

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL
POLİTİKALAR, FARKLI MUAMELE VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

BURCU PALA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

ŞUBAT 2025

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, ALGILANAN
ÖRGÜTSEL POLİTİKALAR, FARKLI MUAMELE VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

BURCU PALA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

ŞUBAT 2025

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT, PERCEIVED
ORGANIZATIONAL POLITICS, DIFFERENTIAL
TREATMENT, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

BURCU PALA

**A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF SCIENCE OF STRATEGY**

ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. SERHAT ERAT

FEBRUARY 2025



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 03/02/2025 tarih ve 2025/08 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 20/02/2025 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Burcu PALA'nın tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Serhat ERAT

ÜYE

: Doç. Dr. Kültigin AKÇİN

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Burak Nedim AKTAŞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Merhum Anneme

ÖZET

Bu araştırmada algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel politikaların, örgütsel bağlılık ve farklı muameleye etkisi incelenmiştir. Araştırma örnekleme teknoloji alanında faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki çeşitli kademelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma amacı ile oluşturulan anket formu 234 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların örgütsel destek ve örgütsel politika algılarının örgütsel bağlılık ve farklı muameleye etkisini belirlemektir.

Elde edilen bulgular SPSS programı ile analiz edilerek faktör, regresyon ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel politikaların farklı muamele üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu, algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel politikaların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve farklı muamele ilişkisi de incelenmiş olup, aralarında anlamlı ve negatif ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu araştırma sonunda elde edilen sonuçların, benzer alanda araştırma yapacak olan kişilere ve literatüre kattı yapması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Politika, Farklı Muamele

ABSTRACT

This study examines the effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational commitment and differential treatment. The research sample consists of employees working at various levels in public institutions operating in the technology sector. A survey form designed for this research was administered to 234 participants. The primary objective of the study is to determine the impact of employees' perceptions of organizational support and organizational politics on organizational commitment and differential treatment.

The collected data were analyzed using the SPSS program and tested through factor, regression, and correlation analyses. The findings indicate that perceived organizational support and perceived organizational politics have a significant and positive relationship with differential treatment, while they have a significant and negative relationship with organizational commitment. Additionally, the relationship between organizational commitment and differential treatment was examined, and a significant and negative correlation was found between them.

The results obtained from this study are intended to contribute to the literature and provide guidance for researchers conducting similar studies in this field.

Keywords: Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Politics, Differential Treatment

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamı tamamlamamda benden desteğini esirgemeyen ve yol gösterici katkılarıyla bana rehberlik eden ve bana inanan değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Serhat ERAT’a en içten teşekkürlerimi sunarım. Bilgi ve deneyimi ile birlikte güçlü rehberliği bu çalışmanın tamamlanmasına olanak sağlamıştır. Liseden sonra öğrenim hayatımın devam etmesinde bana olan güveni ve inancı ile her zaman destek veren merhum annem Mürüvvet DİLAVEROĞLU’na teşekkür ediyor, onu rahmet ve özlemle anıyorum. Ayrıca desteği ile beni motive eden kıymetli eşim, sevgili babam ve biricik çocuklarıma da şükranlarımı sunuyorum. Tezimin anket bölümünde gösterdikleri ilgi ve yardımlarıyla bu çalışmaya önemli katkılar sağlayan değerli arkadaşlarıma da içtenlikle teşekkür ediyorum. İş birliğiniz ve desteğiniz benim için çok kıymetliydi. Son olarak, bu tez çalışmasını gerek iş gerek özel çevremde hayatıma dokunan, yardımlarını esirgemeyen ve uzakta da olsa varlıkları ile yanımda olduklarını hissettiren tüm sevdiklerime ve dostlarıma ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI	4
2.1. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Faktörler	4
2.1.1. Örgütsel Adalet	5
2.1.2. Yönetici Desteği	6
2.1.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları	6
2.1.4. Bireysel Faktörler	7
2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	8
2.2.1. Örgütsel Bağlılık	8
2.2.2. İşle İlgili Etkileri (İş tatmini)	9
2.2.3. İşe Bağlılık	9
2.2.4. Performans	10
2.2.5. Stres Faktörleri	10
2.2.6. Geri Çekilme Davranışları	10
2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları	11
2.3.1. Örgütsel Destek Kuramı	11
2.3.2. Karşılıklık Normu Kuramı	11
2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	12
2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı	12
2.3.5. Erg Kuramı	12
3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI	14
3.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları	15
3.1.1. Genel Politik Davranış	16
3.1.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	16
3.1.3. Ücret ve Terfi Politikaları	16
3.2. Örgütsel Politika Algısı Modeli	17
3.3. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler	19
3.3.1. Örgütsel Faktörler	19
3.3.2. İş Çevresi Faktörleri	19
3.3.3. Kişisel Faktörler	21
3.4. Örgütsel Politika Algısının Çıktıları	22
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	24
4.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	25
4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	26
4.2.1. Bireysel Faktörler	26
4.2.2. Örgütsel Faktörler	27
4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	28

4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	28
4.3.1. Performans	28
4.3.2. Devamsızlık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devir Oranı	29
5. FARKLI MUAMELE	30
5.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık	32
5.2. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	34
5.3. Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık	35
6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	37
6.1. Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	37
6.2. Örgütsel Desteğin, Farklı Muamele Üzerine Etkisi	38
6.3. Örgütsel Politikaların, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	39
6.4. Örgütsel Politikaların, Farklı Muamele Üzerine Etkisi	41
6.5. Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	42
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	43
7.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	43
7.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi	43
7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	44
7.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	44
7.4.1. Demografik Özellikler	44
7.4.2. Faktör Analizi	47
7.4.3. Korelasyon Analizi	48
7.4.4. Hipotez Testleri	49
7.5. Bulguların Değerlendirilmesi	51
7.5.1. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	51
7.5.2. Örgütsel Desteğin Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi	52
7.5.3. Örgütsel Politikanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	52
7.5.4. Örgütsel Politikaların Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi	53
7.5.5. Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	53
7.5.6. Hipotezlerin Sonuçlarına Dair Özet Tablo	54
8. SONUÇ	55
8.1. Yöneticilere ve Araştırmacılara Öneriler	57
8.2. Araştırmanın Kısıtları	58
 KAYNAKLAR	 60
ÖZGEÇMİŞ	74
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	75
EKLER	76

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
GTÜ	: Gebze Teknik Üniversitesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Örgütsel Politika Algısı Modeli (Ferris vd., 2002)	17
Şekil 3.2: Geliştirilmiş Örgütsel Politika Modeli (Ferris vd., 2002)	18
Şekil 7.1: Araştırma Modeli	43

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)	44
Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)	45
Tablo 7.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)	45
Tablo 7.4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)	45
Tablo 7.5: Katılımcıların demografik özellikleri (Çalışılan Süre)	46
Tablo 7.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Ünvan)	46
Tablo 7.7: KMO ve Bartlett Testi	47
Tablo 7.8: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	48
Tablo 7.9: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	49
Tablo 7.10: Örgütsel Destek ve Örgütsel Politikaların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	50
Tablo 7.11: Örgütsel Destek ve Örgütsel Politikaların Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi	50
Tablo 7.12: Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 7.13: Hipotezlerin sonuçları.	54

1. GİRİŞ

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve farklı muamele algısı kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel destek ve örgütsel politikalar, çalışanların bağlılık düzeylerini ve farklı muamele algısını şekillendiren faktörler olarak belirlemekte ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Petty ve Cacioppo (1981) bireylerin çoğu zaman yalnızca ilk aşamadaki düşüncesiz kategorileştirme ile değerlendirildiğini, bunun da sosyal algıdaki önyargıları ve ayrımcılığı artırmakta olduğunu ifade etmiştir. Genellikle bireyler ilk aşamada cinsiyet, ten rengi, dini tercihler, doğum yeri, fiziksel durum ve eğitim geçmişi gibi faktörlere göre yüzeysel değerlendirmelere tabi tutulmaktadır (Jeong ve Kim, 2022).

Örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir hedefe yönelik adanmışlık ve sorumluluk hissetmesini ifade eden gönüllü bir psikolojik bağ olarak da ele alınmaktadır (Klein vd., 2025). Meyer vd. (2002) çalışanların organizasyonlarına yüksek seviyede bağlılık göstermelerinin, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, çalışan bağlılığının yüksek olması, iş tatmini, motivasyon, örgütsel katılım, olumlu sosyal davranışlar, çalışanların organizasyonda kalma eğilimleri ve genel refah gibi olumlu sonuçlarla ilişkili bulunmaktadır.

Allen vd. (2008) örgütsel destek algısını çalışanların organizasyonun katkılarını ne kadar değerli bulduğuna ve onlara ne kadar önem verdiğine dair algıları olarak ifade etmiştir. Bir kuruluşun başarısında, üyelerin kuruma yönelik olumlu tutum ve davranışlarının teşvik edilmesi kritik bir rol oynamaktadır. Bu tutum ve davranışların şekillenmesinde örgütsel desteğin önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir (Eisenberger vd., 1986).

Örgütsel politikalar bireylerin kişisel çıkarlarını koruma veya geliştirme amacıyla stratejik bir şekilde uyguladığı, meşru olmayan ve çıkar odaklı davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Chang vd., 2009; Ferris vd., 1989). Araştırmacıların bazıları politik davranışlarda bulunmanın faydaları olabileceğini savunurken

(Hochwarter vd., 2007) bazıları da (Ferris vd., 2002; Mintzberg, 1983) örgütsel politikanın yaygın ve işlevsiz bir yönü olduğunu kabul etmektedir.

Eisenberger vd. (1990), Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların organizasyonlarından aldıkları desteği fark ettiklerinde, organizasyona karşı bir sorumluluk duygusu geliştirdiklerini ve bu olumlu muameleyi değerli bir bağlılık sergileyerek karşılık verdiklerini belirtmiştir. Rhoades vd. (2001) yürüttüğü araştırmalar, örgütsel desteğin çalışanların örgüte olan bağlılığını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin bireylerde olumlu duygular yaratarak, farklı muameleye maruz kalma ve stres faktörlerinin etkilerini azaltmada da önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Turner ve Avison, 2003). Bu olumlu duyguların ırkçılık, cinsiyetçilik, yaş ayrımcılığı ve diğer ayrımcılık türlerine dair algılanan tutumları bile değiştirebileceği öne sürülmüştür (Lee, 2005; Ong ve Edwards, 2008).

Politika algısının yüksek olması belirsizlik ve adaletsiz muamele duygusundan kaynaklanmakta olduğu, belirsizliklerin hâkim olduğu, prosedürlerin açık ve net olmaması nedeniyle adalet, eşitlik gibi kavramlara dair olumlu olmayan algıların mevcut olduğu örgütlerde yüksek hissedildiği, bu olumsuz duyguların ise çalışan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir (Harris vd. 2007; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010; Utami vd., 2014).

Çalışmalarda politika algısı ile farklı muamele arasında pozitif yönde ilişki mevcut olduğu gösterilmiştir (Jeong ve Kim, 2022). Yapılan bazı araştırmalarda kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ayrımcılığın, diğerlerine kıyasla daha az görüldüğü ortaya konmuştur (Lippens vd., 2023; Maurer-Fazio, 2012; Zschirnt ve Ruedin, 2016). Midtbøen (2018) çalışmasında kamu sektöründe ve cinsiyet dengesi sağlanmış mesleklerde etnik ayrımcılığın kadınlar açısından belirgin olmadığını ileri sürmüştür.

Bu çalışmada örgütsel destek ve örgütsel politika algılarının, farklı muamele ve bağlılık üzerine etkisi araştırılarak literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisi (Eisenberger vd., 1986; Rhoades vd., 2001, Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Riggall vd., 2009) ve örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık ilişkisi (Harris vd., 2007; Vigoda, 2000; Kacmar vd., 1999, Utami vd., 2014) hakkında yapılan çalışmalar olduğu görülmüştür.

Ancak yapılan literatür araştırmasında ulaşılan verilere göre her ikisinin de bağıllık ve farklı muamele üzerinde ilişkisini ortaya koyan araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışma ile bu alanda yerli literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Uygulama kamuda teknoloji alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda farklı kademelerde görev yapan 234 çalışan arasında gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmanın örgütsel bağıllık ve farklı muamelenin ilişkileri üzerinde yapılacak olan diğer araştırmalara yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın amacı ve metodolojisi ifade edilmiştir. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde örgütsel destek, örgütsel politika ve örgütsel bağıllık kavramlarının öncülleri ve sonuçlarına yönelik literatür çalışması yer almaktadır. Beşinci bölümde farklı muamele kavramı ve çeşitlerine yönelik literatür araştırmasına yer verilmiştir. Altıncı bölümde algılanan örgütsel destek, algılanan örgütsel politika, örgütsel bağıllık ve farklı muamele değişkenleri arasındaki ilişkiler ifade edilmiştir. Yedinci bölümde örneklem seçimi ve veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve bulgular ile değişkenler arası ilişkilere dair bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Sekizinci bölümde araştırmaya dair sonuçlar, öneriler ve araştırmaya dair kısıtlara yer verilmiştir. Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

İnsanların görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma gibi çeşitli duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevredeki nesne ve olaylara anlam verme süreci algılama olarak ifade edilmektedir. Algılama kişilerin inanç ve değerlerine, hayat tarzına, kişilik özelliklerine, kültürlerine göre değişiklik gösterir. Bu nedenle her bir çalışanın örgüt hakkındaki algılarının farklılık göstermesi doğaldır. Örgüt içindeki bir grup ya da kişi tarafından olumlu algılanan bir durum, diğerleri tarafından olumsuz olarak algılanabilir.

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar, örgütün iş performanslarını ödüllendirme ve duygusal ihtiyaçlarını karşılama istekliliğini, örgütün çalışanlara verdiği değer ve onların refahına gösterdiği özenle değerlendirir (Eisenberger vd., 2002). Yani, algılanan örgütsel destek, çalışanların katkılarının ne kadar değerli görüldüğü ve onlara ne kadar önem verildiğine dair genel bir izlenimdir (Eisenberger vd., 1986). Allen ve diğerleri (2008), örgütsel destek algısını, çalışanların organizasyonun katkılarını ne kadar değerli bulduğuna ve onlara ne kadar önem verdiğine dair algıları olarak tanımlar. Çalışanlar, organizasyonun çabalarını ödüllendirip ödüllendirmeyeceğini, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağını ve onlara yardım edip etmeyeceğini bilmek isterler (Allen vd., 2008). Bu destek, organizasyonun çalışanları ödüllendirme ve takdir etme istekliliğini gösterir. Bir organizasyonun başarısında, çalışanların kuruma karşı olumlu tutum ve davranışlarının teşvik edilmesi önemlidir ve bu tutumların şekillenmesinde algılanan örgütsel destek önemli bir rol oynar (Eisenberger vd., 1986).

Birçok araştırma, yüksek algılanan örgütsel destek alan çalışanların daha olumlu tutumlar sergilediğini (örneğin daha fazla iş tatmini, iyi ruh hali, daha az stres) ve örgütlerine daha fazla katkı sağladıklarını (örneğin daha fazla bağlılık, daha iyi performans, daha az işten ayrılma isteği) göstermiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.1. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Faktörler

Örgütsel destek algısını oluşturan birçok unsur mevcuttur. Yapılan literatür araştırmasına göre örgütsel destek algısının oluşmasına etki eden faktörleri 4 ana

başlık altında ele alındığı görülmüştür. Örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödülleri ile çalışma koşullarının algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin çalışanlar için iş tatmini ve pozitif ruh hali gibi olumlu etkiler, örgüt için ise duygusal bağlılık, yüksek performans ve geri çekilme davranışlarının azalması gibi faydalar sağladığı ortaya konulmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.1.1. Örgütsel Adalet

Greenberg (1990) örgütsel adaleti, çalışanların organizasyon içerisindeki adil uygulamalar ve şeffaflığa yönelik algıları olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgütlerine dair adalet algılarının, örgütsel destek faktörleriyle olumlu yönde, örgütsel politika algısıyla ise olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet (süreç adaleti) ve kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

DeConinck ve Stilwell (2004); Folger ve Konovsky (1989) örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalarında, çalışanların eşitsizlik algısının (dağıtım adaleti) ücret, terfi gibi sonuçlara yönelik memnuniyetsizlikle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

İşlemsel adaletin temel unsurlarından biri, katılımcılara karar sürecine katkıda bulunma veya görüşlerini ifade etme imkânı tanınmasıdır. Bu nedenle, elde edilen sonuç katılımcılar için tatmin edici olmasa bile, sürece dahil olma fırsatının, memnuniyetsizliği bir ölçüde azaltabileceği ifade edilmiştir (DeConinck, 2010).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları kişiler arası davranışların adil olup olmadığına dair algılarını ifade ettiğini belirtmiştir. Buna göre etkileşim adaletinin süreç adaletinden farklı olarak daha az resmi etkileşim boyutlarını ifade ederek yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde dürüstlük, hassasiyet ve saygı gibi özellikleri ne ölçüde sergilediklerinin göstergesi olduğunu belirtmiştir. Masterson vd. (2000) süreç adaletinde algılanan adaletin odağında örgüt yer alırken, etkileşim adaletinde algıların odak noktasının yöneticiler olduğunu belirtmiştir.

2.1.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği yöneticilerin çalışanlarının yaptıkları işlere değer verdiğini onlara hissettirmesi olarak tanımlanabilir. Yöneticiler örgütün fiziki boyuttaki temsilcileri ve çalışanların hiyerarşik kademede temas edebilecekleri yöneticiler olup, bireylerin örgüte karşı algı ve tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yöneticiliğin doğası gereği yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirip, çalışanlara geri bildirimde bulunurlar. Geri bildirimin sonucu olarak çalışanlar da bu değerlendirmelere göre örgütlerinin onları destekleyip desteklemediği konusunda algı oluştururlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yapılan çalışmalarda algılanan yönetici desteği ile çalışanların algıladığı örgütsel destek arasında pozitif yönde ilişki olduğu gösterilmiştir (Eisenberger vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Doğrudan raporlama ilişkisi içinde olan veya daha üst konumda bulunan yöneticilerin organizasyonun temsilcileri olarak görülmesi nedeniyle hedef çalışanın bulunduğu seviyenin üstünden gelen olumlu veya olumsuz muamelelerin, aynı seviyedeki iş arkadaşlarına kıyasla algılanan örgütsel desteği daha fazla etkilemesi beklenmektedir (Hochwarter vd., 2003).

Shanock ve Eisenberger (2006) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin örgütsel destek algısının astların örgütsel destek algısı ve performansları üzerindeki olumlu etkisine aracılık ettiği bulunmuştur. Bir başka deyişle organizasyon tarafından desteklendiğini hisseden yöneticilerin, astlarına daha destekleyici bir tutum sergilediğini göstermektedir.

