002: 170; Uyarlayan, Yüceler, 2009)

Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemekte, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedirler (Poyraz ve Kma, 2008).



Şekil 10: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Suliman, 2002: 170; Uyarlayan, Yüceler, 2009)

Literatürde örgütsel bağlılığın asıl öneminin "sonuçları" bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş doyumu, devamsızlık, işgören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; işgörenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri ve yüksek iş doyumu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir (Mujka, 2011).

Ramdal (1987) Örgütsel bağlılığın, bağlılık derecesine göre çalışana ve örgüte olumlu veya olumsuz sonuçları üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır (Randal, 1987; Akt. Balay, 2000).

Tablo 7: Örgütsel bağlılığın, bağlılık derecesine göre çalışana ve örgüte olumlu veya olumsuz sonuçları (Randal, 1987; Akt: Balay, 2000).

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

Düşük Örgütsel Bağlılık: Birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli olumlu ve olumsuz sonuçları vardır (Balay, 2000).

İlımlı Örgütsel Bağlılık: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak isleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Balay, 2000).

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2000).

5.3. Bireysel Performans

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, işletmelerin rakip işletmelere göre performansının sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçülmesine olanak vermektedir. İşletmelerin üretim yöntemlerinde ve yönetim felsefelerinde görülen değişimler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınmasını gerektirmektedir (Çömlek, 2009). Performans değerlendirme, çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Performans kavramı, farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir (Pugh, 1990: 7). Bir başka tanıma göre, performans, “amacın gerçekleştirilme oran”ıdır. Sözlük anlamıyla “performans”, kapasitenin kullanım derecesidir. Performans bir faaliyetin sonucunda ortaya konan çıktı düzeyidir. Bu düzey, amacın veya görevin yerine getirilme derecesini gösterir (Schermerhorn vd., 1985: 432). Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Performans kavramı genellikle hedeflere ulaşmada gösterilen başarı anlamında kullanılmaktadır. Ancak genellikle performansı belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen gayrete; başarı ise bu gayretin belirlene hedefe ulaşma derecesine işaret eder.

Çalışan performansı, örgütlerin etkililiği, başarısı ve performansı açısından önemlidir. Hatta Campell gibi bazı araştırmacılar, performansın sadece faaliyetin sonucu değil, bizzat faaliyetin kendisi olduğunu ifade etmektedir. Campell, performansı, çalışanın örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirmektedir (Suliman, 2001: 1049).

Bayram (2006)’a göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bayram, 2006).

Performans, yapılan bir işin parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri (Borman ve Motowidlo, 1993), alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba (Rousseau ve McLean P, 1993) ve bu çaba sonucu elde edecekleri ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998; Horngren vd., 2002).

Sonuç olarak performans kavramını örgütlerde yapılması ya da gerçekleşmesi istenilen bir amaç doğrultusunda, görev ve fonksiyonun yürütülmesi ile ilişkilidir.

5.4. İşten Ayrılma Eğilimi

İşten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir (Mobley,1982; 10). Tett ve Meyer (1993)'e göre İşten ayrılma eğilimi çalışanın kendi isteği ile bilinçli bir şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer 1993). İşten ayrılma eğilimi, işten ayrılmanın en önemli göstergesi ya da belirleyici unsuru olarak ifade edilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1980). Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadırlar (Rusbelt ve diğerleri, 1988).

İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir (Gül vd., 2008:3). Özer ve Günlük (2010)'a göre çalışanlardaki negatif algıları belirlemek ve düzeltmek, işten ayrılma eğilimini en aza indirmede yararlı olabilir (Özer ve Günlük, 2010: 7) .

Örgütlerinin destekleyici olduğunu algılayan çalışanlar işlerini yerine getirmeye kendilerini daha fazla adanmakta ve başka örgütlerde iş arama olasılıkları daha düşük olmaktadır (Robbins vd., 2000). İşten ayrılma eğilimi eğer müdahale edilmezse zaman içinde işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleşikten sonra artık bunu geri döndürmek mümkün değildir. Fakat işten ayrılma eğilimi gerekli önlemler alınarak düzeltilebilir. Bu yüzden de işten ayrılma eğilimi dikkate alınması gereken bir faktördür (Yıldız, 2008). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de bu durumda işten ayrılacak potansiyel çalışanların ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang vd., 2006).

Griffeth ve Hom (2001), bireyle ilgili ya da bireysel etmenlerin işten ayrılmayı etkilediğini bulmuşlardır. Eğitimli çalışanlar ile yapılan araştırmalarda;

üniversite mezunlarının işten ayrılmaya daha meyilli oldukları saptanmıştır (Clark-Rayner & Harcourt, 2000; Jacoby&Mathew ve Finkin, 2004).

Örgütleri yüksek performanslı çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı devam eden iş akışını bölmesi açısından olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio, 1991; 27-28). Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir sureci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992; 905). Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları örgütler için istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması örgütler için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Jackofsky, 1984; DeConninck ve Bachmann, 2005).

Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler 3 grupta toplanmaktadır. Bunlar; çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve kişisel faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bu faktörler Tablo 8’de verilmiştir. (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64). Mobley’e (1977) göre örgütlerde çalışanlar bir çok faktörü göz önünde tutarak (Ücret, Terfi, Uygunluk, Memnuniyet gibi) yaptıkları işten memnun olup olmadığına karar verirler. Bu durumda memnuniyetsiz söz konusu ise yeni iş arayışının kendisi için kazançlı olup olmayacağını araştırır. Mevcut iş şartları ile yeni iş şartları arasındaki kıyaslama çalışanın kararını oluşturur (Mobley, 1977; 238).

Tablo 8: İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler (Cotton ve Tuttle, 1986)

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler
*İşsizlik oranı *İş algısı *Sendikanın varlığı *Yeni memurların işgücüne katılma oranı	*Ücret *İş performansı *Rol açıklığı *İş tekrarlama *Tüm işten memnuniyet *Ücretten memnuniyet *Yöneticiden memnuniyet *Çalışma arkadaşlarından memnuniyet *Terfi fırsatlarından memnuniyet *Örgütsel bağlılık	*Yaş *Kıdem *Cinsiyet *Biyografik bilgi *Eğitim seviyesi *Medeni durum *Bakmakla yükümlü kişi sayısı *Yetenek ve kabiliyet *Zeka *Davranış eğilimi

6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

6.1. Algılar ile Stres ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişkiler

6.1.1. Adalet Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların adalet ile ilgili algıları onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için önem arz etmektedir. Adalet olmadığı bir örgütte çalışanların kendisini bağlı hissetmesi ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Düşük bağlılık ise örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte çalışan devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Deery, 2002, s.53). Çalışanlar örgütsel çıktıların adil dağıtımı ile ilgili olumlu algılara sahip oldukları için örgütün kendilerini desteklediğini hissetmekte bu sayede işlerine duydukları saygı ve bağlılık da artmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009).

Örgüte bağlılığın artmasına sebebiyet veren etmenler arasında en önemlisi şüphesiz yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaları ile ilişkili olan örgütsel adalet algısıdır (Fulford 2005; Camerman et al., 2007; Aykut, 2007; Tutar, 2007; Kim, 2008). Bir örgütte çalışanlar, kararların adil yöntemlerle alındığına inanmaları (Franz, 2004) ve kendilerine olumlu bir şekilde davrandıklarını hissi uyandığında örgütsel bağlılıklarının artması nedeniyle işte kalmayı tercih edeceklerdir (Perryer vd., 2010). Bu durumun tersi söz konusu olduğunda örgütte kalma olasılıkları daha düşük olacaktır (DeConinck and Dean, 1996: 80; Maertz vd., 2007). Ayrıca örgütte ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlılık hissedeceklerdir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü anlamlı ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak artırdığını

göstermektedir (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney,1992; Martin ve Bannet,1996; Sweeney ve McFarlin, 1997; Roberts vd, 1999).

Lowe ve Vodanovich (1995) tarafından 138 üniversite yönetimi ve destek personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, dağıtım ve prosedürel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Alt boyutlarla ilgili olarak ta Colquitt vd. (2001), Thompson ve Heron(2005) yaptıkları araştırmalarda, Prosedürel adaletin örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Cohen-Charash vd., (2001) McFarlin ve Sweeney,1992; Randal ve Mueller,1995). Chang (2002) ise, örgütsel bağlılık ile dağıtım ve prosedürel adaleti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Türkiye’de örgütsel adalet ve bağlılık ile ilgili çalışmalarda da benzer sonuçlara erişilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı üzerine eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Demircan, 2003: 110).

Topaloğlu ve Yazıcıoğlu (2009) konaklama sektöründe yapılan çalışmada Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009).

Gürpınar’ın (2006) yaptığı çalışma sonuçlarına göre dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Gürpınar, 2006).

Alper (2007) konaklama sektörü ele alınarak yapılan çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Alper, 2007:85).

Erkuş (2011) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği tespit etmiştir (Erkuş, 2011).

Uğurlu'nun (2009) öğretmenlerle yürüttüğü çalışmasında da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmasına karşın dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmektedir (Uğurlu, 2009).

Aslantürk ve Şaha (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algısının duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu fakat devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir (Aslantürk ve Şahan, 2012).

Çöp (2008) Polonya ve Türkiye'deki turizm sektöründe çalışanlarla yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada her iki ülkede de çalışanların örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri birbiri ile pozitif yönde ilişkiye sahip olup bu durumun her iki ülke içinde geçerli olduğu görülmektedir (Çöp, 2008:131).

Öztürk, (2008) sağlık çalışanları (tıp doktorları) ile yürütülen çalışmada doktorların örgütsel adalet algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılığı en güçlü etkileşimsel adalet alt boyutunun açıkladığı ve örgütsel adaletle en çok devamlılık bağlılığının ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Öztürk, 2008).

Cihangiroğlu, (2011) Askeri doktorlar ile yürütülen bir başka çalışmada ise örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri ilişkili bulunmuştur (Cihangiroğlu, 2011:12).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların çalıştıkları kurumun adil olduğuna ilişkin algılamaları onların işlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Prosedürel adalet algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂: Dağıtım adaleti algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₀: Prosedürel adalet algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₁: Dağıtım adaleti algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₉: Prosedürel adalet algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂₀: Dağıtım adaleti algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

6.1.2. Adalet Algısı Stres İlişkisi

Örgütsel adaleti sadece örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren yaklaşımların yanı sıra, iş stresi, iş tatmini ile ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır (Lambert vd., 2007:644). Örneğin Judge ve Colquitt (2004) ABD'deki 23 devlet üniversitesinde 174 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet boyutlarının tümünün stresi etkilediğini belirlemişlerdir (Judge ve Colquitt, 2004).

Örgütsel adaletin iş yeri stresini azaltmada etkili olduğu ile ilgili araştırmalar mevcuttur (Greenberg, 2004; Kwak,,2006) . Vermunt ve Steensm (2003) örgüt kaynaklarını adil dağıtılmadığı durumlarda adaletsizlik ve stres arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir (Vermunt and Steensma, 2003). Benzer şekilde kaynakların (maaş vs.) dağıtımda dengesizlik oluşması çalışanların belirgin bir biçimde daha yüksek strese belirtileri göstermelerine neden olur (Taris vd., 2002).

Greenberg (2006)'in 467 hemşire üzerinde yaptığı araştırmaya göre algılanan adaletsizlik stres ve etkilerini artırmaktadır. Özellikle dağıtım adaletsizliği, önemli bir stres kaynağıdır. Çalışanlar gösterilen çaba karşılığında daha az ödül verilmesi durumunda değişik stres belirtileri sergilemektedirler.

Lambert ve arkadaşları (2007) cezaevi çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, stres üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Elovainio ve ark. (2004) tarafından 2969 hastane çalışanı üzerinde yapılmış araştırmaya göre çalışanın iş ortamındaki stresin kaynakları arasında örgütsel adalet yer almaktadır.

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların bulundukları örgütün adalet uygulamaları stresleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının stres üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₂₈: Prosedürel adalet algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂₉: Dağıtım adaleti algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.

6.1.3. Güven Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye duymuş oldukları güven çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri de sadakatlerini olumlu etkilemektedir. Çalışanların istekleri ile ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007). Örgüte güven, örgütsel bağlılık düşük devir hızı eğilim düzeyini etkilerken, amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000). Benzer şekilde Kaneshiro (2008), örgütü benimseme ve örgüte olan bağlılık duygusunun oluşumunda yöneticiye ve örgüte olan güvenin etkili olduğu ifade etmektedir (Kaneshiro, 2008).

Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998). Benzer biçimde algılanan

örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009).

Örgüt içi güven, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003). Brownell (2000) ise, örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini ve güvenilirliği ve inanılabilirliği oluşturmak için örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanların çaba sarf etmesi gerektiği belirtmiştir (Brownell, 2000).

Tan ve Tan (2000), bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada araştırmalarında, güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, güven ile iş gören devir hızı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Tan ve Tan, 2000).

Kamer (2001), farklı hiyerarşik düzeylerden 126 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarında örgüt üyelerinin kuruma güvenlerinin yüksek oluşunun örgütsel bağlılıklarını arttırdığını ortaya koymuştur (Kamer., 2001).

Demirel (2008), İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 141 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Demirel, 2008).

Uslu ve Kömürcüoğlu (2009), İstanbul ve Kocaeli farklı sektörlerde faaliyet gösteren devlet ve özel sektörde 969 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; çalışanların yönetici ve örgüte duydukları güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur (Uslu ve Kömürcüoğlu, 2009).

Demirel ve Yıldırım (2009), Konya’da otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede 127 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; Örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve zorunlu bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. β değerleri dikkate alındığında örgütsel güvenin en fazla devamlılık bağlılığı üzerinde olumlu etki oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen tüm sonuçlar doğrultusunda araştırmanın iki temel hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel güven düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları da yükselmektedir (Demirel ve Yıldırım, 2009).

Topaloğlu (2010), turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde 430 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; çalışanların adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığına bakılmış olup, böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Topaloğlu, 2010).

Gök (2011), İMKB’de faaliyet gösteren firmalarda çalışan 60 broker üzerinde yapmış oldukları araştırmada; çalışmanın hipotezleri çerçevesinde örgütsel güven ile genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmazken, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Gök, 2011).

Tüm bu araştırmalardan anlaşıldığı üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanlar örgüte güven duydukça örgütte kalma istekleri de artacaktır. Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı etik ve adil olmalarıdır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Demirel, 2008:185).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel güven algıları örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel güven

algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₄: Yöneticiye güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₅: Örgüte güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₃: Yöneticiye güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₄: Örgüte güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂₂: Yöneticiye güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂₃: Örgüte güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

6.1.4. Güven Algısı Stres İlişkisi

Güvensiz bir ortamda çalışanlar, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Oluşan güven eksikliği verimlilikte düşüşe sebep olmaktadır. Örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve çalışanın moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak çalışanlarda devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu da çalışanları örgütlerine zarar verici davranışlara yönelecektir. Sonuç olarak böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır (Zemke, 2000: 80).

Örgütsel güven konusunda yapılan bir çalışmada hemşirelerin en az kurumlarına olmak üzere yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına karşı orta düzeyde güven duymaktadırlar (Altuntaş 2008). Acar ve Vatan (2005), araştırmalarında çalışma yaşamında motive eden faktörler sıralamasında güvenlik üçüncü sırada yer almaktadır (Acar ve Vatan, 2005). Bu durum, yönetici hemşirelerin kendilerini güvende hissetmediklerini ve bu nedenle de stres yaşadıklarını düşündürmektedir (Altuntaş ve Seren, 2010). Ayrıca güvensizlik, desteksizlik, sorun çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler de yetersiz ilişkiler olarak

gösterilmekte ve bu nedenle de olumsuz stres yaşanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996).

Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yasadıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2000; 289).

Güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar arasında stres faktörü yer almaktadır (Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995; Aktaran; Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgüte güven duyma sonucunda, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta, verimlilikte ve performansta artışın; bunun yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte azalmanın meydana geleceği varsayılmaktadır (Halis vd., 2007). Güvensizlik nedeni ile stres seviyesi yükselen çalışan sürekli olarak kendini korumak ve savunmak zorunda hissedeceğinden verimlilik ve yaratıcılık süreci aksayacak ve çalışan karar verme sürecine katılmaktan çekinecektir (Yücel, 2006).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel güven algıları streslerini azaltacaktır. Bu kapsamda çalışanların örgüte ve yöneticiye güven algılarının örgütsel stres üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H31: Yöneticiye güven algısı, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

H32: Örgüte güven algısı, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.1.5. Örgütsel Destek Algısı Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal değişim teoremine göre, örgütlerinden destek alan çalışanlar bunun karşılığı olarak örgüte karşı daha yüksek seviyede duygusal bağlılık gösterir ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde çabalarını artırarak yardım eder. (Eisenberger vd.,

2001). Bu teoreme göre örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Shore ve Tetrick, 1991).

Çalışanlar arasındaki algılanan örgütsel desteği artırmak için, örgütün çalışanlarına olan bağlılıklarını göstermesi ve açıklaması gerekmektedir. Böylece çalışanlar örgütleri için değerli olduklarını algılamakta ve bağlılıklarını artırmaktadır. Bu algı her çalışan için farklılık gösterebilir. Bu açıdan yöneticilerin adil olmayan değerlendirmeleri ya da destekleyici sözleri, çalışanların örgütüne olan bağlılıklarını da etkilemektedir (Silbert, 2005).

Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ile ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur.

Eisenberger vd., (1990), yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Eisenberger vd., 1990).

Wayne vd., (1997), ABD’de büyük şirketlerde ve en az beş yıllık deneyime sahip çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişler ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır (Wayne vd., 1997).

Cheung (2000), Tayvan’da 927 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarında maddi ödülün tek başına yetersiz olduğunu belirtmiştir. Destekleyici bir örgüt kültüründe çalışanlar, üstleri tarafından cesaretlendirildiklerinde ve iyi birer çalışma ortamı sağlandığında, örgütsel bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir (Cheung, 2000).

Rhoades vd., (2001), ABD’de bir üniversitenin mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Rhoades vd., 2001).

Gakoviç ve Tetrick (2003), ABD’de öğrenciler üzerinde yapmış olduğu çalışmada öğrencilerin örgütsel destek algılamaları ile bağlılık düzeylerini incelemiş ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gakoviç ve Tetrick, 2003),

Piercy vd., (2006), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık eğilimlerini analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu net biçimde ortaya koymuştur (Piercy vd., 2006).

Aube vd., (2007), Kanada’da cezaevi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin varsayımları desteklenmemiştir (Aube vd., 2007).

Özdevecioğlu (2003), mobilya sektöründe faaliyet gösteren 5 büyük fabrikada 412 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; örgütsel bağlılık üç boyutu ile algılanan örgütsel destek ilişkisi incelenmiş ve sonucunda örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasında yine pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Buna rağmen örgüt tarafından desteklenen bireylerin devam bağlılığının arttığı görülmektedir. (Özdevecioğlu (2003).

Ceylan ve Şenyüz (2003), sigorta sektöründe faaliyet gösteren 225 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve araştırmanın sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı gözlenmiştir. Araştırmanın en önemli sonucu; çalışanların örgütlerine olan olumlu katkılarının değerlerinin bilinmesi gibi faktörlerin bir araya

gelmesiyle oluşan algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilemesidir (Ceylan ve Şenyüz, 2003).

Akalın (2006), sağlık sektöründe üç hastanede çalışan 205 doktor ve hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmada; algılanan örgütsel , duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu bir etkilediği gözlemlenmiştir (Akalın, 2006).

Ötken ve Uçar (2010), değişik sektörlerde (bankacılık, sigortacılık, haberleşme vs.) faaliyet gösteren firmalarda 148 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi incelemektedir. Sonuçlar algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu ancak devam bağlılığı ile negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Ötken ve Uçar, 2010).

Kaplan ve Öğüt (2012), turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı 20 otelde 413 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada; algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, Buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığını negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Demir (2012), iki havaalanı yer hizmetleri işletmelerinde sözleşmeli olarak görev yapan 282 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; istatistiksel olarak elde edilen bulguların sonucunda örgütsel desteğin örgütsel bağlılık faktör grupları (DEVB, DUYB, NORB) ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Araştırmada, örgütsel bağlılık faktörlerinin oluşturulmasında örgütsel desteğin önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demir, 2012).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların algıladıkları örgütsel destekleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanlarda örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃: Örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₁₂: Örgütsel destek algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

H₂₁: Örgütsel destek algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.

6.1.6. Örgütsel Destek Algısı Stres İlişkisi

İşten ve iş dışından beklentiler bazen çalışanların tahammül sınırını zorlamaktadır. Söz konusu beklentilerin altından kalkma konusundaki fiziksel veya psikolojik yetmezlik stres seviyesini yükseltmektedir. Dolayısıyla beklentiler altında ezilme tehdidi ile karşı karşıya olan çalışanların örgütün vereceği desteğe olan ihtiyaçları da artmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Grandey (1997)'e göre örgütsel desteğin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar çalıştığı yeri daha iyi ve stresi olmayan bir yer olarak görürler (Grandey, 1997:162). Genel olarak çalışanlar örgütlerinden destek hissettiklerinde stres ve endişe azalmakta, yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlıkları artmaktadır (Cropanzola ve diğerleri, 1997). Örgütsel destek aynı zamanda örgütte stresli durumlarla uğraşmak ve bir işi etkili olarak tamamlamaya ihtiyaç duyulduğu zaman örgütten elde edilebilecek yardımı garanti olarak değerlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile stres sonucunda meydana gelen bitkinlik, psikolojik çöküntü, kaygı ve baş ağrıları değişkenleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir (Eisenberger ve diğerleri, 2004, s.213).

Örgütsel desteğin; stres ve tükenme davranışlarının azalmasına ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardım ettiği bilinmektedir (Asad, 2003). Örgütsel destek yükseldikçe personelin stres düzeyinin azalacağına ilişkin olarak araştırmacıların görüş birliği vardır (Grandey, 1997:165; Stamper, 2003:572).

Rhoades ve Eisenberger (2002) 70 deneysel araştırma ile gerçekleştirdikleri metaanalizleri çerçevesinde, algılanan örgütsel destek kavramının ortaya koyduğu sonuçları arasında bireysel düzeyde stresin azalması olarak tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel destek algısının artması streslerini azaltacaktır. Bu kapsamda çalışanların örgüte ve yöneticiye güven algılarının örgütsel stres üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃₀: Örgütsel destek algısı, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.2. Yükler ile Stres ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişkiler

6.2.1. İş Yükü Stres İlişkisi

Aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı İş ile ilgili stres yaratan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılmaktadır (Weiner J. S. 1982).

Hart ve Wickens'a göre iş yükü, insan makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır. Bu maliyet, dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getirememe, stres, yorgunluk ve performans azalması olarak yansır (Dağdeviren vd., 2005, s.518).

Aşırı iş yükü kadar çalışanlarda strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan

personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.35).

Özellikle aşırı iş yükü, kötü yönetim, sorumlulukları yeterince yerine getirememesi, uygun olmayan çalışma ortamları, güven eksikliği vb. gibi nedenlerden dolayı çalışanların strese girdikleri belirtilebilir (Albrecht, 1988, s.50). Aşırı iş yükü, iş tatmini düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2001, s.520).

İsveç'te Volvo fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres etmeni olarak; "aşırı iş yükü" ya da "iş fazlalığı" duygusu üzerinde durulduğu anlaşılmıştır (Sales, 1969'dan aktaran: Ertekin, 1993: 51)

Malach ve Keinan (2006), 497 sınır güvenlik görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında, en çok stres yaratan faktörler, düşük ücret, kaynak eksikliği ve aşırı iş yükü olarak belirtilmiştir (Malach ve Keinan, 2006).

Özabacı ve Pertekin (1990) sağlık sektöründe çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, aşırı iş yükünün, aile yaşantısının bozulması, uyku düzeninin bozulması, yorgunluk, sinirlilik gibi stres sonuçlarıyla yakından ilintili sağlık sorunları yaşadığı bulunmuştur (Özabacı ve Pertekin, 1990).

Aytaç (2002)'a göre iş yükü kronik stres kaynaklarından birisidir. İşyerlerinde yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması çalışanda kaygı ve gerginlik, işin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir. Her iki durumda da stres çalışan için kaçınılmaz hale gelebilir (Aytaç, 2002).

Aydın (2004). turizm sektöründe yapmış olduğu çalışmada; çalışanların stres yaratan faktörlere bakıldığında ilk sırada "Yetersiz Maaş Ve Ücretler" yer almakta bunun ardından "Aşırı İş Yükü" , "Çalışma Saatlerindeki Belirsizlik", "İşlerin Çok Kısa Sürede Bitirilme Baskısı" faktörleri gelmektedir (Aydın, 2004).

Özaltın ve Nehir (2007). sağlık sektöründe yaptıkları çalışmasında, araştırmaya katılan Yoğun Bakım Ünitesi hemşirelerini en çok etkileyen stres kaynaklarının arasında iş Yüğü faktörü ilk sırada gelmektedir (Özaltın ve Nehir, 2007).

