

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE DUYGUSAL BAĞLILIK
İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Alp Eren KAYASANDIK

Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı

Nevşehir
Ağustos, 2013

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Alp Eren KAYASANDIK, 2013

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Alp Eren KAYASANDIK

İmza

: 

“İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.


Tezi Hazırlayan

Alp Eren KAYASANDIK


Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

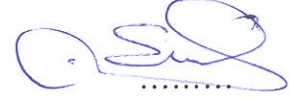
TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Alp Eren KAYASANDIK tarafından hazırlanan “İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

02.09.2013

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye :Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ




Üye :Yrd. Doç Dr. Metin KAPLAN



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 04.09.2013 tarih ve 2013.28.08 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

04.09.2013

Doc. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Alp Eren KAYASANDIK

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz, 2013

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Bireylerin çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olan aile hayatı, iş hayatıyla yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Genellikle işyerinde harcanan vakit, emek ve oluşan davranış kalıpları ve ortaya çıkan sorunlar, aile düzlemine taşmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan çatışma, etkileri yönüyle örgüt tarafından çoğu zaman doğrudan etkilenmeyen duygusal bağlılık ile benzeşmektedir.

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar nadir olmakla birlikte bu çalışmada, bu ilişkinin çalışanların adalet algısından nasıl etkilenebileceği de araştırılmıştır. Bu çalışmadan konu ile ilgili Türkçe yazındaki görgül çalışma eksikliğinin giderilmesi beklenmektedir. Araştırma Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren on üç büyük ölçekli işletmenin 175 idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde zaman kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öte yandan, algılanan örgütsel adaletin iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar yanında teori ve uygulama açısından bazı kısıtlar ve gelecekteki araştırmaları yönlendirme bakımından öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Algılanan örgütsel adalet, duygusal bağlılık, iş-aile çatışması

ABSTRACT

THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AS MODERATOR IN THE LINK BETWEEN WORK-FAMILY CONFLICT AND AFFECTIVE COMMITMENT

Alp Eren KAYASANDIK

Nevşehir University, Institute of Social Sciences

Master of Business Administration, July, 2013

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Family life, which is an integral life of individuals' business life is in a close relationship with working life. Generally, time and labor spent in the workplace, patterns of behavior and the emerging problems overflow into the family plane. Therefore, the resulting conflict is similar to the emotional commitment whose effects are often not directly affected by the aspect of the organization.

Although the research between these two cases are rare, this study has analyzed how the relationship is influenced by the employees' perception of justice. This study has been expected to remedy the lack of empirical studies related with Turkish literature within the frame of this subject. The sampling of this study consists of employees in Kayseri Industrial Zone, total of 175 administrative personnels.

According to the findings of the study, a positive correlation has been found between work-family conflict and affective commitment. Similarly, a positive correlation has been observed between time-based work-family conflict and affective commitment. On the other hand, it has been concluded that perceived organizational justice plays a regulatory role in the relationship between work-family conflict and affective commitment. In addition to the results, some limitations of these findings for theory and practice, and recommendations for future research directions have been presented

Key Words: perceived organizational justice, organizational affective commitment, work-family conflict

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	İV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	İX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI.....	6
1.1. İş-Aile Çatışması Kavramları	6
1.2. İş-Aile Çatışmasının Yönleri	8
1.3. İş-Aile Çatışmasının Kaynakları.....	9
1.3.1. Zaman Kaynaklı Çatışma	10
1.3.2. Gerilim Kaynaklı Çatışma	11
1.3.3. Davranış Kaynaklı Çatışma	12
1.4. İş-Aile Çatışması Süreci	13
1.5. İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Faktörler	16
1.5.1. Kişisel Faktörler.....	16
1.5.2. Örgütsel Faktörler	20
1.5.3. Ailevi Faktörler.....	22
1.6. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları	24
1.6.1. Bireye Yönelik Sonuçları	25
1.6.2. Aileye Yönelik Sonuçları	26
1.6.3. Örgüte Yönelik Sonuçları.....	27
1.7. İş-Aile Çatışması Yönetimi	29
1.8. İş-Aile Çatışması ile İlgili Çalışmalar	33

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIK.....	36
2.1. Örgüte Bağlılık Kavramı	36
2.2. Örgüte Bağlılık Türleri	37