2.1.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları

Örgütsel ödüller ve iş koşulları, ödüllendirme; tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi, eğitim ve örgüt büyüklüğü gibi kavramlarla ilgilidir. Rhoades ve Eisenberger (2002) örgütsel ödüller ve çalışma koşullarının örgütsel destek algısı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Greenberg (1990) ödül dağıtımı yapılırken de bu dağıtımın adaletli bir şekilde yapılması gerektiğini ifade etmiş hatta örgütsel ödüllerin adaletli bir biçimde yapılmasının ödüllerin varlığından daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Genellikle dikkate alınan dört iş özelliği: zorlu işler, özerklik, görev çeşitliliği ve algılanan iş yükü olarak ifade edilmektedir. Zorlu iş fırsatları, bireyi motive ederek tatmin edici olabilir. Çalışma sürecinde yeni olayların çeşitliliğinin yüksek olmasının, gelecekteki görevler hakkında belirsizliğe yol açabileceği belirtilmektedir (Allen vd., 2008).

Miceli ve diğerleri (2000), çalışanların maaş ve yan hakların isteğe bağlı olarak belirlendiğine inandıklarında, bu durumun örgütün çalışanlarına değer verdiği ve onları önemseydiği mesajını güçlü bir şekilde ilettiğini belirtmektedir. Bu nedenle, maaş ve yan haklardan duyulan memnuniyetin, algılanan örgütsel destek algısını artırması beklenmektedir. De la Torre-Ruiz ve arkadaşları (2019) ile Williams ve diğerleri (2008) yaptıkları araştırmalarda, çalışanların ücret ve yan haklar konusunda olumlu değerlendirmeler yapmalarının, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Ayrıca, çalışma koşullarının, çalışanların iş planlaması ve görev zamanlaması tercihlerine duyarlı bir şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Cheng ve O-Yang, 2018). Eğitim programlarının ise çalışanların iş tasarımı davranışlarını teşvik ederek, onların iş tatminini artırabileceği de vurgulanmıştır (Cheng ve O-Yang, 2018).

2.1.4. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörleri, kişisel ve demografik faktörler olmak üzere iki ayrı başlıkta incelemek mümkündür.

Kişisel özellikler: Farklı karakter yapılarına sahip olan kişilerin aynı olaya karşı algısı farklı olabilmektedir. Bu nedenle her çalışanın örgütsel destek algısının da aynı doğrultuda olmaması doğaldır. Rhoades ve Eisenberger (2002) agresif davranışların örgütsel destek algısı üzerinde negatif etki oluşturduğunu ileri sürmüştür.

Demografik özellikler: Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi (kıdem) olarak sınıflandırılmaktadır. Demografik özellikler genelde, örgütsel destek algısı ile öngörülen belirleyiciler arasındaki ilişkide genellikle kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek algısı ile kişisel özellikler arasında zayıf bir ilişki tespit edilirken, demografik özellikler arasında çok zayıf ilişki olduğu gösterilmiştir (Rhoades ve

Eisenberger, 2002). Celep ve Yilmaztürk (2012) ise araştırmasında kadın çalışanların örgütsel destek algısının erkek çalışanlardan daha fazla olduğunu ancak diğer demografik özellikler açısından önemli bir fark olmadığını göstermiştir.

2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların algıladığı örgütsel destek seviyesine göre örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin yönü belirlenmekte, bu yöne göre de çalışanların çalışma davranışı pozitif ya da negatif yönde etkilenebilmektedir. Örgütsel desteğin güçlü hissedildiği örgütlerde çalışanlar kendilerine verilen değeri hisseder ve algıları olumlu yönde gelişir. Bunun tam tersi durumlarda yani örgüt hakkında olumsuz tutumların yer aldığı ve örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmediği durumlarda da çalışanların negatif tutum ve davranışlar göstermesi olağandır. Algılanan örgütsel destek, örgüt üyelerinin örgütü takdir etmeye başlamalarına ve olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açar. Bu durumda, örgüt üyeleri, örgütün katkılarını değerli gördüğünü ve onları gerçekten önemsendiğini fark ettiklerinde, örgütün başarısı için daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Loi vd., 2006; Ming-Chu ve Meng-Hsiu, 2015).

Eisenberger vd. (1990); Randall vd. (1999); Whitener (2001) algılanan örgütsel destek ile istenen çalışan sonuçları arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacıların bazıları da bu ilişkinin zayıf olduğunu (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003) ya da olumsuz olduğunu (Cropanzano vd., 1997; Masterson vd, 2000) tespit etmiştir. Yapılan literatür araştırmasına göre örgütsel destek algısının sonuçlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyeti olarak ele alındığı görülmektedir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık

Eisenberger vd. (1990) yaptığı çalışmalardan elde ettiği sonuçlara dayanarak örgütün çalışana bağlılığını hissettirdiğinde ve çalışan da örgütten destek gördüğünü hissettiğinde çalışanların daha fazla bağlılık gösterdiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte örgütsel destekte daha yüksek algılanan firmaların, örgüte daha bağlı çalışanlara sahip olma olasılığının yüksek olduğu da gösterilmiştir (Riggle vd., 2009).

Eisenberger vd. (1990); Rhoades vd. (2001) yaptıkları çalışmalarda örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda duygusal bağlılığın da arttığı ifade edilmiştir (Hochwarter, 2003). Riggle vd. (2009) çalışmasında örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık ile güçlü ve pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir.

2.2.2. İşle İlgili Etkileri (İş tatmini)

Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiş olup, bunun nedeninin çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve performans-ödül beklentisini arttırması olduğu ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Riggle vd. (2009) çalışmasında örgütsel destek algısının iş tatmini ile güçlü ve pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir.

İş görenlerin mesleğine karşı sergiledikleri olumlu tutum, bireysel üretkenliği artırır, fiziksel ve zihinsel sağlığı korur, moral düzeyini yükseltir ve yeni iş becerilerinin daha hızlı kazanılmasını sağlar. Bu durum aynı zamanda yaşam memnuniyetine katkıda bulunur (Cheng ve O-Yang 2018). Bufquin vd. (2017) başarı hissine sahip çalışanların, iş yerlerine karşı daha olumlu bir yaklaşım sergileyerek örgüte olan bağlılıklarını arttırdıklarını ifade etmiştir. Kim vd. (2015); Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016) bu tür çalışanların düşük işten ayrılma eğilimi gösterdiği de tespit etmiştir. Yine eğitim programlarının iş tasarımı davranışlarını teşvik edecek şekilde yapılandırılması ile çalışanların iş tatminlerini artırabileceği öne sürülmüştür (Cheng ve O-Yang, 2018).

2.2.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanların görevlerine olan ilgisi, işlerini isteyerek yapmaları ve sorumluluklarını benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano vd., 1997) Yapılan araştırmalarda, çalışanların işlerini algılama kapasitesinin yükselmesiyle işe olan bağlılık düzeylerinin arttığı belirlenmiş, ancak bu ilişkinin orta seviyede bir etkileşim gösterdiği ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.2.4. Performans

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından gerçekleştirilen algılanan örgütsel destek üzerine meta-analiz çalışması, 20 farklı performans araştırmasını kapsamış ve algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Chen vd., 2009). Riggles vd. (2009) araştırması, örgütsel destek algısının çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda bu etkinin daha sınırlı düzeyde de olsa pozitif bir ilişki sergilediği belirlenmiştir (Riggles, 2009).

2.2.5. Stres Faktörleri

Allen vd. (2008) çalışmasında stres faktörleri olarak, iş yorgunluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak ele alınmıştır. Örgütsel destek algısının, iş tükenmişliği ve diğer psikosomatik semptomlarla negatif bir ilişki gösterdiği bulunmuştur (Allen vd., 2008). Jawahar (2007) iş tükenmişliği yaşayan çalışanların, işten ayrılma niyetinin daha yüksek olma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir.

2.2.6. Geri Çekilme Davranışları

Geri çekilme davranışları, çalışanların örgüt içerisindeki görevlerine aktif katılım konusundaki isteksizliklerinden veya istihdam şartlarından duydukları memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu davranışlar, işten ayrılma, devamsızlık, işe geç kalma, görevleri yerine getirmeme ya da iş yavaşlatma gibi eylemleri kapsamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışma ortamı rahatsız edici hale geldiğinde, bireyler genellikle bağlarını koparmaya veya psikolojik olarak geri çekilmeye çalışırlar. Fiziksel olarak örgütte bulunmalarına rağmen zihinleri başka yerlerde olabilmektedir (Cropanzano vd., 1997).

Eisenberger vd. (1986); Guzzo vd. (1994); Wayne vd. (1997) yaptıkları çalışmalarda örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermiştir. Randall vd. (1994) algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetiyle negatif, politikanın ise bu niyetle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Riggles vd. (2009) çalışmasında örgütsel destek algısının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde güçlü ve negatif etkisi olduğunu

göstermiştir. Islam vd. (2013) yaptığı araştırmada da algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ilişkisi olduğunu göstermiştir.

2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin kuramlarının Örgütsel Destek Kuramı, Karşılıklık Normu Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı ve Erg Kuramı olarak beş ana başlık altında incelendiği görülmektedir.

2.3.1. Örgütsel Destek Kuramı

Çalışan ve çalıştığı örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır (Wayne vd., 1997). Eisenberger vd. (1986) çalışanların örgütlerine bağlılığını açıklayabilmek için algılanan örgütsel destek anlayışını geliştirmiştir.

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar, örgütün kendi çabalarını ne ölçüde takdir ettiğini ve sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılamaya yönelik tutumunu değerlendirerek genel bir algı oluştururlar (Eisenberger vd., 2002). Bu destek, gayriresmî ödüller olan övgü ve mentorluk gibi unsurların yanı sıra, ek primler ve maaş artışları gibi resmî teşvikler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Wayne vd., 1997).

Çeşitli araştırmalar, yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanların daha olumlu tutumlar sergilediğini (örneğin, iş tatmininin artması, ruh hâlinin iyileşmesi ve stresin azalması) ve örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini (örneğin, duygusal örgütsel bağlılığın güçlenmesi, performansın yükselmesi ve işten ayrılma niyetinin azalması) ortaya koymuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Büyük ölçüde sosyal değişim teorisine dayanan yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, organizasyonun çalışanlarına sunduğu iyi niyeti, çalışanların artan çaba ve ekstra rol davranışları ile geri ödeme yükümlülüğü hissetmelerine neden olduğunu belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.3.2. Karşılıklık Normu Kuramı

Bu kuram, bireylerin kendilerine yardım edenlere karşılık vermesi ve onlara zarar vermekten kaçınması ilkesine dayanmakta olup, karşılıklılık normunun bireylerin

kendilerine yönelik olumlu davranışlara benzer şekilde olumlu yanıt verme sorumluluğunu taşıdığını öne sürülmektedir (Gouldner, 1960).

Bu teori, örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde duygusal bir yükümlülük yarattığını varsaymaktadır. Başka bir ifadeyle, algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, çalışanlarda bir zorunluluk duygusu oluşturmakta ve onların örgütün hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermesine neden olmaktadır.

2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Çalışanlar ile liderleri arasındaki karşılıklı etkileşim ve alışveriş süreci, lider-üye etkileşimi olarak adlandırılmaktadır (Wayne vd., 1997). Çalışanların hiyerarşik kademedeki temas edebilecekleri yöneticiler bireylerin örgüte karşı algı ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Lider ve üye arasındaki etkileşim pozitif doğrultuda olduğunda, üye, örgüt ve lideri için gerekenden de fazlasını yapmak için çaba gösterecektir. Lider-üye etkileşiminin, çalışana ek destek, geri bildirim ve ek kaynaklar gibi fırsatlar sunmasıyla çalışanların örgüte bağlılığının ve performansının arttığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Wayne vd., 1997).

2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim teorisi, bir tarafın diğer tarafa yönelik gerçekleştirdiği olumlu eylemlerin, karşı taraf üzerinde benzer şekilde karşılık verme sorumluluğu oluşturduğunu ifade etmektedir. Sparrowe ve Liden (1997) sosyal değişim teorisinin lider-üye etkileşimi kuramının temelini oluşturduğunu öne sürmektedir. Cropanzano ve Mitchell (2005) ise işverenlerin çalışanlarına yönelik ilgi gösterdiği durumlarda sosyal değişim ilişkilerinin geliştiğini ve bunun çalışanların olumlu tutumlar sergilemesi gibi faydalı sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Bu teoriye göre, örgüt çalışanların yararına hareket ettiğinde, çalışanlar da buna karşılık olarak örgütün çıkarlarını destekleyen davranışlar sergileyecektir.

2.3.5. Erg Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin farklı bir yorumu olarak değerlendirilebilir. Maslow'un modeli doğrudan çalışma

yaşamı için tasarlanmamışken, Alderfer'in kuramı işgörenlerin örgüt içindeki gereksinimlerine daha uygun olacak şekilde sadeleştirilmiş bir uyarlamayı içermektedir. Bu modelde gereksinimler; Varoluş Gereksinimi, İlişki Kurma Gereksinimi ve Gelişme Gereksinimi olarak üç temel kategoriye ayrılmaktadır (Karakaş, 2017).

Varoluş Gereksinimi, yiyecek ve su gibi temel fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra, korunma ve barınma gibi belirli güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Çalışanların yaptığı iş karşılığında aldığı maaş, yan haklar, çalışma ortamının kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri bu gereksinimlerin karşılanmasına katkı sağlayabilir.

İlişki Kurma Gereksinimi, bireylerin duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşarak sosyal tatmin elde etmesini ifade etmektedir. Bu gereksinim, Maslow'un modelinde yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelmektedir.

Gelişme Gereksinimi, bireylerin başarı elde etme, takdir edilme, kabul görme ve sorumluluk üstlenme gibi kendini geliştirme ve liyakat ile ilgili ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un modelinde yer alan kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacına denk gelmektedir.

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

Politika, organizasyonlarda bireylerin ya da grupların kişisel çıkar elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği veya algılanan fiili eylemlerle ilişkilendirilen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Naseer vd., 2016). Algılanan örgütsel politika, bireyin organizasyon içindeki diğer bireylerin politik ve kişisel çıkar odaklı davranışlarını nasıl değerlendirdiğine ilişkin öznel algıları olarak tanımlanmıştır (Ferris vd., 1989; Ferris ve Kacmar, 1992).

Takeuchi vd. (2022), algılanan örgütsel politikayı, bireylerin kendi çıkarlarını desteklemek veya korumak amacıyla, ödül sunabilecek kişilere yönelik gerçekleştirdiği sosyal etki çabaları olarak ifade etmiştir. Labrague vd. (2018) ise bu kavramı, bireylerin kendi çıkarlarını ön planda tutarken, başkalarının veya organizasyonlarının refahını göz ardı etmeye yönelik bilinçli eylemler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Hochwarter vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, politik davranışların bireylere veya çalışma gruplarına çeşitli faydalar sağlayabileceği vurgulanmıştır. Ancak, bazı araştırmacılar örgütsel politikanın birçok iş ortamında yaygın biçimde görülen ancak işlevsellikten uzak bir unsur olduğunu öne sürmüştür (Mintzberg, 1983).

Landells ve Albrecht (2019) politik davranışların çoğunlukla örtük nitelikte olduğunu ve örgütsel kurallar ile düzenlemelerle tam anlamıyla örtüşmeyebileceğini ifade etmektedir. Buna ek olarak, bu tür davranışların organizasyonun işleyişini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceğini belirtmiştir.

Öte yandan, örgütsel politikanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabilen çift yönlü bir yapıya sahip olduğu da ifade edilmiştir (Landells ve Albrecht, 2017). Benzer şekilde, Maslyn vd. (2017) bu durumun hem çalışanlar hem de organizasyonlar için yararlı olabileceği gibi olumsuz sonuçlara da neden olabileceğini öne sürmüştür.

Örgütlerde politika algısının tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı bu nedenle de örgütlerin öncelikle politik süreçleri sağlıklı bir yönetim atmosferine dönüştürmeye odaklanması ve örgütsel bağlılığı artıracak uygulamaları hayata geçirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Utami vd., 2014).

3.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Kacmar ve Ferris (1991) örgütsel politika algısı üzerine gerçekleştirdikleri ölçek geliştirme çalışması, bu alandaki en önemli araştırmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmada, örgütsel politik davranışlar beş farklı boyutta ele alınmış olup; genel politik davranışlar, yükselmek için gerekenleri yapmak, çalışma arkadaşları, yönetici, maaş ve terfi sınıflandırması gibi unsurlar değerlendirilmiştir. Daha sonra yapılan revizyonlarla, bu ölçek üç temel boyuta indirgenmiş ve genel politik davranışlar, yükselmek için gerekenleri yapmak ile ücret-terfi boyutları şeklinde yeniden düzenlenmiştir (Kacmar ve Carlson, 1997)

Landells ve Albrecht (2017), yürüttükleri nitel araştırmalar doğrultusunda, örgütsel politikanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini içeren beş temel boyut önerisinde bulunmuşlardır. Bunlar; ilişkiler kurma ve kullanma, kişisel itibar oluşturma, kararları ve kaynakları kontrol etme, karar alma süreçlerini etkileme ve iletişim kanallarını kullanma olarak belirlenmiştir (Landells ve Albrecht, 2019). Bu beş boyut, daha önce geliştirilmiş ve doğrulanmış Kacmar ve Ferris (1991), Drory (1993), Kacmar ve Carlson (1997), Hochwarter vd. (2003), Vigoda-Gadot vd. (2003) örgütsel politika ölçekleriyle hem örtüşmekte hem de bu ölçekleri genişleten bir çerçeve sunmaktadır. Örneğin, "ilişkiler" ve "itibar" boyutlarındaki ifadeler, Kacmar ve Ferris (1991) geliştirdiği Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'nde yer alan "genel politik davranış" ve "uyum sağlamak için iş birliği yapmak" alt boyutlarındaki maddelerle, ayrıca Hochwarter vd. (2003) tek boyutlu örgütsel politika ölçeğinde bulunan ifadelerle benzer özellikler taşımakta olduğu ifade edilmiştir (Landells ve Albrecht, 2019).

Bunun yanı sıra, "kararları ve kaynakları kontrol etme," "karar alma süreçlerini etkileme" ve "iletişim kanallarını kullanma" boyutlarının dahil edilmesi, mevcut ölçeklerin sınırlarını genişleterek örgütsel politika algısına daha kapsamlı bir perspektif kazandırmaktadır (Landells ve Albrecht, 2019). Landells ve Albrecht (2016) oluşturduğu ölçek, çalışanların kişisel deneyimlerinden ziyade, örgütsel politik iklime dair algılarına odaklanmaktadır. Bu yönüyle, mevcut örgütsel politika ölçüm modelleriyle büyük ölçüde paralellik göstermektedir (Landells ve Albrecht, 2019).