Polat (2008), vakıf üniversitelerinde çalışan 236 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerde en fazla strese yol açan faktörün, dengesiz iş yükü ve yönetim tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Polat, 2008).

Soysal (2009), KOBİ'lerde üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan yönetici ve personel üzerinde yapılan araştırmada arasında iş yükünün ağır olması da yer almaktadır Soysal, 2009).

Toklu (2011), özel sektörde yer alan 79 firmada farklı pozisyonlarda 343 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; iş yükü ile iş stresi arasındaki pozitif bir ilişki bulunmuştur (Toklu, 2011).

Karagöl (2011), Malatya adliyesinde hizmet veren adliye çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada, İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı” 5. Sırada yer alan çalışanlar için önemli diğer bir stres kaynağı olarak belirlenmiştir (Karagöl, 2011).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların iş yükü düzeyleri ile iş stresini etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanlarda iş yükünün iş stresi üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃₃: İş yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.2.2. İş Yükü Bağlılık İlişkisi

Curri van (1999)'a göre; çalışanların iş yükü, görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden biridir. Yapmış olduğu çalışmada, aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Curri van, 1999).

Stevens vd.,(1978), Aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup aşırı iş yükünün çalışanlar tarafından maliyet unsuru olarak algılanabileceğini ve bunun da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Iverson ve Deery (1997) İş yükü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Maxwell ve Steele (2003), turizm sektörü otel işletmesi yöneticileri arasında yaptıkları bir araştırması sonucunda; yöneticilerin sorumluluk alanları ile iş yükleri dengeli olduğu zaman örgütsel bağlılıklarının olumlu etkilendiği belirtilmiş ve iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Maxwell ve Steele, 2003).

Rayton (2006), onsekiz şirkette çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada, iş monotonluğu, işte bağımsız olmama, rol belirsizliği ve iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Rayton, 2006).

Güçlü (2006) turizm sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmede 551 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada iş yükü ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006).

Meşe ve Sürvegil (2007) 140 belediye çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada çalışanlar örgütün kendilerine adil davrandığını algıladıklarında ve verilen iş yükünün uygunluğuna kanaat getirdiklerinde duygusal ve devam bağlılık düzeylerinde artış meydana gelmektedir. (Meşe ve Sürvegil, 2007).

Demirel ve Akça (2008) sağlık sektöründe 266 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada iş yükünü duygusal bağlılığı negatif etkilediğini bulmuşlardır (Demirel ve Akça, 2008).

Yaprak (2009) sağlık sektöründe kamu ve üniversite hastanesinde 553 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda; fazla iş yükünün iş stresini olumsuz etkilemekte olduğu, iş yükü ve iş stresi ise birlikte iş doyumu ve kuruma bağlılık düzeyini düşürmekte olduğunu gözlemlemiştir (Yaprak, 2009).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bu kapsamda çalışanlarda iş yükünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₆: İş yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₁₅: İş yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₂₄: İş yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.2.3. Sorumluluk Yükü Stres İlişkisi

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2002: 3).

Stresin nedenleri arasında aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması (Ekinci ve Ekici, 2003) karar verme güçlükleriyle dolu büyük sorumluluk getiren işler (Aytaç, 2002; Baltaş ve Baltaş, 2002), politikalar (adil olamayan başarı değerlendirmeleri, ücretlerdeki eşitsizlikler), kurumun yapısı

ve özellikleri (merkeziyetçilik, terfi için tanınan fırsatların azlığı) fiziki şartlar (kalabalık, aşın gürültü, sıcak ve soğuk yerde çalışma) ve kurumsal süreçler (çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, dengesiz ve adaletli olmayan bir kontrol sistemi) (Işıkhan, 1998:10) ve sorumluluğa denk olmayan yetki (Naktiyok, 2001: 323-336) sayılabilir.

Günay (2000)'e göre; sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir (Güney, 2000).

Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres faktörlerinden biri de çalışanın çevresini çok sayıda insanın oluşturmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağının bilinmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır (Işıkhan, 1998: 64).

Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilir(Balcı, 2000: 4-5). Bununla birlikte, çalışana fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2010).

Örgütlerde çalışanlara verilen yetkinin az ya da yetersiz olması ve bununla birlikte sorumluluğun verilmemesi, stres yaratan konular arasında sayılabilir. Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmemesi, onları isyana, küsmeye, çalımsa isteklerinin azalmasına sevk edebilecektir (Okutan ve Temgilimoğlu, 2002).

Örgüt içerisinde görev ve sorumlulukların açıkça belli olmaması, iletişimsizlik, paylaşımın olmadığı, beklentilerin karşılanmadığı, rol belirsizliği, kurumsal ve bireysel adaletsizlik gibi durumların oluşması ve bunun yanında ekonomik, çalışma arkadaşları veya yönetici ile ilişki biçimi gibi bireylerin kişilik

özellikleri de çalışanları strese sokmaktadır (Demirel vd..2008). Özellikle aşırı iş yükü, kötü yönetim, sorumlulukları yeterince yerine getirememe, uygun olmayan çalışma ortamları, güven eksikliği vb. gibi nedenlerden dolayı çalışanların strese girdikleri belirtilebilir (Albrect, 1988, s.50).

İş stresi ile sorumluluk ve kontrol arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş yerinde çok az veya çok fazla denetim sorumluluğu varsa daha fazla strese sahip olunur. Sorumluluk ve kontrol seviyelerinde çalışanların ya da yöneticilerin dengeleme şansı olursa stres düşük olacaktır (stresstop.com). Bununla birlikte çalışana fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır (İşcan ve Sayın, 2010).

Örücü ve Demir (1999) hizmet sektöründe yapmış oldukları araştırmalarında çalışanlar için stres kaynağı olan en önemli faktörün “Yetersiz Maaş Ve Ücret” durumu ve “Aşırı Sorumluluk” olduğunu ortaya koymuşlardır (Örücü ve Demir, 1999).

Pehlivan (1993), eğitim sektöründe müfettiş, okul müdürleri ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumların ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmada, yetkilerin az olması okul müdürlerinde, mevzuatın karışık olması, önemli karar verme zorunluluğu, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, verilen kararların yarattığı vicdanı sorumluluk üç denek grubunda da orta derecede stres yarattığı tespit edilmiştir (Pehlivan, 1993).

Güçlü (2006) turizm sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmede 551 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada; sorumluluk alanı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede ilişki tespit edilmiştir. Denetim alanı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile denetim alanı arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006).

Türk, Eroğlu ve Türk (2008), sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada “Ücret Yetersizliği”n den sonra en çok etkili stres kaynağı olarak, “Çalışanların Çok

Fazla Sorumluluk Üstlendiklerini Düşünmesi” gelmektedir (Türk, Eroğlu ve Türk, (2008).

Karagül (2011), Malatya adliyesinde hizmet veren adliye çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada, “Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma” ifadesi stres kaynakları içerisinde altıncı sırada yer alırken, “Yetki ve sorumlulukta uyumsuzluk” ifadesi yedinci sırada yer alan çalışanlar için önemli diğer bir stres kaynağı olarak belirlenmiştir (Karagül, 2011).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi sorumluluk yükü ile stres arasın bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bu kapsamda çalışanlarda sorumluluk yükünün iş stresi üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃₄: Sorumluluk yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.2.4. Sorumluluk Yükü Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Sorumluluk, koordinasyon ve denetim, demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Chen, 2004:433).

Çalışan ile yönetici ilişkilerinin gelişmesinde iletişim önemli bir etkidir. İletişimin örgüt içi değer ve inançların paylaşılmasında, iş politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, yönetimin karar alma süreçleri üzerinde etkisi vardır. Yönetimin aldığı kararlara tam katılımının sağlanmasında açık bir iletişim süreci olmalıdır. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir.(De Ridder, 2004).

Güçlü (2006)'ya göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında, sorumluluk ve denetim alanı, yönetim kademeleri, yönetim tarzı sayılabilir. Demirel vd., (2008) ise uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi çalışanın kuruma bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Demirel vd. 2008).

Örs vd., (2002) sağlık sektöründe çalışan hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların bilinmemesinin çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açacağı, yetkiler uygun dağıtılmadığında üst ve alt yönetim arasında haberleşme kanallarının tıkanacağı vurgulanmış; örgütsel bağlılık düzeyini yükseltebilmek için yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmesi önerilmiştir (Örs vd., 2002).

Kaya ve Selçuk (2007) İstanbul, Kocaeli ve Ankara merkezli çeşitli kurum ve kuruluşlarda 412 çalışanın üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma değişkenleri arasında pozitif yönde, bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Devamlılık (zorunluluk) bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılık değişkenleri ile sadece bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Organizasyonel bağlılık değişkenlerinin, odaklanma değişkeni ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı dikkati çekmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi sorumluluk yükü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bu kapsamda çalışanlarda sorumluluk yükünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₇: Sorumluluk yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₁₆: Sorumluluk yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₂₅: Sorumluluk yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.3. Roller ile Stres ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişkiler

6.3.1. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Stres İlişkisi

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili araştırmalarda bu iki konuda da etkenin en fazla stres kaynaklarından oluştuğunu ve bireysel iş stresi kaynakları ise rol stresi olduğu ve rol stresinin iki ana bileşeninin rol belirsizliği ve rol çatışması şeklinde olduğudur (Fisher, 2001; Yousef, 2002). Rol stres teorisine göre, örgütsel faktörler ve bunlara bağlı rol beklentileri, bireyde rol baskısı yaratmaktadır. Bu rol baskıları, bireyin kişisel özellikleri ve kişilerarası faktörlerle birleşerek; rol çatışması ve rol belirsizliği gibi stres unsurlarına dönüşmektedir (Kurt, 2010). Tubre ve Collins (2000), stres ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında pozitif ilişki bulan pek çok araştırmaya dikkat çekmektedir (Tubre ve Collins, 2000).

Kahn et al. (1964)“ın rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili öncü araştırmaları, kişilerarası ilişkilerin kalitesinin veya sosyal desteğin rol stres kaynakları üzerinde etkisinin olabileceğini ortaya koymuştur (Akt: Kurt, 2010).

Chang ve Hancock (2003) mesleğine yeni başlayan hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında rol tanımlarının olmaması sonucunda yaşanan rol belirsizliğinin en büyük iş stresi kaynağı olduğu saptamıştır (Chang ve Hancock (2003).

Yalçın (1995) sigorta sektöründe yer alan 25 firmada 150 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; rol çatışması ve iş stresi arasında ilişki olduğunu ancak rol belirsizliği ile iş stresi arasındaki herhangi bir ilişki olduğu belirlenmemiştir (Yalçın, 1995).

Topuz (2007), sağlık sekt6r6nde 3 hastanede çalışan 343 hemşire 6zerinde yapılan çalışmada; rol atışması ve iş stresi arasında negatif ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada rol belirsizliğinin iş stresine neden olmadığı saptanmıştır.

Yeşilyurt (2009), sağlık sekt6r6 b6nyesinde 6zel ve devlet hastanelerinde çalışan 591 hemşire 6zerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; hemşirelerin rol atışması ve rol belirsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde; aralarında çok ileri derecede anlamlı ve pozitif y6nde zayıf d6zeyde bir iliksi olduğu saptanmıştır Bulgulara g6re hemşirelerde rol atışması ve rol belirsizliği artması durumunda iş stresinin de artmakta olduğu s6ylenebilir (Yeşilyurt, 2009).

Toklu (2011) 6zel sekt6rde yer alan 79 firmada farklı pozisyonlarda 343 çalışan 6zerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; rol atışması ve rol belirsizliği ile iş stresi arasındaki her hangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.(Toklu, 2011).

Mevcut araştırmalardan g6r6ld6đu gibi çalışanların rol atışması ve rol belirsizliği d6zeyleri ile iş stresini etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanlarda rol atışması ve rol belirsizliğinin iş stresi 6zerindeki etkilerini test etmek 6zere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃₅: Rol belirsizliği, 6rg6tsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₃₆: Rol atışması, 6rg6tsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.3.2. Rol atışması ve Rol Belirsizliği ile 6rg6tsel Bağlılık İlişkisi

Birçok araştırmacı tarafından rol atışması ya da rol belirsizliği gibi role ilixin fakt6rlerin 6rg6tsel bağlılıkla ilixisi incelenmiş ve negatif bir ilişki g6zlenmiştir (Wiener, 1982). 6rneğin Dubinsky vd., (1992), rol atışması ve rol belirsizliğinin, 6rg6tsel bağlılık ile negatif y6nl6 bir ilişki içerisinde olduğunu bulunmuştur (Dubinsky vd, 1992).Benzer şekilde Kroposki vd., (1999), 409 hemşirede yaptıkları çalışmalarında ‘Rol netliği, 6rg6tsel ve iş doyumunu arasındaki

ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucunda, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumu ve kurumsal bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Kroposki vd., 1999).

İşyerinde rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği gibi nedenlerle ortaya çıkan iş stresinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği kabul edilmektedir (Erdil ve Keskin, 2005). Rol çatışması ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve ikisi de iş performansı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir (Çelik vd, 2002). Benzer şekilde yazında Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkili olduğunu göstermektedir (Lankau vd., 2006; Wu & Norman, 2006; Yousef, 2000).

Curri van (1999) çalışmasında, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulurken, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır (Curri van, 1999).

Pool (2000) ABD’de 305 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada; rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgüte bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiş ve rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgüte bağlılığı etkilediği sonucuna varmıştır (Pool, 2000).

Agarwal vd.,(1999) rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Maxwell ve Steele (2003)’in yaptığı araştırmada rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Maxwell ve Steele, 2003).

Gormley, D. K., (2005). Sağlık sektöründe 316 hemşire üzerinde yaptığı tez çalışmasında; rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık boyutları (Devam

Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık) arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Gormley, D. K., 2005).

Güçlü (2006) turizm sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmede 551 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı üç boyutu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda; rol çatışması ile normatif bağlılık arasında negatif yönde, düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile rol çatışması arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Rol belirsizliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede ilişki bulunmuştur. Rol belirsizliği ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006).

Yıldırım ve Akar (2008), beyaz et üretim sektöründe faaliyet gösteren beş işletmede 116 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada; rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde doğrudan etkisi olduğuna yönelik bir kanıt elde edilememiştir (Yıldırım ve Akar, 2008).

Çekmecelioğlu ve Günsel (2011), kimya sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede 247 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmadığı belirlenmiştir (Çekmecelioğlu ve Günsel (2011).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₈: Rol belirsizliği, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₉: Rol çatışması, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₁₇: Rol belirsizliği, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₁₈: Rol çatışması, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₂₆: Rol belirsizliği, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

H₂₇: Rol çatışması, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.

6.4. Stres ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişkiler

6.4.1. Stres Bireysel Performans İlişkisi

Çalışanların yaşadıkları stres, gerginlik, sıkıntı endişe ve yorgunluk gibi faktörler çalışanların hem işlerini yapmalarını güçleştirmekte hem de performanslarını düşürmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Stresin performans üzerine etkileri konusundaki araştırma sonuçları ile ilgili değişik sonuçlar göze çarpmaktadır. Selye (1976)' stresin her zaman zararlı olmadığı, belli seviyenin üzerine çıktığında zararlı etkilerinin ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür (Selye, 1976). Allen vd., (1982) tarafından yapılan araştırmalarda stres ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Rabinowitz ve Stumpf (1987:79) tarafından yapılan araştırmada ise stres ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Sullivan ve Baghat (1992)'a göre, stres performansı düşürebilmekte, yükseltebilmekte, hiç etkilememekte veya belli seviyeye kadar performansı yükseltirken belli seviyenin üzerine çıktığında ise düşürebilmektedir (Sullivan ve Baghat). Ancak genel olarak pek çok araştırmacı iş stresi ile performans arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedir (Fried, Ben-David and Ailan, 1998; Fisher, 2001; Code and Fox, 2001).

Miller vd., (1999) yılında Avustralya'da 104 kamu sektörü çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada da iş stresi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Miller vd, 1999).

Yılmaz (2006) Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde lider kademesinde çalışan 170 personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada; stresin performansı etkilediği, belli oranda stresin performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu ve stresin aşırı hale gelmesi durumunda performansın olumsuz etkilendiğini tespit etmiştir. Araştırma sonuçları; stres kaynaklarının, kendi kişiliklerinden kaynaklanan stresten çok, çevresel ve örgütsel stresin daha yoğun olduğu ve özellikle örgütsel stres kaynağını temsil eden önermenin ortalaması diğerlerine göre daha yüksek olduğu şeklindedir (Yılmaz, 2006).

Gül (2007) sağlık sektörü bünyesinde hastane ve diş sağlığı merkezlerinde çalışan 150 sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmanı sonucunda; literatürdeki genel kanaatin aksine yapılan bu çalışmada iş stresi ile performans arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Turunç ve Çelik (2010) küçük ölçekli savunma sektörü bünyesinde 172 personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada; iş stresinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010).

Örücü vd., (2011) eğitim sektörü ve sağlık sektöründe çalışan 156 personel üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların algıladıkları stres düzeyleri ile performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Örücü vd, 2011).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel stres düzeyleri bireysel performansı farklı şekilde etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanlarda örgütsel stresin bireysel performans üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₄₄: Örgütsel stres, bireysel performans ile negatif ilişkilidir.

6.4.2. Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş stresi, bireyin yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve bireyde gerilim yaratan durum olarak tanımlanmaktadır (Clegg, 2001). Bir çok araştırmacı iş stresinin işten ayrılma niyetini tetiklediğini belirtmektedir (Coomber & Barriball, 2007; Dolan et al., 1992; Hemingway & Smith, 1999; Hinds et al., 1998; Shader et al., 2001).

Çok sayıda çalışmada stres ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kemery vd., 1985; Matteson ve Ivancevich ,1987; Dolan vd., 1992; Tuten ve Neidermeyer, 2004; Daniels, 2004; Coomber & Barriball, 2007; Abualrub ve Al-Zaru, 2008).

Chandra vd., (2006) pazarlama ve sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada; çalışanların iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir (Chandra vd., 2006).

Armstrong ve arkadaşları (2007) tarafından bilgi işçisi olan bayanlar üzerinde yapılan araştırmada, iş stresi ile işten ayrılma isteği arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Armstrong, 2007).

Yaprak (2009) sağlık sektörü bünyesinde çalışan 553 hemşire üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda işten ayrılma niyeti ile iş stresi arasında da pozitif yönde orta ilişki bulunmuştur (Yaprak, 2009).

Gül vd., (2008) sağlık sektörü bünyesinde çalışan 87 sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmanı sonucunda; iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Gül vd., 2008).

Turunç vd.,(2010) devlet üniversitesinde bünyesinde çalışan 106 öğretim üyesi üzerinde yapmış olduğu çalışmada; çalışanların iş yerinde yaşadıkları stres

seviyesi arttıkça, işten ayrılma niyetleri de artmakta, sonuç olarak yaşanan stres birey açısından baş edilemeyecek düzeye geldiğinde ya da daha az stresli bir alternatif oluştuğunda çalışan işten ayrılmaktadır (Turunç vd., 2010).

Onay ve Kılıcı (2011)'nın otel işletmelerinde 127 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada gerek bireysel stres kaynakları gerekse de iş yerine bağlı stres kaynakları ve iş yükünün işten ayrılma niyetini pozitif yönde artırmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanlarda meydana gelen örgütsel stres işten ayrılma niyetini farklı şekilde etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanlarda örgütsel stresin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₄₀: Örgütsel stres, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

6.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Sonuçları Arasındaki İlişkiler

6.5.1. Örgütsel Bağlılık Bireysel Performans İlişkisi

Örgütsel davranış alanında çok sayıda araştırmaya konu olma örgütsel bağlılık, örgüt verimliliğinin ve performansının artırılmasında hem birey hem de örgüt açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılık yazınında da ileri sürüldüğü gibi örgüte bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını yansıttığı ölçüde çalışanlardan daha üstün performans elde edilebilecektir. Dolayısıyla örgütlerin sahip oldukları çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik politikalar belirlemelerinin önemi açıktır. Bu iki bağlılık türünün yüksek düzeyde olması devamlılık bağlılığını da beraberinde getirecek ve hem işgören devri ile ilgili

maliyetler azalacak hem de çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyi yükselecektir (Özutku, 2008).

Suliman ve Iles (2000) yapmış olduğu çalışmada, duygusal bağlılığın, devam ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Suliman ve Iles, 2000).

Meyer vd.,(2002) gıda sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında pozitif, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında ise negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Meyer vd., 2002).

Uygur (2007) bir bankanın 118 şubesinde 323 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında “düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğunu” ortaya koymuştur (2007).

Özkutlu (2008) Türk Silahlı Kuvvetler bünyesindeki fabrikalarda çalışan 250 işçi üzerinde yapmış olduğu çalışmada; çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüte normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenirken pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Özkutlu, 2008).

Kitapçı (2006), yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin kararlara katılımının normatif bağlılıklarını, normatif bağlılıklarının ise, kişisel performansı etkilediği üzerinde durmuştur (Kitapçı, 2006).

Cengiz (2008) Konaklama sektöründe beş yıldızlı otellerde çalışan 259 personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada; örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışan performansı arasında da yüksek olmayan pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında en

yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki normatif bağlılık ile çalışan performansı arasında tespit edilmiştir (Cengiz, 2008).

Sökmen (2000) turizm sektöründe yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan 251 personel üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ile çalışan performansı arasında yüksek, duygusal ve devam bağlılığı arasında düşük dereceli bir ilişki tespit etmiştir (Sökmen, 2000).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışan performansı arasında değişik seviyelerde ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının performansları üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₄₁: Duygusal bağlılık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

H₄₂: Devam bağlılığı, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

H₄₃: Normatif bağlılık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

6.5.2. Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütlerine yüksek derecede bağlı olan çalışanlar, örgüt yararına çalışmak için daha fazla istekli ve motive olacaklarından dolayı, örgütteki işgücü devir oranını azaltacaklardır (Güçlü, 2006). Diğer taraftan düşük düzeyli örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı işgücü devri ile ilişkilendirilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003,s.14). Bununla beraber, örgütlerine yüksek düzeyde devamlılık bağlılığı gösteren çalışanlar duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri düşük olsa da, ayrılma maliyetlerinden kaçınmak amacıyla örgütte kalma niyeti gösterebilir ve algılanan istihdam fırsatları örgütsel bağlılık düzeyini değiştirerek, ayrılma niyetini etkileyebilir (Vandenberg ve Nelson, 1999).

Yapılan araştırmalarda, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma durumu değişkenleri arasında negatif yönlü olduğu belirlenmiştir (Ashford ve Bobko, 1989; Kirchmeyer, 1992; Wahn, 1998).

Meyer vd.(2002)'ye göre devam bağlılığı düşük, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerde devamlılık bağlılığı ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişki zayıflamaktadır Meyer vd., 2002). Benzer şekilde İşten ayrılma düşüncesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça işten ayrılma düşüncelerinin azaldığı bulunmuştur (Kim ve Lee, 2005).

Konovsky ve Cropanzano (1991), duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ya da fiili olarak işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif yönlü etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Wong, 2002: 582).

Meyer vd. (2002) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) örgütten ayrılma niyeti ve ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu ve en güçlü ilişkinin duygusal bağlılıkla ilişkili olarak görüldüğü bulgusuna ulaşmıştır (Meyer vd., 2002).

Wasti (2005) çalışmasında, Allen ve Meyer'in (1991) kavramsal yapısı temelinde elde ettiği örgütsel bağlılık boyutları içerisinde duygusal, normatif ve devam bağlılığı bileşenlerinin baskın olduğu durumlarda isten ayrılma niyetinin de daha az olacağını ortaya koymuştur (Wasti, 2005). Loi vd. (2006) ise örgütsel bağlılığın isten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu doğrulamıştır (Loi vd., 2006).

Azaklı (2011) turizm sektöründe faaliyet gösteren 233 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Azaklı, 2011).

Varol (2010) ilaç sektöründe çalışan 196 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık bileşenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir

ilişkinin olduğu devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığına rastlanılmıştır (Varol, 2010).

Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₃₇: Duygusal bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

H₃₈: Devam bağlılığı, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

H₃₉: Normatif bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Tez çalışmasının amacı, devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin algılarını (Örgütsel adalet algısı, Örgütsel destek algısı, Yöneticiye güven algısı), roller (rol çatışması, rol belirsizliği) ve yüklerin (iş yükü, sorumluluk yükü) ile ilgili bazı davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmak ve bu değişkenlerin örgütsel stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemektir.

7.1. HİPOTEZLER

Yukarıdaki literatür incelemesi sonucunda Şekil 6.1.'deki model ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

- H₁: Prosedürel adalet algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂: Dağıtım adaleti algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₃: Örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₄: Yöneticiye güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₅: Örgüte güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₆: İş yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₇: Sorumluluk yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₈: Rol belirsizliği, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₉: Rol çatışması, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₁₀: Prosedürel adalet algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₁₁: Dağıtım adaleti algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₁₂: Örgütsel destek algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₁₃: Yöneticiye güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.