2.2.1. Duygusal Bağlılık	38
2.2.2. Devam Bağlılığı.....	39
2.2.3. Normatif Bağlılık	40
2.3. Duygusal Bağlılığın Öncülleri	40
2.3.1. Allen ve Meyer'in Modeline Göre Duygusal Bağlılık Öncülleri.....	41
2.3.2. Diğer Öncüller	42
2.3.2.1. Bireysel Faktörler.....	43
2.3.2.2. Rol Faktörleri.....	45
2.3.2.3. İş ve İş Çevresi Faktörleri.....	45
2.3.2.4. Yapısal Faktörler.....	46
2.4. Duygusal Bağlılığın Sonuçları.....	47
2.5. Duygusal Bağlılıkla İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET	53
3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları	53
3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci	57
3.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları.....	58
3.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	60
3.4.1. Dağıtım Adaleti.....	61
3.4.2. İşlem Adaleti.....	64
3.4.3. Etkileşim Adaleti	66
3.5. Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkilendirilen Faktörler.....	69
3.5.1. Kişisel Faktörler	70
3.5.1.1. Kişilik.....	70
3.5.1.2. Cinsiyet.....	71
3.5.1.3. Eğitim Seviyesi	72
3.5.2. Örgütsel Faktörler	73
3.5.2.1. Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Kültürü.....	73
3.5.2.2. Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi.....	76
3.5.2.3. İş Tatmini ve İş Performansı.....	77
3.6. Örgütsel Adalet, Bağlılık ve İş-Aile Çatışması İle İlgili Yapılan Araştırmalar	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI.....	81
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81

4.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	84
4.2.1. Örneklem	84
4.2.2. Ölçekler	86
4.2.3. Model ve Hipotezler.....	87
4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	89
4.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	89
4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri ve Çalışanları Tanıtıcı Bilgiler	89
4.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları	91
4.3.3. Algılanan Örgütsel Adaletin İş-Aile Çatışması ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi.....	95
SONUÇ	100
KAYNAKLAR	103
EKLER	
Ek-1: Anket formu	124
Ek-2: Hipotez 5 için analiz sonuçları	125
ÖZ GEÇMİŞ	130

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1. İş-Aile Çatışması Süreci ve Değişkenleri.....	15
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	88
Şekil 4.2. Düşük ve Yüksek Örgütsel Adalet Algısının Etkileşim İlişkisi ile Değişimi.....	98
Tablo 4.1. Örneğin Demografik Özellikleri	90
Tablo 4.2. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, ve Cronbach's Alpha Değerleri	92
Tablo 4.3. İş-Aile Çatışmasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 4.4. İş-Aile Çatışması Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 4.5. Algılanan Örgütsel Adaletin İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	96

GİRİŞ

Bu çalışmada, iş-aile çatışmasının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel adaletin bu değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olup olmadığı incelenmektedir.

Bireyler hayatlarının belli dönemlerinde çok değişik roller üstlenmektedir. Bu rolleri yerine getirmelerindeki alışkanlıkları, başarı ve başarısızlıkları diğer rolleri de etkilemekte ve onları etkileyip bastırabilmektedir. Bu durumda bireyler rol çatışmaları, rol karmaşası veya rol belirsizlikleri ile karşılaşarak mücadele etmek durumunda kalabilmektedirler (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009, s.70). Zaman, gerilim ve davranış uyumsuzluğu ve yetersizliği sonucu iş-aile çatışması yaşayan kişilerin pek çok olumsuzlukla birlikte iş ve yaşam tatminsizliğini deneyim etmeleri kaçınılmazdır.

Son yıllardaki küresel ölçekte teknoloji, politika, kültür ve ekonomi alandaki gelişmeler ve hızlı değişim bireylerin rolleri ile ilgili algılarını da değiştirmektedir. Günümüzde daha fazla kadının çalışma hayatına girmesi, her geçen gün daha fazla ailenin çift gelirliliği gibi etkenler ve tüketicilerin de işletmelerden her geçen gün daha fazla talepte bulunmasıyla, işverenlerin de işgörenlerden daha fazla istekte bulunması, iş ve aile rollerini değiştirerek yeni rol taleplerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş ve aile rollerinin tüm sorumluluklarını yerine getirmek bakımından iş ve aile hayatını dengeleyebilmek her zamankinden daha önemli hâle gelmiştir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.154).