3.1.1. Genel Politik Davranış

Porter (1981) politik davranışı, “bireylerin ve grupların kişisel çıkarlarını koruma veya teşvik etme amacı taşıyan, diğerlerinin çıkarlarını tehdit eden, isteğe bağlı sosyal etki girişimleri” olarak tanımlamıştır. Örgüt içinde belirli kuralların ve politikaların olmaması, çalışanların ne tür davranışların beklendiği ve kabul edilebilir olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarına yol açabilmektedir. Bu belirsizlik ise, onların kendi kurallarını oluşturma eğiliminde olmalarına sebebiyet verebilecektir (Kacmar ve Carlson, 1997).

Bu tür politik davranışların, kuralların ve prosedürlerin yetersiz veya belirsiz olduğu, karar alma süreçlerinde netliğin sağlanamadığı ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle rekabetin arttığı örgütlerde yaygın olarak gözlemlendiği ifade edilmiştir (Varela-Neira vd., 2018).

Burakova vd. (2022) tarafından yürütülen bir araştırmada, genel politik davranışın işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Ancak, bu etkinin ücret ve terfi politikalarının etkisine kıyasla daha düşük seviyede olduğu ortaya konmuştur.

3.1.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak

Bu boyut, olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak amacıyla tepkisiz kalma veya kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Politik algı düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çatışmadan kaçınma, olumsuz etkilerden korunmak adına bilinçli ve mantıklı bir tercih haline gelebilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Örgüt içinde kariyer basamaklarını tırmanmak adına gerekli adımları atmak, bireyleri çatışma ortamına sürükleyebilir. Bu durum çalışanları, ya mevcut koşullara uyum sağlamaya ya da misilleme yapmaya yönlendirebilir (Varela-Neira vd., 2018).

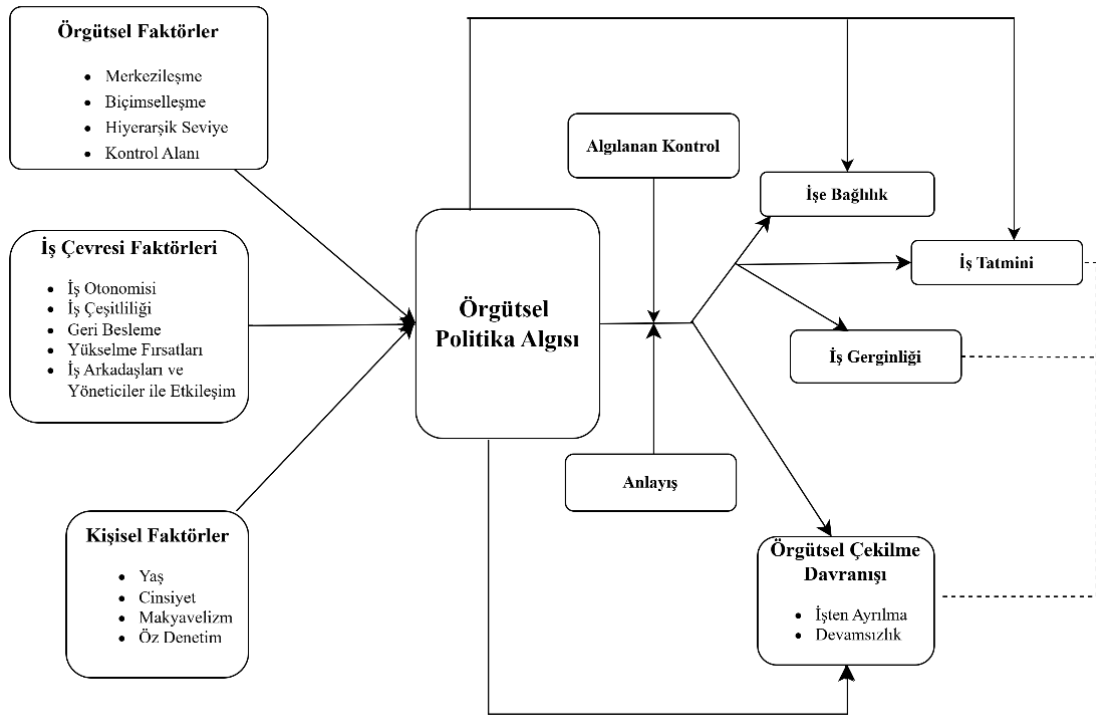
3.1.3. Ücret ve Terfi Politikaları

Örgütlerde politik davranışların sürekliliğini sağlamak adına, politik tutum sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi, buna karşılık politik davranışlardan uzak duranların ise dezavantajlı konuma düşmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum, ödüllerin politik kriterlere göre dağıtılmasının, örgütte politik davranışların artmasına zemin hazırlayabileceğini göstermektedir.

Kacmar ve Carlson (1997) ile Kacmar ve Ferris (1991), ücret ve terfi politikalarının çalışan performansı ile ilgili kararlar arasında net bir bağ kuramayan, etkinlikten uzak politikalar olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, adil olmayan terfi ve ücretlendirme uygulamalarının, örgütsel politik davranışların yaygınlaşmasına neden olabileceği öne sürülmüştür (Varela-Neira vd., 2018).

3.2. Örgütsel Politika Algısı Modeli

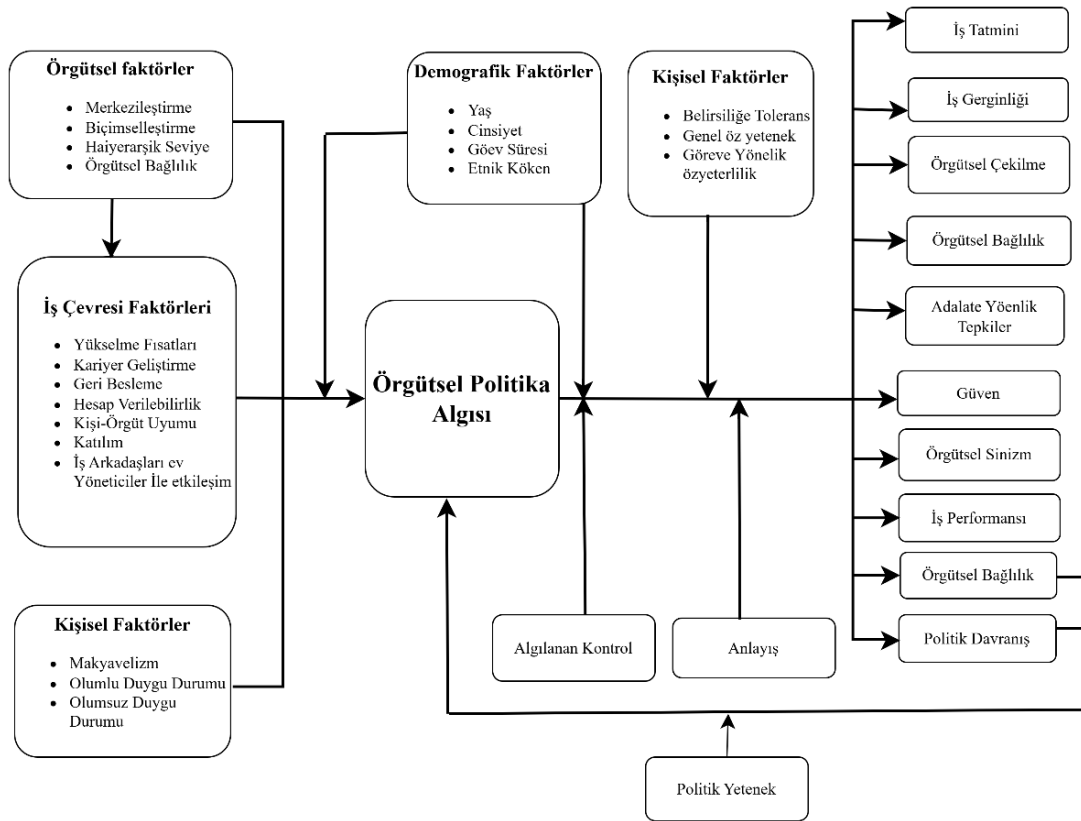
Ferris vd. (1989) yaptıkları çalışmada örgütsel politika algısına yönelik olarak bir model ortaya koymuştur. Bu modelde örgütsel politikanın örgütsel, çevresel ve kişisel faktörlerden etkilendiği ve işe bağlılık, iş kaygısı, iş tatmini ve işten çekilme gibi örgütsel sonuçları ortaya çıkardığı ifade edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992).



Şekil 3.1 Örgütsel Politika Algısı Modeli (Ferris vd., 2002)

Ferris vd. (1989)'in örgütsel politika algısı modeli Ferris vd. (2002) tarafından örgütsel politikanın öncülleri, iş çıktıları ve örgütsel politika ile iş çıktıları ilişkisinde düzenleyici rol oynayan faktörlerin de modele dâhil edilmesi ile geliştirilmiştir. Şekil 3.1'de Ferris'in örgütsel politika algısı yer almaktadır.

Geliştirilen bu modelde demografik faktörler, kişisel faktörler, algılanan kontrol, anlayış ve politik yetenek düzenleyici rol oynayan faktörler olarak ele alınmıştır. Modele göre; iş tatmininin azalması, iş kaygısı, örgütsel çekilme, örgütsel bağlılık, adalete yönelik tepkiler, güven kaybı, örgütsel sinizm, iş performansının azalması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ve örgüt içi politik davranışların artması örgütsel politika davranışının sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferris vd., 2002).



Şekil 3.2: Geliştirilmiş Örgütsel Politika Modeli (Ferris vd., 2002)

Ferris vd., (2002) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modelinde örgütsel politikayı etkileyen faktörler; örgütsel faktörler, iş çevresi faktörleri ve kişisel faktörler olarak ele alınmıştır. Şekil 3.2’de geliştirilmiş örgütsel politika modeli görülmektedir.

3.3. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

3.3.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel politika algısı modeline göre örgütsel faktörler merkezileşme, biçimselleşme derecesi, hiyerarşik seviye ve örgütsel büyüklük değişkenlerini içermektedir.

Araştırmalar, merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde, yetki ve kontrolün üst yönetimde yoğunlaşmasının, çalışanlar arasında örgütsel politika algısını güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 2002). Bununla birlikte, bu durumun her örgütte geçerli olmadığı, özellikle profesyonel bürokrasinin hakim olduğu kurumsal yapılar için farklı sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Politik eylemler genellikle yüksek düzeyde belirsizlik ve karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, kural ve prosedürlerin net olduğu, biçimselleşmenin yüksek seviyede olduğu örgütlerde, örgütsel politika algısının daha düşük seviyelerde olduğu gözlemlenirken, kuralların daha esnek olduğu örgütlerde bu algının daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Andrews ve Kacmar (2001) örgütlerde uygun politikalar ve açık kuralların bulunmasının, çalışanların örgütsel politika algısını azaltabileceğini öne sürmüştür. Yapılan çalışmalar, örgütsel politika algısının hiyerarşik seviyeye göre farklılık gösterdiğini, yönetim kademesi yükseldikçe politik algının arttığını ve üst düzey yöneticilerin daha fazla politik davranış sergilediğini ortaya koymaktadır (Ferris vd., 2002; Ferris ve Kacmar, 1992).

Bunun yanı sıra, örgüt büyüdükçe, yöneticilerin değerlendirmekle yükümlü oldukları çalışan sayısının artması nedeniyle, çalışanlarla olan bilgi ve etkileşim seviyelerinin azaldığı ifade edilmiştir. Bu tür durumlar, örgüt içindeki belirsizliği ve karmaşıklığı artırarak, politik algının yükselmesine yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 2002).

3.3.2. İş Çevresi Faktörleri

Örgütsel politika algısı modeline göre, iş çevresi faktörleri çeşitli değişkenleri içermektedir. Bu değişkenler arasında, yükselme fırsatları, kariyer geliştirme

olanakları, geri bildirim mekanizmaları, hesap verilebilirlik, kişi-örgüt uyumu, çalışan katılımı ve iş arkadaşları ile yöneticilerle etkileşim yer almaktadır.

Politik davranışların, kuralların ve prosedürlerin yetersiz kaldığı, karar alma mekanizmalarının net olmadığı ve kaynakların sınırlılığı nedeniyle rekabetin arttığı örgütlerde yaygın şekilde görüldüğü belirtilmiştir (Varela-Neira vd., 2018).

Özellikle terfi ve kariyer gelişim fırsatlarının kısıtlı olduğu durumlarda, alınan kararların tüm çalışanları tatmin etmemesi, örgüt içinde politik algının oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, terfi imkanlarının artmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel politika algılarının azaldığı yönünde negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kacmar ve Ferris, 1992; Kacmar vd., 1999). Çalışanların, örgütte resmi bir kariyer planının bulunmadığını ya da bireysel gelişimlerinin örgüt tarafından yeterince desteklenmediğini düşündüklerinde, kariyerlerini ilerletebilmek adına politik davranışlara yönelme eğilimi gösterebilecekleri ifade edilmiştir (Ferris vd., 2002).

Chang vd. (2009) ve Atinc vd. (2010), örgütsel politika algısının, bireylerin organizasyon içindeki kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşma konusunda bir tehdit unsuru olarak değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütsel politikaların çalışanların kariyer gelişimini ve iş ortamındaki konumlarını etkileyebilecek bir unsur olduğu öne sürülmektedir. Landells ve Albrecht (2019), örgüt içerisindeki politik süreçlerin, bireylerin kişisel çıkarlarını koruma, kariyer basamaklarını tırmanma ve örgütten çeşitli kaynaklar ya da avantajlar elde etme amacıyla farklı biçimlerde kendini gösterebileceğini ifade etmiştir.

Performans açısından daha fazla hesap verme sorumluluğu olan bireylerin, iş ortamında etki sağlamak için çeşitli taktikler kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürülmüştür (Ferris vd., 2002). Bireylerin davranışları ve iş performanslarının yakından takip edildiği durumlarda, örgütsel ödülleri hak ettiklerini gösterebilmek adına politik süreçlere dahil olma eğiliminde olabilecekleri ve böylece karar vericiler tarafından olumlu değerlendirilme ihtimallerini artırabilecekleri belirtilmektedir (Ferris vd., 2002).

Geri bildirim mekanizmaları ise örgütte politika algısına neden olan belirsizliği azaltması nedeni ile etki eden bir faktör olarak yer almaktadır.

Vigoda (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel politika algısı ile kişi-örgüt uyumu ve beklentilerin karşılanma düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, örgütsel uyum problemi yaşayan bireylerin, kendilerine avantaj sağlayabilecek stratejik taktikleri kullanma eğiliminde olmalarıyla açıklanmıştır (Ferris vd., 2002).

Öte yandan, örgütsel politika algısının, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan etkileşimi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar da bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir (Kacmar ve Ferris, 1992; Kacmar vd., 1999). Bu bulgular, çalışanların örgütsel politik süreçleri yoğun şekilde algıladıkları durumlarda, iş arkadaşlarıyla daha az etkileşime girme eğiliminde olabileceklerini düşündürmektedir.

3.3.3. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler yaş, cinsiyet gibi demografik özellikler ile makyavelcilik ve özenetrim gibi bireysel özellikleri ifade etmektedir. Ferris vd. (1989) tarafından yürütölen araştırmada, kadınların iş yerinde genellikle dezavantajlı pozisyonlardan ilerlemek zorunda kaldıkları ve bu nedenle daha fazla politik süreçlerle karşılaştıkları ifade edilmiştir. Benzer şekilde, yaşça daha büyük çalışanların da iş hayatlarında daha fazla politik manevra ile karşı karşıya kaldıkları için, çalışma ortamlarını meslektaşlarına kıyasla daha politik olarak algılama eğiliminde oldukları belirtilmiştir.

Öte yandan, Ferris vd. (2002) yaptıkları araştırmada, cinsiyet ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş ve erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde politika algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ancak, bazı çalışmalar ise cinsiyetin örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını öne sürmektedir (Ferris vd., 2002).

Utami vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, duygusal zekanın bireylerin algıladıkları örgütsel politika seviyelerinde farklı etkiler yaratabileceği ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Zibenberg (2021) yaptığı çalışmada, örgütsel politikaların çalışanlar üzerindeki stres seviyesini artıran olumsuz etkilerinin, bireylerin kişisel değerlerine bağlı olarak değiştiğini belirterek, kişisel değerlerin bu süreçte oynadığı kritik rolü vurgulamıştır.

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre Makyavelcilik “Politikada, amaca ulaşmak için ahlaka aykırı da olsa her türlü aracı hoş gören anlayış” olarak tanımlanmaktadır. (Türk

Dil Kurumu Sözlükleri, 2025). Makyavelizmin incelendiği Valle ve Perrewé (2000) çalışmasında makyavelizm ile örgütsel politika algısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Ferris vd., 2002). Ancak, öz izlemenin (self-monitoring), incelendiği çalışmalarda makyavelizm örgütsel politika algısının anlamlı bir belirleyicisi olarak bulunmamıştır (Kacmar ve Ferris, 1992; Valle ve Perrewé, 2000).

3.4. Örgütsel Politika Algısının Çıktıları

Yapılan literatür araştırmasına göre örgütsel politika algısının çıktılarının, iş tatmini, örgütsel adalet, iş stresi, örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma, devamsızlık, örgütsel güven olarak ele alındığı görülmektedir.

Hochwarter vd. (2003), Miller vd. (2008) ile Chang vd. (2009) tarafından yürütülen araştırmalar, örgütsel politikaların stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz, yıpratıcı ve zarar verici etkilerini ortaya koymuştur. Bu olumsuz etkilerin özellikle, örgütte politik algının yüksek olduğu durumlarda daha belirgin hale gelmekte olduğu; bunun nedeninin çalışanların büyük bir belirsizlik ortamında hareket etmek zorunda kalması olduğu ifade edilmiştir (Utami vd., 2014).

Harris vd. (2007) göre, bu belirsizlik, çalışanların hangi davranışların ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını, hangi kriterlerin dikkate alınacağını ya da göz ardı edileceğini bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun aksine, Paarima vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ile algılanan örgütsel politikalar arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ferris vd. (2002), örgütsel politikaların algılanma düzeyi arttıkça, bireylerin organizasyondaki adalet inançlarının o oranda azaldığını öne sürmüştür.

Bunun yanı sıra, Cropanzano vd. (1997), Miller vd. (2008) ile Chang vd. (2009), örgütsel politika algısı ile stres ve gerilim arasındaki ilişkiyi kapsamlı araştırmalarla doğrulamıştır. Landells ve Albrecht (2019) ile Paarima vd. (2024) tarafından yapılan çalışmalar da stres düzeyi ile algılanan örgütsel politikalar arasında güçlü ve pozitif bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Cropanzano vd. (1997) araştırmasına göre, çalışanların iş yerlerini politik olarak algılamaları, iş stresini artırarak kaygı ve gerginlik seviyelerinin yükselmesine neden olmakta ve genel sağlık durumlarını olumsuz etkilemektedir. Aynı çalışmada, algılanan örgütsel politikalar ve destek

unsurlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel politikaların işten ayrılma niyetiyle pozitif, iş tatminiyle negatif, örgütsel bağlılıkla pozitif ve işe bağlılıkla negatif yönde anlamlı bir ilişki sergilediği belirtilmiştir (Cropanzano vd., 1997).