- H₁₄: Örgüte güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₁₅: İş yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₁₆: Sorumluluk yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₁₇: Rol belirsizliği, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₁₈: Rol çatışması, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₁₉: Prosedürel adalet algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₀: Dağıtım adaleti algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₁: Örgütsel destek algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₂: Yöneticiye güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₃: Örgüte güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₄: İş yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₂₅: Sorumluluk yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₂₆: Rol belirsizliği, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₂₇: Rol çatışması, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₂₈: Prosedürel adalet algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₂₉: Dağıtım adaleti algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₃₀: Örgütsel destek algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₃₁: Yöneticiye güven algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₃₂: Örgüte güven algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.
- H₃₃: İş yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₃₄: Sorumluluk yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₃₅: Rol belirsizliği, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₃₆: Rol çatışması, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.
- H₃₇: Duygusal bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.
- H₃₈: Devam bağlılığı, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.
- H₃₉: Normatif bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.
- H₄₀: Örgütsel stres, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.
- H₄₁: Duygusal bağlılık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

H₄₂: Devam bağıllığı, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

H₄₃: Normatif bağıllık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.

H₄₄: Örgütsel stres, bireysel performans ile negatif ilişkilidir.

7.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Örgütsel Adalet boyutları, Örgütsel Güven boyutları, Örgütsel Destek, Yükler ve Roller bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel bağlılık boyutları ve Stres ise bağımlı değişkenlerdir. Tablo 9’ da modelin birinci aşamasına ait bağımlı ve bağımsız değişkenler görülmektedir.

Tablo 9: Araştırma Modelinin Birinci Aşamasına Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
Örgütsel Adalet Dağıtımsal Adalet Prosedürel Adalet Örgütsel Güven Yöneticiye Güven Örgüte Güven Örgütsel Destek Yükler İş Yükü Sorumluluk Yükü Roller Rol Çatışması Rol Belirsizliği	Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık Stres

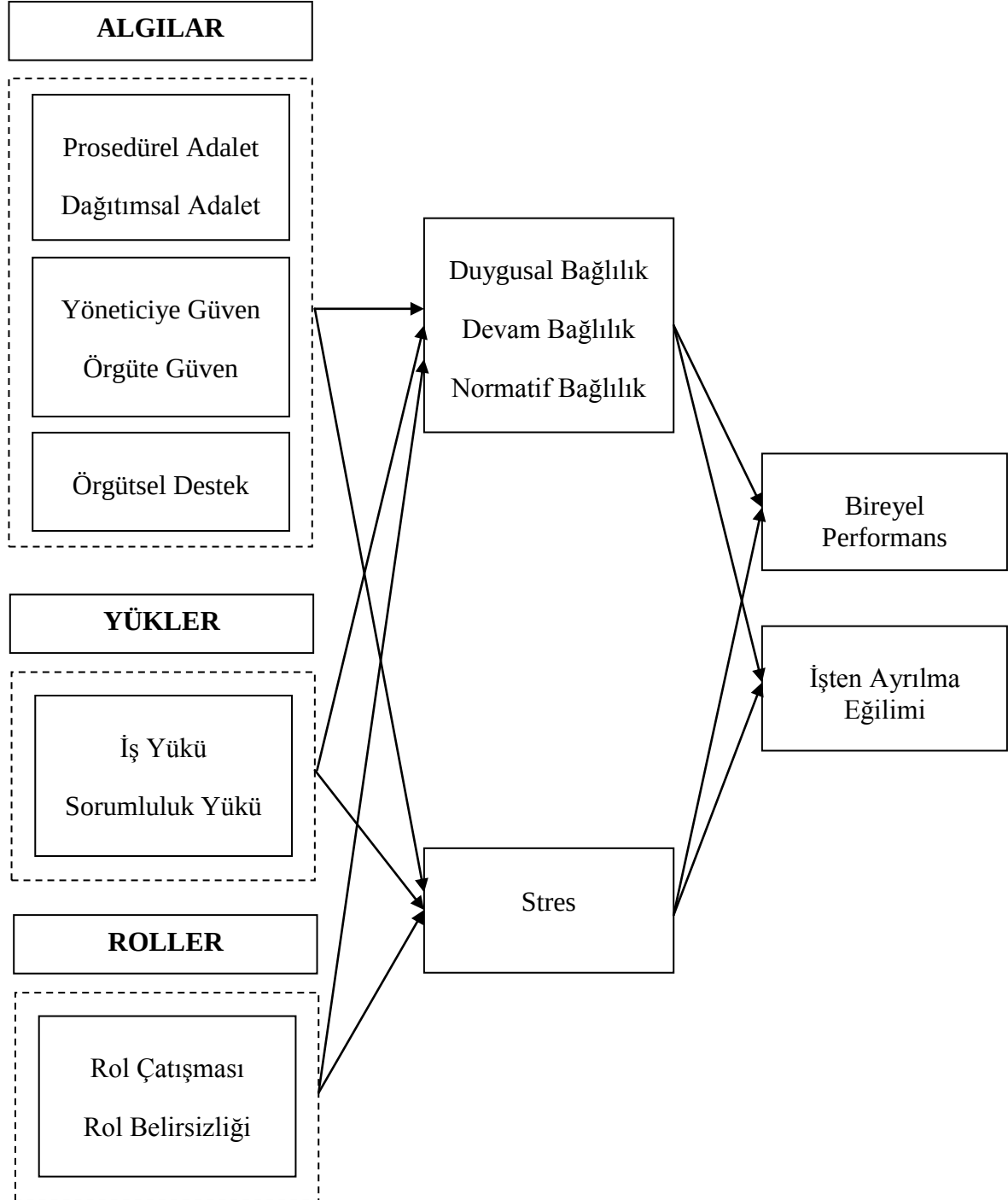
Örgütsel bağlılık boyutları ve Stres ise bağımsız değişkenlerdir. Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Eğilimi ise bağımlı değişkenlerdir. Tablo 10’ da modelin ikinci aşamasına ait bağımlı ve bağımsız değişkenler görülmektedir.

Tablo 10: Araştırma Modelinin İkinci Aşamasına Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık Stres	Bireysel Performans İşten Ayrılma Eğilimi

7.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Literatür incelemesine dayanarak yukarıdaki bölümlerde yapılan açıklamalar ışığında oluşturulmuş olan araştırma modeli Şekil 11’de sunulmuştur.



Şekil 11: Araştırma Modeli

7.4. ARAŞTIRMA METODU

7.4.1. Ölçekler

Ankette yer verilen tüm değişkenler ile ilgili ölçekler 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, ... 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

Örgütsel adalet algılarının ölçümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş on beş sorulu **presedürel adalet algısı** ölçeği ve beş sorulu **dağıtımsal adalet algısı** ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel destek algısı ölçeği olarak Eisenberger ve ark (2002) tarafından geliştirilmiş olan sekiz soruluk ölçek kullanılmıştır.

Güven değişkeninin ölçümü için Nyhan ve Marlow (1997)’un geliştirdiği ve Demircan (2004) tarafından uyarlanmış oniki ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek hem örgüte güven hem de yöneticiye güveni ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle bu ölçek seçilmiştir. Ölçekte yer alan ilk sekiz soru **yöneticiye güveni** ölçerken, diğer dört soru **örgüte güveni** ölçmektedir.

İş yükü değişkeni ölçmek için Lim ve Teo, (1999) tarafından geliştirilen sekiz soruluk ölçek kullanılmıştır.

Sorumluluk yükü değişkeni Alpkan L. ve Erat S. (2011) tarafından; Gürbüz (2002), Aksoy ve Kutluca (2010) ; Usha Rani Rout (2000) ve Fried ve ark. (2007) kaynaklarından esinlenerek oluşturulan beş soruluk ölçek kullanılmıştır.

Roller ile ilgili ölçek Ruth C. Jsing ve ark. (1998) tarafından geliştirilmiş olup, ilk dört sorusu **rol belirsizliğini** diğer dört soru ise **rol çatışmasını** ölçmektedir.

Örgütsel Bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1997)’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yedi soru **duygusal bağlılığı**, altı soru **devam bağlılığını** ve yedi soru ise **normatif bağlılığı** ölçmek için kullanılmıştır.

İş Stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972)'nin geliştirdiği yedi soruluk ölçek kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyeti Fickman ve ark. (1979) ile Bluedorn, 1982 tarafından geliştirilmiş beş sorudan oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür.

İş performansının ölçümünde Kirkman and Rosen (1999)'in *bireysel iş performansı* ölçeği kullanılmış (altı soruluk) ve çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Tez çalışmasında, bu değişkenlere ek olarak demografik özelliklere de yer verilmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, maaş, çalıştığı üniversite, çalıştığı il, çalışma türü, görev, birim/bölüm, unvan, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi demografik değişkenlerdir.

7.4.2. Örneklem ve Veri Toplama

Tez çalışmasına esas oluşturan anakütle, Türkiye'de ki devlet üniversitelerinde çalışan akademik personeli (Öğretim Üyeleri ve Öğretim Yardımcıları) kapsamaktadır. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan 101 soruluk anket formu, ön test amacıyla ilk olarak 110 kişilik bir akademisyene dağıtılmış ve alınan yanıtlar incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda bazı soruların faktörlere yüklenmedikleri görülmüş ve bu sorular çıkartılmıştır. Yine bazı ifadelerin yeterince anlaşılmadığı yönündeki değerlendirmeler üzerine bu ifadeler düzeltilmiştir.

Araştırmanın nihai anketi 88 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca demografik niteliklerin öğrenilmesi amacıyla 11 soru da anket formunda yer almıştır. Anketin örneği Ek-1'de verilmiştir. Anket <http://serhaterat.akademianket.com> web sitesinde yayımlanmış olup, örneklemde yer alan Akademik Personel mail adreslerine web üzerinden toplama işlemi ile belirlenen 6109 adrese, araştırmaya katılmalarını isteyen e-posta gönderilmiştir. Gönderilen maillerin 892'si mail adreslerinin hatalı olması ya da sistemlerinin izin vermemesi sonucu geri dönmüştür. Çalışma bir ay sürmüş ve sonuçta 5217 akademik personele mail atılmış olup cevap verenlerin

sayısı 1043 olmuştur. Bu şekildeki örneklem yöntemi homojeniteyi sağlaması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir (Calder vd., 1981: 200). Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir (Corbitt vd., 2003). Geri dönüş oranı % 19,9'dur. Geri dönüş oranı internet üzerinden e-posta aracılığı ile yapılan anketlerde yeterli kabul edilmektedir (Schonlau et al., 2002). Web tabanlı yapılan anketlerin diğer anket türlerine göre geri dönüş oranı nispeten daha düşük olmaktadır (Sax, vd., 2003).

7.5 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıda uygulamaya katılan 1043 üniversite akademik personeli ile ilgili demografik bilgiler tablo halinde verilmiştir.

Tablo 11: Pozisyon Dağılımı

Pozisyon	Frekans	%
Öğretim Üyesi	436	42
Öğretim Yardımcısı	546	52
Cevapsız	61	6
Toplam	1043	100

Ankete öğretim üyelerinin (Prof. Dr, Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr.) oranı %42, öğretim yardımcıları katılım oranı %52 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 11'de katılımcılara ilişkin pozisyon dağılımı verilmektedir.

Tablo 12: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	648	62,1
Kadın	395	37,9
Toplam	1043	100

Ankete katılanların % 62,1 i erkek, % 37,9 u kadın çalışanlardır. Tablo 12’de katılımcılara ilişkin cinsiyet dağılımları verilmektedir.

Tablo 13: Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	%
22-26	89	8,5
27-31	249	23,9
32-36	235	22,5
37-41	215	20,6
42-46	132	12,7
47-51	55	5,3
52 Yaş ve Üstü	37	3,5
Cevapsız	31	3
Toplam	1043	100

Ankete katılanların %67 gibi büyük çoğunluğu 27-41 yaşları arasındadır. Bunların içinde de en yüksek oranı %23,9 ile 27-31 yaş arası akademisyenler almaktadır. Tablo 13’te katılımcılara ilişkin yaş dağılımları verilmektedir.

Tablo 14: Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Bekâr	287	28
Evli	742	71
Diğer	14	1
Toplam	1043	100

Ankete katılanların %28'i bekâr olup, % 71 gibi büyük çoğunluğu evlidir. Tablo 14'te katılımcılara ilişkin medeni durum dağılımları verilmektedir.

Tablo 15: Unvan Dağılımı

Pozisyon	Frekans	%
Prof. Dr.	34	3
Doç. Dr.	78	8
Yrd. Doç. Dr.	324	31
Öğretim Görevlisi	222	24
Araştırma Görevlisi	252	21
Okutman	31	3
Uzman	41	4
Cevapsız	61	6
Toplam	1043	100

Ankete katılan akademisyenlerin %3'ü Prof. Dr., %8'i Doç. Dr., %31'i Yrd. Doç. Dr., unvanlı öğretim üyesinden oluşmaktadır. Yine ankete katılan akademisyenlerden %24'ü Öğretim Görevlisi, %21'i Araştırma Görevlisi, %3'ü Okutman, %4'ü ise uzman unvanlı öğretim yardımcılarında oluşmaktadır. Ankete katılan akademisyenlerin %3'si bu soruya cevap vermemiştir. Tablo 15'te katılımcılara ilişkin unvan dağılımları verilmektedir.

Tablo 16: Meslekte Çalışma Süresi

Kıdem	Frekans	%
1-3 yıl	158	15,1
4-7 yıl	224	21,5
8-11 Yıl	203	19,5
12-15 Yıl	188	18,0
16-19 Yıl	107	10,3
20 Yıl ve Üstü	126	12,1
Cevapsız	37	3,5
Toplam	1043	100

Ankete katılanların %59'ü 4 ila 15 yıl arası meslekte bulunduklarını ifade etmişlerdir. Tablo 16'da katılımcılara ilişkin meslekte çalışma süresi dağılımları verilmektedir.

Tablo 17: Kurumda Çalışma Süresi

Kıdem	Frekans	%
1-3 yıl	247	23,7
4-7 yıl	285	27,3
8-11 Yıl	193	18,5
12-15 Yıl	139	13,3
16-19 Yıl	84	8,1
20 Yıl ve Üstü	50	4,8
Cevapsız	45	4,3
Toplam	1043	100

Ankete katılanların mevcut kurumlarında çalışma süresi değerlendirmesinde, %23,7'si 1-3 yıl arası, %27,3'ü ise 4-7 yıl arasında kurumda çalıştığını ifade etmektedir. En uzun süreli kurumda çalışma süresi ise % 4,3 oran ile 20 yıl ve üzerini kapsamaktadır. Tablo 17'de katılımcılara ilişkin kurumda çalışma süresi dağılımları verilmektedir.

Tablo 18: Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim	Frekans	%
Lisans	85	8
Yüksek Lisans	290	28
Doktora	668	64
Toplam	1043	100

Ankete katılan personelin % 8'i Lisans, % 28'i Yüksek Lisans, % 64'ü ise Doktora eğitimini tamamlamıştır. Tablo 18'de katılımcılara ilişkin eğitim durumu dağılımları verilmektedir.

Tablo 19: Maaş Dağılımı

Maaş	Frekans	%
900-1200	41	4
1201-1500	160	15
1501-1800	327	31
1801-...	515	49
Toplam	1043	100

Ankete katılan personelin maaş durumları tabloda gösterilmiştir. Tablo 19’da katılımcıların maaş dağılımı verilmektedir.

7.6 ANALİZLER

7.6.1 Faktör Analizleri

Faktör analizi bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Faktör analizi ile kullanılan ölçeği oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçekte her bir faktörün toplam açıklanan varyansı ve faktör yükü dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans 0,69,30 değeri iyi olarak kabul edilebilir bir orandır. (Yeniçeri ve Erten, 2008; Grewal et al., 1998).

KMO barlets küresellik testi

Faktör Analizine uygunluğunun sınanması için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Örneklemün uygunluğu için bulunan KMO değeri 0,946'dır. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5'ten küçük KMO değerleri, değişken çifti arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir. Analizde bulunan değer (KMO = 0,946) kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Barlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Barlett test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 63024,013 anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır. KMO ve Barlett Testi bulguları Tablo 20'de yer almaktadır (Chong ve Rundus, 2004).

Tablo 20: KMO ve Barlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçümü		Örnekleme	,946
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare		63024,013
	Df		3321
	Sig.		,000

Çalışmada kullanılan keşifsel faktör analizi sonucunda anket formundaki değişkenlerinden aşağıdaki 6 soru beklenen faktörlere yüklenmedikleri için takip eden analizlerde (Cronbach Alpha güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizleri) kullanılmamışlardır.

- DUY1 : Duygusal Bağlılığın 1. sorusu
- DUY2 : Duygusal Bağlılığın 2. sorusu
- DUY6 : Duygusal Bağlılığın 6. sorusu
- DUY7 : Duygusal Bağlılığın 7. sorusu
- İAE4 : İşten Ayrılma Niyeti değişkeninin 4. sorusu
- İAE5 : İşten Ayrılma Niyeti değişkeninin 5. sorusu

Tablo 21'de değişkenlere ait keşifsel faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Destek	Bireysel Performans	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rol Belirsizliği	Rol Çatışması	İş Yüğü	Sorumluluk Yüğü	Stres	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	İşten Ayrılma Niyeti
Görevlerimi zamanında tamamlarım				.801											
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.				.686											
Bu Üniversiteden ayrılmak istersem, çok fazla yeni ve cazip iş alternatifimin olduğunu düşünmüyorum.					.684										
Şu an bu üniversiteden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					.762										
İstesem bile şu an bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					.751										
Şu an bu üniversitede kalmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					.715										
Benim için bu Üniversiteden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					.707										
Başka bir iş ayarlamadan bu Üniversiteden ayrılmak bana pek mantıklı gelmiyor.					.573										
Bu Üniversitede çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri başka bir üniversitenin burada sahip olduğu olanakları karşılamayabilir olmasıdır.					.414										
Bu Üniversiteden şimdi ayrılmanın, diğer çalışanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.						.752									
Benim avantajıma olsa bile, Üniversitemden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.						.763									
Üniversitemden şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.						.824									
Bu Üniversite benim sadakatimi hak ediyor, ayrılırsam kurumuma haksızlık etmiş olacağımı düşünüyorum.						.731									
Bu Üniversitede çalışmaya devam etmek benim için bir nevi vefa borcudur.						.744									
İşimde ne kadar yetki sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum.							.754								
İşte sorumluluklarımın neler olduğunu biliyorum.							.716								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Destek	Bireysel Performans	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rol Belirsizliği	Rol Çatışması	İş Yüğü	Sorumluluk Yüğü	Stres	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	İşten Ayrılma Niyeti
(iş tanımında) İşimle ilgili nelerin yapılacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir.							.753								
İşte benden tam olarak ne beklenildiğini biliyorum.								.723							
İşimle ilgili açık planlanmış amaç ve hedeflere sahibim.								.812							
Yapmak zorunda kaldığım işler birbirinden oldukça farklıdır.								.748							
Birbiriyle uyuşmayan politika, talimat ve yönetmelikler altında çalışıyorum.								.820							
İşim icabı çalışma tarzları çok farklı olan birçok kişi ve iş grubuyla çalışmak durumunda kalıyorum.								.712							
İşlerimi yürütürken birden fazla kişiden birbiriyle tutarsız talepler (emirler) alıyorum.									.714						
Eve sık sık iş götürmek durumunda kalıyorum.									.654						
İş yüküm yüzünden aileme fazla zarar ayıramıyorum.									.739						
İş yüküm yüzünden sosyal hayatıma fazla zarar ayıramıyorum.									.625						
Projeleri veya işleri tamamlamak için gece geç saatlere kadar ve hafta sonları çalışmak zorunda kalıyorum.										.777					
Aşırı iş yükü yüzünden kaldırabileceğimden çok daha fazla iş yapmak durumundayım.										.849					
Sürekli olarak işler ve projeleri zamanında bitiremem korkusu yaşıyorum.										.839					
Zaman (iş vaktinde yetiştirme) baskısı yaşıyorum.										.830					
İşimle ilgili kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorumluluklarım çok yoğundur.										.662					
İşimle ilgili yönetsel ve karar alma sorumluluklarım çok yoğundur.										.640					
İşimle ilgili gözetim, kontrol ve planlama sorumluluklarım çok yoğundur.										.658					
İşimle ilgili mali sorumluluklarım çok yoğundur.											.751				

yüksektir.															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Destek	Bireysel Performans	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rol Belirsizliği	Rol Çatışması	İş Yüğü	Sorumluluk Yükü	Stres	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	İşten Ayrılma Niyeti
Bu Üniversiteden ayrılmayı düşünüyorum.														.599	
Önümüzdeki dönemde bu Üniversiteden ayrılmayı umuyorum.														.673	
Emeklilik elde edene kadar bu Üniversitede çalışmayı tercih ederim.														.765	
Bu Üniversitede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.															-.721
Bu Üniversite benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.															-.732
Bu Üniversiteye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.															-.737

Açıklanan toplam varyans: %69,13

Keşifsel faktör analizi çalışmasında değişkenleri oluşturan 82 soru beklenen şekilde 15 faktöre ayrılmıştır. Ortaya çıkan faktörler Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Örgütsel Destek, Bireysel Performans, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Yükü, Sorumluluk Yükü, Örgütsel Stres, İşten Ayrılma Niyeti, Yöneticiye Güven ve Örgüte Güven'dir. Açıklanan toplam varyans girdi değişkenleri için %69,13 tür.

7.6.2 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri

Tüm değişkenlere; ortalamalar, standart sapma değerleri ve (Cronbach Alpha) güvenilirlik değerleri Tablo 22' de verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, ankete cevap veren 1043 akademisyenin 1'den 5'e Likert ölçeğinin ortanca değeri olan 2,5'in üzerinde değişkenleri olduğu görülmektedir. Alfa güvenilirlik değerleri ise 0.83 ile 0.93 arasında değişmektedir. Alfa değerleri 0.70'in üzerindedir (Nunnally, 1978).

Tablo 22: Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Katsayıları

	Değişkenler	Ort (μ)	Ss (σ)	Alfa (α)
1	Prosedürel Adalet	2.75	1.12	0.95
2	Dağıtımsal Adalet	2.87	.90	0.82
3	Örgütsel Destek	2.93	1.02	0,95
4	Yöneticiye Güven	3.10	1.18	0,97
5	Örgüte Güven	2.66	1.05	0,86
6	İş Yükü	3.43	.99	0,91
7	Sorumluluk Yükü	2.88	.88	0,87
8	Rol Belirsizliği	3.63	.91	0,87
9	Rol Çatışması	3.12	.94	0,78
10	Duygusal Bağlılık	3.16	1.08	0,81
11	Devam Bağlılığı	3.09	.79	0,79
12	Normatif Bağlılık	2.83	.99	0,88
13	Örgütsel Stres	3.02	1.02	0,92
14	İşten Ayrılma Niyeti	2.75	1.09	0,86
15	Bireysel Performans	4.08	.58	0,85

Tüm değişkenlere ilişkin pearson korelasyon katsayıları Tablo 23'te verilmiştir. Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde hemen hemen tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Tüm değişkenler arasında en güçlü korelasyon ilişkisi ise Örgütsel adalet boyutlarından, Prosedürel Adalet ile Yöneticiye Güven ($r= 0.758$, $p<0.01$) ve Örgütsel Destek ($r= 0.721$, $p<0.01$) arasında gerçekleşmiştir.

Korelasyon tablosu incelendiğinde değişkenler arasında negatif bir ilişkinin varlığında göze çarpmaktadır. Tüm algı değişkenleri (Adalet, Güven ve Destek) ile İş Yükü arasında, $p<0.01$ anlam düzeyinde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani algılar ne kadar artarsa iş yükü de o kadar azalacaktır. Yine algı değişkenlerinin ile Rol çatışması, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti arasında da negatif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır.

Korelasyon analizinde göze çarpan diğer bir durum ise Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven değişkenlerinin tüm boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutlarından Devam Bağlılığı ve Bireysel Performans değişkeni ile herhangi bir ilişki derecesinin bulunmamasıdır. Bir diğer dikkati çeken durum ise Örgütsel Bağlılık değişkeninin tüm boyutlarının Bireysel Performans değişkeni ile ilişkisinin olmayışıdır.

Tablo 23: Tüm Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu (N=1043)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Prosedürel Adalet														
2	Dağıtımsal Adalet	.436(**)													
3	Örgütsel Destek	.721(**)	.451(**)												
4	Yöneticiye Güven	.758(**)	.394(**)	.665(**)											
5	Örgüte Güven	.559(**)	.380(**)	.621(**)	.623(**)										
6	İş Yüğü	-.136(**)	-.325(**)	-.184(**)	-.116(**)	-.151(**)									
7	Sorumluluk Yüğü	.084(**)	-.090(**)	.086(**)	.077(*)	.098(**)	.343(**)								
8	Rol Belirsizliği	.283(**)	.314(**)	.347(**)	.303(**)	.337(**)	-.128(**)	.120(**)							
9	Rol Çatışması	-.282(**)	-.320(**)	-.268(**)	-.290(**)	-.283(**)	.397(**)	.324(**)	-.297(**)						
10	Duygusal Bağlılık	.366(**)	.294(**)	.426(**)	.379(**)	.379(**)	-.131(**)	.028	.246(**)	-.203(**)					
11	Devam Bağlılığı	.014	.025	.030	.039	.051	.132(**)	.020	-.028	.072(*)	-.063(*)				
12	Normatif Bağlılık	.359(**)	.309(**)	.411(**)	.401(**)	.475(**)	-.044	.153(**)	.317(**)	-.122(**)	.363(**)	.112(**)			
13	Örgütsel Stres	-.297(**)	-.400(**)	-.365(**)	-.299(**)	-.324(**)	.533(**)	.265(**)	-.254(**)	.402(**)	-.269(**)	.134(**)	-.196(**)		
14	İşten Ayrılma Niyeti	-.375(**)	-.295(**)	-.409(**)	-.415(**)	-.479(**)	.141(**)	.066(*)	-.239(**)	.214(**)	-.502(**)	-.113(**)	-.436(**)	.318(**)	
15	Bireysel Performans	.028	.005	.096(**)	.030	.042	.010	.125(**)	.259(**)	.036	.052	-.052	.058	-.025	-.068(*)

** (P< 0.01)

* (P< 0.05)

Collinearity Belirlenmesi; Varyans Enflasyon Faktörü VIF, 10'un altında, tolerans istatistikleri de 0,2'nin üstünde olduğundan sorun yok. Yani tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkiden söz edilemez (Neter et al., 1996).