Grenhaus ve Beutell (1985, s.76), iş-aile çatışmasını, bir role katılımın diğer bir role katılımı güçleştirilmesi biçiminde ifade etmiştir. Parasuraman ve Simmers (2001, ss.552-556), iş ve aile rollerinin kişisel zaman ve enerji yönünden birbirleriyle rekabet eder durumda olduğunu ve iş-aile çatışmasını; iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan uyumsuzluk durumu olarak tanımlamışlardır. Wayne, Musiska ve Fleeson (2004, s.108) ise iş-aile çatışmasını, birinin iş rolünden onun aile rolüne negatif karışma olarak değerlendirmiştir.

Bütün bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı gibi bireylerin kendi rolleri arasında denge kuramaması hâlinde roller arası çatışma yaşanması kaçınılmazdır.

Bu noktada örgütün ve bir çalışan olmanın birey için ne ifade ettiği, üstlendiği rol için önem arz edecek ve diğer rolleri ile ilişkisini de şekillendirecektir. Çünkü bireyler için iki önemli yaşam alanı olan ailesi yani evindeki ve işyerindeki değişkenler, kendilerini doğrudan etkileyecektir. Günümüzdeki çalışma şartlarını da göz önüne aldığımızda bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını artık, iş yerlerinde geçirir oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

Her yönüyle dışarıdan etkilenen ve hem iş hem dış müşterilerine kulak verme mecburiyetinde bırakılan işletmeler, kendi kültürlerini yaratmaktadır. Artık bir denklem olarak algılanmaktan uzaklaşan ve birçok faktörden etkilenmeye başlayan mal/hizmet üretimi, hem işlevleri yerine getirmekte hem de uzun vadede yaşamını idame ettirme de şimdiye kadarkinden daha fazla çalışanlarına muhtaçtır. Çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sonuçlara etkisinin fark edilmesi, pek çok araştırmaya konu olmuş ve yöneticileri, çalışanları örgüte ne şekilde bağlanacakları konusunda zihinsel muhakeme yapmaya ve çalışanları örgüte bağlamak için destek mekanizmaları ve politikalar oluşturmaya zorlamıştır.

Örgütsel bağlılık, genel anlamıyla işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili tutumlarından biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabul etmesi ve örgüte kabulünden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik bir sözleşmenin kapsamında değerlendirilebilir.

Mowday, Steers ve Porter (1979), geliştirdikleri modelde örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması ile açıklamaktadır. Onlara göre, örgütsel bağlılığın üç özelliği vardır: (1) Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (2) Örgütün lehinde kayda değer çaba harcama isteği ve (3) Örgütteki üyeliği devam ettirmek için güçlü bir arzu duymadır (Kondratuk vd., 2004, s.334).

Allen ve Meyer (1991), bireyin örgütte kalmasının kendi isteğine dayandığı duygusal bağlılık (affective commitment), bireyin örgütten ayrılmasının maliyetini düşünmesiyle oluşan devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ve bireyin örgütte kalmasını bir zorunluluk olarak hissettiği normatif bağlılık (normative commitment) olarak ifade etmişlerdir.

Çalışanların örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler, her işverenin sahip olmak istediği, kendini örgüte gerçekten adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda isteklidirler ve işe karşı olumlu tutum sergileyerek gerektiğinde de ek çaba göstermeye hazırlardır (Çetin 2004, s.95). Kişi duygusal bağlılığa sahip olduğunda, kendini örgütle özdeşleştirmekte ve kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir.

İşte birey için bu iki önemli değişkenin yani iş-aile ilişkisi ve örgüte olan duygusal bağlılığının birbiriyle ilişkisinde, kişinin ruhsal ve fiziksel iyiliği ve performansı üzerinde örgütsel adalet algısının bir etkisinin olup olmadığını kavramak hem araştırmacılar hem de sektör içindeki yöneticiler için bir fark yaratabilecektir. Bu iki faktör arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini yeni bir boyutta düşünerek, çalışmanın çıkış noktası olan örgütsel adalet faktörüne ve önemine değinmekte yarar bulunmaktadır.

Örgütlerde kişilerarası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Böylece örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel veya kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2005, s. 95).

Greenberg (1990, s.339) algılanan örgütsel adaleti “işyerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmasını sağlayan algı” olarak tanımlamıştır. Ayrıca Beugre ve Baron (2001, s.326), örgütsel adaleti; “bireyin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem” şeklinde tanımlamaktadır.