Takeuchi vd. (2022) yürüttüğü çalışmada, çalışanların örgütsel politika algılarının düşük seviyede olduğu koşullarda, lider-üye etkileşimi arttıkça iş performanslarının da yükseldiği; ancak örgütsel politika algılarının yüksek olduğu durumlarda, lider-üye etkileşimi güçlü olsa bile iş performanslarının olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir. Varela-Neira vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, algılanan örgütsel politikaların, yöneticilere duyulan güven düzeyini düşürdüğü ve bu durumun proaktif performans üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak negatif bir ilişki oluşturduğu ortaya konmuştur.

Macey ve Schneider (2008) örgütsel politikaların çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelenmiş ve iyi kalitede bir iş yaşamının sağlanması çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etki sağlamıştır. Landells ve Albrecht (2017) ise örgütsel politikaların çalışan bağlılığını azalttığını tespit etmiştir. Bunun yanı sıra, Landells ve Albrecht (2019) çalışmasında, örgütsel politikaların doğrudan çalışan bağlılığına etkisi olmasa da işin anlamlılığı üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rong ve Cao (2015) yürüttüğü araştırmada, örgütsel politika algısının çalışanların işe bağlılık düzeyleriyle negatif yönde ilişkili olduğu, örgütsel bağlılığın bu ilişki üzerinde aracı bir rol üstlendiği ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatıldığını ve destek algısı yüksek olan bireylerde bu etkinin daha az hissedildiğini göstermektedir (Rong ve Cao, 2015).

Ferris vd. (2002), örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütsel politika algılarına verdikleri tepkileri şekillendiren önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya göre, örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, örgütsel politika algısının olumsuz etkilerini daha hafif yaşadığı, buna karşın düşük bağlılığa sahip çalışanların ise politik ortamın yarattığı stresi daha yoğun hissettiği ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı öne sürülmüştür (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, Ammeter, 2002) .

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Meyer vd. (1990), örgütsel bağlılığı, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görme düzeyi ve organizasyona duydukları aidiyet hissi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların örgütün temel değerlerini benimseyerek bu değerler doğrultusunda çaba göstermesi şeklinde de açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir hedefe yönelik adanmışlık ve sorumluluk hissetmesini ifade eden gönüllü bir psikolojik bağ olarak da ele alınmaktadır (Klein, de Aguiar Rodrigues, Zhan, 2025). Meyer vd. (2002) çalışanların organizasyonlarına yüksek seviyede bağlılık göstermelerinin, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışan bağlılığının yüksek olması, iş tatmini, motivasyon, örgütsel katılım, olumlu sosyal davranışlar, çalışanların organizasyonda kalma eğilimleri ve genel refah gibi olumlu sonuçlarla ilişkili bulunmaktadır.

Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmemeleri ya da düşük bağlılık seviyesine sahip olmaları örgütlerde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe bağlanma üzerine ilişkisi literatürdeki birçok çalışmaya konu olmuştur (Meyer ve Allen 1991; Angle ve Lawson 1994; Tnay vd.2013; Labrague vd., 2018).

Bağlılık teorisi, herhangi bir hedefe yönelik bağlılığın en önemli sonucunun motivasyon olduğunu öne sürmektedir (Klein, Molloy, Brinsfield, 2012). Meyer vd. (2002) bağlılığın güçlü olması durumunda motivasyonun artacağını ve bunun sonucunda gönüllü ekstra rol üstlenme ile proaktif davranışların ortaya çıkacağını belirtmiştir. Ayrıca, adanmışlık ve sorumluluk duygusunun bağlılığın temel unsurlarını oluşturduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Klein vd., 2012; Klein vd., 2022).

Steers (1977) ile Meyer vd. (2002), yüksek bağlılığa sahip çalışanların organizasyon üzerindeki olumlu etkilerini araştırmış ve bunun düşük işten ayrılma niyeti ile yüksek örgütsel performans gibi sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur.

Allen ve Meyer (1996) ve Klein (2025) ise, topluluk ve organizasyona duyulan bağlılığın hem bağımsız hem de etkileşimli etkilerini incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılığın, organizasyonun çalışanlara yaptığı yatırımlarla onların proaktif davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Özellikle yetenekli çalışanların organizasyonda tutulması, kurumsal başarı açısından kritik bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle, çalışan bağlılığını oluşturmak ve sürdürmek, örgütlerin önem verdikleri konulardan biri olmalıdır.

4.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, davranışsal bağlılık yaklaşımı (Becker'in Taraf Tutma Teorisi, Salancik'in Yaklaşımı) ve tutumsal bağlılık yaklaşımı (Etzioni'nin Yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı, Allen ve Meyer'in Yaklaşımı – duygusal, devam ve normatif bağlılık) olmak üzere iki temel çerçevede ele alınabilir. Tutumsal bağlılık, yalnızca bireyin örgüte kurduğu psikolojik bağı değil, aynı zamanda davranışsal bağlılık boyutunu da içeren daha kapsamlı bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1996) tarafından duygusal, devam ve normatif (zorunluluk) bağlılık olarak üç boyutta ele alınmıştır. Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri, bağlılığın türü ve nedenleri açısından farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütte kalmayı tamamen kendi isteğiyle tercih etmesiyle ortaya çıkarken; devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının yüksek maliyetleri olacağına inanması nedeniyle zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık ise, bireyin örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmesiyle şekillenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların iş yerlerine duygusal olarak bağlanmaları, örgütte kalmayı istemeleri ve örgütü bir parçası olarak görmeleri şeklinde tanımlanır (Allen ve Meyer, 1996; Utami vd., 2014). Sadakat duygusu yüksek olan bu çalışanlar, örgütlerinin başarısı için içsel motivasyonla çaba gösterir ve örgütün hedeflerine katkıda bulunurlar. Bu nedenle, duygusal bağlılık örgütler tarafından en çok tercih edilen bağlılık türü olarak kabul edilmektedir (Powell ve Meyer, 2004).

Devam Bağlılığı: Çalışanların işlerini sürdürmelerinin, maddi kayıplardan kaçınma isteğiyle ilişkili olması bu bağlılık türünü tanımlar (Allen ve Meyer, 1996). Maaş, emeklilik hakları, sigorta, kıdem ve statü gibi kazanımların kaybedilme korkusu, bireyleri örgütte kalmaya yönlendirir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak bu bağlılık türü, çalışanın örgüte içsel bir bağlılık duymamasına ve örgüt için ekstra çaba göstermemesine neden olabileceği için örgütler tarafından tercih edilmeyen bir bağlılık türü olarak görülmektedir.

Normatif Bağlılık: Çalışanların örgütte kalmayı etik bir yükümlülük olarak görmeleri ile ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgüt tarafından sağlanan destek ve yatırımlar, bireyde bir borçluluk hissi yaratır ve çalışanlar bunu, örgütte çalışmaya devam ederek ödemeleri gerektiğine inanırlar (Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağlılık, bireyin sosyal ve kültürel geçmişinden ya da örgüt içerisinde edindiği deneyimlerden beslenerek gelişebilir (Allen ve Meyer, 1990).

4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. (Allen ve Meyer.,1990). Bu çalışmada da literatürde en çok ele alınan biçimde kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınacaktır

4.2.1. Bireysel Faktörler

Kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim düzeyi gibi unsurlar yer almaktadır. Celep ve Yilmazturk (2012) araştırmalarında, kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna karşılık, Steers (1977) ise çalışmasında, erkeklerin kadın meslektaşlarına kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılık sergilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, deneyim ve medeni durum gibi demografik faktörler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ifade etmiştir.

Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü konusunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Alvi ve Ahmed (1987), yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın azaldığını savunurken, Angle ve Perry (1981) ise yaş ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki

olduğunu ortaya koymuştur. Yaş arttıkça örgütsel bağlılığın artmasını destekleyen çalışmalarda, alternatif iş fırsatlarının azalması, çalışanın örgütte edindiği deneyim ve uzmanlık birikimi, zamanla kazanılan kıdem ve maaş avantajlarının bireyin örgütüne daha sıkı bağlanmasına neden olduğu ifade edilmiştir (Angle ve Perry, 1981).

4.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yönetim tarzı, örgütsel kültür, rol çatışması, işin niteliği ve önemi, karar alma sürecine katılım, iş grupları, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi kavramlar olarak ele aldığı görülmektedir.

Hanaysha (2016) yapmış olduğu çalışmada çalışanları yetkilendirmenin ve çalışanları eğitmenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yetkilendirme sayesinde organizasyon, çalışan bağlılığını yansıtan güçlü bir kültür geliştirebilir ve bu da organizasyonun ortaya çıkabilecek olası zorluklarla başa çıkmasını sağlayabilir. Eğitim, birçok organizasyonun çalışanlarının beceri ve bilgilerini artırmak amacıyla kullandığı faydalı bir teknik olmakla birlikte çalışanların işlerinde daha verimli hale gelmesine de yardımcı olmaktadır. Yapılan çalışmalarda eğitiminin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir (Hanaysha, 2016).

Hanaysha (2016) takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu da göstermiştir. Takım çalışması faaliyetleri, bilgi ve deneyim alışverişini kolaylaştıran bir ortam yaratabilir, bunun da iş özerkliğini artırarak daha yüksek iş tatmini sağladığı düşünülmektedir (Hanaysha, 2016).

Yönetici desteğinin, çalışanların kariyer gelişimini ve istihdam edilebilirliğini artırarak örgütsel bağlılığın korunmasında önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmiştir (Ito ve Brotheridge, 2005). Literatür incelendiğinde, yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ile ilişkisine dair çalışmalar olduğu görülmektedir (Kidd ve Smewing, 2001; Kinicki ve Vecchio, 1994; Ko vd., 1997).

4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Yapılan araştırmalarda yeni iş bulma imkânları, bürokratik engeller, sektörün durumu, aynı işi yapan farklı örgütlerdeki çalışanlarla yapılan kıyaslama, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, ülkedeki istikrar ve işsizlik oranı gibi etkenler örgüt dışı faktörler olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Devece vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yüksek işsizlik oranlarının bulunduğu bir ortamda, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin, tam istihdam koşullarında gözlemlenen bağlılık seviyeleriyle benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur. Ancak araştırma sonuçları, devam bağlılığı boyutunun, yüksek işsizlik koşullarında önemli ölçüde yükseldiğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların işlerini kaybetme riskine karşı daha temkinli davranmalarına ve mevcut istihdamlarını koruma eğilimlerinin güçlenmesine bağlılıklarını artıran bir faktör olarak etki ettiğine işaret etmektedir (Devece vd., 2016).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık sonuçları performans, devamsızlık, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmemeleri ya da düşük bağlılık seviyesine sahip olmaları örgütlerde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların bağlılığı duygusal ve tutumsal olarak örgütün sonuçlarını etkilemektedir.

Herrera ve De Las Heras-Rosas (2021), örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti, çalışanların geri çekilme eğilimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Çalışan bağlılığı, çalışanların örgütte kalma süresi, işe devamlılık, yüksek başarı düzeyi, iş kalitesi ve örgütün genel performansını artırmaya yönelik bireysel fedakârlık gösterme eğilimleri gibi çeşitli olumlu davranışsal çıktılarla ilişkili bulunmuştur (Rabinowitz ve Hall, 1977; Randall, 1990).

4.3.1. Performans

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin genel olarak pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur (Fu ve Deshpande, 2014). Bu

etkileşim yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal performans açısından da gözlemlenmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen çalışmalar bazı doğal sınırlamalara sahiptir. Angle ve Lawson (1994), örgütsel bağlılığın performansa etkisinin, çalışanların yetenek düzeylerinin motivasyon faktörlerinden daha baskın olup olmamasına bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüştür. Salami (2008) örgütsel bağlılığın, çalışan moralini yükselterek, iş yerinde olumlu bir ortam oluşturabileceğini ve bu durumun verimlilik ile motivasyonu artırabileceğini ifade etmiştir. Çalışanların tutum, davranış ve performanslarını anlamada örgütsel bağlılık kritik bir değişken olarak kabul edilmektedir (Devece vd., 2016; Shaw vd., 2003). Steers (1977) ve Meyer vd. (2002) araştırmalarında, yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanların organizasyona olumlu katkılar sağladığını, bunun da daha düşük işten ayrılma oranları ve daha yüksek örgütsel performansla sonuçlandığını göstermiştir. Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek performans sergilediği, devamsızlık oranlarının düştüğü ve işten ayrılma olasılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Devamsızlık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devir Oranı

Becker (1960) bireyin organizasyona olan bağlılığının, zaman içinde yaptığı artan katkıların bir sonucu olarak geliştiğini ve bu bağlılığın, çalışanın gönüllü olarak işten ayrılmasını engelleyebileceğini öne sürmüştür (Anand vd., 2023). Blau ve Boal (1987), bir grup sigorta çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin, daha düşük devamsızlık oranına ve işten ayrılma eğilimine sahip olduğunu ortaya koymuştur (Tnay vd., 2013). Ancak, bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (Tnay vd., 2013).

Labrague vd. (2018) yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermiştir. İşgücü devir oranı, çalışanların görev yerlerinde veya görev tanımlarında yaşanan değişim sıklığı olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim, çalışanların kendi istekleriyle gerçekleşebileceği gibi, yöneticilerin kararları sonucunda da meydana gelebilir. Yapılan araştırmalar, iş gücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

5. FARKLI MUAMELE

Farklı muamele, bireylerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, doğdukları yer, etnik köken veya diğer sosyal, ekonomik ve politik geçmişlerine dayanarak adaletsiz ve makul olmayan bir şekilde ayrımcılığa maruz kalmaları anlamına gelmektedir (Sanchez ve Medkik, 2004).

Petty ve Cacioppo (1981), örgütlerde meydana gelen farklı muamelenin en büyük sorunlarından birinin, bireylerin veya grupların sosyal kategorilere dayalı olarak ayrışması olduğunu ve bunun sosyal bilişin ikili süreç teorisiyle açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin algılanma süreci iki aşamada gerçekleşir: İlk aşamada, kişi herhangi bir bilinçli düşünme sürecine girmeden, ten rengi, yaş, cinsiyet, dini inançları ve dış görünüşü gibi yüzeysel özelliklere göre kategorize edilir. İkinci aşamada ise, bireyin kişiliği, güçlü yönleri, değerleri ve bireyselliği dikkate alınarak daha kapsamlı bir değerlendirme yapılır (Jeong ve Kim, 2022).

Ancak, Petty ve Cacioppo (1981) tarafından vurgulandığı üzere, çoğu zaman bireyler yalnızca ilk aşamadaki düşüncesiz kategorileştirme ile değerlendirilmekte, bu da sosyal algıdaki önyargıları ve ayrımcılığı artırmaktadır. Genellikle bireyler, cinsiyet (erkek/kadın), ten rengi (beyaz/beyaz olmayan), dini tercihler (örneğin başörtüsü kullanımı), doğum yeri (bölgesel aksan veya standart dil konuşma), fiziksel durum (engelli/engelsiz) ve eğitim geçmişi gibi faktörlere göre yüzeysel değerlendirmelere tabi tutulmaktadır (Jeong ve Kim, 2022).

Ahmed (2007) ve Brown (2000) çalışmalarında, bu tür ilk izlenimlerin bireyin derinlemesine anlaşılmasını engellediğini ve bireyin sosyal ve ekonomik geçmişine dair edinilen bilgilerin, onun benzersiz özelliklerinin önüne geçebileceğini ortaya koymuştur. Sosyal kategoriler ve geçmişe dayalı değerlendirmeler, bireyleri "biz/onlar" ayrımına tabi tutarak farklı geçmişlere sahip kişilerin dışlanmasına ve sonuç olarak ayrımcı muameleye maruz kalmasına yol açabilmektedir (Jeong ve Kim, 2022).

England vd. (2020) maaş ve istihdam fırsatlarına erişim gibi profesyonel alanlarda toplumsal cinsiyet ve ırksal eşitsizliği inceledikleri çalışmalarında, değerlendirmelerde liyakat ilkesine öncelik verilmesinin eşitsizlikleri azaltmada etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Ancak, Castilla ve Benard (2010) ile Conzon (2023) liyakat temelli

uygulamaların eşitsizliği tamamen ortadan kaldırmadığını savunmaktadır. Castilla ve Benard (2010), liyakatçi politikalar izlediğini öne süren organizasyonlarda, yöneticilerin aynı performansı gösteren kadınlara kıyasla erkek çalışanları ödüllendirmeye daha fazla eğilimli olduğunu tespit etmiştir.

Benzer şekilde, Mun ve Kodama (2022) liyakate dayalı ödeme sistemlerine sahip iş yerlerinde, ek ödeme miktarlarında toplumsal cinsiyet farkının, bu tür sistemleri benimsemeyen iş yerlerine kıyasla daha belirgin olduğunu göstermiştir. Kang vd. (2016) ise, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa bağlılıklarını vurgulayan ve liyakatçi olduklarını iddia eden organizasyonların, bu tür iddialarda bulunmayanlara göre daha adil değerlendirme süreçleri uygulamadıklarını tespit etmiştir.

Botelho ve Abraham (2017) ile Dobbin vd. (2015) adayların yetenekleriyle doğrudan ilişkili olmayan faktörlerin, performans değerlendirmelerinde demografik özelliklerin önüne geçebildiğini ve bunun tarafsız ve liyakat esasına dayandığı iddia edilen değerlendirme sistemlerinde bile gözlemlendiğini belirtmiştir. Cohen ve Huffman (2007) araştırmasında otorite pozisyonlarında kadınların daha fazla temsil edildiği ortamlarda eşitlik yönelimlerinin daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Baert vd. (2018); Midtbøen (2014) ile Zschirnt ve Ruedin (2016) bir organizasyonun hukuki yapısının, temsilcilerinin gerçekleştirdiği etnik işe alım ayrımcılığıyla nasıl bağlantılı olduğunu araştırmıştır. Araştırma bulguları, kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda işe alım sürecinde ayrımcılığın, özel sektör veya kâr amacı güden firmalara kıyasla daha az görüldüğünü ortaya koymuştur (Lippens vd., 2023)

Bowers ve Prato (2018) adayların sahip olduğu yeteneklerden bağımsız unsurların, işe alım sürecinde değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceğini belirtmiştir. Kline vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen geniş çaplı bir deneyde, işe alım süreçleri merkezileştirilmiş firmalarda ayrımcılık düzeyinin, merkezileştirilmemiş firmalara göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Lippens vd., 2023). Araştırmacılar, bu bulgunun, bireysel işe alım sorumlularının özneliği yerine, insan kaynakları tarafından belirlenen standart prosedürlerin devreye girmesiyle açıklanabileceğini öne sürmüştür. Buna karşın, Maurer-Fazio (2012) büyük şirketlerde ayrımcılığın daha düşük seviyede olabileceğini, çünkü yönetim ile çalışanlar arasındaki doğrudan etkileşimlerin daha seyrek gerçekleştiğini iddia etmiştir.