7.6.3 Regresyon Analizleri

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla altı adet regrasyon modeli oluşturulmuştur. Regrasyon analizi ile ilgili tüm sonuçlar Tablo 24’te verilmiştir.

Model 1’de dokuz hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:32.925, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.223 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Dağıtımsal Adalet (β : 0.075, $p<0.05$), Örgütsel Destek (β : 0.211, $p<0.01$), Yöneticiye Güven (β : 0.093, $p<0.05$), Örgüte Güven (β : 0.120, $p<0.01$) ve Rol Belirsizliği (β : 0.065, $p<0.05$) duygusal bağlılığı artırmaktadır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenler Prosedürel Adalet, İş Yükü, Sorumluluk Yükü ve Rol Çatışmasının Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 25’te Model 1’e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H2, H3, H4, H5 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir. H1, H6, H7 ve H9 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 25: Duygusal Bağlılık Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişkenler	MODEL 1		
	Bağımlı Değişken: DUYGUSAL		
	β	t	Sig.
Prosedürel Adalet	.013	.280	-
Dağıtımsal Adalet	.075	2.256*	**P<0.05
Örgütsel Destek	.211	4.770**	**P<0.01
Yöneticiye Güven	.093	2.034*	**P<0.05
Örgüte Güven	.120	3.143**	**P<0.01
İş Yükü	-.018	-.571	-
Sorumluluk Yükü	.005	.168	-
Rol Belirsizliği	.065	2.073*	**P<0.05
Rol Çatışması	-.033	-.970	-
<i>R²</i>	0.223		
<i>F</i>	32.925		
<i>Sig</i>	0.00		

****** $P < 0.01$

***** $P < 0.05$

Tablo 24: Modele Ait Regresyon Analizi (Bir

Bağımsız Değişkenler \ Bağımlı Değişkenler	MODEL 1 DUYGUSAL BAĞLILIK		MODEL 2 DEVAM BAĞLILIĞI		MODEL 3 NORMATİF BAĞLILIK		MODEL 4 ÖRGÜTSEL STRES	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Prosedürel Adalet	.013	.280	-.054	-1.021	-.029	-.633	.016	.399
Dağıtımsal Adalet	.075	2.256*	.071	1.905*	.119	3.731**	-.113	-3.907**
Örgütsel Destek	.211	4.770**	.029	.592	.097	2.302*	-.141	-3.674**
Yöneticiye Güven	.093	2.034*	.040	.786	.103	2.358*	-.040	-1.018
Örgüte Güven	.120	3.143**	.069	1.622*	.286	7.858**	-.085	-2.562*
İş Yüğü	-.018	-.571	.156	4.388**	.035	1.160	.365	13.211**
Sorumluluk Yüğü	.005	.168	-.051	-1.448	.079	2.625**	.133	4.880**
Rol Belirsizliğı	.065	2.073*	-.036	-1.033	.135	4.537**	-.078	-2.872**
Rol Çatışması	-.033	-.970	.062	1.654*	.045	1.417	.086	2.959**
R^2	0.223		0.32		0.292		0.416	
F	32.925**		3.795**		47.288**		81.746**	
Sig	0.00		0.00		0.00		0.00	

** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

Model 2’de dokuz hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:3.795, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.32 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adalet (β : 0.071, $p<0.05$), Örgüte Güven (β : 0.069, $p<0.05$), İş Yüğü (β : 0.156, $p<0.01$) ve Rol Çatışması (β : 0.062, $p<0.05$) devam bağlılığını artırmaktadır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenler Prosedürel Adalet, Örgütsel Destek, Yöneticiye Güven, Sorumluluk Yüğü ve Rol Belirsizliğinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 26’da Model 2’ye ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H11, H14, H15 ve H18 hipotezleri desteklenmiştir. H10, H12, H13, H16 ve H17 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 26: Devam Bağlılığı Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişken	MODEL 2 Bağımlı Değişken: DEVAM BAĞLILIĞI		
	β	t	Sig.
Prosedürel Adalet	-.054	-1.021	-
Dağıtımsal Adalet	.071	1.905*	**P<0.05
Örgütsel Destek	.029	.592	-
Yöneticiye Güven	.040	.786	-
Örgüte Güven	.069	1.622*	**P<0.05
İş Yüğü	.156	4.388**	**P<0.01
Sorumluluk Yüğü	-.051	-1.448	-
Rol Belirsizliği	-.036	-1.033	-
Rol Çatışması	.062	1.654*	**P<0.05
<i>R²</i>	0.32		
<i>F</i>	3.795		
<i>Sig</i>	0.00		

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Model 3’de dokuz hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:47.288, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.292 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Dağıtımsal Adalet (β : 0.119, $p<0.01$), Örgütsel Destek (β : 0.097, $p<0.05$), Yöneticiye Güven (β : 0.103, $p<0.01$), Örgüte Güven (β : 0.286, $p<0.01$), Sorumluluk Yüğü (β : 0.079, $p<0.01$) ve Rol Belirsizliği (β : 0.135, $p<0.01$) Normatif Bağlılığı artırmaktadır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenler Prosedürel Adalet, İş Yüğü ve Rol Çatışmasının, Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 27’de Model 3’e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H20, H21, H22, H23, H25 ve H26 hipotezleri desteklenmiştir. H19, H24 ve H27 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 27: Normatif Bağlılığı Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişken	MODEL 3 Bağımlı Değişken: NORMATİF BAĞLILIK		
	β	t	Sig.
Prosedürel Adalet	-.029	-.633	-
Dağıtımsal Adalet	.119	3.731**	**P<0.01
Örgütsel Destek	.097	2.302*	*P<0.05
Yöneticiye Güven	.103	2.358*	*P<0.05
Örgüte Güven	.286	7.858**	**P<0.01
İş Yüğü	.035	1.160	-
Sorumluluk Yüğü	.079	2.625**	**P<0.01
Rol Belirsizliği	.135	4.537**	**P<0.01
Rol Çatışması	.045	1.417	-
<i>R2</i>	0.292		
<i>F</i>	47.288		
<i>Sig</i>	0.00		

**** $P < 0.01$**

*** $P < 0.05$**

Model 4’de dokuz hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:81.746, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.416 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Dağıtımsal Adalet (β : -0.113, $p<0.01$), Örgütsel Destek (β : -0.141, $p<0.01$), Örgüte Güven (β : -0.085, $p<0.05$) ve Rol Belirsizliği (β : -0.086, $p<0.01$) Örgütsel Stresi azaltmaktadır. Yine modeldeki bağımsız değişkenlerden İş Yüğü (β : 0.365, $p<0.01$), Sorumluluk Yüğü (β : 0.133, $p<0.01$) ve Rol Çatışması (β : 0.086, $p<0.01$) Örgütsel Stresi artırmaktadır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenler Prosedürel Adalet ve Yöneticiye Güven değişkenlerinin, Örgütsel Stres üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 28’de Model 4’e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H29, H30, H32, H33, H34, H35 ve H36 hipotezleri desteklenmiştir. H28 ve H31 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 28: Örgütsel Stres Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişken	MODEL 4 Bağımlı Değişken: Örgütsel Stres		
	β	t	Sig.
Prosedürel Adalet	.016	.399	-
Dağıtımsal Adalet	-.113	-3.907**	**P<0.01
Örgütsel Destek	-.141	-3.674**	**P<0.01
Yöneticiye Güven	-.040	-1.018	-
Örgüte Güven	-.085	-2.562*	**P<0.05
İş Yüğü	.365	13.211**	**P<0.01
Sorumluluk Yüğü	.133	4.880**	**P<0.01
Rol Belirsizliği	-.078	-2.872**	**P<0.01
Rol Çatışması	.086	2.959**	**P<0.01
	<i>R²</i>	0.416	
	<i>F</i>	81.746	
	<i>Sig</i>	0.00	

**** P < 0.01**

*** P < 0.05**

Tablo 29’da Modelin ikinci aşamasına Ait Regresyon Analizi Sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 29: Modele Ait Regrasyon Sonuçları (İkinci Aşama)

Bağımsız Değişkenler \ Bağımlı Değişkenler	MODEL 5 BİREYSEL PERFORMANS		MODEL 6 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	
	β	t	β	t
Duygusal Bağlılık	.029	.847	-.370	-13.602**
Devam Bağlılığı	-.056	-1.771*	-.133	-5.288**
Normatif Bağlılık	.054	1.599*	-.250	-9.275**
Stres	.001	.040	.188	7.230**
<i>R</i> ²	0.007		0.369	
<i>F</i>	1.959		152.177	
<i>Sig</i>	.099		.000	

*** $p < 0,1$

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Model 5’de dört hipotez test edilmektedir. Model 0.010 düzeyinde anlamlıdır (F:1.959, P:0.099). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.007 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Devam Bağlılığı (β : -0.056, $p < 0.05$) Bireysel Performansı azaltmaktadır. Yine modeldeki bağımsız değişkenlerden Normatif Bağlılık (β : 0.054, $p < 0.05$) ise Bireysel Performansı artırmaktadır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenler Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Stres değişkenlerinin, Bireysel Performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 30’da Model 5’e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H38 ve H39 hipotezleri desteklenmiştir. H37 ve H40 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 30: Bireysel Performans Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişken	MODEL 5 Bağımlı Değişken: Bireysel Performans		
	β	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	.029	.847	-
Devam Bağlılığı	-.056	-1.771*	**P<0.05
Normatif Bağlılık	.054	1.599*	**P<0.05
Örgütsel Stres	.001	.040	-
R^2	0.007		
F	1.959		
Sig	.099***		

*** $P < 0.1$ ** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

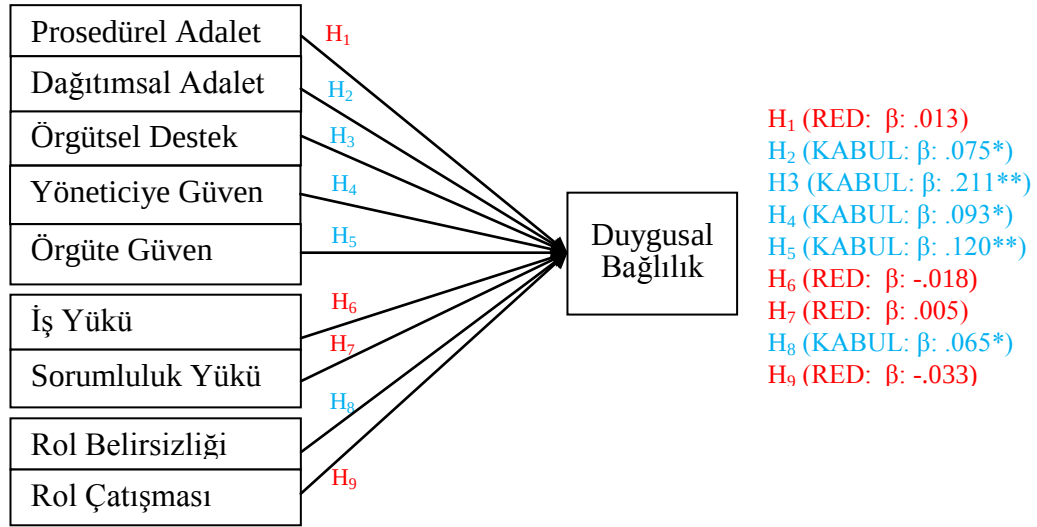
Model 6’de dört hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:152.177, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.369 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Duygusal Bağlılık (β : -0.370, $p < 0.01$), Devam Bağlılığı (β : -0.133, $p < 0.01$) ve Normatif Bağlılık (β : -0.250, $p < 0.01$), İşten Ayrılma Eğilimini azaltmaktadır. Yine modeldeki bağımsız değişkenlerden Örgütsel Stres (β : 0.188, $p < 0.01$) ise İşten Ayrılma Eğilimini artırmaktadır. Tablo 31’de Model 6’ya ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H41, H42, H43 ve H44 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 31: İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenine, Bağımlı Değişkenlerin Etkisi

Bağımsız Değişken	MODEL 6 Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Eğilimi		
	β	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	-.370	-13.602**	**P<0.01
Devam Bağlılığı	-.133	-5.288**	**P<0.01
Normatif Bağlılık	-.250	-9.275**	**P<0.01
Örgütsel Stres	.188	7.230**	**P<0.01
R^2	0.369		
F	152.177		
Sig	.000		

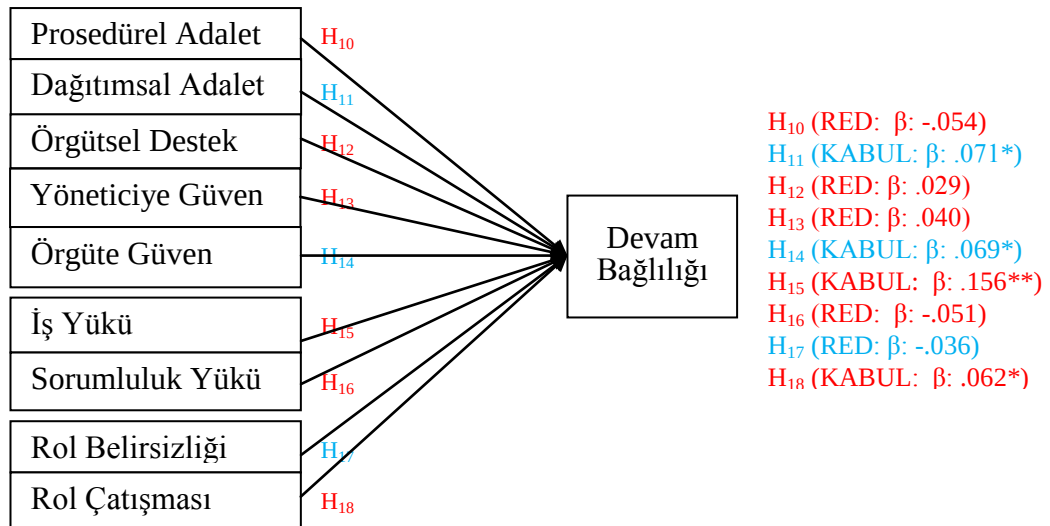
** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları aşağıdadır. Şekil 12’de test edilen H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



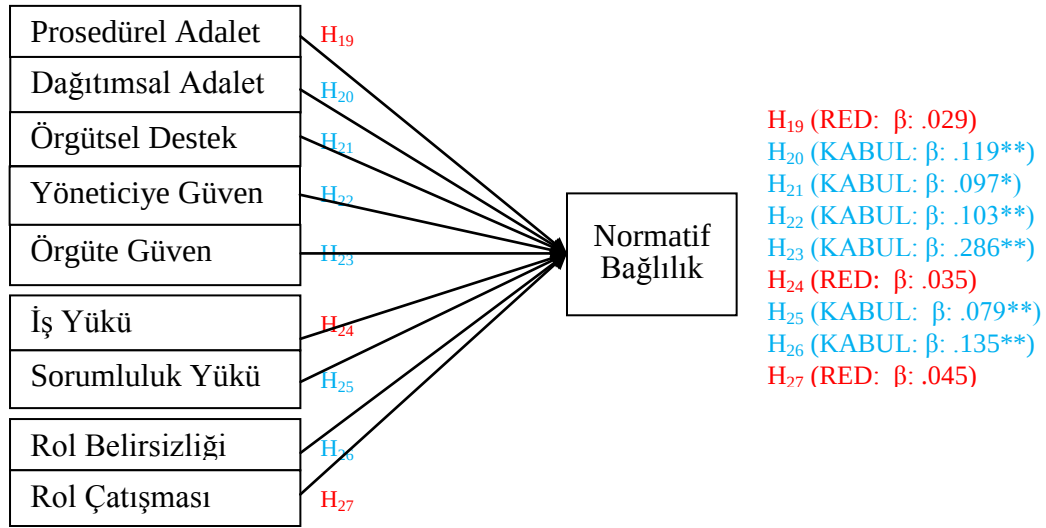
Şekil 12: Bağımsız değişkenlerin, Duygusal Bağlılık Bağımlı Değişkeni ile ilişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

Şekil 13’te test edilen H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17, H18 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



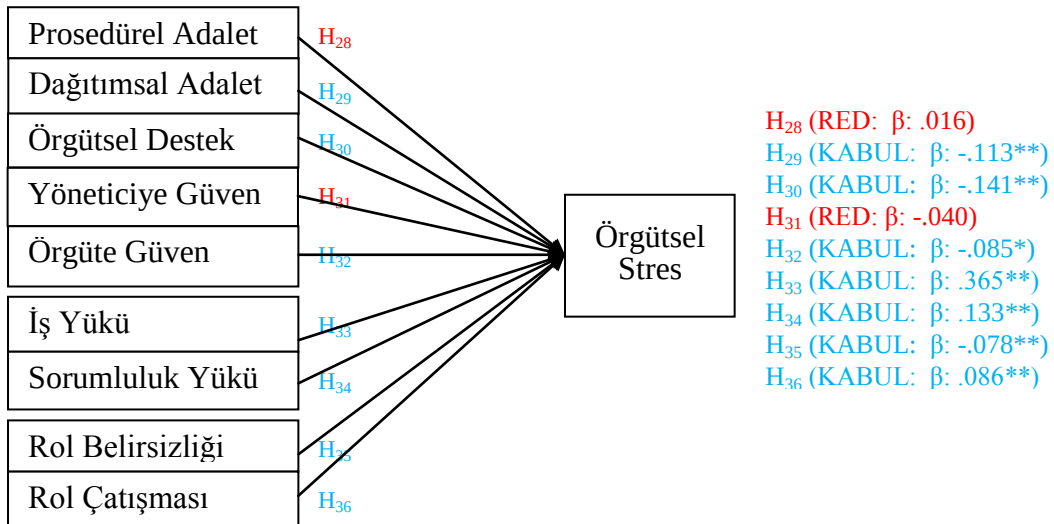
Şekil 13: Bağımsız değişkenlerin, Devam Bağlılığı Bağımlı Değişkeni ile ilişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

Şekil 14’de test edilen H19, H20, H21, H22, H23, H24, H25, H26, H27 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



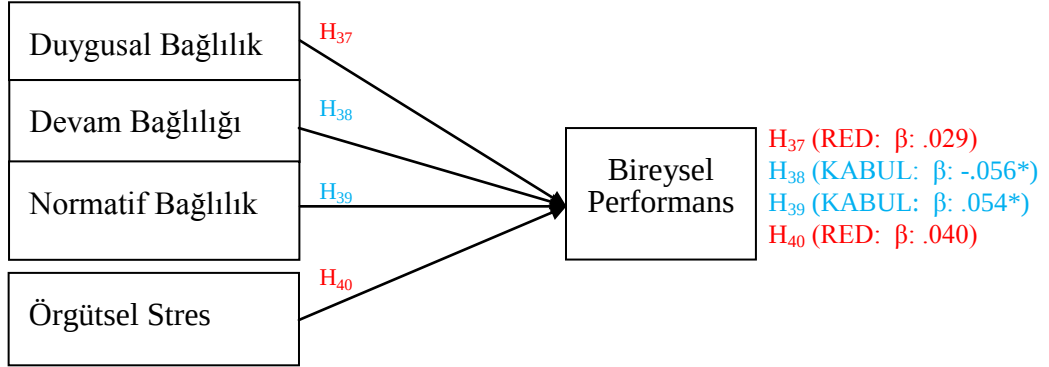
Şekil 14: Bağımsız değişkenlerin, Normatif Bağlılık Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

Şekil 15’te test edilen H28, H29, H30, H31, H32, H33, H34, H35, H36 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



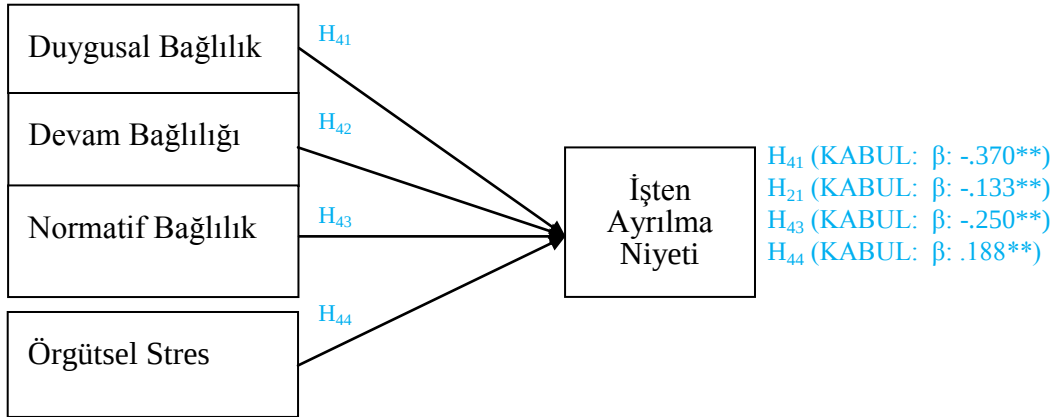
Şekil 15: Bağımsız değişkenlerin, Örgütsel Stres Bağımlı Değişkeni İle İlişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

Şekil 16’da test edilen H37, H38, H39, H40 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



Şekil 16: Bağımsız değişkenlerin, Bireysel Performans Bağımlı Değişkeni ile ilişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

Şekil 17’de test edilen H41, H42, H43, H44 hipotezlerine ait sonuçlar verilmektedir.



Şekil 17: Bağımsız değişkenlerin, İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkeni ile ilişkisine Ait Hipotezlerin Sonuçları

7.6.4. Ara Değişken Etkisi

Baron ve Kenny (1986)' ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir. Şekil 18'de ara değişken içeren araştırma modelinin gösterimi (Baron ve Kenny, 1986).

Bağımsız değişkenler ara değişkeni doğrudan etkiler.

Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

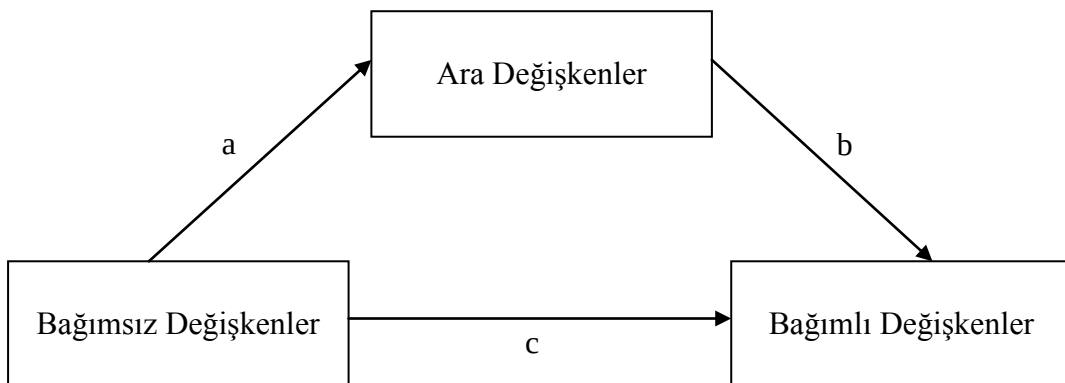
Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

Bir ara değişkenin varlığı aşağıdaki koşullara bağlıdır;

Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı

Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı

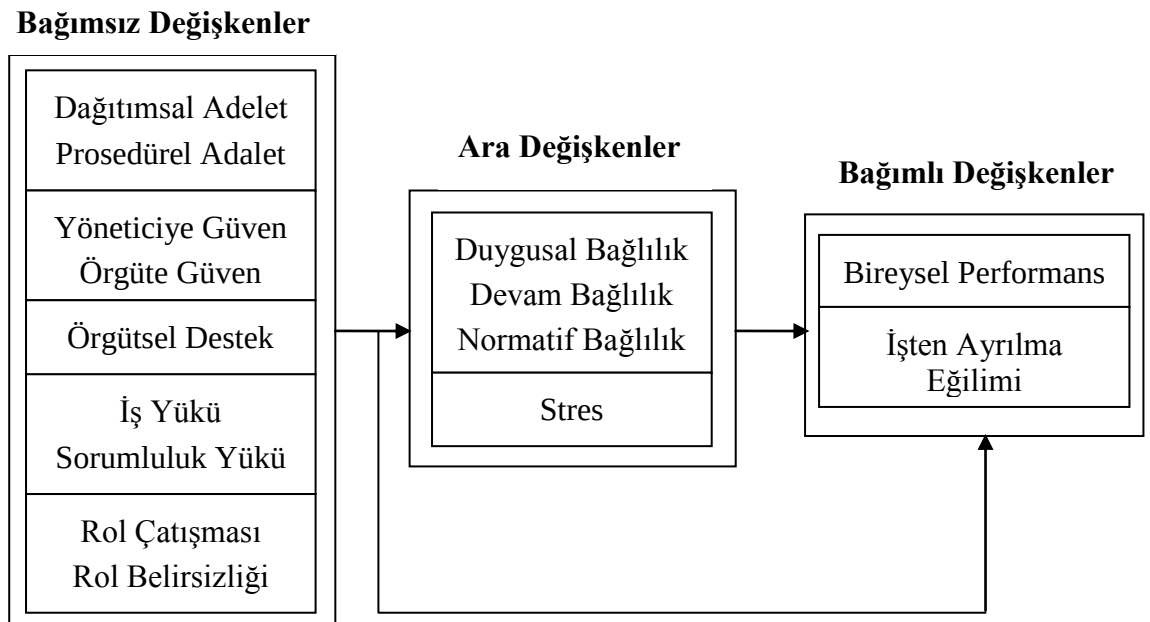
Bağımlı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişkenden de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalı



Şekil 18: Ara Değişken İçeren Araştırma Modelinin Gösterimi (Baron ve Kenny, 1986).