Michael Gaddis (2015) işe alım sürecinde etnik ayrımcılığın, yüksek nitelik gerektiren pozisyonlarda daha yaygın olduğunu ve bireylerin eğitim düzeyi arttıkça bu ayrımcılığın azalma eğilimi gösterdiğini öne sürmüştür. Andriessen vd. (2012), Maurer-Fazio (2012) ile Zschirnt ve Ruedin (2016), kamu kurumlarının işe alım süreçlerinde ayrımcılık yapma olasılığının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Maurer-Fazio (2012) tarafından yapılan çalışmalarda, doldurulması zor pozisyonlar söz konusu olduğunda etnik ayrımcılığın azaldığı gözlemlenmiştir. Buna karşın, müşteriyle birebir iletişim gerektiren veya çalışanlar arasında yakın işbirliğinin önemli olduğu pozisyonlarda etnik ayrımcılığın daha sık ortaya çıktığı belirlenmiştir (Andriessen vd., 2012; Nunley vd., 2016). Bu durumun, işe alım uzmanlarının çalışanların müşteri kitlesinin demografik özelliklerine uygun olması gerektiğine dair inançlarından kaynaklanabileceği ileri sürülmüştür (Adamovic, 2022).

Literatür incelendiğinde cinsiyet, yaş, din veya etnik kökene dayalı farklı muamele konusunda çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

5.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Kunze vd. (2011) kurumsal yaş çeşitliliğinin artmasının genel yaş ayrımcılığı algısını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Yaş açısından çeşitli çalışan gruplarının bulunduğu örgütlerde, farklı yaş grupları arasındaki etkileşimler ayrımcı tutumların ortaya çıkma olasılığını artırarak, yaş temelli önyargıları güçlendirebileceği ifade edilmiştir (Kunze ve De Meulenaere, 2024). Ayrıca, geleneksel kariyer yapılarının bu tür ortamlarda değişebileceği; örneğin, ileri yaşlardaki çalışanların emekliliğe kadar çalışmaya devam etmesi, genç çalışanların kariyer ilerlemelerini sınırlayabilir ya da genç yöneticilerin daha deneyimli çalışanları yönetmesi, organizasyon içinde gerilimlere yol açabileceği ifade edilmiştir (Kunze ve De Meulenaere, 2024). Bu süreçlerin etkisiyle, bireylerin yaş ayrımcılığına yönelik algıları yayılabilir ve bu durum, organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Marchiondo vd. (2016) yaş ayrımcılığının cinsiyet veya etnik ayrımcılıktan farklı olarak tüm çalışanları etkileyebilecek bir durum olduğunu ifade etmiştir. Ancak Kunze vd. (2013) ile Marchiondo vd. (2016), bu durumun fark edilmesinin oldukça güç olabileceğini belirtmiştir.

Yaş ayrımcılığının nedenlerinin, bireylerin yaş kategorileri ve cinsiyetleri açısından farklılık gösterebileceği belirlenmiştir. Aynı zamanda, cinsiyet temelli yaş ayrımcılığına dair önemli bulgular tespit edilmiştir (Duncan ve Loretto, 2004). Yaş ayrımcılığı vakaları, genellikle en çok genç ve ileri yaş gruplarında rapor edilmekle birlikte, tüm yaş kategorilerinin bir şekilde bu durumdan etkilendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, kadın çalışanların dış görünüş veya cinsiyetle ilgili unsurlar sebebiyle erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek oranda yaş ayrımcılığına maruz kaldığı belirlenmiştir (Duncan ve Loretto, 2004). Bayl-Smith ve Griffin (2017) algılanan yaş ayrımcılığının çalışanların iş ortamıyla uyumlarını azalttığını ve yaş ayrımcılığına maruz kalan bireylerin çalışma ortamındaki değişimlere adapte olmada zorluk yaşadıklarını göstermiştir. Bu durum, örgütlerde sağlıklı bir yaş çeşitliliği ortamının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

James vd. (2013) 4500 ABD’li çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yaşa dayalı haksız terfi algılarının tüm yaş gruplarında düşük düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Rabl ve Triana (2013) 1255 Alman çalışanıyla yaptıkları çalışmada, yaş ayrımcılığı algılarının daha düşük örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu tespit etmiş ve bu etkinin özellikle yaşlı çalışanlar üzerinde daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur.

Macdonald ve Levy (2016) yaş ayrımcılığına yönelik algıların çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü belirlemiştir. Griffin vd. (2016) ise uzun vadeli bir araştırma kapsamında, yaş ayrımcılığının iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve bunun zamanla çalışanların örgütten uzaklaşmasına neden olabileceğini göstermiştir.

MacDonald ve Levy (2016), Paleari vd. (2019), Rabl ve Triana (2013), Yeung vd. (2021) ile Zhang ve Gibney (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, yaş ayrımcılığına maruz kalan çalışanların iş tatmini, işe katılım, örgütsel bağlılık ve iş sürdürülebilirliği gibi alanlarda olumsuz etkiler yaşadıkları belirtilmiştir. Ayrıca, bu bireylerin daha yüksek iş stresi ile karşı karşıya kaldıkları ortaya konmuştur. Eğer ayrımcılığa uğrayan çalışan emeklilik yaşına yaklaşırsa, bu durumun onun organizasyondan ayrılma veya emekli olma niyetini artırabileceği ifade edilmiştir (Triana vd., 2025).

Yaş ayrımcılığının çalışan sağlığı üzerinde de etkili olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Triana vd. (2017) yöneticiler tarafından uygulanan yaş ayrımcılığının, çalışanlarda somatik semptomların artmasına ve geri çekilme davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğunu göstermiştir. Han ve Richardson (2015) yaş ayrımcılığı algısının ileri yaştaki çalışanlarda depresif belirtilerle bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Paleari vd. (2019), ekip ortamında yaş ayrımcılığına yönelik algıların, grup içi kaygıyı artırdığını ve ekip içindeki iletişim kalitesini düşürdüğünü ortaya koymuştur (Triana vd., 2025). Sonuç olarak, algılanan yaş ayrımcılığının, zararlı sonuçlara yol açarak hem bireyler hem de çalışma ortamı üzerinde olumsuz etkiler meydana getirdiği görülmektedir.

5.2. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Araştırmalar, kadınların ve ırksal olarak dezavantajlı bireylerin iş görüşmelerine davet edilme (Kang vd., 2016), terfi edilme (Diprete ve Soule., 1988), üst düzey performans değerlendirmelerinde yüksek puan alma (Rivera ve Tilcsik., 2019) ve girişimcilik projeleri için fon sağlama süreçlerinde (Brooks vd., 2014; Greenberg ve Mollick., 2017) dezavantajlı konumda olduklarını göstermektedir.

Kulich vd. (2011), bu tür eşitsizliklerin özellikle yüksek statülü fırsatlar söz konusu olduğunda belirginleştiğini ve bu bağlamların sıklıkla beyazlık ve erkeklikle ilişkilendirildiğini vurgulamıştır. Yüksek statülü pozisyonlarda ırksal temelli ayrımcılık üzerine Wingfield ve Chavez (2020) önemli çalışmalar yapmıştır.

Cejka ve Eagly (1999) belirli meslek gruplarında ve sektörlerde tarihsel olarak baskın olan cinsiyet ve ırksal kalıpların mevcut olduğunu belirtmiştir. Ridgeway (2011) erkeklerin ağırlıklı olduğu finans ve teknoloji gibi alanların erkeklikle ilişkilendirildiğini, buna karşın hemşirelik ve insan kaynakları gibi mesleklerin ise kadınlarla özdeşleştirildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Dupree vd. (2021) tıp, iş dünyası ve mühendislik gibi alanların genellikle beyaz erkeklerle ilişkilendirildiğini; el emeği, müşteri hizmetleri ve yaşlı bakımı gibi sektörlerde ise siyah çalışanların daha yoğun temsil edildiğini belirtmiştir.

Kmec (2008), erkeklerin, erkek egemen ve beyazların baskın olduğu endüstrilerde sahip oldukları avantajların aksine, kadınların ve ırksal olarak dezavantajlı bireylerin, kendi temsil oranlarının yüksek olduğu sektörlerde bile dezavantajlı kaldıklarını ve

beyaz erkeklerin işe alım süreçlerinde öncelikli olarak tercih edilmeye devam ettiğini ortaya koymuştur. Erkekler, kadın yoğun meslekler olarak kabul edilen hemşirelik, ilkökul öğretmenliği ve çağrı merkezi temsilciliği gibi alanlarda dahi yönetici pozisyonlarına daha hızlı yüklebilmektedir (Abraham, 2024). Williams (1992) kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasını zorlaştıran "cam tavan" kavramına karşılık, erkeklerin bu tür alanlarda daha hızlı yükselmelerini "cam yürüyen merdiven" olarak adlandırmıştır. Bununla birlikte, Wingfield (2009) bu eğilimin yalnızca beyaz erkeklerle sınırlı olduğunu, çünkü siyah erkeklerin yüksek statüsü ve yüksek maaşlı pozisyonlara ulaşmaları konusunda toplumsal bir beklenti bulunmadığını ileri sürmüştür (Abraham, Botelho, Lamont-Dobbin, 2024).

Aynı meslek grubu içinde dahi belirli görevlerin demografik kalıplarla şekillendiği görülmektedir. Örneğin, erkek yöneticilerin örgütsel başarıyı öncelikli olarak ele almaları beklenirken, kadın liderlerin ise daha çok sosyal sorumluluk ve çeşitlilik konularına odaklanmaları gerektiği yönünde bir algı bulunmaktadır. Bode vd. (2022) örgütsel girişimlerin, liderin cinsiyetine bağlı olarak farklı şekillerde değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Midtbøen (2018) çalışmasında kamu sektöründe ve cinsiyet dengesi sağlanmış mesleklerde etnik ayrımcılığın kadınlar açısından belirgin olmadığını ileri sürmüştür.

5.3. Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık

Geleneksel olarak düşük düzeyde ırkçılığın var olduğu düşünülen ülkelerde bile, çalışanlar arasında etnik temelli farklı muamele ve ayrımcılık algılarının yaygın olduğu gözlemlenmiştir (Andrade, 2022). Araştırmalar, farklı ten rengine sahip çalışanların, daha yüksek seviyede etnik ayrımcılık algısı yaşadığını ortaya koymaktadır (Andrade, 2022).

Çeşitli endüstri sektörlerinde yapılan çalışmalar, profesyonel yöneticilerin kariyer yolculuklarında ırk ve etnik kimlik temelinde önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Dreachslin vd., 2004). Amerikan Sağlık Yöneticileri Koleji (ACHE) tarafından gerçekleştirilen anket çalışmaları, ırk ve etnik kimlik ile kariyer sonuçları arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş; eğitim düzeyi ve mesleki deneyim gibi değişkenler kontrol edildiğinde dahi, maaş ve hiyerarşik konum gibi kariyer göstergelerinde etnik ve ırksal farklılıkların sürdüğünü tespit etmiştir (Dreachslin vd., 2004). England vd.

(2020) gerçekleştirdikleri çalışmalarda, ırksal olarak dezavantajlı grupların, profesyonel başarı açısından beyaz erkeklerin gerisinde kalmaya devam ettiğini ortaya koymuştur.

Greenhaus vd. (1990) araştırması, siyah yöneticilerin, beyaz meslektaşlarına kıyasla daha düşük iş performansı değerlendirmeleri aldığını ve terfi süreçlerinde daha fazla engelle karşılaştığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, söz konusu farklılıkların değerlendirme yapan kişilerin önyargılarından mı, yoksa iş performansının nesnel ölçütlerinden mi kaynaklandığını net bir şekilde belirleyememişlerdir. Araştırma, siyah çalışanların organizasyon içinde güç ve entegrasyon fırsatlarından mahrum kalabileceğini ve bu durumun iş performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Greenhaus vd., 1990).

Dreachslin vd. (2004), sağlık hizmetleri sektörü de dahil olmak üzere pek çok alanda, profesyonel yöneticilerin iş yerindeki algılarının, etnik köken ve ırk temelinde belirgin farklılıklar gösterdiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, azınlık gruplarından gelen yöneticilerin, beyaz yöneticilere kıyasla daha olumsuz işyeri deneyimlerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Cox ve Nkomo (1991) ve Greenhaus vd. (1990) araştırmaları, siyah çalışanların organizasyonlar tarafından daha az kabul gördüklerini, karar alma süreçlerinde daha az özerkliğe sahip olduklarını, mentorluk fırsatlarına daha sınırlı erişim sağladıklarını ve kariyerlerinden daha düşük düzeyde memnuniyet duyduklarını göstermektedir. Ayrıca, farklı ırksal grupların birbirlerinin deneyimlerini anlamakta zorlandığı da belirtilmiştir (Dreachslin vd., 2004).

İşe alım süreçlerinde etnik ayrımcılığın yaygın bir sorun olduğunu ortaya koyan çalışmalar, birçok ülkede bu durumun varlığını kanıtlamıştır (Pager, 2007; Pager ve Western, 2012; Quillian vd., 2017; Zschirnt ve Ruedin, 2016). Andriessen vd. (2012), Derous vd. (2017) ile Nunley vd. (2016) yürüttüğü araştırmalar, müşteri etkileşimi gerektiren işlerde etnik ayrımcılık olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Önceki araştırmalarda, iş ortamında etnik ve ırksal benzerliğin, daha güçlü sosyal bağlar kurulmasını sağladığı ve örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konmuştur (Mueller vd., 1999). Ayrıca, yapılan çalışmalar, çalışanların iş arama niyetlerinin azaldığını göstermiştir (O'Reilly vd., 1991; Tsui vd., 1992) .

6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

6.1. Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Eisenberger vd. (1990), Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların organizasyonlarından aldıkları desteği fark ettiklerinde, organizasyona karşı bir sorumluluk duygusu geliştirdiklerini ve bu olumlu muameleyi değerli bir bağlılık sergileyerek karşılık verdiklerini belirtmiştir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Rhoades vd. (2001) yürüttüğü araştırmalar, örgütsel desteğin çalışanların örgüte olan bağlılığını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur.

Demografik değişkenler açısından yapılan incelemelerde, kadınların algıladıkları örgütsel destek ve bağlılık seviyelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiş, ancak diğer demografik faktörler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Celep ve Yılmaztürk, 2012). Çeşitli araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve çalışanların organizasyonlarına karşı daha sadık hale gelmelerine katkıda bulunduğunu göstermiştir (Eisenberger vd., 1986; Wayne vd., 1997).

Birçok araştırma, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın temel bir nedeni olduğunu ortaya koymuştur (Eisenberger vd., 1986; Rhoades vd., 2001). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çeşitli çalışmalarda defalarca kanıtlanmıştır (Makanjee vd., 2006; Muse ve Stamper, 2007; Panaccio ve Vandenberghe, 2009). Çalışanlarına bağlılık ve destek gösteren örgütlerde, çalışanların da yüksek örgütsel bağlılık sergileyerek buna karşılık verdiği birçok araştırmada tespit edilmiştir (Makanjee vd., 2006).

Algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu, özellikle duygusal bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların işten ayrılmaları durumunda örgüt tarafından sunulan faydaları kaybedeceklerini düşündüklerinde, bu durumun devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Meyer vd., 1990).

Araştırmalar, örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Islam vd., 2013). Ayrıca, duygusal ve normatif bağlılığın, örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir (Islam vd., 2013). Ko vd. (1997), yöneticilerden alınan desteğin örgütsel bağlılıkla güçlü bir bağa sahip olduğunu tespit etmiştir. Arshadi ve Hayavi (2013) çalışmalarında örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde örgüt temelli özsaygının aracı rolü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Celep ve Yılmaztürk (2012) çalışanların algıladığı örgütsel destek seviyesinin arttıkça, organizasyonlarına olan bağlılıklarının da arttığını tespit etmiştir.

Örgütsel destek ile bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarının, örgütün kendilerine sunduğu destek algısından büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe karşılık olarak, daha yüksek duygusal bağlılık gösterdikleri ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Eisenberger vd., 1986). Daha yüksek örgütsel destek algısına sahip organizasyonlarda, çalışanların iş tatminlerinin ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu doğrulanmıştır (Riggle vd., 2009).

Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H1: Örgütsel destek örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

6.2. Örgütsel Desteğin, Farklı Muamele Üzerine Etkisi

Araştırmalar, örgütlerde farklı muamele algısının belirli müdahalelerle azaltılabileceğini ortaya koymuştur. Bu müdahaleler arasında, grup dışına yönelik önyargı ve ayrımcılığı azaltarak, bu algıyı çeşitlilik farkındalığına dönüştürme stratejilerinin öne çıktığı ifade edilmiştir (Sanchez ve Medkik, 2004). Ayrıca, organizasyon genelinde olumlu tutumlar ve duyguların teşvik edilmesi için sistematik çabaların, çalışanlar arasındaki algılanan adalet seviyesini artırarak, farklı muameleye yönelik algıyı düşürebileceği ifade edilmiştir (Johnson ve Fredrickson, 2005).

Güncel araştırmalarda, farklı muamelenin iki ana nedenini olarak bireysel farklılıklar ve örgütsel deneyimlere verilen tepkiler olarak ele alındığı görülmektedir.

Bireysel farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar, kişilik özellikleri ve grup kimliklerinin bireylerin başkalarına yönelik önyargılar geliştirmesinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, örgütsel deneyimlere verilen tepkileri inceleyen araştırmalar, farklı muamelenin bireylerin algıladıkları örgütsel destekten duydukları memnuniyetsizliği dile getirme eğilimleriyle bağlantılı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, bireylerin davranışları ile organizasyonun kendilerine karşı tutumu arasındaki uyumsuzluğu gidermeye yönelik çabalarının da farklı muamele algısını şekillendirebileceği vurgulanmaktadır (Jeong ve Kim, 2022).

Araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin bireylerde olumlu duygular yaratarak, farklı muameleye maruz kalma ve stres faktörlerinin etkilerini azaltmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Turner ve Avison, 2003). Bu olumlu duyguların, yalnızca genel iş ortamındaki algıları iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bireylerin ırkçılık, cinsiyetçilik, yaş ayrımcılığı gibi ayrımcılıkla ilgili tutumlarını da değiştirebileceği öne sürülmektedir. Ayrıca, olumlu duyguların, olumsuz duyguların neden olduğu psikolojik etkileri tersine çevirerek bireyin genel sağlığını destekleyici ve iyileştirici bir işlev görebileceği ifade edilmektedir (Ong ve Edwards, 2008). Bu bilgiler ışığında, örgütsel destek tarafından oluşturulan olumlu anlayışın, farklı muameleye karşı koruyucu ve onarıcı bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₂: Örgütsel destek farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

6.3. Örgütsel Politikaların, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Harris vd. (2007) ile Vigoda (2000), çalışanların algıladıkları örgütsel politika seviyesinin yüksek olduğu durumlarda, örgütte belirsizlik ve adil olmayan uygulamalar olduğu yönünde bir hisse kapılmalarının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Vigoda (2000), haksız muameleye maruz kalma algısının ve örgütte yaşanan büyük belirsizliklerin, çalışanların örgüte katılımını ve bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmüştür.

Benzer şekilde, Vigoda (2000), Indartono (2009) ile Kacmar vd. (1999) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ve çalışan memnuniyetsizliğini artırdığını ortaya koymuştur. Harris vd. (2007) ile Vigoda (2000), bu olumsuz etkilerin temel nedenini, yüksek örgütsel

politika algısına sahip çalışanların, iş yerinde belirsizlik ve adaletsizliklerin daha fazla yaşandığını düşünceleriyle ilişkilendirmiştir.

Utami vd. (2014) örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi arasında yaptığı çalışmada, kişisel farklılıkları göz ardı etmemek için güven ve duygusal zekayı aracı ve düzenleyici değişkenler olarak ele almıştır. Bu araştırma sonucunda duygusal zekânın, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi düzenleyerek, bu ilişkinin yönünü olumsuzdan olumluya çevirdiğini ortaya koymuştur. Utami vd. (2014) çalışmanın bir diğer bulgusu da, çalışanların örgütsel politika algısının, güveni ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğidir. Bu bulgu, Vigoda (2000) ve Harris vd. (2007) tarafından ortaya konan, örgütsel politikaların yüksek algılanmasının adaletsiz muamele ve belirsizlik duygusu yaratması nedeniyle çalışan bağlılığının azalmasına neden olduğu görüşünü doğrulamaktadır. Adaletsiz muamele ve rol belirsizliği duygusu, çalışanların organizasyona olan güvenlerinin azalmasını da ifade etmektedir. Utami vd. (2014) çalışmasında güvenin, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eden bir değişken olduğunu doğrulamıştır.

Vigoda (2000) çalışanların örgütleri üzerindeki kontrol düzeyinin artırılmasının, algılanan örgütsel politikanın olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabileceğini öne sürmüştür. Hem genel örgütsel politika hem de ücret ve terfi politikalarına ilişkin algıların, duygusal örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan zararlı etkilerinin olduğu göz önüne alındığında, karar alma sürecindeki belirsizliğin azaltılarak karar alma sürecine dahil edilmeleri ve örgütsel prosedür ve kurallar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları olumsuz etkiyi ortadan kaldırmaya yardımcı olabileceği ifade edilmiştir (Burakova vd., 2022).

Landells ve Albrecht (2017) yaptıkları çalışmalarda örgütsel politikaların çalışan bağlılığını azalttığı yönünde çalışmaları mevcuttur. Landells ve Albrecht (2019) örgütsel politikanın doğrudan olmasa da dolaylı olarak iş anlamlılığı üzerinden çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ferris vd. (2002) örgütsel politika algısına sahip bireylerin, emekleri ile iş sonuçları arasında farklılık olduğu hissine kapıldığında örgütlerine olan bağlılıklarında azalma olabileceğini ifade etmiştir. Randall vd. (1999) çalışmalarında, yüksek düzeyde politik algıya sahip bireylerin örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğunu göstermiştir.

Birçok araştırmada örgütsel politika ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu gösterilmekle birlikte pozitif ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Cropanzano vd., 1997). Örgütsel politikaların yüksek algılanmasının temel sebebi olarak adaletsiz muamele ve belirsizlik duygusu yaratması nedeniyle çalışan bağlılığının azalmasına neden olması gösterilmiştir (Utami vd., 2014). Bu olumsuz duygular ise çalışan bağlılığını azaltmaktadır (Harris vd. 2007; Vigoda 2010; Utami vd., 2014).

Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₃: Örgütsel politikalar örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

6.4. Örgütsel Politikaların, Farklı Muamele Üzerine Etkisi

Politik algıların karar alma süreçlerinde kayıplara, şeffaflık ve rasyonellikte azalmaya yol açabileceği ve farklı olanların ayrımcılığa ve dışlanmasına neden olabileceği ifade edilmiştir (Jeong ve Kim, 2022). Ferris vd. (1989) yaptıkları araştırmada, kadınların iş yerinde genellikle dezavantajlı pozisyonlardan ilerlemek zorunda kaldıkları ve bu nedenle daha fazla politik süreçlerle karşılaştıkları ifade edilmiştir. Benzer şekilde, yaşça daha büyük çalışanların da iş hayatlarında daha fazla politik manevra ile karşı karşıya kaldıkları için, çalışma ortamlarını meslektaşlarına kıyasla daha politik olarak algılama eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Öte yandan, Ferris vd. (2002) yaptıkları araştırmada, cinsiyet ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş ve erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde politika algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ancak, bazı çalışmalar ise cinsiyetin örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını öne sürmektedir (Ferris vd., 2002).

Parker vd. (1995) tarafından yapılan bir çalışmada, azınlık statüsünün örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği bulunurken, Valle ve Perrewé (2000) çalışmasında ırk değişkeninin örgütsel politika üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Farklı muamelenin yüksek örgütsel politika algısına sahip bir ekibe, belirli bir kişi veya grubun yararını artırmak adına araçsal bir şekilde uygulanabileceğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Ferris vd., 1989; Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar vd., 1999). Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₄: Örgütsel politikalar farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

6.5. Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Rabl ve Triana'nın (2013) 1255 Alman çalışanı ile gerçekleştirilen başka bir çalışmada da yaş ayrımcılığı algılarının daha düşük örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu ve bu etkinin özellikle yaşlı çalışanlar üzerinde daha belirgin olduğu gösterilmiştir.

MacDonald ve Levy (2016), yaş ayrımcılığı algılarının çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini azalttığını tespit etmiştir. MacDonald ve Levy (2016); Paleari vd. (2019); Rabl ve Triana (2013); Yeung vd. (2021); Zhang ve Gibney (2020) yaptıkları çalışmalarda yaş ayrımcılığına maruz kalan bireylerin, daha düşük iş tatmini, katılım, örgütsel bağlılık ve iş sürdürülebilirliği yaşamakta olduklarını; buna ek olarak, artan iş stresi ile karşı karşıya kaldıklarını ifade etmiştir. Ensher vd. (2001) yapmış oldukları çalışmada yüksek örgütsel ayrımcılık algılayan çalışanların düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermiştir.

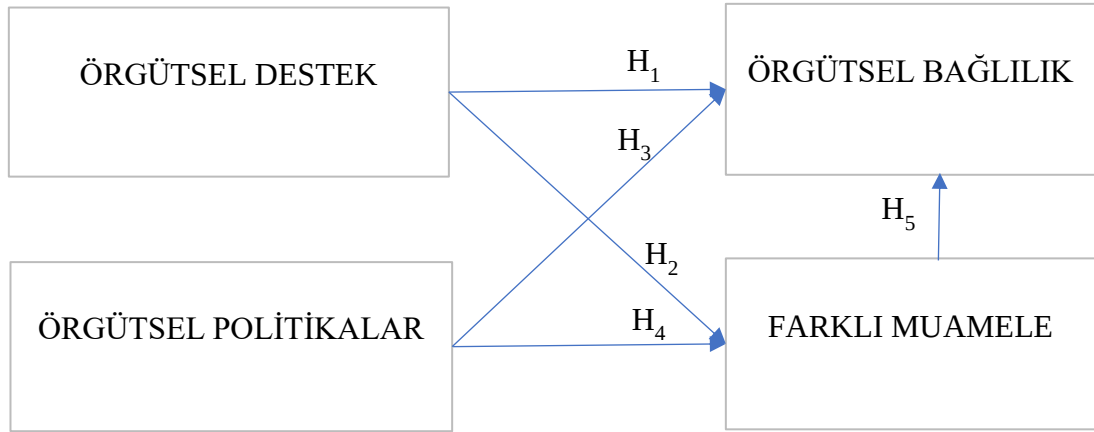
Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₅: Farklı Muamele örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

7.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada örgütsel destek ve örgütsel politikaların, örgütsel bağlılık ve farklı muamele ile ilişkisini ve farklı muamele ile örgütsel bağlılığın ilişkisini incelemek amacı ile geliştirilmiş olan model Şekil 7.1’de gösterilmiştir.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

Bu araştırmada beş adet hipotez test edilmektedir. Buna göre;

H₁: Örgütsel destek örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Örgütsel destek farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel politikalar örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Örgütsel politikalar farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H₅: Farklı Muamele örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

7.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Yöntemi

Veri toplamak amacıyla araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulamadan önce GTÜ İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 19.04.2024 tarih ve 2024/06-04 sayılı kararı ile etik uygunluk alınmış olup, bu bilgi anket formunda katılımcılara sunulmuştur. Araştırmanın örneklemi kamuda teknoloji alanında görev yapanlar arasından

kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 234 personel oluşturmaktadır. Veri toplamada kullanılan anketler online ve yüz yüze olarak toplanmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketin içindeki ölçekler, literatürdeki önceki araştırmalardan uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel destek ölçeği, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından geliştirilmiş ve 10 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel politikalar ölçeği ise Kacmar ve arkadaşları (1999) tarafından hazırlanmış olup, 15 maddeden oluşmaktadır. Farklı muamele ölçeği, Sanchez ve Medkik (2004) tarafından oluşturulmuş ve 10 maddeden meydana gelmektedir. Son olarak, örgütsel bağlılık ölçeği Klein ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilmiş ve 4 maddeden oluşmaktadır. Ankette toplamda 39 madde bulunmaktadır. Tüm ölçekler, 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında bir değerlendirme yapılabilen Likert tipi 5 dereceli ölçeklerdir.

7.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verileri analizlerini gerçekleştirmek için SPSS istatistiksel paket programından faydalanılmıştır. İlk olarak araştırmaya dahil olan 234 katılımcının sosyo-demografik özelliklere ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları aşağıda yer alan Tablo 7.1., Tablo 7.2., Tablo 7.3., Tablo 7.4., Tablo 7.5., Tablo 7.6. daki tablolarda verilmiştir.

7.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	65	27,8
	Kadın	169	72,2
	Toplam	234	100

Araştırma katılımcıların %72,2'i (169 kişi) kadın %27,8'i ise (65 kişi) erkektir. Katılımcıların büyük bir kısmının kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)

		Frekans	Yüzde %
Yaş	25 Yaş Altı	12	5,1
	26-32	40	17,1
	33-42	108	46,2
	43 ve üzeri	74	31,6
Toplam		234	100

Araştırma katılımcıların %5,1'i (12 kişi) 25 yaş altı, %17,1'i (40 kişi) 26-32 yaş aralığı, %46,2'si (108 kişi) 33-42 yaş aralığı ve %31,6'sı (74 kişi) ise 43 yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 7.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)

		Frekans	Yüzde %
Medeni Durum	Evli	169	72,2
	Bekar	65	27,8
	Toplam	234	100

Araştırma katılımcıların %72,2'si (169 kişi) evli, %27,8'i ise (65 kişi) bekârdır.

Tablo 7.4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)

		Frekans	Yüzde %
Eğitim Durumu	Lise	4	1,7
	Ön lisans	20	8,6
	Lisans	143	61,1
	Yüksek Lisans	56	23,9
	Doktora	11	4,7
Toplam		234	100

Araştırmaya katılan %61,1'i (143 kişi) Lisans, %23,9'u (56 kişi) Yüksek Lisans %4,7'si ise (11 kişi) Doktora mezundur. Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük bir kısmının yüksek öğrenim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7.5: Katılımcıların demografik özellikleri (Çalışılan Süre)

		Frekans	Yüzde %
Çalışılan Süre	1 yıldan az	5	2,1
	1-5 yıl	36	15,4
	6-10 yıl	59	25,3
	11-15 yıl	49	20,9
	15 yıldan fazla	85	36,3
Toplam		234	100

Araştırma katılımcıların %2,1'i (5 kişi) 1 yıldan az, %15,4'sı (36 kişi) 1 ila 5 yıl arası, %25,3'ü (59 kişi) 6 ila 10 yıl arası, %20,9'u (49 kişi) 11 ila 15 yıl arası ve %36,3'ü (85 kişi) ise 15 yıldan fazla bir zamandır sektörde çalışmaktadır.

Tablo 7.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Ünvan)

		Frekans	Yüzde %
Göreviniz	Daire Başkanı	5	2,1
	Müdür	36	15,4
	Müdür Yrd. / Şef	24	10,3
	Diğer	138	59,0
	Cevapsız	31	13,2
Toplam		234	100

Araştırma katılımcılarının %2,1'i (5 kişi) daire başkanı ve üstü yönetici, %15,4'i (36 kişi) müdür, %10,3'ü (24 kişi) müdür yardımcısı veya şef, %59'u (138 kişi) diğer kademelerde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan %13,2'lik grup (31 kişi) unvan sorusuna cevap vermemiştir. Katılımcıların azınlığı yönetici kademesindedir.

7.4.2. Faktör Analizi

Oluşturulan modelin Faktör Analizine uygunluğunun sınanması için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Sonuçlara göre verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (KMO= 0,929 ve Bartlett'in küresellik testi $p < 0,001$). KMO ve Bartlett' in Küresellik Testi sonuçları Tablo 7.7'de sunulmuştur.

Tablo 7.7: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü	,929
Bartlett'in Küresellik Testi	7136,616
	1326
	,000

Bir sonraki adımda, örgütsel destek, örgütsel politikalar, farklı muamele ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara yanıtlar üzerinden keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Varimax döndürme ile yapılan analizde, 39 soru 4 faktöre ayrılmış ve toplam varyansın %65,518'i açıklanmıştır. Bu faktörler; örgütsel destek, örgütsel politikalar, farklı muamele ve örgütsel bağlılıktır. Ölçeğin tümünün Cronbach's Alpha katsayılarının beklenen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978). Araştırmada örgütsel desteğin 1 ifadesi ile örgütsel politikaların 2 ifadesi kendi faktörlerine yüklenmemesi nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylı bilgiler ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 7.8'de yer almaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri ise 0.81 ile 0.98 arasında değişmektedir.

Tablo 7.8: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Factor Yüğü				Cronbach's Alfa	
Örgütsel Destek						
Örgütsel Destek1	,830				.883	
Örgütsel Destek2	,851					
Örgütsel Destek3	,855					
Örgütsel Destek4	,818					
Örgütsel Destek5	,669					
Örgütsel Destek7	,530					
Örgütsel Destek8	,734					
Örgütsel Destek9	,817					
Örgütsel Destek10	,767					
Örgütsel Politikalar						
Örgütsel P1		,504			.808	
Örgütsel P2		,656				
Örgütsel P3		,702				
Örgütsel P4		,629				
Örgütsel P5		,753				
Örgütsel P6		,596				
Örgütsel P7		,776				
Örgütsel P8		,769				
Örgütsel P9		,749				
Örgütsel P12		,789				
Örgütsel P13		,789				
Örgütsel P14		,705				
Örgütsel P15		,542				
Farklı Muamele						
Farklı Muamele1			,833			.979
Farklı Muamele2			,881			
Farklı Muamele3			,902			
Farklı Muamele4			,879			
Farklı Muamele5			,880			
Farklı Muamele6			,914			
Farklı Muamele7			,879			
Farklı Muamele8			,932			
Farklı Muamele9			,935			
Farklı Muamele10			,933			
Örgütsel Bağlılık						
Bağlılık1				,716	.949	
Bağlılık2				,622		
Bağlılık3				,786		
Bağlılık4				,750		
Açıklanan Toplam Varyans % 65,518						

7.4.3 Korelasyon Analizi

Faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından, değişkenlere ait soruların ortalamaları alınarak birleştirilmiş ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılacak

kompozit değişkenler oluşturulmuştur. Bu kompozit değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar Tablo 7.9’da yer almaktadır.

Tablo 7.9: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler		Ort	SS	1	2	3	4
1	Örgütsel Destek	3,35	1,02	1			
2	Örgütsel Politikalar	3,18	,99	,368**	1		
3	Farklı Muamele	2,04	1,14	-,324**	-,209**	1	
4	Örgütsel Bağlılık	2,94	1,24	,322**	,530**	-,239**	1

**P< 0,01

Araştırmanın ortaya koyulan değişkenler arasında korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek ile farklı muamele, örgütsel politikalar ile farklı muamele ve farklı muamele ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki ortaya çıkmıştır.

7.4.4. Hipotez Testleri

Araştırmada iki adet çoklu doğrusal regresyon ve bir adet tekli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın bağımlı, örgütsel destek ve örgütsel politikaların bağımsız değişken olduğu Model 1’de araştırmanın birinci ve üçüncü hipotezi test edilmektedir. Regresyon modeli anlamlıdır ($F=49,913$, $P<0,000$). Ortaya koyulan modele ait bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %30’unu açıklamaktadır ($R^2=0,303$). Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek örgütsel bağlılığı ($\beta=,160$; $p<0,001$) pozitif ve anlamlı etkilediği ve örgütsel politikalarında örgütsel bağlılığı yine ($\beta=,471$; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre H_1 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.10’da görülmektedir.

Tablo 7.10: Örgütsel Destek ve Örgütsel Politikaların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

MODEL 1		Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		
Bağımsız Değişkenler		β	t	Sig.
Örgütsel Destek		,160	2,965	0,004**
Örgütsel Politikalar		,471	7,956	,000**
R ²		0,303		
Model F		49,913		
p		0,000**		

**P<0,01

Farklı muamelenin bağımlı, örgütsel destek ve örgütsel politikaların bağımsız değişken olduğu Model 2’de araştırmanın ikinci ve dördüncü hipotezi test edilmektedir. Regresyon modeli anlamlıdır (F=14,799, P<0,000). Ortaya koyulan modele ait bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %26’sını açıklamaktadır (R²=0,257). Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel destek farklı muameleyi (β =-,285; p<0,001) negatif ve anlamlı etkilediği ve örgütsel politikalarında farklı muameleyi yine (β =-0,104; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre H₂ ve H₄ hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.11’de görülmektedir.