Bu durumda ara değişken etkisinin varlığında, ara değişkenlerde bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkmasıyla diğer bir ifade ile “c” okunun ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda *tam ara değişken* terimi kullanılır. Eğer “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalırsa, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da *kısmi ara değişken* terimi kullanılır (Baron ve Kenny, 1986; Demircan, 2003).

Bu araştırmada adalet boyutları, Örgütsel destek, güven boyutları, işyükü, sorumluluk yükü rol belirsizliği ve rol çatışması bağımsız değişken, işten ayrılma eğilimi ve bireysel performans bağımlı değişken, örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel stres te ara değişkendir. Tablo 32 ve Tablo 33 algılanan örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel stresin ara değişken etkisini incelemek üzere kurulan çoklu regresyon modellerinin sonuçları görölmektedir. Şekil 13’te ise tüm araştırmadaki ara değişken modelinin şematik çizimi yer almaktadır.



Şekil 19: Araştırmadaki Ara Değişken Modeli

Tablo 32: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyeti Değişkeni Üzerine Ara Değişken Etkisi

	MODEL 7 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ		MODEL 8 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ		MODEL 9 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ		MODEL 10 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ		MODEL 11 İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Prosedürel Adalet	-.016	-.342	-.011	-.258	-.021	-.455	-.023	-.517	-.018	-.393
Dağıtımsal Adalet	-.055	-1.708*	-.029	-.961	-.048	-1.506	-.025	-.791	-.039	-1.232
Örgütsel Destek	-.091	-2.134*	-.018	-.451	-.088	-2.081*	-.066	-1.603	-.072	-1.688*
Yöneticiye Güven	-.121	-2.741**	-.089	-2.150*	-.117	-2.670**	-.095	-2.213*	-.116	-2.634**
Örgüte Güven	-.313	-8.522**	-.272	-7.880**	-.307	-8.381**	-.241	-6.569**	-.302	-8.242**
İş Yüğü	-.002	-.058	-.008	-.281	.013	.418	.007	.241	-.051	-1.552
Sorumluluk Yüğü	.123	4.062**	.125	4.412**	.119	3.921**	.143	4.858**	.105	3.452**
Rol Belirsizliğı	-.063	-2.107*	-.041	-1.458	-.067	-2.231*	-.029	-.990	-.053	-1.763*
Rol Çatışması	-.014	-.439	-.025	-.842	-.008	-.260	-.003	-.086	-.026	-.802
Duygusal Bağlılık	-	-	-.345	-12.332**	-	-	-	-	-	-
Devam Bağlılığı	-	-	-	-	-.094	-3.518**	-	-	-	-
Normatif Bağlılık	-	-	-	-	-	-	-.253	-8.337**	-	-
Örgütsel Stres	-	-	-	-	-	-	-	-	.135	3.941**
R^2	.280		.372		.288		.325		.290	
F	44.660		61.213		41.819		49.749		42.257	
Sig.	.000		.000		.000		.000		.000	

** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

Tablo 33: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stresin Bireysel Performans Değişkeni Üzerine Ara Değişken Etkisi

	MODEL 12 BİREYSEL PERFORMANS		MODEL 13 BİREYSEL PERFORMANS		MODEL 14 BİREYSEL PERFORMANS		MODEL 15 BİREYSEL PERFORMANS		MODEL 16 BİREYSEL PERFORMANS	
	β	t	β	t	β	t	B	t	B	t
Prosedürel Adalet	-.050	-.974			-.053	-1.024				
Dağıtımsal Adalet	-.065	-1.816*			-.062	-1.722*				
Örgütsel Destek	.122	2.566**			.124	2.596**				
Yöneticiye Güven	-.029	-.580			-.027	-.542				
Örgüte Güven	-.047	-1.141			-.044	-1.062				
İş Yüğü	-.026	-.762			-.019	-.544				
Sorumluluk Yüğü	.065	1.918*			.063	1.847*				
Rol Belirsizliğı	.290	8.621**			.289	8.573**				
Rol Çatışması	.088	2.416**			.091	2.495*				
Duygusal Bağlılık	-	-	N/A	N/A	-	-				
Devam Bağlılığı	-	-			-.047	-1.559*				
Normatif Bağlılık	-	-			-	-	N/A	N/A		
Örgütsel Stres	-	-			-	-			N/A	N/A
R^2	.093		N/A		.096		N/A		N/A	
F	11.835**				10.910**					

** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

Model 7’de Örgütsel Adalet Boyutları, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Boyutları, İş Yükü, Sorumluluk Yükü, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması bağımsız değişkenlerinin Ayrılma Eğilimine etkisi incelenmiştir. Yöneticiye ve Örgüte Güven ile Sorumluluk Yükü bireysel performans üzerinde 0.01 düzeyinde etkilidir. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Destek ve Rol Belirsizliği yükü etkisi ise 0.05 düzeyindedir. Prosedürel Adalet, İş Yükü ve Rol Çatışmasının İşten Ayrılma Eğilimi üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bu modelin kurulmasındaki amaç İşten Ayrılma Eğilimi değişkeninin aracı değişken etkisini incelemesidir.

Model 8’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde duygusal bağlılığın ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlıdır ($P<0,01$).

Tablo 34’te Model 7 ve Model 8’e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. İki model karşılaştırıldığında duygusal bağlılık modele girdiğinde dağıtımsal adalet, örgütsel destek ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişkenler için tam ara değişken etkisi göstermektedir. Dolayısıyla Dağıtımsal Adalet ve Rol Belirsizliği Bağımsız değişkenleri İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkenini Duygusal Bağlılık Ara değişkeni vasıtasıyla etkilemektedir.

Tablo 34: Model 7 ve model 8'in Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ			
	Model 7		Model 8	
	β	t	β	t
Prosedürel Adalet	-.016	-.342	-.011	-.258
Dağıtımsal Adalet	-.055	-1.708*	-.029	-.961
Örgütsel Destek	-.091	-2.134*	-.018	-.451
Yöneticiye Güven	-.121	-2.741**	-.089	-2.150*
Örgüte Güven	-.313	-8.522**	-.272	-7.880**
İş Yüğü	-.002	-.058	-.008	-.281
Sorumluluk Yüğü	.123	4.062**	.125	4.412**
Rol Belirsizliği	-.063	-2.107*	-.041	-1.458
Rol Çatışması	-.014	-.439	-.025	-.842
Ara Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK			-.345	-12.332**
R² F	280 44.660**		R² F	372 61.213**

** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

Model 9'da Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yüğü, sorumluluk yüğü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde devam bağıllığının ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlıdır ($P < 0,01$). Model 7 ve Model 9 karşılaştırıldığında devam bağıllığı modele girdiğinde sadece dağıtımsal adalet işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişken tam ara değişken etkisi göstermektedir. . Dolayısıyla Dağıtımsal Adalet Bağımsız değişkeni İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkenini Devam Bağıllığı Ara değişkeni vasıtasıyla etkilemektedir. Tablo 35'te Model 7 ve Model 9'e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 35: Model 7 ve Model 9'un Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ			
	Model 7		Model 9	
	β	t	β	t
Prosedurel Adalet	-.016	-.342	-.021	-.455
Dağıtımsal Adalet	-.055	-1.708*	-.048	-1.506
Örgütsel Destek	-.091	-2.134*	-.088	-2.081*
Yöneticiye Güven	-.121	-2.741**	-.117	-2.670**
Örgüte Güven	-.313	-8.522**	-.307	-8.381**
İş Yüğü	-.002	-.058	.013	.418
Sorumluluk Yüğü	.123	4.062**	.119	3.921**
Rol Belirsizliğı	-.063	-2.107*	-.067	-2.231*
Rol Çatışması	-.014	-.439	-.025	-.842
Ara Değişken: DEVAM BAĞLILIĞI			-.094	-3.518**
R² F	280 44.660**		R² F	288 41.819**

** $P < 0.01$ * $P < 0.05$

Model 10'da Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yüğü, sorumluluk yüğü, rol belirsizliğı ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde normatif bağlılığın ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlıdır ($P < 0,01$). Model 7 ve Model 10 karşılaştırıldığında normatif bağlılık modele girdiğinde dağıtımsal adalet, örgütsel destek ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini

kaldırmıştır. Bu değişkenler için tam ara değişken etkisi göstermektedir. Dolayısıyla Dağıtımsal Adalet, Örgütsel Destek ve Rol Belirsizliği Bağımsız değişkenleri İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkenini Normatif Bağlılığı Ara değişkeni vasıtasıyla etkilemektedir. Tablo 36’da Model 7 ve Model 10’a ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 36: Model 7 ve Model 10’un Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ			
	Model 7		Model 10	
	β	t	β	t
Prosedurel Adalet	-.016	-.342	-.023	-.517
Dağıtımsal Adalet	-.055	-1.708*	-.025	-.791
Örgütsel Destek	-.091	-2.134*	-.066	-1.603
Yöneticiye Güven	-.121	-2.741**	-.095	-2.213*
Örgüte Güven	-.313	-8.522**	-.241	-6.569**
İş Yüğü	-.002	-.058	.007	.241
Sorumluluk Yüğü	.123	4.062**	.143	4.858**
Rol Belirsizliği	-.063	-2.107*	-.029	-.990
Rol Çatışması	-.014	-.439	-.003	-.086
Ara Değişken: NORMATİF BAĞLILIK			-.253	-8.337**
R² F	280 44.660**		R² F	.325 49.749**

****** $P < 0.01$

***** $P < 0.05$

Model 11’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde Örgütsel Stresin ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlıdır ($P < 0,01$). Model 7 ve Model 11 karşılaştırıldığında Örgütsel Stres değişkeni modele girdiğinde sadece dağıtımsal adalet değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişken için tam ara değişken etkisi göstermektedir. Dolayısıyla Dağıtımsal Adalet Bağımsız değişkeni İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkenini Örgütsel Stres Ara değişkeni vasıtasıyla etkilemektedir. Tablo 37’de Model 7 ve Model 11’e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 37: Model 7 ve model 11’un Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ			
	Model 7		Model 11	
	β	t	β	t
Prosedurel Adalet	-.016	-.342	-.018	-.393
Dağıtımsal Adalet	-.055	-1.708*	-.039	-1.232
Örgütsel Destek	-.091	-2.134*	-.072	-1.688*
Yöneticiye Güven	-.121	-2.741**	-.116	-2.634**
Örgüte Güven	-.313	-8.522**	-.302	-8.242**
İş Yükü	-.002	-.058	-.051	-1.552
Sorumluluk Yükü	.123	4.062**	.105	3.452**
Rol Belirsizliği	-.063	-2.107*	-.053	-1.763*
Rol Çatışması	-.014	-.439	-.026	-.802
Ara Değişken: ÖRGÜTSEL STRES			-.135	3.941**
R ² F	.280 44.660**		R ² F	.290 42.257**

** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

Model 12’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performansa etkisi incelenmiştir. Örgütsel destek, rol belirsizliği ve rol çatışması, bireysel performans üzerinde 0.01 düzeyinde etkilidir. Dağıtımsal adalet ve sorumluluk yükü etkisi ise 0.05 düzeyindedir. Prosedürel Adalet, Yöneticiye ve Örgüte Güven ile İş Yükünün Bireysel Performans üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bu modelin kurulmasındaki amaç bireysel performans değişkeninin aracı değişken etkisini incelemesidir.

Model 13’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performans etkisinde duygusal bağlılığın ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla Bağımsız değişkenlerin Bireysel Performans bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir ara değişkenin etkisi yoktur. Tablo 38’de Model 12 ve Model 13’e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 38: Model 12 ve Model 13’un Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: BİREYSEL PERFORMANS			
	Model 12		Model 13	
	β	t	β	t
Prosedürel Adalet	-.050	-.974		
Dağıtımsal Adalet	-.065	-1.816*		
Örgütsel Destek	.122	2.566**		
Yöneticiye Güven	-.029	-.580		
Örgüte Güven	-.047	-1.141		
İş Yükü	-.026	-.762		
Sorumluluk Yükü	.065	1.918*		
Rol Belirsizliği	.290	8.621**		
Rol Çatışması	.088	2.416**		
Ara Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK				
R2 F	.093 11.835**		R2 F	

** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

Model 14’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performans etkisinde devam bağlılığın ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlıdır ($P < 0,05$). Ancak modeldeki değişkenlere ait herhangi bir ara değişken etkisi bulunamamıştır. Tablo 39’da Model 12 ve Model 14’e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 39: Model 12 ve Model 14’un Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: BİREYSEL PERFORMANS			
	Model 12		Model 14	
	β	t	β	t
Prosedürel Adalet	-.050	-.974	-.053	-1.024
Dağıtımsal Adalet	-.065	-1.816*	-.062	-1.722*
Örgütsel Destek	.122	2.566**	.124	2.596**
Yöneticiye Güven	-.029	-.580	-.027	-.542
Örgüte Güven	-.047	-1.141	-.044	-1.062
İş Yükü	-.026	-.762	-.019	-.544
Sorumluluk Yükü	.065	1.918*	.063	1.847*
Rol Belirsizliği	.290	8.621**	.289	8.573**
Rol Çatışması	.088	2.416**	.091	2.495*
Ara Değişken: DEVAM BAĞLILIĞI			-.047	-1.559*
R^2	.093		R^2	.096
F	11.835**		F	10.910**

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Model 15’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performans etkisinde normatif bağlılığın ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla Bağımsız değişkenlerin Bireysel Performans bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir ara değişkenin etkisi yoktur. Tablo 40’da Model 12 ve Model 15’e ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 40: Model 12 ve Model 15’in Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: BİREYSEL PERFORMANS			
	Model 12		Model 15	
	β	t	β	t
Prosedurel Adalet	-.050	-.974		
Dağıtımsal Adalet	-.065	-1.816*		
Örgütsel Destek	.122	2.566**		
Yöneticiye Güven	-.029	-.580		
Örgüte Güven	-.047	-1.141		
İş Yükü	-.026	-.762		
Sorumluluk Yükü	.065	1.918*		
Rol Belirsizliği	.290	8.621**		
Rol Çatışması	.088	2.416**		
Ara Değişken: NORMATİF BAĞLILIK				
R^2 F	.093 11.835**		R^2 F	

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Model 16’de Örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performans etkisinde Örgütsel Stresin ara değişken etkisi incelenmiştir. Model anlamlı bulunmamıştır. Tablo 41’de Model 12 ve Model 16’ya ait bağımsız, bağımlı ve ara değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir.

Tablo 41: Model 12 ve Model 16’nın Karşılaştırmalı Gösterimi

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: BİREYSEL PERFORMANS			
	Model 12		Model 16	
	β	t	β	t
Prosedurel Adalet	-.050	-.974		
Dağıtımsal Adalet	-.065	-1.816*		
Örgütsel Destek	.122	2.566**		
Yöneticiye Güven	-.029	-.580		
Örgüte Güven	-.047	-1.141		
İş Yükü	-.026	-.762		
Sorumluluk Yükü	.065	1.918*		
Rol Belirsizliği	.290	8.621**		
Rol Çatışması	.088	2.416**		
Ara Değişken: STRES				
R ² F	.093 11.835**		R ² F	

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

Ara değişken etkisi incelemesinde ortaya ına sonuçlar aşağıdaki Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Ara Değişken Etkisinin Sonuçları

Bulgu	Ara Değişken Etkisi	Etki Türü
1	Dağıtımsal Adalet → Duygusal Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
2	Örgütsel Destek → Duygusal Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
3	Rol Belirsizliği → Duygusal Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
4	Dağıtımsal Adalet → Devam Bağlılığı → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
5	Dağıtımsal Adalet → Normatif Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
6	Örgütsel Destek → Normatif Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
7	Rol Belirsizliği → Normatif Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	Tam
8	Dağıtımsal Adalet → Örgütsel Stres → İşten Ayrılma Niyeti	Tam

Tablodan da görüleceği üzere, Dağıtımsal Adalet bağımsız değişkeni, İşten Ayrılma Niyeti bağımlı değişkenini Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Stres Ara değişkenleri vasıtasıyla etkilemektedir. Rol belirsizliği bağımsız değişkeni ise İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı değişkenini Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ara değişkenleri vasıtasıyla etkilemektedir. Son olarak Örgütsel Destek Bağımsız değişkeni İşten Ayrılma Bağımlı değişkenini sadece Duygusal Bağlılık ara değişkeni vasıtasıyla etkilemektedir. Modelde Bireysel Performans bağımlı değişkenine herhangi bir ara değişkeni etkisi bulunmamıştır.

7.6.5. Varyans Analizi

Araştırmada akademik personelin bulunduğu pozisyonların değişkenler üzerinde ayrıştırıcı etkisini görmek için varyans testleri uygulanmıştır. Tablo 43'te pozisyonlara göre oluşan varyans sonuçları yer almaktadır.

Tablo 43: F testi Tablosu

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dağıtım Adaleti	Between Groups	.289	6	.048	.058	.999
	Within Groups	812.645	975	.833		
Prosedürel Adalet	Between Groups	9.179	6	1.530	1.209	.299
	Within Groups	1234.091	975	1.266		
Örgütsel Destek	Between Groups	8.005	6	1.334	1.249	.279
	Within Groups	1041.588	975	1.068		
Bireysel Performans	Between Groups	.940	6	.157	.441	.852
	Within Groups	346.747	975	.356		
Devam Bağlılığı	Between Groups	8.390	6	1.398	2.263	.036
	Within Groups	602.540	975	.618		
Normatif Bağlılık	Between Groups	7.472	6	1.245	1.266	.270
	Within Groups	958.894	975	.983		
Rol Belirsizliği	Between Groups	5.559	6	.927	1.135	.340
	Within Groups	795.805	975	.816		
Rol Çatışması	Between Groups	2.640	6	.440	.489	.817
	Within Groups	877.042	975	.900		
İş Yüğü	Between Groups	7.150	6	1.192	1.210	.299
	Within Groups	960.237	975	.985		
Sorumluluk Yüğü	Between Groups	6.928	6	1.155	1.470	.185
	Within Groups	766.117	975	.786		
Örgütsel Stres	Between Groups	4.504	6	.751	.715	.638
	Within Groups	1024.166	975	1.050		
Yöneticiye Güven	Between Groups	9.460	6	1.577	1.126	.345
	Within Groups	1365.083	975	1.400		
Örgüte Güven	Between Groups	13.514	6	2.252	2.008	.062
	Within Groups	1093.585	975	1.122		
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	4.858	6	.810	.684	.663
	Within Groups	1154.500	975	1.184		
Duygusal Bağlılık	Between Groups	15.200	6	2.533	2.193	.042
	Within Groups	1126.251	975	1.155		

Yapılan varyans analizine göre Devam bağlılığı ve Duygusal Bağlılık 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Örgütsel Güven değişkeni ise 0.10 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Tablo 44: Devam Bağlılığı Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi

Duncan

Pozisyon	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Prof. Dr.	34	2.7766	
Uzman	41	2.9686	2.9686
Doç. Dr.	78	2.9996	2.9996
Yrd. Doç. Dr.	324	3.0627	3.0627
Öğr. Gör.	222		3.1631
Ar. Gör	252		3.1679
Okutman	31		3.2649

Tablo 44’te görüleceği üzere Devam Bağlılığı değişkeni Profösör Doktor kadrosu ile Öğr. Gör, Ar. Gör ve Okutman kadrolarında çalışanlar için ayrıştırıcı etkiye sahiptir. Devam Bağlılığı; Okutman, Araştırma Görevlileri ve Öğretim Görevlilerinde önemli etkiye sahiptir.

Tablo 45: Duygusal Bağlılık Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi

Duncan

Pozisyon	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Doç. Dr.	78	2.8944	
Öğr. Gör.	222	3.0992	3.0992
Ar. Gör.	252	3.1256	3.1256
Prof. Dr.	34	3.2374	3.2374
Yrd. Doç. Dr.	324	3.2673	3.2673
Okutman	31		3.3226
Uzman	41		3.4715

Tablo 45’te görüleceği üzere Duygusal Bağlılık değişkeni Doçent Doktor kadrosu ile Yrd. Doç. Dr., Okutman ve Uzman Kadrolarında Çalışanlar için ayrıştırıcı etkiye sahiptir. Duygusal Bağlılık Okutmanlarda önemli etkiye sahiptir.

Tablo 46: Örgüte Güven Değişkeni Üzerinde Pozisyonların Ayrıştırıcı Etkisi

Duncan

Pozisyon	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Doç. Dr.	78	2.7881	
Prof. Dr.	34	2.8613	
Ögr. Gör.	222	2.9092	2.9092
Ar. Gör.	252	2.9269	2.9269
Okutman	31	2.9522	2.9522
Yrd. Doç. Dr.	324	2.9811	2.9811
Uzman	41		3.2962

Tablo 46’te görüleceği üzere Örgüte Güven değişkeni Profösör Doktor ve Doçent Doktor kadrosu ile Uzman Kadrolarında Çalışanlar için ayrıştırıcı etkiye sahiptir. Örgüte Bağlılık Okutmanlarda önemli etkiye sahiptir.

Tablo 47: T Testi Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Sınıf	N	Mean
Dağıtım Adaleti	1.961	.162	-.172	980	.863	1.00	437	2.8830
						2.00	545	2.8931
Prosedürel Adalet	.051	.821	-.735	980	.462	1.00	437	2.7347
						2.00	545	2.7878
Örgütsel Destek	.113	.737	-.357	980	.721	1.00	437	2.9305
						2.00	545	2.9543
Bireysel Performans	.208	.648	.676	980	.499	1.00	437	4.1049
						2.00	545	4.0791
Devam Bağlılığı	.247	.619	-2.294	980	.022	1.00	437	3.0356
						2.00	545	3.1515
Normatif Bağlılık	.525	.469	.335	980	.738	1.00	437	2.8473
						2.00	545	2.8259
Duygusal Bağlılık	.572	.450	.379	980	.705	1.00	437	3.1871
						2.00	545	3.1609
Rol Belirsizliği	1.281	.258	.939	980	.348	1.00	437	3.6725
						2.00	545	3.6179
Rol Çatışması	.049	.826	-.804	980	.421	1.00	437	3.0983
						2.00	545	3.1473
İş Yüğü	1.487	.223	1.993	980	.046	1.00	437	3.4947
						2.00	545	3.3678
Sorumluluk Yüğü	2.927	.087	1.547	980	.122	1.00	437	2.9300
						2.00	545	2.8419
Örgütsel Stres	1.165	.281	.030	980	.976	1.00	437	3.0029
						2.00	545	3.0009
Yöneticiye Güüven	.077	.782	-.549	980	.583	1.00	437	3.0929
						2.00	545	3.1346
Örgüte Güven	1.116	.291	.809	980	.419	1.00	437	2.6964
						2.00	545	2.6412
İşten Ayrılma Niyeti	.190	.663	.060	980	.952	1.00	437	2.7594
						2.00	545	2.7552

Tablo 47’de T testi sonuçları yer almaktadır. Tablodanda görüleceği üzere Devam Bağlılığı ve İş Yüğü değişkeni 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre Devam Bağlılığı ve İş Yüğü değişkenleri, Öğretim üyeleri ve Öğretim Yardımcıları açısından fark oluşturmaktadır. Bu durumda Öğretim Yardımcılarının devam bağlılıkları öğretim üyelerine göre daha yüksek olmaktadır. Yine İş Yüğü açısından değerlendirildiğinde Öğretim Üyelerilerinin iş yükleri öğretim yardımcısına kıyasla daha yüksek olmaktadır. (1: Öğretim üyesi; 2: Öğretim Yardımcısı).

7.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

Modellere ait regresyon analizleri sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 48’te gösterilmiştir.