Tablo 7.11: Örgütsel Destek ve Örgütsel Politikaların Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi

MODEL 2		Bağımlı Değişken: Farklı		
Bağımsız Değişkenler		β	t	Sig.
Örgütsel Destek		-,285	-4,277	0,000**
Örgütsel Politikalar		-,104	-2,719	0,002**
R ²		0,257		
Model F		14,799		
p		0,000**		

**P<0,01, *P<0,05

Araştırma da son olarak, örgütsel bağlılığın bağımlı, farklı bağımsız değişken olduğu Model 3’de araştırmanın son hipotezi test edilmektedir. Regresyon modeli anlamlıdır (F=14,066, P<0,000). Ortaya koyulan modele ait bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %6’sını açıklamaktadır (R²=0,057). Yapılan regresyon analizi sonucunda farklı muamelenin örgütsel bağlılığı (β =-,239; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre H₅ hipotezi

desteklenmiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.12’de görülmektedir.

Tablo 7.12: Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

MODEL 3	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		
Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.
Farklı Muamele	-,239	-3,750	0,000**
R ²	0,057		
Model F	14,066		
p	0,000**		

**P<0,01

Araştırma sonucunda ortaya koyulan hipotezlerden beşi de desteklenmiştir.

7.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamında kamuda teknoloji alanında faaliyet gösteren kurumlarda çalışanların katılımıyla uygulanan anket çalışmasıyla elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma modelinde açıklanan etkiler analiz edilmiştir (bkz. Şekil 6.1). Ortaya çıkan bulgular incelendiğinde araştırmanın öngörülerinin çoğunluğunun literatürdeki diğer çalışmalarca desteklendiğini görülürken bazı sonuçların literatürden farklı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında ve literatür incelendiğinde araştırmanın orijinal bir çalışma olduğu söylenebilir.

7.5.1. Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çalışma dahilinde yapılan regresyon analizi sonucunda literatürle uyumlu olarak örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkilediği ($\beta=,160$; $p<0,000$) tespit edilmiştir. Bu sonucun daha önce yapılan çalışmalar ile örtüşmekte olduğu görülmüştür.

Yapılan birçok çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. (Eisenberger vd., 1986; Wayne vd., 1997, Celep ve Yılmaztürk,2012; Arshadi ve Hayavi,2013; Islam vd., 2013; Mekanjee vd., 2006). Bu araştırmanın sonuçları da literatür ile uyumlu olup,

çalışmada da görüldüğü gibi çalışanların örgütten aldıkları desteğin bilincine vardıklarında örgüte karşı bağlılıklarının arttığı teyit edilmiştir.

7.5.2. Örgütsel Desteğin Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi

Araştırmada örgütsel desteğin farklı muamele üzerindeki etkisi incelenmiş olup, regresyon analizi sonucunda örgütsel destek ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-,285$; $p<0,001$) tespit edilmiştir.

Farklı muamele, bireylerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, doğdukları yer, etnik köken veya diğer sosyal, ekonomik ve politik geçmişlerine dayanarak adaletsiz ve makul olmayan bir şekilde ayrımcılığa maruz kalmaları anlamına gelmektedir (Sanchez ve Medkik, 2004). Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel destekten kaynaklanan olumlu duyguların farklı muameleye maruz kalmayı önlemede önemli bir faktör olduğu değerlendirilmektedir (Turner ve Avison, 2003). Bu olumlu duyguların ırkçılık, cinsiyetçilik, yaş ayrımcılığı ve diğer ayrımcılık türlerine dair algılanan tutumları bile değiştirebileceği öne sürülmüştür (Lee, 2005; Ong ve Edwards, 2008). Literatürdeki bu bilgiler ışığında, örgütsel destek tarafından oluşturulan olumlu anlayışın, farklı muameleye karşı koruyucu ve onarıcı bir kaynak olabileceği düşünülmüştür. Bu araştırmanın sonuçları da literatür ile uyumlu olup, çalışmada örgütsel destek ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Bir başka deyişle farklı muamele algısı, örgütsel destek müdahalesi ile azaltılabileceği görülmektedir.

7.5.3. Örgütsel Politikanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmada örgütsel politikaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, yapılan analiz sonucunda örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=,471$; $p<0,001$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında literatürde yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmekle birlikte pozitif yönde ilişki tespit edilen çalışmalar da mevcuttur (Cropanzano vd., 1997). Bu çalışmada örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu önerilmekte olup, yapılan analiz sonucunda hipotezin destelendiği görülmüştür.

Literatürde yapılan araştırmaya göre politika algısının yüksek olması belirsizlik ve adaletsiz muamele duygusundan kaynaklanmakta olup, belirsizliklerin hâkim olduğu, prosedürlerin açık ve net olmaması nedeniyle adalet, eşitlik gibi kavramlara dair olumlu olmayan algıların mevcut olduğu örgütlerde yüksek hissedilmektedir. Bu olumsuz duygular ise çalışan bağlılığını azaltmaktadır (Harris vd. 2007; Vigoda 2010; Utami vd., 2014). Politikaların prosedürlerin net olmadığı belirsiz ortamlarda yüksek algılandığı göz önüne alındığında, örneklemin kamu kurumundan oluşması ve kamudaki belirsizliklerin daha az olması nedeni ile bu ilişkinin pozitif olarak ortaya çıkmasının açıklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin daha az iş belirsizliği yaşadığı ve daha fazla kontrol sahibi olduğu düşünülerek, daha düşük seviyelerde politik faaliyet algıladıkları ileri sürülmüştür (Parker vd., 1995). Örneklemin büyük çoğunluğunun yüksek öğrenim düzeyinde olması durumunun da bu sonucun desteklenmesinde etken olduğu değerlendirilmiştir.

7.5.4. Örgütsel Politikaların Farklı Muamele Üzerindeki Etkisi

Araştırmada örgütsel politikaların farklı muamele üzerindeki etkisi incelenmiş olup, örgütsel politikalar ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-,104$; $p<0,001$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Literatüre göre politika algısı ile farklı muamele arasında pozitif yönde ilişki mevcuttur (Jeong ve Kim, 2022). Yapılan bazı araştırmalarda kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ayrımcılığın, diğerlerine kıyasla daha az görüldüğü ortaya konmuştur (Lippens vd., 2023; Maurer-Fazio, 2012; Zschirnt ve Ruedin, 2016). Midtbøen (2018) çalışmasında kamu sektöründe ve cinsiyet dengesi sağlanmış mesleklerde etnik ayrımcılığın kadınlar açısından belirgin olmadığını ileri sürmüştür. Örneklemin kamu kurumu çalışanları olması ve büyük çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluşması nedeni ile araştırma hipotezinin desteklenmesini açıklayabileceği değerlendirilmiştir.

7.5.5. Farklı Muamelenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çalışmada farklı muamelenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, yapılan analiz sonucunda farklı muamele ile örgütsel bağlılık anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-,239$; $p<0,001$) ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında da görüldüğü gibi yaş, cinsiyet ve etnik kökene dayalı farklı muamele algısı çalışanların örgütsel bağlılıklarına negatif yönde etki etmektedir (McDonald ve Levy,2016; Rabl ve Triana, 2013). Elde edilen sonuçlar literatür ile uyumlu olup, etnik kökene dayalı bir farklı muamele algısına sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

7.5.6. Hipotezlerin Sonuçlarına Dair Özet Tablo

Tez kapsamında öne sürülen hipotezlerin sonuçları Tablo 7.13’de verilmiştir.

Tablo 7.13: Hipotezlerin sonuçları.

No	Hipotezler	Sonuç
H ₁	Örgütsel destek örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₂	Örgütsel destek farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₃	Örgütsel politikalar örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₄	Örgütsel politikalar farklı muameleyi anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₅	Farklı Muamele örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi

Buna göre ortaya koyulan tüm hipotezler desteklenmiştir.

8. SONUÇ

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve farklı muamele algısı kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel destek ve örgütsel politikalar, çalışanların bağlılık düzeylerini ve farklı muamele algısını şekillendiren önemli faktörler olarak belirlemektedir. Bu nedenle örgütsel destek ve örgütsel politika algılarının, farklı muamele ve bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır.

Uygulama kamuda teknoloji alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda farklı kademelerde görev yapan 234 çalışan arasında gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmanın farklı muamelenin ilişkileri üzerinde yapılacak olan diğer araştırmalara yol gösterici olması umut edilmektedir.

Çalışmada hipotezlerin test edilmesi amacı ile 3 adet regresyon modeli oluşturulmuş olup, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ilişkiler incelenmiştir. Model 1’de bağımsız değişken örgütsel destek ve örgütsel politikaların, bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiş ve 2 adet hipotez test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu önerilen H1 ve örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu önerilen H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. (Eisenberger vd., 1986; Wayne vd., 1997, Celep ve Yilmaztürk,2012). Bu araştırmanın sonuçları da literatür ile uyumlu olup, çalışanların örgütten aldıkları desteğin bilincine vardıklarında örgüte karşı bağlılıklarının da H1 hipotezinde öne sürüldüğü gibi artma eğiliminde olduğu teyit edilmiştir.

Birçok araştırmada örgütsel politika ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu gösterilmekle birlikte pozitif ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Cropanzano vd., 1997). Örgütsel politikaların yüksek algılanmasının temel sebebinin olarak adaletsiz muamele ve belirsizlik duygusu yaratması nedeniyle çalışan bağlılığının azalmasına neden olması gösterilmiş olup, bu olumsuz duyguların çalışan bağlılığını azalttığı ifade edilmiştir (Utami vd., 2014). Yapılan bu araştırmanın kamuda kurumlarında yapıldığı göz önüne alındığında kamuda kuralların ve

prosedürlerin daha net olmasının H3 hipotezinde önerilen örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiyi açıklayabileceği düşünülmektedir.

Model 2’de bağımsız değişken örgütsel destek ve örgütsel politikaların, bağımlı değişken farklı muamele üzerine etkisi incelenmiş ve 2 adet hipotez test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel destek ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğu önerilen H2 ve örgütsel politikalar ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğu önerilen H4 hipotezleri desteklenmiştir.

Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel destekten kaynaklanan olumlu duyguların farklı muameleyle maruz kalmayı önlemede önemli bir faktör olduğu değerlendirilmektedir (Turner ve Avison, 2003). Bu olumlu duyguların ırkçılık, cinsiyetçilik, yaş ayrımcılığı ve diğer ayrımcılık türlerine dair algılanan tutumları bile değiştirebileceği öne sürülmüştür (Lee, 2005; Ong ve Edwards, 2008). Bu araştırmanın sonuçları da literatür ile uyumlu olup, H2 hipotezinde öne sürüldüğü gibi çalışmada örgütsel destek ile farklı muamele arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ayrımcılığın, diğerlerine kıyasla daha az görüldüğünü ortaya koymuştur (Lippens vd., 2023; Maurer-Fazio, 2012; Zschirnt ve Ruedin, 2016). Midtbøen (2018) çalışmasında kamu sektöründe ve cinsiyet dengesi sağlanmış mesleklerde etnik ayrımcılığın kadınlar açısından belirgin olmadığını ileri sürmüştür. Örneklemin kamu kurumu çalışanları olması ve büyük çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluşması nedeni ile bu çalışma sonucunda ortaya çıkan H4 hipotezinde de önerilen örgütsel politika algısı ile farklı muamele arasındaki negatif ilişkiyi açıklayabileceği değerlendirilmiştir.

Model 3’de bağımsız değişken farklı muamele, bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiş ve 1 adet hipotez test edilmiştir. Analiz sonucunda farklı muamele ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğu önerilen H5 hipotezi desteklendiği görülmüştür.

Yapılan literatür araştırmalarında yaş, cinsiyet ve etnik kökene dayalı farklı muamele algısı çalışanların örgütsel bağlılıklarına negatif yönde etki etkilediği görülmüştür (McDonald ve Levy, 2016; Rabl ve Triana, 2013). Bu çalışmada da literatür ile uyumlu olarak ve H5 hipotezinde önerildiği gibi çalışanların farklı muamele algısının

arttıkça örgüte karşı bağlılıklarında azalma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmada önerilen beş hipotezin tümünün de desteklendiği görülmüştür.

Özetle, elde edilen bulgulara göre örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında literatür ile uyumlu olarak pozitif ilişki olduğu ve örgütsel politikalar ile örgütsel bağlılık arasında literatürün büyük çoğunluğundan farklı olarak pozitif ilişki olabileceği gösterilmiştir. Ayrıca örgütsel destek ile farklı muamele arasında negatif ilişki olduğu, örgütsel politikalar ile farklı muamele arasında negatif ilişki olabileceği de gösterilmiştir. Farklı muamele ile örgütsel bağlılık arasında da literatür ile uyumlu olarak negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

8.1. Yöneticilere ve Araştırmacılara Öneriler

Elde edilen bulgular farklı muamele algısının örgütsel destek, örgütsel politika algısı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi hususunda ve örgütsel destek ve örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerine ilişkisi hususunda yöneticilere bilgiler aktarmaktadır.

Çalışanlar örgütten aldıkları desteğin bilincine vardıklarında örgüte karşı bağlılıkları da artmaktadır. Çalışanların bağlılığını artırmak için de örgütsel destek algısının arttırılması, örgütsel destek algısının arttırılması için de örgütteki adalet ve yönetici desteği algısının arttırılması ve çalışan koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Farklı muamele algısı örgütlerde istenilen sonuçlar oluşturmaz. Bu nedenle örgütlerde oluşan farklı muamele algısının azaltılabilmesi için, örgütsel destek algısının arttırılması gerekmekte bunun için de örgütteki adalet ve yönetici desteği algısının arttırılması ve çalışan koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Örgütün desteğini bu şekilde hisseden çalışanlardaki farklı muamele algısı azalacak ve örgüte fayda sağlayacaktır.

Örgütlerde politika algısının yüksek olması belirsizlik ve adaletsiz muamele duygusundan kaynaklanmaktadır. Algılanan örgütsel politikaların yüksek düzeyde olması, örgütsel bağlılık üzerinde çoğunlukla negatif ilişkili olmakla beraber pozitif ilişkili olduğu durumlar da mevcuttur. Bu nedenle örgütlerin yapması gereken olumsuz tutumları olumluya çevirmektedir. Bu olumsuz duyguları olumlu duygulara dönüştürmek içinse örgütlerin yapmaları gereken belirsizlik ve adaletsizlik duygularını engelleyebilmek için çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek,

örgütsel süreçler ve kurallar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlamak olabilir.

Farklı muamelenin yüksek örgütsel politika algısına sahip bir ekibe, belirli bir kişi veya grubun yararını artırmak adına aracı bir etken olarak kullanılabileceği daha önce yapılan çalışmalarda ifade edilmiş olup, bu durumda farklı etnik kökene sahip çalışanların örgüte olumlu duygular besleyebilmesi için onlara yönelik olarak politikalar geliştirilmesi örgütler açısından faydalı olabilir.

Literatüre göre politika algısının örgütlerde belirsizlik ve adaletsiz muamele duygusunun yer aldığı ortamlarda kendini göstermesi nedeni ile politika algısının yükseldikçe karar alma süreçlerinde şeffaflık ve rasyonelliğin azalarak farklı olanların ayrımcılık ve dışlanma hissine kapılmalarının doğal bir sonucu olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde farklı muamele algısının etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi ya da azaltılabilmesi için örgütlerin yapmaları gereken belirsizliğin azaltılabilmesi için çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, örgütsel süreçler ve kurallar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlamak olabilir.

Farklı muamele algısı arttıkça çalışanların örgüte karşı bağlılıkları da azalma eğilimindedir. Bu nedenle çalışanların bağlılığını artırmak için adaletsizlik, ayrımcılık, farklı muamele hissini önüne geçilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bulgular, organizasyonların çalışanlarına daha fazla destek sunmasının ve örgütsel politikaları adil ve şeffaf bir şekilde yönetmesinin örgütsel başarı için kritik olduğunu göstermektedir. Araştırma, yöneticilere çalışan bağlılığını artırmak ve farklı muamele algısını azaltmak için stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

8.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmanın kısıtları bulunmaktadır. Kısıtlar nedeniyle ulaşılamayan sonuçlar ya da analizde yer almayan sonuçlar gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici olacaktır. Araştırma teknoloji alanında faaliyet gösteren kamu kurumlarında çalışanlar arasında yapılmış olup, farklı sektörlerin de dahil edilmesi ile daha genel bir sonuç elde edilebilir. Bu çalışmada farklı muamele farklı bölge/köken/kültür olarak ele alınmıştır. Farklı çalışmalarda yaş, cinsiyet gibi diğer farklı muamele türleri üzerinden de inceleme yapılabilir. Araştırmada bağlılık ölçeği

olarak Klein (2014) ölçeği kullanılmıştır. Bu nedenle duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından değerlendirme yapılmamış olup, ileriki araştırmalarda duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından da inceleme yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, M., Botelho, T. L., Lamont-Dobbin, G., (2024). The (re)production of inequality in evaluations: A unifying framework outlining the drivers of gender and racial differences in evaluative outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 44, 100207.
- Adamovic, M., (2022). When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100832.
- Ahmed, A. M., (2007). Group identity, social distance and intergroup bias. *Journal of Economic Psychology*, 28(3), 324-337.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information and Management*, 45(8), 556-563.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alvi, S. A., Ahmed, S. W., (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, A Case Study. *Human Relations*, 40(5), 267-280.
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., Dhal, M., (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843.
- Andrade, G., (2022). Perceived ethnic discrimination and job satisfaction amongst mental health nurses of color in Venezuela. *Archives of Psychiatric Nursing*, 40, 91-96.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J., Faulk, L., (2012). Ethnic Discrimination in the Dutch Labor Market: Its Relationship With Job Characteristics and Multiple Group Membership. *Work and Occupations*, 39(3), 237-269.
- Angle, H. L., Lawson, M. B., (1994). Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count. *Psychological Reports*, 75(3), 1539-1551.

- Angle, H. L., Perry, J. L., (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arshadi, N., Hayavi, G., (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Atinc, G., Darrat Assistant Professor of Marketing, M., Byrd Endowed Professor of Management, P., Parker, B. W., Director, E., (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal Of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Baert, S., Marx, I., Neyt, B., Van Belle, E., Van Casteren, J., (2018). Student employment and academic performance: an empirical exploration of the primary orientation theory. *Applied Economics Letters*, 25(8), 547-552.
- Bayl-Smith, P., Griffin, B., (2017). Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 306-328.
- Becker, H. S., (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bies, R. J., Moag, J. S., (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, G. J., Boal, K. B., (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bode, C., Rogan, M., Singh, J., (2022). Up to No Good? Gender, Social Impact Work, and Employee Promotions. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 82-130.
- Botelho, T. L., Abraham, M., (2017). Pursuing Quality: How Search Costs and Uncertainty Magnify Gender-based Double Standards in a Multistage Evaluation Process. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 698-730.
- Bowers, A., Prato, M., (2018). The Structural Origins of Unearned Status: How Arbitrary Changes in Categories Affect Status Position and Market Impact. *Administrative Science Quarterly*, 63(3), 668-699.
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., Murray, F. E., (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(12), 4427-4431.
- Brown, R., (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745-778.

- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., Partlow, C., (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Burakova, M., McDowall, A., Bianvet, C., (2022). Are organisational politics responsible for turnover intention in French Firefighters? *European Review of Applied Psychology*, 72, 100764.
- Castilla, E. J., Benard, S., (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Cejka, M. A., Eagly, A. H., (1999). Gender-Stereotypic Images of Occupations Correspond to the Sex Segregation of Employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423.
- Celep, C., Yilmazturk, O. E., (2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., Levy, P. E., (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cheng, J. C., O-Yang, Y., (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., Aselage, J., (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 119-124.
- Cohen, P. N., Huffman, M. L., (2007). Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Conzon, V. M., (2023). The Equality Policy Paradox: Gender Differences in How Managers Implement Gender Equality-Related Policies. *Administrative Science Quarterly*, 68(3), 648-690.
- Cox, T. H., Nkomo, S. M., (1991). Race and Gender-Group Analysis of the Early Career Experience of MBAs. *Work and Occupations*, 18(4), 431-446.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., Toth, P., (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S., (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- 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(12), 1349-1355.
- DeConinck, J. B., 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(3), 225-231.
- del Carmen Triana, M., Ahmed, R., García, M. F., (2025). The effect of age discrimination on employee silence: The role of age similarity with familiar individuals. *Acta Psychologica*, 252, 104664.
- Derous, E., Pepermans, R., Ryan, A. M., (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860-882.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., Pilar Alguacil, M., (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Diprete, T. A., Soule, W. T., (1988). Gender and Promotion in Segmented Job Ladder Systems. *American Sociological Review*, 53(1), 26-40.
- Dobbin, F., Schrage, D., Kalev, A., (2015). Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014-1044.
- Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., Dansky, K. H., (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. *Social Science and Medicine*, 59(5), 961-971.
- Drory, A., (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Duncan, C., Loretto, W., (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95-115.
- Dupree, C. H., Torrez, B., Obioha, O., Fiske, S. T., (2021). Race–status associations: Distinct effects of three novel measures among White and Black perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(3), 601-625.
- 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., Davis-Lamastro, V., (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

England, P., Levine, A., Mishel, E., (2020). Progress toward gender equality in the United States has slowed or stalled. *National Academy of Sciences*, 117(13), 6990-6997.

Ensher, E. A., Grant-Vallone, E., Donaldson, S. 1., (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.

Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Ammeter, A. P., (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in Multi Level Issues*, 179-254.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., Pondy, L. R., (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.

Ferris, G. R., Kacmar, K. M., (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Folger, R., Konovsky, M. A., (1989). Effects Of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Fu, W., Deshpande, S. P., (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.

Gouldner, H. P., (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.

Greenberg, Jason, Mollick, E., (2017). Activist Choice Homophily and the Crowdfunding of Female Founders. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 341-374.

Greenberg, Jerald., (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M., (1990). Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Griffin, B., Bayl-Smith, P., Hesketh, B., (2016). The longitudinal effects of perceived age discrimination on the job satisfaction and work withdrawal of older employees. *Work, Aging and Retirement*, 2(4), 415-427.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., Elron, E., (1994). Expatriate Managers and Psychological Contract. *American Psychological Association*, 79(4), 617-626.

- Hanaysha, J., (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Han, J., Richardson, V. E., (2015). The relationships among perceived discrimination, self-perceptions of aging, and depressive symptoms: A longitudinal examination of age discrimination. *Aging and Mental Health*, 19(8), 747-755.
- Harris, R. B., Harris, K. J., Harvey, P., (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-655.
- Herrera, J., De Las Heras-Rosas, C., (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., Johnson, D., (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Indartono, S., (2009). Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 160-170.
- Islam, T., Khan, S. ur R., Ungku Ahmad, U. N. Bt., Ali, G., Ahmed, I., Bowra, Z. A., (2013). Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238-1242.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J., Besen, E., (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 907-927.
- Jawahar, I. M., (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754.
- Jeong, Y., Kim, M., (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199.

- Johnson, K. J., Fredrickson, B. L., (2005). “‘We All Look the Same to Me’” Positive Emotions Eliminate the Own-Race Bias in Face Recognition. *American Psychological Society*, 16(11), 875-881.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 3(5), 627-658.
- 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*, 59(6), 976-994.
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R., (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A., Jun, S., (2016). Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469-502.
- Karakaş, S., (2017). <https://www.psikolojisozlugu.com/alderfers-erg-theory-alderfer-erg-kurami>. Erişim Tarihi:30.01.2025
- Kidd, J. M., Smewing, C., (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.
- Kim, S. S., Im, J., Hwang, J., (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P., (1994). Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 75-82.
- Klein, H. J., de Aguiar Rodrigues, A. C., Zhan, Y., (2025). Community and organizational commitment: Understanding the effects of organizational investments on worker behavior. *Journal of Business Research*, 186, 115023.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T., (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress A Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klein, H. J., Solinger, O. N., Duflot, V., (2022). Commitment System Theory: The Evolving Structure of Commitments To Multiple Targets. *Academy of Management Review*, 47(1), 116-138.
- Kline, P. M., Rose, E. K., Walters, C. R., (2022). Systemic Discrimination Amonglarge U.S. Employers. *National Bureau of Economic Research*, 1-40.

Kmec, J. A., (2008). The Process of Sex Segregation in a Gender-Typed Field: The Case of Male Nurses. *Sociological Perspectives*, 51(2), 259-279.

Ko, J.-W., Price, J. L., Mueller, C. W., Meyer, J. P., Allen's (, N. J., Allen, N. J., Meyer, ; J P., (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology Copyright*, 82(6), 961-973.

Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Alexander Haslam, S., Renneboog, L. D. R., (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.

Kunze, F., Boehm, S. A., Bruch, H., (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.

Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H., (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.

Kunze, F., De Meulenaere, K., (2024). Discrimination in organizations on the basis of age. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101927.

Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., Gloe, D. S., (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403-408.

Landells, E. M., Albrecht, S. L., (2016). Organizational politics and a maturity model: an integration and extension of existing models and dimensions. *Handbook of Organizational Politics* içinde. Edward Elgar Publishing.

Landells, E. M., Albrecht, S. L., (2017a). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41-58.

Landells, E. M., Albrecht, S. L., (2017b). Positive Politics, Negative Politics, and Engagement: Psychological Safety, Meaningfulness, and Availability as “Black Box” Explanatory Mechanisms. *Research in Occupational Stress and Well Being* içinde (C. 15, ss. 33-49). Emerald Group Publishing Ltd.

Landells, E. M., Albrecht, S. L., (2019). Perceived organizational politics, engagement, and stress: The mediating influence of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-12.

Lee, R. M., (2005). Resilience Against Discrimination: Ethnic Identity and Other-Group Orientation as Protective Factors for Korean Americans. *Journal of Counseling Psychology*, 52(1), 36-44.

Lippens, L., Dalle, A., D'hondt, F., Verhaeghe, P. P., Baert, S., (2023). Understanding ethnic hiring discrimination: A contextual analysis of experimental evidence. *Labour Economics*, 85, 102453.

Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S., (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

Macdonald, J. L., Levy, S. R., (2016). Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169-190.

Macey, W. H., Schneider, B., (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Marchiondo, L. A., Gonzales, E., Ran, S., (2016). Development and Validation of the Workplace Age Discrimination Scale. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 493-513.

Maslyn, J. M., Farmer, S. M., Bettenhausen, K. L., (2017). When organizational politics matters: The effects of the perceived frequency and distance of experienced politics. *Human Relations*, 70(12), 1486-1513.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S., (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

Maurer-Fazio, M., (2012). Ethnic discrimination in China's internet job board labor market. *IZA Journal of Migration*, 1(1), 1-24.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R., (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Psychological Association, Inc*, 75(6), 710-720.

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

Michael Gaddis, S., (2015). Discrimination in the credential society: An audit study of race and college selectivity in the labor market. *Social Forces*, 93(4), 1451-1459.

Midtbøen, A. H., (2014). The Invisible Second Generation? Statistical Discrimination and Immigrant Stereotypes in Employment Processes in Norway. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(10), 1657-1675.

- Midtbøen, A. H., (2018). The making and unmaking of ethnic boundaries in the public sphere: The case of Norway. *Ethnicities*, 18(3), 344-362.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., Kolodinsky, R. W., (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Ming-Chu, Y., Meng-Hsiu, L., (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Mintzberg, H., (1983). A Note on the Unionization of Professionals From the Perspective of Organization Theory. *Relations Law Journal*, 5(4), 623-634.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., Price, J. L., (1999). The Effects of Group Racial Composition on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Commitment. *Work and Occupations*, 26(2), 187-219.
- Mun, E., Kodama, N., (2022). Meritocracy at Work?: Merit-Based Reward Systems and Gender Wage Inequality. *Social Forces*, 100(4), 1561-1591.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., Darr, W., (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33.
- Nunley, J. M., Pugh, A., Romero, N., Seals, R. A., (2016). College major, internship experience, and employment opportunities: Estimates from a résumé audit. *Labour Economics*, 38, 37-46.
- Ong, A. D., Edwards, L. M., (2008). Positive Affect and Adjustment to Perceived Racism Positive Affect and Adjustment to Perceived Racism Recommended Citation Recommended Citation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(2), 105-126.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F., (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Paarima, Y., Kisinna, A. A., Ofei, A. M. A., (2024). Perceived organizational politics: Implications for nurses' stress and job satisfaction. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20, 100686.
- Pager, D., (2007). The use of field experiments for studies of employment discrimination: Contributions, critiques, and directions for the future. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 609(1), 104-133.
- Pager, D., Western, B., (2012). Identifying Discrimination at Work: The Use of Field Experiments. *Journal of Social Issues*, 68(2), 221-237.

- Paleari, F. G., Brambilla, M., Fincham, F. D., (2019). When prejudice against you hurts others and me: The case of ageism at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(11), 704-720.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., Jackson, S. L., (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., (1981). *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. WC Brown Co.
- Porter, M. E., (1981). The Contributions of Industrial Organisation to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Powell, D. M., Meyer, J. P., (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., Midtbøen, A. H., (2017). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(41), 10870-10875.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T., (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.
- Rabl, T., Triana, M. del C., (2013). How German employees of different ages conserve resources: Perceived age discrimination and affective organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3599-3612.
- Randall, D. M., (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal Of Organizational Behaviour*, 11, 361-378.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A., (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, J. A., Arnold, J., Jay, C., (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 22, 329-345.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ridgeway, C. L., (2011). *Framed by Gender*. Oxford University Press.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J. D., (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Rivera, L. A., Tilcsik, A., (2019). Scaling Down Inequality: Rating Scales, Gender Bias, and the Architecture of Evaluation. *American Sociological Review*, 84(2), 248-274.
- Rong, Z., Cao, G., (2015). A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements. *Open Journal of Business and Management*, 03(04), 433-440.
- Salami, S. O., (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Sanchez, J. I., Medkik, N., (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group and Organization Management*, 29(4), 517-536.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Abdulla, M. H. A., (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56(12), 1021-1030.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., (1997). Process And Structure In Leader-Member Exchange. *Management Review*, 22(2), 522-552.
- Steers, R. M., (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Takeuchi, R., Yu, N. Y., Lin, C. C., (2022). Organizational politics and employee performance in the service industry: A multi-stakeholder, multi-level perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103677.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., Lim, S. L. O., (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tongchaiprasit, P., Ariyabuddhiphongs, V., (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.

Triana, M. del C., Trzebiatowski, T., Byun, S., (2017). Lowering the Threshold for Feeling Mistreated: Perceived Overqualification Moderates the Effects of Perceived Age Discrimination on Job Withdrawal and Somatic Symptoms. *Human Resource Management*, 56(6), 979-994.

Tsui, A. S., Egan, T. D., O'reilly, C. A., (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Turner, R. J., Avison, W. R., (2003). Status Variations in Stress Exposure: Implications for the Interpretation of Research on Race, Socioeconomic Status, and Gender. *Source: Journal of Health and Social Behavior*, 44(4), 488-505.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2025), <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:30.01.2025).

Utami, A. F., Bangun, Y. R., Lantu, D. C., (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378-386.

Valle, M., Perrewe, P. L., (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.

Varela-Neira, C., Araujo, M. del R., Sanmartín, E. R., (2018). How and when a salesperson's perception of organizational politics relates to proactive performance. *European Management Journal*, 36(5), 660-670.

Vigoda, E., (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.

Vigoda-Gadot, E., Talmud, I., (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.

Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., Ben-Zion, E., (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7-8), 764-787.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C., (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Whitener, E. M., (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.

- Williams, C. L., (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Wingfield, A. H., (2009). Racializing the Glass Escalator. *Gender & Society*, 23(1), 5-26.
- Wingfield, A. H., Chavez, K., (2020). Getting In, Getting Hired, Getting Sideways Looks: Organizational Hierarchy and Perceptions of Racial Discrimination. *American Sociological Review*, 85(1), 31-57.
- Yeung, D. Y., Zhou, X., Chong, S., (2021). Perceived age discrimination in the workplace: the mediating roles of job resources and demands. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 505-519.
- Zhang, M., Gibney, S., (2020). Ageism and perceived job sustainability: a comparative European analysis. *International Journal of Manpower*, 41(5), 551-565.
- Zibenberg, A., (2021). The Interaction between Personal Values and Perception of Organizational Politics in Predicting Stress Levels of Staff Members in Academic Institutions. *The Journal of Psychology*, 155(5), 489-504.
- Zschirnt, E., Ruedin, D., (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(7), 1115-1134.

ÖZGEÇMİŞ

Burcu PALA ilk ve orta öğrenimi İzmir’de tamamladı. 2000 yılında İzmir Selma Yiğitalp Ağırlıklı Yabancı Dil Lisesinden mezun oldu. 2000 Yılında başladığı Süleyman Demirel Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünü 2004 yılında derece ile tamamladı. Lisans öğrenimi boyunca Türk Eğitim Vakfı’ndan burs almış olup, mezuniyet sonrasında da TEV Onur Ödülü almıştır. Bir yıllık özel sektör tecrübesinden sonra 2006 yılı Eylül ayından itibaren Türk Standardları Enstitüsünde sırasıyla deney personeli, laboratuvar yönetim temsilcisi, teknik şef kademelerinde görev yapmıştır. Ağustos 2021 tarihinden bu yana TSE Marmara Bölge Marmara Bölge Koordinatörlüğü Laboratuvarlar Grup Başkanlığına bağlı Elektroteknik Laboratuvarı Gebze Müdürlüğü görevini vekaleten yürütmektedir. Deney personeli olarak görev yaptığı dönemde TS EN 60950 ve TS EN 60065 Standartları kapsamındaki Bilgi Teknolojisi Cihazları ile Ses ve Görüntülü Cihazların Deneylerinin, Televizyon ve Monitör Enerji ölçümü deneylerinin, ECE R 10 regülasyonu kapsamındaki otomotiv alt aksamı deneylerinin TSE bünyesine kazandırılması ve akreditasyon çalışmalarının tamamlanması projelerini başarıyla tamamlamıştır. IECEE sisteminde Elektromanyetik Uyumluluk ve Elektriksel Güvenlik konularında teknik denetçidir. TS EN ISO IEC 17025, TS EN ISO 9001, TS EN ISO 45001 standartları kapsamında denetimlere katılmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

Makaleler:

Pala, B. D., & Esen, G. K. (2018). Türkiye’de Ev Tipi Elektrikli Cihazlarda Enerji Etiketleri ve Enerji Verimliliği Farkındalığı Analizi. Verimlilik Dergisi (2), 81-97.

Esen, G. K., & Pala, B. D. (2015). Televizyonların Enerji Etiketleri Ölçümü ve Üretici Beyanlarının İsalet Oranı Analizi Evk.

TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Pala, B., Erat, S., İmamoğlu, S.Z. (2025). Örgütsel Destek ve Örgütsel Politikaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Afrika 7. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi, (Ocak 17-19, 2025), Kahire, Mısır.

EKLER

Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Örgütsel Politikalar, Farklı Muamele ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” konulu bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında “KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK” tır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

(GTÜ İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 19.04.2024 tarih ve 2024/06-04 sayılı kararı ile ETİK UYGUNLUK alınmıştır.)

Doç. Dr. Serhat ERAT Burcu PALA

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Yaşınız: a) 25 ve altı b) 26-32 c) 33-42 d) 43 ve üzeri

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Medeni Durum: a) Evli b) Bekâr

Eğitim: a) Lise b)Önlisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Çalışma Süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 15 yıldan fazla

Görev Unvanı: a) Daire Başkanı ve Üzeri b)Müdür b) Müdür Yrd./Şef d) Diğer

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.					
Örgütsel Destek					
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana çok fazla yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	1	2	3	4	5
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5
Örgütsel Politikalar					
Çalıştığım kurumda insanlar birilerinin üstüne basarak yükselmeye çalışır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda kimsenin temas etmek istemediği etkili grup (gruplar) vardır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kurumdaki en iyi fikirler eleştirilirken bile açık konuşma konusunda cesaretlendirirler.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık olsa bile iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda güçlü olanlarla iyi geçinmek en iyi seçenektir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda düzeni bozmamak en iyisidir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda bazen sesiz kalmak sistemle savaştırmaktan daha kolaydır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda bazen başkalarına duymak istediğini söylemek doğruyu söylemekten iyidir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda kendi kararını vermektense söyleneni yapmak daha güvenlidir.	1	2	3	4	5
Bu bölümde çalışmaya başladığımdan beri maaş ve terfilerin kurum içi politika aracı olarak uygulandığını görmedim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda bir kişinin yayınlanan politikalarla tutarlı olmayan bir maaş artışı veya terfi aldığını hatırlayamıyorum.	1	2	3	4	5

Çalıştığım kurumda aldığım maaş artışı ya da terfilerin hiçbiri, terfi ve maaş artışlarına ilişkin politikalarla uyumlu değildir.	1	2	3	4	5
(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
Bağlılık					
Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	1	2	3	4	5
Bu Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Farklı Muamele					
Günlük yaşantınızda farklı bölge/köken/kültür veya geçmişinizden dolayı aşağıda belirtilen durumlara ne sıklıkta maruz kalıyorsunuz? 1=Asla; 2=Nadiren; 3=Ara Sıra; 4=Bazen; 5=Çok Sık;)					
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanlara rahatsız edici şakalar veya olumsuz yorumlar yapıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle insan ilişkilerinde bir sınırlama olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle kalıplaşmış bir yargı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların sosyalleşmesinde zorlandığını/çekingen olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların kariyerlerinde engellendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanlara baskı yapıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların takdir edilmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların iletişimde bir sınırlama olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların dışlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bölgesel/etnik/kültürel farklılık nedeniyle çalışanların hor görüldüğünü düşünüyorum.	1	2	3	4	5