Tablo 48: Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H ₁ : Prosedürel adalet algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₂ : Dağıtım adaleti algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃ : Örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₄ : Yöneticiye güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₅ : Örgüte güven algısı, duygusal bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₆ : İş yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₇ : Sorumluluk yükü, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₈ : Rol belirsizliği, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₉ : Rol çatışması, duygusal bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₀ : Prosedürel adalet algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₁ : Dağıtım adaleti algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₁₂ : Örgütsel destek algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₃ : Yöneticiye güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₄ : Örgüte güven algısı, devam bağlılığı ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₁₅ : İş yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₁₆ : Sorumluluk yükü, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₇ : Rol belirsizliği, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₁₈ : Rol çatışması, devam bağlılığı ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₁₉ : Prosedürel adalet algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED

H ₂₀ : Dağıtım adaleti algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₁ : Örgütsel destek algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₂ : Yöneticiye güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₃ : Örgüte güven algısı, normatif bağlılık ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₄ : İş yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₂₅ : Sorumluluk yükü, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₆ : Rol belirsizliği, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₂₇ : Rol çatışması, normatif bağlılık ile negatif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₂₈ : Prosedürel adalet algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₂₉ : Dağıtım adaleti algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₀ : Örgütsel destek algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₁ : Yöneticiye güven algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.	RED
H ₃₂ : Örgüte güven algısı, örgütsel stres ile pozitif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₃ : İş yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₄ : Sorumluluk yükü, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₅ : Rol belirsizliği, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₆ : Rol çatışması, örgütsel stres ile negatif biçimde ilişkilidir.	KABUL
H ₃₇ : Duygusal bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	KABUL
H ₃₈ : Devam bağlılığı, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	KABUL
H ₃₉ : Normatif bağlılık, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	KABUL
H ₄₀ : Duygusal bağlılık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.	RED
H ₄₁ : Devam bağlılığı, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H ₄₂ : Normatif bağlılık, bireysel performans ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H ₄₃ : Örgütsel stres, işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkilidir.	KABUL
H ₄₄ : Örgütsel stres, bireysel performans ile negatif ilişkilidir.	RED

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

8.1 Bulguların Özeti ve Literatüre Katkıları

Bu tez çalışması Algılar (Örgütsel Adalet Boyutları (Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet), Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Boyutları (Yöneticiye Güven, Örgüte Güven)), Yükler (İş yükü, Sorumluluk Yükü) ve Rollerin (Rol Belirsizliği, Rol Çatışması) Örgütsel Stres ve çalışan sonuçlarına (Örgütsel Bağlılık Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık), Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Eğilimi) etkisi incelenmesini kapsamaktadır. Örneklem olarak Türkiye’de Üniversitelerde görev yapan akademisyenler ele alınmıştır. Araştırmaya 1043 akademisyen katılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada yer alan değişkenlerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Tablo 18’de verilen faktör analizine göre, 82 soru 15 faktöre ayrılmış olup bunlar Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Örgütsel Destek, İş Yükü, Sorumluluk Yükü, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Stres, Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Eğilimidir. Açıklanan toplam varyans %69,13 tür. Faktörlere ilişkin elde edilen güvenirlik katsayıları 0,414 ve 0.876 arasında değişmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, hemen hemen tüm bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile diğer çalışan sonuçlarından biri olan bireysel performans ile ilişkisinin olmadığıdır. Diğer bağımlı değişkenler ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri yoluyla bağımlı değişkenler ile bağımsız ve ara değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve yokluğu testler ile ortaya konmuş olup bu ilişkilerde hangi faktörlerin etkili oldukları araştırılmıştır.

Bu araştırmanın önemli kılan literatüre beş soru ile ölçülen Sorumluluk Yükü adında yeni bir değişken kazandırmasıdır. Bu değişken çalışanların yaptıkları işlerde aldıkları sorumluluklarına paralel olarak algılarında ve sonuçlarında nasıl etki edeceğini göstermektedir. Burada oluşturulan beş soru çalışanların; kanun ve yönetmelikler, yönetsel ve karar alma, kontrol ve planlama, mali durumları ile iletişim ve koordinasyondan kaynaklanan sorumluluklarının çalışan sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Hem korelasyon analizi hem de regresyon analizinde sorumluluk yükü bağımlı değişkenler ile anlamlı etki gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmanın diğer bir önemi ise araştırmaya dahil edilen değişkenlerin sayısıdır. Yapılan literatür taramalarında 15 değişkenin birbiriyle olan ilişkilerini inceleyen başka bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu açıdan da çalışma önem arz etmektedir.

8.1.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde yer alan örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin, örgütsel bağlılık boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile stres değişkeni üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda prosedürel adalet değişkeni örgütsel bağlılık boyutlarından hiçbirisi ile ilişkili çıkmamıştır. Bu sonuç literatürle uyumlu değildir. Örneğin, Colquitt vd. (2001), Thompson ve Heron (2005) yaptıkları araştırmalarda, prosedürel adaletin örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Prosedürel adaletin örgütsel bağlılık boyutlarından hiçbirini etkilememesinin akademisyenler için birkaç nedeni bulunabilir. Adil olmayan işlemler, öne sürülen politika ve uygulamalar çalışanların

gerek örgütlerdeki statüsünü etkilemekte gerekse de itibar ve beklentilerini karşılamadığı düşünülebilir. Sonuç olarak bu durum örgüte bağlılığı etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet değişkeni örgütsel bağlılık boyutlarının tümüyle ilişkili çıkmıştır. Dağıtımsal adalet çalışanların iş yaşamlarında elde ettikleri sonuç, kazanç ve iletişim ile paylaşımların adil olmasıdır. Bu durumda dağıtım adaletine sahip örgütlerde çalışanların bağlılıkları son derece yüksek olmaktadır. Elde edilen sonuç literatürle uyumludur. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (McFarlin ve Sweeney,1992; Randal ve Mueller,1995). Cohen-Charash ve arkadaşları (2001) dağıtım adaletinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirlerken, Lowe ve Vodanovich (1995) tarafından 138 üniversite yönetimi ve destek personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, prosedürel ve dağıtım adaleti faktörlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. **Gerek kaynakların adil dağıtımında gerekse de kazançlarda söz sahibi olma isteği karşılanan akademisyenler, örgütlerine daha sıkı bağlanmaktadır.**

Regresyon analizi sonuçlarına göre prosedürel adalet ile örgütsel stres arasında ilişki bulunmamıştır. Bu bulgu literatür tarafından desteklenmemektedir. Vermunt ve Steensma'ya (2003) göre örgütsel adalet ile stres arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. **Akademisyenler için bu sonucun anlamı, taraflı ya da tarafsız bir yönetim sergileme çalışanlar için kanıksanmamasıdır.** Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet algısı örgütsel stresi düşürmede etkili olmaktadır. Kwak'da (2006) çalışmasında, bulguların bu olguyu desteklediğine isaret etmektedir. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve prosedürel adalet algısı arasındaki iliksiye yönelik çalışmalarında da prosedürel adalet ile örgütsel stres arasındaki bağlantı ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir.

Örgütsel stresi etkileyen adalet boyutu ise dağıtımsal adalettir. Dağıtım adaleti yüksek olan örgütlerde çalışanlar daha az stres yaşamaktadır. Örgüt içerisindeki farklı maaş uygulamaları (dağıtım adaleti) çalışanların belirgin bir şekilde yüksek stres belirtileri sergilemesine neden olmaktadır, örneğin devamsızlık ve sağlık şikayetleri gibi (Taris vd. 2002). Elevainio ve ark (2004) ile Greenberg (2006) hastane çalışanları ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda özellikle dağıtım adaleti stresin önemli bir kaynağı çıkmıştır. Ancak bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ile stres arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Judge ve Colquit, 2004).

8.1.2 Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri

Regresyon analizi sonucunda Örgütsel destek değişkeni örgütsel bağlılık boyutlarından Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılıkla anlamlı bir ilişki çıkarken sadece Devam Bağlılığı ile ilişkili çıkmamıştır. Araştırmada çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık boyutu olan normatif bağlılığa oranla daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahiptir. Meyer ve Allen, (1991)'e göre devam bağlılığı; çalışanın işten ayrılmasının kendisine olan maliyeti ile ilgilidir. Devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar “mecbur oldukları için” örgütte çalışmaya devam ederler. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalırlar, güçlü devam bağlılığında olan çalışanlar ihtiyaçları oldukları için örgütte kalırlar ve güçlü normatif bağlılığı olan kişiler ise buna mecbur olduklarını hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer 1990). Kısacası birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Devam bağlılığının etkilediği düşünülen başka bir unsur da, çalışanın sahip olduğu iş seçenekleridir. Çok sayıda iş seçeneğine sahip olduğu düşünen çalışanlar, az sayıda seçeneği olduğunu düşünen çalışanlara göre daha zayıf devam bağlılığına sahiptirler. Başka ifade ile farklı iş seçeneklerinin algılanabilirliği ile devam bağlılığı

arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Farklı iş seçeneklerinin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bu çabaların sonuçlarından etkilenebilir (Meyer and Allen, 1997). Devam bağlılığının ortaya çıkışı, duygusal bağlılığa göre daha az dikkat çekmiştir. Bunun bir sonucu olarak devam bağlılığı ile ilgili ölçütlerin de literatüre girmesi daha geç olmuştur. Buna rağmen eldeki araştırma bulguları, çalışanların örgütlerine kar geliştirdikleri devam bağlılıklarının, çalışanların örgütlerine yaptıkları farklı türdeki yatırımların ve çalışanların başka iş seçeneğinin varlığına ilişkin inançlarının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir (Meyer and Allen, 1997).

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Destek değişkeni, Örgütsel Stres değişkeni ile ilişkili çıkmıştır. **Bu sonuç Akademisyenlerin desteklendiklerinde stres düzeylerinde azalma olacağını göstermektedir.** Bu sonuç literatürle uyumludur (Grandey, 1997, Asad, 2003, Stamper, 2003).

8.1.3 Örgütsel Güven Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Stres Üzerindeki Etkileri

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Güven boyutlarından Örgüte Güven değişkeni örgütsel bağlılık boyutlarının tümüyle ilişkili çıkmıştır. **Bu sonuç Akademisyenlerin örgütlerine güvendiklerini göstermektedir.** Aynı şekilde regresyon analizi sonucunda Örgüte güven değişkeni ile örgütsel stres arasında negatif yönü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. **Örgüte güvenen akademisyenlerin stres düzeyleri düşük olmaktadır.**

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Güven boyutlarından Yöneticiye Güven değişkeni Örgütsel Bağlılık boyutlarından Duygusal ve Normatif Bağlılık ile ilişkili çıkarken Devam Bağlılığı ile ilişkili çıkmıştır. Yöneticiye güven ile örgütsel stres arasında yapılan regresyon analizi sonucunda herhangi bir ilişki çıkmamıştır.

8.1.4. Yüklerin (İş Yükü ve Sorumluluk Yükü) , rgtsel Baēlılık Boyutları ve Stres zerindeki Etkileri

Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Yükü deēiřkeninin rgtsel Baēlılık boyutlarından sadece Devam Baēlılıēı ile ilişkili çıkmıştır. Duygusal ve Normatif baēlılık deēiřkeni ile bir ilişkinin varlıēı tespit edilmemiştir. Literatürde iş yükü baēlılıēı azatlıēı ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Rayton, 2006). Aynı şekilde regresyon analizi sonucunda İş Yükü deēiřkeni ile örgütsel stres arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. **İş yükü yüksek olan akademisyenlerin stres düzeyleri yüksek olmaktadır.**

Regresyon analizi sonuçlarına göre Sorumluluk Yükü deēiřkeninin rgtsel Baēlılık boyutlarından sadece Normatif Baēlılık deēiřkeni ile ilişkili çıkmıştır. Duygusal ve Devam baēlılıēı deēiřkeni ile bir ilişkinin varlıēı tespit edilmemiştir. Aynı şekilde regresyon analizi sonucunda Sorumluluk Yükü deēiřkeni ile örgütsel stres arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. **Sorumluluk yükü yüksek olan akademisyenlerin stres düzeyleri yüksek olmaktadır.**

8.1.5. Rollerin, rgtsel Baēlılık Boyutları ve Stres zerindeki Etkileri

Regresyon analizi sonuçlarına göre Rol Belirsizliēi deēiřkeninin rgtsel Baēlılık boyutlarından sadece Devam Baēlılıēı ile ilişkili çıkmamıştır. Duygusal ve Normatif baēlılık deēiřkeni ise anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Yine regresyon analizi sonuçlarına göre Rol atışması deēiřkeninin rgtsel Baēlılık boyutlarından sadece Devam Baēlılıēı deēiřkeni ile ilişkili çıkmıştır. Duygusal ve Normatif baēlılık deēiřkeni ile bir ilişkinin varlıēı tespit edilmemiştir. Literatürde Oliver ve Brief (1977), Fischer ve Gitelson (1983), Zahra (1985), Babakus vd.(1996) ve Yousef

(2002) örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Öte yandan Agarwal ve Ramaswami (1993) rol belirsizliğinin duygusal bağlılığı negatif yönlü etkilediği, rol çatışmasının ise duygusal bağlılığa bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Hartenian vd. (1994) rol çatışması ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. King ve Sethi (1997) rol belirsizliği ve rol çatışması ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki, devam bağlılığı ile pozitif ilişki bulmuşlardır.

Regresyon analizi sonucunda Rol Belirsizliği değişkeni ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Rol belirsizliği yüksek olan akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri düşük olmaktadır. Aynı şekilde regresyon analizi sonucunda Rol Çatışması ile örgütsel stres arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Rol Çatışması yüksek olan akademisyenlerin stres düzeyleri yüksek olmaktadır.

8.1.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Örgütsel Stresin, Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Eğilimine Üzerindeki Etkileri

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Duygusal Bağlılık değişkeni ile Bireysel Performans arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Devam bağlılığı ve Normatif bağlılık değişkeni ile bireysel performans arasında ise anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Örgütsel bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişki literatürde az sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmaların bir kısmında örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanırken (R. T. Mowday, L. W. Porter, R. Dubin , 1974, E. A. Ward, ve E. Davis,1995, J. F. Brett, W.L. Cron, J. W. Slocum, 1995, Y. Darwish, 2000 bazı çalışmalarda ise negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür (T. A. Wright, 1997). Yine Bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkilerin nedenleri, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetlerdir (Brett ve diğerleri, 1995).

Regresyon analizi sonucunda Örgütsel Stres değişkeni ile Bireysel Performans arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Akademisyenlerin bireysel performansında stres etkili değildir. Stresin Performans üzerine etkisini Sullivan ve Bhagat (1992:353-359), stres ve performans arasındaki ilişkiyi dört varsayımla açıklamışlardır. Bu varsayımlarda dördüncüsü iş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanır. Literatürde genellikle stres ile performans arasında bazı çalışmalarda negatif (Allen vd.,1982, Leung vd.,2008, Fiore vd., 2005), bir ilişki bazı çalışmalarda ise pozitif bir ilişki olduğu (Zajonc 1965, Meglino 1977, Rabinowitz ve Stumpf, 1987) saptanırken bazı çalışmalarda (Örücü vd. 2011, Çelik M., ve Turunç, Ö., 2009) etkisi saptanmamıştır. **Bu durum akademisyenlerde, yükselme, gelecek ve başarı için ortam stresli olsa bile bireysel performanslarını etkilemediği sonucu çıkmaktadır.**

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık boyutlarının tümü İşten Ayrılma Eğilimi değişkeni ile negatif yönlü anlamlı ve güçlü bir ilişki çıkmıştır. Bu bulgu literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Blau ve Boal 1989, Vodenberg, 1994, Kacmar vd., 1999, Meyer ve Allen, 1997, Arnold ve Feldman, 1982, Price 2002, Sjöberg ve Sverke, 2000) **Bu sonuç örgütlerine bağlı Akademisyenlerin işten ayrılma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir.**

Aynı şekilde regresyon analizi sonucunda Örgütsel Stres değişkeni ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. **Örgütsel stresi yüksek akademisyenlerin işten ayrılma eğilimleri de yüksek olmaktadır.** Bu sonuçta literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Kaldırımcı, 1983; Fang,1993, Onay M, 2011). Pazarlama ve sağlık sektöründe yapılan araştırmalarda iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir (Chandra vd., 2006:120).

8.1.7. Ara değişken Etkisi

Araştırmada Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Örgütsel Stresin, bağımsız değişkenler olan Örgütsel Adalet Boyutları, Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Boyutları, İş Yüğü, Sorumluluk Yüğü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği değişkenlerinin, bireysel performans ve işten ayrılma eğilimi arasında bir aracı rol üstlendiği öne sürülmüştür. Çoklu regresyon analizine tüm bağımlı değişkenlerin dahil edilmiş ve ara değişken ilişkileri incelenmiştir. Ara değişken etkisi ile ilgili değişkenlerin çokluğu nedeniyle araştırmada herhangi bir hipotez öne sürülmemiştir. Regresyon sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

8.1.7.1. Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisi

Örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel güven, iş yüğü, sorumluluk yüğü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde **duygusal bağlılığın ara değişken etkisi** incelenmiş ve **duygusal bağlılık modele girdiğinde dağıtımsal adalet, örgütsel destek ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti** üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişkenler için **tam ara değişken etkisi** göstermektedir.

8.1.7.2. Devam Bağlılığının Ara Değişken Etkisi

Örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel güven, iş yüğü, sorumluluk yüğü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde **devam bağlılığın ara değişken etkisi** incelenmiş ve **devam bağlılığı modele girdiğinde sadece dağıtımsal adalet işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kaldırmıştır**. Bu değişken tam ara değişken etkisi göstermektedir.

8.1.7.3. Normatif Bağlılığının Ara Değişken Etkisi

Örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde **normatif bağlılığın ara değişken etkisi** incelenmiş ve **normatif bağlılık modele girdiğinde, dağıtımsal adalet, örgütsel destek ve rol belirsizliği** işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişkenler için **tam ara değişken etkisi** göstermektedir.

8.1.7.4. Örgütsel Stresin Ara Değişken Etkisi

Örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işten ayrılma eğilimine etkisinde **Örgütsel Stresin ara değişken etkisini** incelenmiş **Örgütsel Stres değişkeni modele girdiğinde** sadece **dağıtımsal adalet** değişkeninin **işten ayrılma niyeti** üzerindeki etkisini kaldırmıştır. Bu değişken için **tam ara değişken etkisi** göstermektedir. **İş yükü** değişkenlerinin etkilerini artırmıştır ($\beta = -.002 \rightarrow \beta = -.051$). Bu değişken açısından da **kısmi ara değişken etkisi** göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutları ve örgütsel stresin; örgütsel adalet, örgütsel destek, güven, iş yükü, sorumluluk yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireysel performans etkisinde ara değişken etkisini incelenmiştir. Kurulan modellerde gerek tam ara değişken etkisi gerekse de ara değişken etkisinin varlığına rastlanmamıştır.

8.2. YÖNETİCİLER VE UYGULAMACILARA ÖNERİLER İLE KISITLAR

8.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Yapılan araştırma ile elde edilen sonuçlara göre, gerek çalışanların performanslarını artırmak gerekse de işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için yöneticilerin ve uygulayıcıların dikkat etmesi gereken konular ve uygulamaya yönelik tavsiyeler şu şekildedir.

Akademisyenler toplumun en önde gidenlerindendir. Dolayısıyla yetişmiş bir insan gücünü her kurum elinde tutmak bu sayede başarıya ve saygınlığa ulaşmak ister. Kurumsal başarıda çalışanlara adil davranılması, desteklenmesi, kurumsal aidiyet ve bağlılığın artması ve uygun çalışma ortamının sağlanması ile mümkün olacaktır. Pozitif yönde sağlanacak tüm bu davranışlar hem kurumsal hem de bireysel olarak başarıyı beraberinde getirecektir.

Özellikle üniversitelerde yöneticiler, yetişmiş insan gücü olan akademisyenlerine gereken destek ve önemi vermeli, onları tanımaya ve anlamaya gayret göstermeli ve başarıya gidecek her yolda sağlam adımlar atmalarına imkân sağlamalıdır. Gerek kurumsal gerekse de bireysel amaç ve hedeflere ulaşmak böylelikle mümkün olabilecektir.

Personel bağlılığını arttırmak için tepe yönetiminin çalışanları karar alma sürecine katılımlarını sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş performansının artmasının yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. (Feldman and Hugh, 1986).

Son yıllarda artan devlet ve vakıf üniversitesi sayısı nedeniyle özellikle nitelikli akademisyenleri kurumlar bünyelerinde tutmak istemektedir. Üniversitelerin sayılarının artması alternatif iş süreçlerini de beraberinde getirmektedir. Başarı ve saygınlık için seçici olan kurumlar bünyelerindeki nitelikli akademisyenlerin gerek performanslarını gerekse de işten ayrılma eğilimlerini düşürmek isteyen yöneticiler, bu değişkenleri etkileyen faktörleri bilmeleri yöneticiler için çok önemli yol göstericiler olacaktır.

Yöneticilerin özellikle elde edilen verilerin işlenmesi ve kurumlarının ileride belirleyeceği strateji ve politikalara göre nitelikli ve yetkin personeli bu konuda kurumlarında tutmaları başarı için önemli bir etken olacaktır.

8.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışma mevcut sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Gerek adalet ve güven boyutlarının gerekse de örgütsel destek, yükler ve rollerin örgütsel bağlılık boyutları ve strese etkisinin incelenmesi bu katkılardan bazılarıdır. Ayrıca çalışmada bağlılık boyutları ve stresin çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti ile bu değişkenlerin aracı değişken etkisi de incelenmiş olması modelin büyüklüğü ve kapsamı açısından gelecek çalışmalar açısından önem arz etmektedir.

Bir diğer önemli durum ise yeni bir değişkenin varlığıdır. Dolayısıyla yeni değişkenin farklı değişken ve sektörlerdeki etkisinin incelenmesi yeni araştırmalara bu açıdan yön verecektir.

Diğer bir önemli katkı ise değişkenlerin bazıları ile ilgili alanda yeterli çalışma yapılmamasıdır. Örneğin Örgütsel Güven Algısı ile Örgütsel Stres arasındaki

ilişkiyi inceleyen yerli literatürde yayına rastlanmazken uluslar arası literatürde ise bu konuda çok az sayıda yayın yapılmıştır.

Bu araştırma devlet üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla burada kurulan modelde yer alan değişkenler vakıf üniversiteleri ve kamu ve özel kuruluşlarda uygulanması modeli geliştirme açısından faydalı olacaktır.

8.2.3. Kısıtlar

Bu modelin her alanda uygulanması, yapılan uygulamaların sonuçlarının paylaşılması modelin kararlılığını artırmak açısından önemlidir.

Araştırmanın en büyük sınırlaması araştırmaya sadece devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin dahil edilmesidir. Dolayısıyla katılımcıların hem dahil oldukları 657 ve 2547 sayılı kanunun kanun ve yönetmelikler hem de ücret girdileri, herhangi bir performans yada başka bir girdi ile değişmemesidir. Ayrıca esnek çalışma, özellikle öğretim üyeleri açısından üniversitelere göre değişmekte ise de önemli bir özellik ve etki göstermektedir.

Diğer bir kısıt ise Modelin çok büyük olmasıdır. Ele alınan model alt boyutlarıyla birlikte 15 değişken ve aralarındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerin derinlemesine incelenmesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte değişkenlerin bazıları ile ilgili çok az araştırılması yapılması kaynaklara ulaşım açısından zorluk oluşturmaktadır.

Ayrıca vakıf üniversitelerinin de araştırmaya dahil edilmemesi ayrı bir kısıttır. Bunun yanında farklı sektör ve çalışanlar ile bu modelin her alanda uygulanması, yapılan uygulamaların sonuçlarının paylaşılması ile modelin kararlılığını artırmak açısından önemlidir.

Başka bir kısıt ise Bireysel Performans değişkeninin ölçümüdür. Burada kişilere kendi performanslarını 1' den 5'e doğru ölçmeleri istenmiştir. Tüm değişkenler içerisinde en yüksek ortalama ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Bireysel Performans ölçümü subjektif kriter ile ölçüldüğü için bir kısıt oluşmaktadır.

KAYNAKLAR

- Abualrub, R., & Alzarı, I. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of nursing management*, 16(3), 227-236.
- Acar R, Vatan F (2005). Hemşireleri çalışma yaşamında motive eden faktörlerin belirlenmesi. 3. Uluslar arası, 10. Ulusal Hemşirelik Kongresi Özet Kitabı, İzmir, 122.
- Agarwal, S., Thomas, E., ve Shyam, B.V., (1999).“Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson. *Journal of Industrial Business Studies*. Vol: 30, Issue: 4, s: 727-743.
- Agarwall, S. ve Ramaswami, S. N. (1993), “Affective organizational commitment of salespeople: an expanded model”, *Journal of Personal Selling &Sales Management*, Vol. XIII, No: 2, pp. 49-70.
- Akalın, Ç., (2006), Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akar, C., ve Yıldırım, T.Y., (2008). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 2 . 97-113
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., (1997), *İşletme Yönetimi*, İzmir.
- Akdağ, F., ve Yüksel, M., (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.

- Akgündüz, S., (2006), Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksoy, Ali ve Fahrettin Kutluca “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma,” <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/18.pdf> (Erişim Tarihi: 11.08.2010).
- Albrecht, K., (1988), Gerilim ve Yönetici, Çev. Kemal Tosun v.d. İletme İktisadi Enstitüsü Yay n No: 96.
- Allen D.R, Hitt M., Greer C.R. (1982). “Occupational Stress and Perceived Organizational Effectiveness in Formal Groups: An Examination of Stress Level and Stress Type”. Pers Psychol. 35:359– 71.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, ss.1 18.
- Allen, N.J. ve Meyer J.P., (1997), Commitment In Workplace, Theory, Research and Application, London, Sage Publications.
- Allen, N.J., ve GRisaffe, D.B. (2001), “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: mapping the linkages,” Human Resource Management Review,11: 209-236.
- Allen, NJ. ve Meyer, I.P. (1990a), "Organizational Socialization Tacties: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", Academy ofManagemen! Journal, 33(4), sS.847 858.
- Alper, F., (2007), “Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Altuntaş, S., (2008). Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel-mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş, S., Seren, Ş., (2010), “Yönetici Hemşirelerin Yönetmel Stres Nedenleri”, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 13: 3.
- Ambrose, M.L, Seabright, M.A. ve Schminke, M., (2002), “Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational İnjustice”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, pp.947-965.
- Arbak., Y. ve Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İzmir.
- Arı, G. S., (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 17-36. ss.
- Armstrong, D.J., C. K. Riemenschneider, M. W. Allen ve M. F. Reid, (2007), “Advancement, Voluntary Turnover and Women in IT: A Cognitive Study of Work–Family Conflict”, Information & Management, 44: 142– 153.
- Arnold, H.J. ve Feldman, D.C. (1982). “A multivariate analysis of the determinants of job turnover”, Journal of Applied Psychology, 67(3): 350-360.
- Arslan, Y., (2009), Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi, Gebze-2003.
- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2008). “Örgütsel bağlılıkta üç bileşen ve yan unsurlar teorisine yönelik Kütahya kamu sektörü araştırması”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi: 852-857.
- Asad, N., (2003), “Relationship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity As Predictor Variables” , Pakistan Journal of Psychological Research, 18(3-4), pp. 139-149.

- Ashford, S. J., Lee, C., ve Bobko P., (1989), “Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4.
- Aslantürk, G. Ve Şahan, S., (2012), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi* Cilt:14(1).
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. İçinde, R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Ed). *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış* (ss. 231–265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9.
- Aube, Caroline, Vincent Rousseau and Etselle M. Morin (2007), “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 5, p. 479-495.
- Aydın, İ.,(2008), “İş Yaşamında Stres”, Pagem Yayınları. 3.Baskı. Ankara.
- Aydın, Şule. (2004) “Örgütsel Stres Yönetimi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 52-54
- Aykut, S. (2007), “ Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç Serpil, 1997, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yay., İstanbul.
- Aytaç, S. ve Bayram, N., (2000), “Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s.42–61.
- Aytaç, Serpil, 2002, “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org./saytac3.htm> (Erişim Tarihi:19.04.2012)

- Azaklı, Ö., (2011). “Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama” yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Azizoğlu, O. R., (2011), “Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Babakus, E.; Cravens, S.W.; Johnston, M. and Moncrief, W.C. (1996), “Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model”, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVI, No: 3, pp.33-46.
- Bakan, I., ve, Büyükbese, T., (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, s.1-30.
- Balay, R.(2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000), Örgütsel Gelişme, Pegem Yayınları, Ankara.
- Balcı, A., (2000), “Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). Stres ve başa çıkma yolları. (21. Basım, s. 23). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986. The Moderator- Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6) 1173-1182.
- Barsky, A., Kaplan, S.A., (2007). If you feel bad, it’s unfair: a qantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. Journal of Applied Psychology. vol. 92, no.1, pp. 286-295.
- Baumann A, O'Brien-Pallas L, Armstrong-Stassen M, Blythe J, Bourbonnais R, Cameron, et al. (2001). “Commitment and care: The benefits of a healthy

workplace for nurses, their patients and the system”, Ottawa, Ontario, Canada: Canadian Health Services Research Foundation.

Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme” SayıGtay Dergisi. Sayı 62. Ankara, 2006.

Beehr, TA. (1995) Psychological Stress in the Work Place. New York: Routhledge Publishing.

Benligray, S. ve Sönmez, H. (2010). “Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık”, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, (Nisan 2010- Ankara), (Ed.) H. Kırılmaz, Cilt: 2, s: 201- 215, <http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar/cilt.2.2.pdf#page=217> (08.10.2010).

Bergman, Mindy E. (2006), “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, Journal of Organizational Behavior, 27: 645–663.

Bernerth, J. B. (2007). “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, Journal of Applied Behavioral Science, 43(3), 303-326.

Beugre, Constant D.; (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective”, International Journal of Human Resource Management 13:7 November, ss.1091-1104.

Bies, R.J., Shapiro, D.L. ve Cumming, LL. (1988). Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is it Enough to Say It’ s not My Fault ? Communication Research, Vol. 15,No. 4, 381–399.

Bingöl, D. Naktiyok, A. (2001). “Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri”. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın No:10.

- Bingöl, D.(2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, ss.270-306.
- Bishop, J., (2000), "Commitment and Employee Outcomes in a team Environment", *Journal of Management*, 26(6), pp. 1113-1132.
- Blau ,G.J. ve Boal, K.B. (1989) "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover", *Journal of Management*, Vol.15,No.1, 115-127.
- Bluedorn, A.C., (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, s.135–153.
- Bonnan, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyle GJ, Borg MG, Falzon JM, et al. A structural model of the dimensions of teacher stress. *Br J Educ Psychol* 1995; 65: 49-67.
- Brown, Barbara B. (2003), *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis.
- Brownell, E.O. (2000), "How to Create Organizational Trust", *Manage*, Vol 52:2.
- Budak, G. Ve Budak, G (1995): *Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)*, Beta A.Ş., İstanbul.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). "İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilere bir araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 120-127.

- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Callaway, P. L. (2006). The relationship between organizational trust and job satisfaction. Yayınlanmamış doktora tezi. Capella University Graduate School, Florida.
- Cam, E., (2004), “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134
- Camerman, J., R. Cropanza and C. Vandenberghe (2007) “The Benefits of Justice for Temporary Workers”, *Group and Organization Management*, 32(2), 176- 207.
- Cascio, W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston, PWSKent.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kisisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cengiz, S., (2008) *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki etkileri.*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans , Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Ceylan, A. ve Şenyüz P. B., (2003), “Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 44(14), 57-62.
- Ceylan, A., ve Ulutürk. H., (2006), “‘Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans arasındaki İlişkiler ’”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doğu Üniversitesi Dergisi*. 7 :1, 48-58.
- Chan, K.B., Lai, G., Ko, Y.C. & Boey K.W., (2000), “Work stress among six professional groups: the Singapore experience”, *Social Science Medicine*, 50(10), pp.1415-1432.

- Chandra, R., (2006), "The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers", *Radiography*, 12(2), pp. 118-126.
- Chang E, Hancock K (2003) Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia, *Nursing and Health Sciences*, 5(1) : 155-163.
- Chang E. (2002), "Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation By Layoff in The Case of Korean Employees", *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Chen, L.Y. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction and Job Performance at Small and Midsize Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep, 5(2):432-438.
- Chen, Z.X., Francesco, A.M. (2003). The Relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 pp.490-516.
- Cheng, Y. ve Stockdale, M.S. (2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.
- Cheung, C., (2008), "Commitment to the Organization in Exchange for Support from the Organization", *Social Behaviour and Personality*, 28(2), 124-140.
- Cheung, M. F. Y. ve Law, M. C. C. (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong". *Asia Pacific Business Review* Vol. 14, No. 2, 213-231.
- Chong, V. K. and Rundus, M. J. (2004). "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance", *The British Accounting Review*, 36(2), 155-172.

- Cihangiroğlu, N., (2011), “Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, C.53, ss.9-16.
- Clark-Rayner, P. & Harcourt, M. (2000). The Determinants of Employee Turnover Behaviour: New Evidence from a New Zealand Bank, *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(2), 61-71.
- Clay-Warner, J., K.A. Reynolds and P. Roman (2005) “Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment”, *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89-102.
- Clegg, A. (2001) Occupational Stress in Nursing: A Review of the Literature. *Journal of Nursing Management*, 9: 101-106.
- Code, Sharon ve Langan-Fox, Janice (2001); “Motivation, Cognitions and Traits: Predicting Occupational Health, Well-Being and Performance”, *Stres and Health*, Vol:17, ss.159-174
- Cohen, Y.C. ve P.E. Spector (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 2, 278–321.
- Cohen-Charash-Charash, Y. ve P. E. Spector (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No: 3, s. 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 100,110-127.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Yee NG, K., (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of

- Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), Pp. 425-445.
- Coomber, B., & Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital- based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), 297-314.
- Copper, C., ve Straw, A., (1998), (Çev: Emel Köymen), *Bir haftada Başarılı Stres Yönetimi*, Dünya Yayıncılık.
- Corbitt, B.J., Thanasankit, T. and Han, Y. (2003). “Trust and E-Commerce: A Study of Consumer Perceptions”. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 2, No.3, 203–215.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986) “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research” *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Cremer, David D. (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification”. *Journal of Managerial Psychology* 20 (1): 4–13.
- Cropanzano, R. and R. Folger,(1991), “Procedural Justice and Worker Motivation” in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw–Hill, pp. 131–143.
- Cropanzano, R., and Greenberg, J. (1997), “Progress in organizational justice: Tunneling through the maza”. In C.L.Cooper& I.T.Robertson (Eds), *International Review of Organizational Psychology*, 12, 317-371.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and P. Y. Chen, (2002), “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group and Organizational Management*, 27, pp.324-351.
- Currian, D. B., (1999) “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”. *Human Resource Management Review*. Vol: 9, Issue: 4, s : 495-524.

- Çakar Demircan, N., ve Yıldız, S., (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 28, s. 68-90.
- Çakar, N. D., Ceylan A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi., 6(1): 52-66.
- Çarıkçı, İ., (2001), İş- Aile Çatışmaları, Etkileşim, Süreci ve Nedenleri: Türkiye’de Banka Çalışanlarında Bir Uygulama, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, s. 24- 26.
- Çekmecelioğlu ve Günsel (2011)., Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama.,Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, No: 1.
- Çelik., M., ve Turunç, Ö., (2009), “Aile ve İş Çatışması ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Amprik Bir Çalışma”, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:9, Say: 2.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çimen, M., (2000) Sağlık Personeli İçin Önemli Bir Sorun, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği. 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu. Ankara. s.204-212.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G., ve Ardıç, K., (2008), “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 22,Sayı: 2.
- Çömlek, O.,(2009), “Özdeğerleme ve Verimlilik Analizi Yoluyla Performans Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Çöp, S., (2008), Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M., (2005), “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 4.
- Dailey, R.C. ve Delaney, K.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, Vol. 45, No. 3, 305–317.
- Daniels, K., Harris, C. & Briner, R.B. Linking work conditions to unpleasant affect: Cognition, categorisation and goals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, 343–64.
- Davis, Keith & J. W. Newstrom, (1983), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition. North America: McGraw Hill Inc.
- De Ridder, J. (2004), *Een goede raad voor toezicht*, Den Haag: Boom.
- DeConinck D, Dean SC (1996). Factors influencing the organizational commitment of female advertising executives, *Am. Bus. Rev.* 14(2): 80-88.
- DeConinck, B. J. & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225–231.
- Deconinck, J. B. (2010). “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level of Trust”, *Journal Of Business Research*, 63, 1349- 1355.
- Deconinck, J. B. (2010). “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level of Trust”, *Journal Of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Deconinck, J. ve Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers, *Journal of Business Research*, (58): 874– 882.

- Deconninck, J. (2005). "An Analysis of Turnover Among Retail Buyers". içinde Bachmann, D. (Ed.) Journal of Business Research, Vol.58, 874- 882.
- Decotis, T. A. And Summers, T., (1987), "A Path Analysis of a Model the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment"; Human Relations; Vol:40; No:7.
- Deery, M.,(2002). Labour Turnover In International Hospitality and Tourism, In, D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A, & Watson, S. (Eds.) Human resource management: International Perspectives In Hospitality and Tourism. (P.51-64).London: Thomson.
- Demir, M., (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma., "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi., Cilt: 14, Sayı,1, s, 47-64.
- Demircan N., (2003), "Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama", G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi, Gebze-2003.
- Demircan, N., ve Ceylan, A., (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), 139-150. ss.
- Demirel, Y. ve F. Akça, "İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 33, 55-67 (2008).
- Demirel, Y., (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" Yönetim ve Ekonomi Cilt:15 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi.
- Desplaces, D. E., (2004). "A Multi-level Approach To Individual Readiness to Adopt Enterprise Resource Planning Software". Yayınlanmamış Doktora Tezi,University of Rhode Island.

- Develioğlu, K., ve Türk, O. C., (2012), “Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Sakarya İktisat Dergisi, Cilt1, Sayı, 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. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, 37-61.
- Dolan, R.B., Stevenson, P.G.W., Alushula, H. and Okech, G., 1992. Failure of chemoprophylaxis against bovine trypanosomiasis on Galana Ranch in Kenya. *Acta Trop.*, 5 1: 113- 12 1.
- Drummond, H. (2000). Introduction to organizational behavior, New York, Oxford University Press.
- Dubinsky, A.J., Michaels, R.E., Kotabe, M., Lim, C.U., Moon H.C. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 77-99.
- Eisenberger R (2002). “Perceived Supervisor Support: Contribution to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565-573.
- Eisenberger, R. and J. Aselage., (2003), “Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration” , *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp. 491-509.
- Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L. and Jones, J. R., (2004), “Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives” (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press, 206-225.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, D.V., (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, And Innovation" *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Ekinci, H.ve Ekici, S., (2003), "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 22, Sayı. 2, ss.93-111.
- Elovainio M, Kivimaki M, Puttonen S, Heponiemi T, Pulkki L, Keltikangas-Jarvinen L. (2004) "Temperament and depressive symptoms: a population-based longitudinal study on Cloninger's psychobiological temperament model". *J. Affect. Disord.* 83:227-232.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social Science and Medicine*, 58, 1659-1669.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science and Medicine*, 61(12), 2501-2512.
- Ercan, Y.,(2006), *Okullarda Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 16, Konya.
- Erdheim, J. , Wang, M. , Ve Zickar, M. (2006), "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment ", *Personality and Individual Differences*, (41), 961.

- Erdil, O. ve Keskin, H., (2005), “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C:12, S:5, ss. 7-21.
- Erdoğan, İ., (1997). İşletmelerde Davranış, Dönence Basım, İstanbul.
- Erigüç, G. K., (1994), Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., Yücel, R., (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(1), 245-270.
- Eroğlu F., (1998), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2006), Davranış Bilimleri, 7.Basım, İstanbul.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, C. U., (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.2 s.97-124.
- Ertekin, Y., (1993). Stres ve Yönetim, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü: Ankara.
- Fang, Y.& Vishwanath, B. “Stress and Turnover Intention”, International Journal of Comparative Sociology (Brill Academic Publishers) Vol.34, 1993, 24-38.
- Farmer, S., Beehr, T., & Love, K. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. Journal of Organizational Behavior, 24, 373–387.
- Feldman, D., Hugh, A. (1986) Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.

- Ferres, N., Connell J. ve A. Travaglione (2004), "Coworker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes", *Journal Managerial Psychology*, 19:6, 608-622.
- Fetchenhauer Detlef & Dunning David. (2009), "Do People Trust too Much or too Little?", *Journal of*
- Fiore, T. (2005). Resolving Workplace Conflict 4 Ways To A Win-Win Solution By, <http://www.conflict911.com/quest.conflict/winwin.conflict.htm.as> (18.11.2006).
- Fisher, C.D. and Gitelson, R. (1983), "A meta-analysis of the correlates of role conflict and role ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No: 2, pp.320-333.
- Fisher, R.T. (2001). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction And Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143
- Foley, S., Kidder, D.L. and 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 (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 1, 143–159.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 115–130.
- Fulford, M.D. (2005) "That's Not Fair! The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 4,1, 73-84.
- Gakoovic, A., and Tetrick, L.E., (2003), "Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time

- employees attending university classes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 649-666.
- Galford, R. & Drapeau, R.S.(2003). The enemies of trust. *Harward Business Review*. 81 (2), 88-95.
- Garih, Ü. (2000), *İş Hayatında Motivasyon*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Gilbert, J. T., Peng, L.T., (1998), “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personal Management*, v.27, No:3, Fall.
- Gilliland, Stephen W. (1993), “The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No: 4, s. 694-734.
- Goldberger, L., ve Shloma, B., (1993), *Handbook of Stres*, Second Edition, New York, The Free Pres.
- Gormley, Denise Kolesar (2005). “Organizational Climate, Role Ambiguity, Role Conflict and Nurse Faculty Work Role Balance: Influence on Organizational Commitment and Turnover Intention”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University of Cincinnati.
- Gök, S.,G., (2011), “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma” *yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Grandey, J., (1997), “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stres” , *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), pp. 159-180.
- Greenberg, J. (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. (2004), “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.

- Greenberg, J. (2006). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58–69.
- Greenberg, J., (1987b), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?," *Journal of Applied Psychology*, 72/1: 55-61.
- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, Pp. 399-432.
- Greenhaus, J. H. ve, N. J. Beutell (1985), "Sources of Conflict Between Work and Family
- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe, and R. Krishnan. (1998). "The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions." *Journal of Marketing*, 62 (April): 46-59.
- Griffin, R. W., 1990, *Management*, Third Edition, Houghton Mifflin Company
- Guatam, Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay ve Ann J. Davis (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305-314.
- Guglielmi, R. and Tatrow, K. (1998). Occupational Stress, Burnout and Health in Teacher: a Methodological and Therogical Analysis. *Review of Educational Research*, 68, 1, 61-99.
- Güçlü, H. (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.10, Sayı:1, s.73–83.
- Gül, H., (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 13, ss318-332.

- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008) “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış. No:15, 1-11.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S., (2000), Davran Bilimleri, 2. B., Nobel Yay., Ankara.
- Güney, S., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, Ö. G., (2002), “İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri”, Literatür Yayınları: 87.
- Gürbüz, S. Ve Yüksel, M., (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: iş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle ilişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 174-190.
- Gürbüz, S., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.
- Gürbüz, S., Mert, .S., (2009), “ Örgütsel Adalet Ölçe inin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, Amme daresi Dergisi, Cilt:42, Sayı:3, s.:117-140.
- Gürpınar G. (2006), “An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi.

- Halis, M., Gökğöz, S.G., Yaşar, Ö., (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir uygulama”, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 17.
- Hargreaves, Gerard, (1999), (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Stresle Baş Etmek, Doğan Kitap.
- Hartenian, L.S.; Hadaway, F.J. and Badovick, G.J., (1994), “Antecedents of role perceptions: a path-analytic approach”, Journal of Applied Business Research, Vol. 10, No: 2, pp. 40-50.
- Hellman, Chan M., Dale R. Fuqua and Jody Worley (2006), “A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, Educational and Psychological Measurement, Vol. 66, No. 4, p. 631-642.
- Hemingway, M.A. ve Smith, C.S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (3), 119-131.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (2001), Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition).
- Hinds, P. S., Sanders, C. B., Srivastava, D. K., Hickey, S., Jayawardene, D., Milligan, M., et al. (1998). Testing the stress-response sequence model in pediatric oncology nursing. Journal of Advanced Nursing, 28, 1146-1157.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992) “A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover” Journal of Applied Psychology, 77: 890-909.
- Horngren, C.T., Foster, G. ve Datar, S.M., (2002), Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice- Hall, USA.
- House, J. S. ve Rizzo, J.R., (1972), “Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior”, Organizational Behavior and Human Performance, 7, 467-505.

Howes, J., (2000),” Who is supporting whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support” , Journal of Quality Management, 5, pp. 207-223.

http://en.wiktionary.org/wiki/legal_duty., Erişim Tarihi: 10.03.2011

<http://wikipedi.org.>, Erişim Tarihi: 16.03.2012

<http://www.motivation-tools.com/workplace/responsibility.htm.>, Erişim Tarihi: 10.02.2011

<http://www.onlineethics.org/glossary/13264.aspx.>, Erişim Tarihi: 11.03.2011

Huang, X., Shi, K., Zhang, Z. ve Cheung, Y. L. (2006), “The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese stateowned enterprises: The moderating role of organizational tenure”, Asia Pacific Journal of Management, 23(3), s. 345–367.

Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. Communication Studies, 56, 47-70.

Huff, L and Kelley, L (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. Organization Science, 14 (1), 81-90.

Hurley, R. F., (2006), “The Decision to Trust”, Harvard Business Review September.

Işıkhan, V., (1988), “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş stres Faktörleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.O. Sosyal Bilimler Enstitü, Ankara.

Iverson, R.D. AND Deery, M. (1997), ``Turnover culture in the hospitality industry", Human Resource Management Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 71-82.

İbicioğlu, H. (2000). “rgtsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri”, D.E..İ.İ.B.F. Dergisi, 15 (1), 13-22.

- İçerli, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, s. 67-92
- İnce, M. ve Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşcan, F. Ö. Ve Sayın, U., (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4.
- İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok; (2004),. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), ss.181-201.
- J. F. Brett, W.L. Cron, J. W. Slocum, (1995), Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, Academy of Management Journal, 38 (1), 261-271.
- Jackofsky, E. F. (1984). “Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model”. The Academy of Management, Vol.9. 74-83.
- Jacoby&Mathew, Sanford M. ve Finkin, W.(2004), “Labor Mobility in a Federal System: The United States”, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, cilt 20, sayı 3.
- Jahangir, N., Akbar M. ve Begum, N. (2006), “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, ABAC Journal, Vol.26, No.3, pp.21-36.
- James, J. ve M. Edden, (2001), Uzun Saplı Gelincik, Çev. A. Bilge Dicleli, MESS Yayınları, Yayın No: 368, İstanbul.
- Jones, M. L., (1993), “Role conflict: Cause of burnout or energizer?”, Social Work, 38(2), 136-141.

- 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.
- Jung, H.S, Jung, H.S.,(2001), “Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28, 341-353.
- Kacmar, K.M, Carlson, D.S., Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59, Is. 6, 976-994.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaldırımcı, N., (1983), “Örgütsel Davranış Açısından Stres”, *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 1983,69.
- Kamer, M.,(2001), “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Kaneshiro, Paul (2008), *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, Ph. D. Thesis, North central University.
- Kaplan, M., Öğüt, A., (2012). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.1, s.387-401.
- Kaplan, R.S., Atkinson, A.A., (1998) *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third (Ed.) USA.
- Karagül, M., (2011). *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği.*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikoloji*. Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara
- Kaya, E., (2011), “Hemşirelerin yöneticilere duydukları güven ve örgütsel adaletin motivasyon düzeylerine etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi - Sağlık Bilimleri Enstitüsü - Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kaya, E.,(2010), *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,Gebze.
- Kaya, N., ve Selçuk, s., (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8: 175-190.
- Kemery, E, Bedeian A, Mossholder K, Touliatos J. (1985). Outcomes of Role Stress: A Multisample Constructive Replication. *Academy of Management Journal*, 28:363– 75.
- Ketcland, A. (1998), “The existence of multiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, pp. 112-115.
- Kılınç, T. (1991). *Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1-2): 19-34.
- Kırel, Ç. (1991). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kırel, Ç., 1994, “Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir
- Kim B.C. P., Murrmann S. K. & Lee G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 612-619.

- Kim, H.S. (2008) Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory (Paper), Annual Meeting of the International Communication Association, New York, http://citation.allacademic.com/meta/p13826_index.html, Erişim: Haziran 2010.
- Kim, S., Price, J. L. Mueller, C. W. ve Watson, T. W. (1996). The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital, *Human Relations*, 49(7):947-976.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant, *International Journal of Hospitality Management*. 24(2):171-193.
- King, R.C. and Sethi, V. (1997), "The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals", *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, pp. 86-96.
- Kirchmeyer, C. (1992), "Non-work participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources", *Human Relations*, c.45, S.8, ss. 775-795.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58–74.
- Kitapçı, H., (2006), "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Bilig*, Sayı 39.
- Klarreich, Samuel, (1999). "Stressiz Çalışma Ortamı", Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı: 28, s.200-211.

- Kogan, L.,(2004), “Mediating Effects of Affective Commitment and Perceived Organizational Support on the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior” , Phd, Alliant University, San Diego.
- Konovsky; Mary A., (2000) Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management*, Vol. 26, No. 3, Pp. 489-511
- Korczynski, Marek,(2003) “Güvenin ekonomi politigi”, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Sh: 13–26, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.
- Kömürcüoğlu, Ö. N., ve Uslu, T., (2009), “İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi., s,578-584.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50, s. 569– 598.
- Kroposki M, Murdaugh CL, Tavakoli AS, Parsons M. (199), “Role clarity, organizational commitment and job satisfaction during hospital reengineering”, *Nursingconnections*, 12(1):27-34.
- Kurşunoğlu, A., (2009). “An İnvestigation Of Organizational Trust Level Of Teachers According To Some Variables” *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 915–920.
- Kurt, İ., (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.
- Kwak, A. (2006). The relationship of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator. Doctoral dissertation, Central Michigan University. (UMI Number: 3204042).
- Kwon, K., Bar, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers: Impact on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57_80.

- Lam, T. ve Zhang, H. Q. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 4, 214-220.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 155-168.
- Lankau M. J., Carlson D. S. & Nielson T.R., (2006), “The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Leong, C. S., A. Furnham, C. L. Cooper (1996), “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, 49(10), 1345–1363.
- Leung M., Y.S. Chan ve P. Olomolaiye,(2008), “Impact of Stress on the Performance of Construction Project Managers”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(8): 644-652.
- Lew, T.Y. (2009). The Relationships between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics Working with Private Higher Educational Institutions inMalaysia, *European Journal of Social Sciences*, 9(1): 72-87.
- Linden, R., (1997), “ Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective” , *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111.
- Loi, R.& Hang-Yue, N.& Fokay, S.(2006), “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceive Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:79, 101-120.

- Lowe; Rosemary H. And Vodanovich; Stephen J., (1995) A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment, *Journal Of Business And Psychology*, Volume 10, No. 1, Pp. 99- 114.
- Luthans, Fred, 1992, *Organizational Behaviour*, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Lynch, D. Patrick, Robert Eisenberger and Stephen Armeli (1999), "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, p. 467-483.
- M. Suliman, M. ve Iles, P. A., (2000), "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19 (1), 71-82.
- Maertz, C. P. J., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., ve Allen, D. G. (2007). "The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover", *Journal of Organizational Behavior*", 28(8), 1059-1075.
- Malach-Pines. ve Giora, Keinan. (2006), "Stress and Burnout in Israel Border Police". *International Journal of Stress Management*, 13(4), 519-540.
- Martin, C. L. ve N. Bennett (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment", *Group and Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Mathiue, J.E., (1991). "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 607-618.
- Matteson, M ve Ivancevich, J. (1987). *Controlling Work Stress*. London: Jossey-Bass.

- Maxwell, Gillian ve Gordon Steele. (2003), "Organizational Commitment: a Study of Managers in Hotels". International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol: 15, No: 7: 362- 369.
- Mc Grath, JE. (1976) Stress and Behavior in Organizations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde. Der: Marvin D. Dunutte. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Company.
- Mcfarlin, D. ve Sweeney, P. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", Academy of Management Journal, 35, 626–637.
- McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. (2003). Organizational Behavior. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- Meglino, B. M., (1977), "The stress-performance controversy." MSU Business Topics, 25: 53–59.
- Meşe, G. Ve Sürvegil, O., (2007), "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Mevzuat Dergisi, Yıl:10, Sayı: 115.
- Meyer J.P., Allen, N.J. (1997), Commitment In Workplace, Theory, Research and Application, London, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanlay, 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, 20-52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model, Human Resource Management Review, 11 (2001), 299-326.

- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 91(1), ss.61 89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 02(61), ss.20 52.
- Miller, R.L., Griffin, M.A. and Hart, P.M. (1999) "Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness", *Work & Stres*, Vol:13, No:1, 7-19.ss.
- Mobley, W.H. (1977) "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mobley, W.H. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA, Addison-Wesley.
- Mohr A. T. & Puck J. F., (2007), "Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs", *European Management Journal* 25(1), 25-35.
- Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.76/6, s.845–855.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982): "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, ss.224-247.

- Muchinsky, P., (1987), "Psychology Applied to Work". California. International Thomson Publishing.
- Nammi, A.Z., Nezhad, Maryam Zarra (2009), "The Relationship Between Psychological Climate and Organizational Commitment", Journal of Applied Sciences, 9 (1), ss. 161-166.
- Neveu V. (2004), "La confiance organisationnelle : définition et mesure", Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal,
- Neter, J. , W. Wessarman, M. H. Kutner Terry Sincich, (1996) "Applied Linear Statistical Models", 4th ed.. - Chicago : Irwin, sf 225-289.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993): "Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, Vol. 36, Pp. 527-556.
- Nielsen, Sarah K. (2006). A Multi-source Model of Percived Organizational Support and Performance. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Tennessee, Knoxville.
- Nijhof, W. J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations : an exploration. Journal of European Industrial Training, Vol:22,No:6,243-248.ss.
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. International Journal of Conflict Management, 16 (1), 4-29.
- Nyhan, R. C., And H. A. Marlowe. (1997); Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, Evaluation Review, Vol.21, No.5, October, 614-635
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assessment study, Journal of the Transportation Research Forum, Vol. 57, No. 2, Spring, 83-98.
- Okutan, M, ve Tengilimoğlu, D., (2002), "İş Ortamında Stres ve Stresle Basa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S. 3, s.15-42.

- Oliver, R.L. and Brief, A.P. (1977), “Determinants and consequences of role conflict and ambiguity among retail sales managers”, *Journal of Retailing*, Vol. 53, No: 4, pp. 47-58.
- Olkkonen, M. E., and Lipponen, J., (2006). “Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, No. 2, Pp. 202-215.
- Onay, M., ve Kılıcı, S., (2011), “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşları”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2.
- Önderoğlu, S., (2010), *Örgütsek Adalet Algısı, İş Aile çatışması ve Algılanan Örgütsek destek Arasındaki Bağlantılar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örs M, Acuner A, Tabak R, Esatoglu AE (2002) Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerinin cazibe kaynaklarına iliksin görüşleri. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı. Eskişehir. Osmangazi Üniversitesi Basımevi. s. 66-75.
- Örücü, E. ve Demir, B. (1999). “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 59-76.
- Örücü, E., Kılıç, R., Ergül, A., (2011). “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 26.
- Ötken, A. B., Uçar, D., (2010), “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, ss.85-105.
- Özabacı, N. Ve Pektekin, Ç., (1990), “Hemşirelerde Çalışma Koşullarına Bağlı Olarak Oluşan Fiziksel, Ruhsal, Sosyal Sorunlar ve Nedenleri”. II. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri, 12-14, 377-385, İzmir.

- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Ceylan, R., (2006). Yönetim Organizasyon, Celil Koparal (Ed.), Web-Ofset, Eskişehir.
- Özaltın, G. ve Nehir, S. (2007). “Ankara İlindeki Hastanelerin Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Ortamındaki Stres Etkenleri ve Kullandıkları Baş Etme Yöntemlerinin Belirlenmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10 (3),60.
- Özdevecioğlu, M. ve N. Çakmak Doruk, (2009), “Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sayı:33, 69-99.
- Özdevecioğlu, M., (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, D.E.İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2): 113-130.
- Özer, G. Ve Günlük, M., (2010), “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2):459-485.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). Örgütsel davranış. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Pınar, (2008), “An emprical study of relationship between organizational justice and organizational commitment in health care companies in İstanbul”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, No: 2, s. 79-97.
- Paine, Scott Christopher (2007), The Relationship Among Interpersonel and Organizational Trust and Organizational Commitment, Ph.D. Thesis, Alliant International University.

- Paksoy, Z. (2003). Rehber ve psikolojik danışmanlarda stres kaynaklarının incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Paulse J.(2005), Sources Of Occupational Stress For Teachers, With Specific Reference To The Inclusive Education Model In The Western Cape (A Mini-thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master Atium in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Sciences, University of the Western Cape). p:78.
- Pehlivan İnayet (2000), İş yaşamında Stres, Pegem Yayıncılık, Ankara,2000.
- Pehlivan, İ. (1993), Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İnayet (2002), İş Yaşamında Stres, Pegem A Yayınları
- Piercy, Nigel F., Dawid W. Cravens, Nikala Lane and Douglas W. Vorhies (2006), “Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson in-role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support”, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 2, p. 244-262.
- Piko, B.F. Burnout,(2005), Role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies. 15.
- Piko, Bettina F. (2006), “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychological Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey,” International Journal of Nursing Studies, 43: 311-318.
- Polat, N., (2008), “Hemşirelerde işe bağlı stres ve iş doyumu : bir eğitim hastanesinde saha çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerini örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307–331.
- Pool, Steven W. (2000), “Organizational Culture And Its Relationship Between Job Tension In Measuring Outcomes Among Business Executives” *Journal of Development (UK)*, Volume 19, No:1, s.32.
- Powell, D. M., Meyer, J. P. 2003. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Price, J. L., and Mueller (1986), C. W. *Handbook of Organizational Measures*, Marshfield, MA: Pittman.
- Pugh, D. (1991), *Organizational Behaviour* (Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.).
- Rabinowitz S, Stumpf S.(1987). “Facets of Role Conflict, Role-Specific Performance, and Organizational Level Within the Academic Career”, *J Vocational Behav*, 30: 72– 83.
- Randall, C. ve C. W. Mueller (1995), “Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees’ Reactions in A Natural Setting”, *Social Psychology Quarterly*, 58, 178–194.
- Rayton, B.A. (2006). Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organizational Commitment: an Application of the Bivariate Probit Model, *Int. J. of Human Resource Management* 17(1): 139–154.
- Rhoades L. and Eisenberger R (2002). “Perceived Organizational Support.: A Review of The Literature”, *Journal Of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, S., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I., (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Sciences Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, S. P.(1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 7.Ed., Prentice Hall Inc., USA.
- Robbins, SP and Judge, TA.(2011). *Organizational behavior*. 14th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins; Tina, Summers; Timothy P. And Miller; Janice L., (2000) Intra- And Inter-Justice Relationships: Assessing The Direction, *Human Relations*; 53; Pp. 1329-1355.
- Roberts J. A, K. R. Coulson ve L. B. Chonoko (1999), "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Turnover", *J. Mark. Theory Pract*, 7(Winter), 1-16.
- Roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", (ed.), Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, s. 1-43.
- Rowden Robert W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(1/2), 30-35.
- Rusbult C.E., Farrell D. , Rogers G. & Mainous A.G., (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction", *The Academy of Management Journal* 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621-636.

- Sağlam A. G., (2003), Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s.22.
- Sahin, H. (2005) “Örgütsel Stres”, Madencilik Bülteni, 72, 54-56.
- Saks, A. (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, Journal of Managerial Psychology, 21, 600-619.
- Saunders, M. N. K.; Thornhill, A. (2004). “Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (4). Ss.493–515.
- Sax, L.J., Gilmartin S.K. and Bryant A.N. (2003). “Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys”. Research in Higher Education, Vol.44 (4), 409-431.
- Sayın, Ufuk. (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 1, 25–40.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1994). Managing Organizational Behavior, Fifth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (1989). Management and Productivity. Third Edition. Printed in the United States of America.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, G., and Osborn, R.N. (1985), Managing Organizational Behavior (New York: John & Sons Publishing).
- 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), 25–33.
- Schonlau, M., Fricker, R., Elliott M. (2002). Conducting Research Surveys via E-mail and the Web. Santa Monica, CA: RAND.

- Selye, H. (1976). "Further Thoughts on Stress Without Distress", Med. Times, 104: 124-132.
- Shader, M. A. (2001). Community policing: organizational commitment and job satisfaction. (phd). the florida state university. Digital Dissertations. Dai-A 61/10, P. 4185.
- Shaffer, M.A., Harrison D. A., Gilley K.M., Luk, D.M. (2001). "Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignmint: Work- Family Cconflict, Support and Commitment". Journal of Management, 27, 99-121.
- Shapiro, S. L., Brown, K. W., & Biegel, G. M. (2007). Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. Training and Education in Professional Psychology, 1(2), 105-115.
- Shockley-Zalabak P, Ellis K, Winograd G.(2000) "Organizational Trust, What it Means, Why _t Matters." Organizational Development Journal ;18:35-48.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991), "A Construct Validity of The Survey of Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No.5, p. 637-643.
- Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H. (1995), "Managedal Perceptions of Employee Cornmitment to the Organization", Academy of Management Journal, 38(6), ss.l593 1615.
- Sığrı, Unsal (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, s.261-278.
- Sıtkın, B. Sim, D. Stickel. (1996). "The Dynamics of Distrust in an Era of Quality". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 196-215.

- Silbert, Lisa Terry (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Waterloo, Canada.
- Sjoberg, A. ve Sverke, M. (2000). “The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention”. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3): 247- 252.
- Soysal, Abdullah. (2009). “Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: K.Maraş VE G.Antep’Te Bir Araştırma”. *SDÜ İİBF Dergisi*, 14 (2), 333-359
- Sökmen, A., (2000), “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Stamper, C., (2002), “Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support , *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), pp. 116-128.
- Stamper, C., (2003), “The impact of Perceived Organizational on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes” , *Journal of Management*, 29(4), pp. 569-588.
- Stevens, John M.; Janice M. Beyer ve Harrison M. Trice. “Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*. Vol: 21, No: 3 (1978): 380- 396.
- Stordeur, S., D’hoore, W. & Vandanberg, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35 (4), 533-542.
- St-Pierre, I. ve Holmes, D. (2010). “The Relationship between Organizational Justice and Workplace Aggression”, *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182. Doi: 10.1111/J.1365-2648.2010.05281.X

- Suliman, A. M. T. (2001), "Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context," *The International Journal of Human Resource Management*, 6:1049-1061.
- Sullivan, S.E. & Bhagat, R.S. (1992) Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here?. *Journal of Management*. 18 (2), 353-374.
- Sweeney, P. D. ve D. B. McFarlin (1997), "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior* 18(1), 83-98.
- 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*, Vol. 55, No. 1, Pp. 23-40.
- Şimşek, A.M., (2005). Stres Yönetimi Programının Bursa İlinde Sanayi alanında Çalışan Personelin Stres Düzeyine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Tan, H ve C.S Tan (2000), "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:2,241-260.
- Taris, T.W., Kalimo, R., & Schaufeli, W.B. (2002). Inequity at work: Its measurement and association with worker health. *Work & Stress*, 16, 287_301.
- Tastan, Z. S., (2002), Japon Orgut Kulturu, www.insankaynakları.gokceada.com, erişim tarihi: 6.02.2007.
- Tata, J. (2000). Influence of Role & Gender on the Use of Distributive Versus Procedural Justice Principles. *The Journal of Psychology*, 134, 261-268.
- Tel, M. ve Köksalan, B. (2008). Öğretim Üyelerinin Spor Etkinliklerinin Sosyolojik Olarak İncelenmesi (Doğu Anadolu Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 261–278.

- Thibaut, John and Walker, Laurens (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers).
- Thompson, M. ve P. Heron (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 383-404.
- Tınaz , Pınar,(2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul.
- Toklu, T, A., (2011). *İş Yerinde Stres Oluşturan Faktörler: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Gebze.
- Tolay Sabuncuoğlu, E. (2008) "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Topaloğlu, I. G., (2010), "Örgütlerde Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topuz A., Altun, E. Ulusoy H. (2007) *Hemşirelerde Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, İş Stresi Ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi* 4. Uluslararası - 11. Ulusal Hemşirelik Kongresi Başkent Üniversitesi Ankara.
- Tosi, Henry L. (1986), *Managing Organizational Behavior* . Cambridge, Mass.: Ballinger Publications Company.
- Tosi, L. Henry., Carroll, J. Stephen., Rizzo, R. John. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Harper & Row Publishers: New York.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58–70.
- Tsai E, Fung L, Chow L. Sources and manifestations of stress in female kindergarten teachers. *Int Edu J* 2006; 7, 364- 370.

- Tubre, T. C., Collins, J., M., (2000), "Revisited: A Meta-Analysis of the Relationship Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", *Journal of Management*, 26(1), s. 155-169.
- Tull, A., "Synergistic Supervision, Job Satisfaction, and Intention to Turnover of New Professionals in Student Affairs", *Journal of College Student Development*, Vol:47, No:4, 2006, s. 465.
- Turunç, Ö., Çelik, M.,(2010).Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi., *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,i Cilt:17 Sayı:2.
- Tutar, H. (2007) "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Tutar, H.(2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H., (2007), "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.12, S.3 s.97-120.
- Tuten, T. L. ve Neidermeyer. P. E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call The effects of Stress and Optimism, *Journal of Business Research*, 57 26-34.
- Türk, K., Eroğlu, C. Ve Türk, D., (2008), "T.C. Devlet Hastanelerindeki çalışma koşullarının stres üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma: Geyve Devlet Hastanesi örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-17.
- Uğurlu, Celal Teyyar, (2009), "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi", (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Usha Rani Rout (2000), “Stress amongst district nurses: a preliminary investition”, *Journal of Clinical Nursing* 2000; 9: 303-309.
- Uygur, A., (2007). Örgütsel Bağlılık ile işgören Performansı ilişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı: 1.
- Uysal, T. H., (2011), “Kooperatiflerde Örgütsel Güvenin Ortakların Gelecekte Beklediği Performansa Etkisi: Konut Yapı Kooperatiflerine Yönelik Bir Araştırma”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 46, (2): 25-49.
- Üçüncü, K., Akyüz, İ., Aydın, A. ve Taşdemir, T. (2008). Stres Kaynaklarının ve Diğer Bazı Faktörlerin Akademik Performans Üzerine Etkilerinin İncelenmesi ve Performansın Geliştirilmesi. *KTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Sonuç Raporu*. Trabzon.
- Van Sell, M. B., Arthur, P. S., Randall, S., (1981), “ Role Conflict an Role ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research”, *Human Relations*, 34(1), s. 43-71.
- Vandenberg, R. J. ve Nelson, J. B., (1999), “Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?”, *Human Relations*, 52(10): 1313-1336.
- Varol, F., (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi : Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama., yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya
- Vermunt, R. and Steensma, H., (2003). “Physiological Relaxation: Stress Reduction Through Fair Treatment”, *Social Justice Research*, Vol. 16, No. 2, s. 135-149.
- Vokić, N. P. & Bogdanić, A. (2007). Individual Differences and Occupational Stress Perceived: A Croatian Survey. *Working Paper Series*, 2-15.
- Wahn., J.C. (1998), “Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, Vol. 23, No.3, pp. 256-266.

- Ward, E.A.ve Davis, E. (1995), "The Effect Of Benefit Satisfaction On Organizational Commitment, Compensation and Benefit Management, 11(3), 35-40.
- Wasti, S. Arzu (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Wasti, S.A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:02, No:26, 525-550.ss.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore and Robert C. Liden (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, p. 82-111.
- Weiner, J.S., (1982), "The Measurement of Human Workload", *Ergonomics*, Vol. 25.
- Wesolowski, M. A. ve Massholder, K. (1997), "Relational Demography in Supervisor-Subordinate Dyads: Impact on Subordinate Job Satisfaction, Burnout, and Perceived Procedural Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-367.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428.
- Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002) "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study" *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Wright, (1997). The effects of organizational and individual learning on jobsatisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstract International* (UMI, No, 9812178).

Wu, L. & Norman I.J., (2006), “An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students”, Nurse Education Today, 26(4), 304-314.

www.businessdictionary.com/definition/official-responsibility.html., Erişim Tarihi: 14.03.2011

www.stresstop.com (Erişim tarihi: 12 Haziran 2010).

Y. Darwish, Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country”, Journal of Managerial Psychology, 15 (1), 6-28 (2000).

Yalçın M (1995): Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:14 Sayı:1.

Yaprak, E., (2009), “Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yates, Jena E., (1989), Gerilim Altındaki Yönetici, İlgili Yayınları, Modern Yönetim Dizisi.

Yavuz, E., (2010), “ Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 302-312

Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G., (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt.1, Sayı.1, ss.3-16.

Yeniçeri, T., ve Erten, E., (2008), “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin

Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2) 2008, 232-247.

Yıldırım, H. M., ve Demirel, Y., (2009), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. S,585-589.

Yıldız, S., (2008), “Örgüt kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yılmaz, A. Ve Ekici, S., (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.1–19.

Yılmaz, Abdullah ve S. Ekici, (2006), “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.11, Sayı.1, s.31-58.

Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8), 117–131.

Yılmaz, O., (2006), “Stresin Performans Üzerindeki Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personel üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yitzhak Fried*, Adam M. Grant, Ariel S. Levi, Michael Hadani And Linda Haynes Slowik (2007), “Job Design In Temporal Context: A Career Dynamics Perspective”; Journal Of Organizational Behavior 28, 911–927.

Yousef, D. A. (2002), “Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, No: 4, pp. 250-266.

- Yücel, Z. P., (2006), “Örgütsel Güven ve İştatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 455-489.
- Zagenczyk, T.J. (2001). A social influence analysis of perceived organizational support. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
- Zahra, S.A., (1985), “A comparative study of the effect of role ambiguity and conflict on employee attitudes and performance”, Akron Business and Economic Review, Vol. 6, No: 1, pp. 37-42.
- Zajonc, R. B., “Social facilitation.” Science, 149: 269–274. 1965.
- Zemke, R., (2000). “Can You Manage Trust?”. Training. 37, ss. 76-83.

EK1: Anket Soruları

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Çalışma programım adildir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim, ...	1	2	3	4	5
İşle ilgili kararları tarafsız biçimde alır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili kararları almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili kararları alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili kararları net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili kararları çalışanlara tutarlı olarak uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili kararları çalışanların sorgulamasına izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Kurumdaki Yöneticilerimiz	1	2	3	4	5
Kuruma yapmış olduğum katkılara değer verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Benden gelen herhangi bir ilave çabayı takdir ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
Benden gelen herhangi bir şikâyeti dikkate alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Gerçekten benim iyiliğimi dikkate alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Benim işteki genel tatminimi dikkate alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Bana çok ilgi gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Benim işteki başarımdan gurur duyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
İşlerimi zamanında tamamlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Problem çıktığında hızla çözerim.	☐	☐	☐	☐	☐
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Görevlerimi zamanında tamamlarım	☐	☐	☐	☐	☐
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu Üniversitede geçirmekten mutluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Üniversitenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversitede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversiteye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversite benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Üniversiteme güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalıştığım Üniversiteden dışarıda gururla bahsediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Bu Üniversiteden ayrılmak istersem, çok fazla yeni ve cazip iş alternatifimin olduğunu düşünmüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Şu an bu üniversiteden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	☐	☐	☐	☐	☐
İstesem bile şu an bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
Şu an bu üniversitede kalmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	☐	☐	☐	☐	☐
Benim için bu Üniversiteden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Başka bir iş ayarlamadan bu Üniversiteden ayrılmak bana pek mantıklı gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversitede çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri başka bir üniversitenin burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir olmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Bu Üniversiteden şimdi ayrılmanın, diğer çalışanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Benim avantajıma olsa bile, Üniversitemden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Üniversitemden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversite benim sadakatimi hak ediyor, ayrılırsam kurumuma haksızlık etmiş olacağımı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Üniversitede çalışmaya devam etmek benim için bir nevi vefa borcudur.	☐	☐	☐	☐	☐
İş hayatında çok kurum değiştirmek bana pek doğru gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
İşimde ne kadar yetki sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşte sorumluluklarımın neler olduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
(iş tanımında) İşimle ilgili nelerin yapılacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşte benden tam olarak ne beklenildiğini biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili açık planlanmış amaç ve hedeflere sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Yapmak zorunda kaldığım işler birbirinden oldukça farklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Birbiriyle uyuşmayan politika, talimat ve yönetmelikler altında çalışıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşim icabı çalışma tarzları çok farklı olan birçok kişi ve iş grubuyla çalışmak durumunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşlerimi yürütürken birden fazla kişiden birbiriyle tutarsız talepler (emirler) alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Eve sık sık iş götürmek durumunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İş yüküm yüzünden aileme fazla zarar ayıramıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İş yüküm yüzünden sosyal hayatıma fazla zarar ayıramıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Projeleri veya işleri tamamlamak için gece geç saatlere kadar ve hafta sonları çalışmak zorunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Görev tanımımda olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşırı iş yükü yüzünden kaldırabileceğimden çok daha fazla iş yapmak durumundayım.	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekli olarak işler ve projeleri zamanında bitiremememe korkusu yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaman (iş vaktinde yetiştirme) baskısı yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
İşimle İlgili kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorumluluklarım çok yoğundur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle İlgili yönetsel ve karar alma sorumluluklarım çok yoğundur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle İlgili gözetim, kontrol ve planlama sorumluluklarım çok yoğundur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle İlgili mali sorumluluklarım çok yoğundur.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle İlgili iletişim ve koordinasyon sorumluluklarım çok yoğundur.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu.	☐	☐	☐	☐	☐
Başka bir işte çalışsaydım sağlığım daha iyi olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.	☐	☐	☐	☐	☐
İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yapmış olduğum iş sağlığımı oldukça etkilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Üniversitemde işle ilgili toplantılar öncesi kendimi sinirli hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Bu Üniversiteden ayrılmayı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Önümüzdeki dönemde bu Üniversiteden ayrılmayı umuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Emeklilik elde edene kadar bu Üniversitede çalışmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu Üniversitede geçirmekten mutluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bu Üniversiteden ayrılmaya niyetliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Bu üniversitenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu üniversitede birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐

Yaş:	
Cinsiyet:	
Medeni Durum:	
Eğitim Durumu:	
Maaş Durumu:	
Çalıştığı Üniversite:	
Çalıştığınız İl:	
Çalışma Türünüz:	
Göreviniz:	
Biriminiz / Bölümünüz:	
Unvanınız:	
Meslekteki Çalışma Süreniz:	
Kurumda Çalışma Süreniz:	

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Terme’de doğdu. İlk, Orta ve Lise Öğretim hayatını Ünye, Ordu’da tamamladıktan sonra 1993 yılında GOP Üniversitesi Ziraat Fakültesi, Tarla Bitkileri bölümünden mezun oldu. 1995 yılında GYTE Mühendislik Fakültesi, Çevre Mühendisliği bölümünde başladığı yüksek lisans eğitimini 1997 yılında tamamladı. 1994 yılından beri Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’n de çalışmakta olup, evli ve iki çocuk babasıdır.