Algılanan örgütsel adalet kavramı bireylerin algılarına dayanmaktadır. Bireylerin algısal yorumları zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Fortin 2008, s.94). Dolayısıyla çalışanların tutumları örgütsel davranışlarını belirlemektedir. Örgütlerde örgütsel adalet ile ilgili yaşanan en büyük kaos, yöneticiler tüm çalışanlara adaletli davrandıklarını düşünseler bile çalışanlar “adaletsizlik” algısına sahip olabilmektedirler. Olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olan olgu, gerçekte o örgütte adaletin ya da adaletsizliğin olup olmadığı değil, çalışanların

adalet algısıdır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2008, s.632). Dolayısıyla uygulanan adalet ile algılanan adalet aynı anlamı taşımamaktadır.

İş-aile çatışmasının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini azaltmak ve duygusal bağlılığın olumsuz sonuçlarını dengelemek ve ayrıca iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ilişkisini algılanan örgütsel adaletin nasıl değiştirdiğini ortaya koymak bakımından bu çalışma önem arz etmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, iş aile çatışmasının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarının bu etki düzeyini düzenleyici rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

Bu çerçevede çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş-aile çatışması ile ilgili genel kavramlar, iş-aile çatışması kaynakları, süreci, sonuçları ve iş-aile çatışmasına neden olan faktörler ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, türleri ve duygusal bağlılık ile ilgili genel teorik bilgilere değinildikten sonra duygusal bağlılığın öncülleri ile duygusal bağlılığı etkileyen diğer faktörler ve sonuçlardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise algılanan örgütsel adalet kavramı, unsurları, örgütsel adalet ayrımı, örgütsel adalet algısını ekleyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ile ilgili görgül araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise Kayseri imalat sanayindeki büyük ölçekli işletmelerin çalışanları açısından iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisi ve algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını inceleyen bir alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler ile küçülen bir dünyada iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla insanlar, birbirlerinden ve makro düzeydeki çevrelerinden daha fazla haberdar olmaya başlamıştır. Etkileşim ve gelişim beraberinde buna uygun tüketimi ve sanayileşmeyi getirmiş, işletmeler için kısıt, makinelerin kapasitesi olmaktan çıkmış, arzın nispeten daha kolay sağlanabildiği modern bir ağ oluşmuştur. Bu noktada işletmenin dinamiklerinden olan çalışanlarla aileleri de yükselen hayat standartlarında bir yaşam sürdürmek ve kariyer hedeflerine ulaşmak için değişime uğramış, ebeveynler birlikte iş hayatına atılmak durumunda kalmıştır. Aile rollerindeki bu farklılaşma, ev içi dengelerde değişimlere sebep olmuştur. Bu denge değişimiyle iş kaynaklı sorunların eve, ev kaynaklı sorunların da işyerine taşınmasıyla ortaya çıkan çatışma durumu araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu çatışma hâlinin örgüt ve aile için ne ifade ettiği, tarafların olaylardan nasıl etkilendiği hem işletme, hem de psikoloji/sosyoloji alanlarının da araştırma konusu olmuştur.

Bu bölümde rol, çatışma, iş-aile çatışması kavramları, iş-aile çatışmasının yönleri, kaynakları, sebep faktörleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır:

2.1. İş-Aile Çatışması Kavramları

İş ve aile yaşamı çatışması konusu, iş-aile etkileşimi sorunları (Burke vd., 1980), iş-aile uyumsuzluğu (Jones ve Butler, 1980) ve iş-aile gerginliği (Kelly ve Voydanoff, 1985) gibi tanımlarla literatürde yer almakla birlikte bunun çıkış noktası

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964) tarafından tanımlanan rol çatışmasıdır. Çalışanların iş-aile-özel yaşamı arasındaki dengeleri inceleyen çalışmalar, bu konunun son otuz yılda daha fazla işlenmeye başladığını göstermektedir (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010, s.54).

Rol; kişinin sahip olduğu sosyal statü veya çeşitli örgütler veya belli bir grup içinde bulunduğu konumu gereği diğerleri ile ilişkilerinde kendisinden göstermesi beklenen davranışlar kalıbı olarak tanımlanmaktadır (Eken, 2006, ss. 4-5). Rol dinamik bir unsurdur. Rol, toplumların, örgütlerin ve ilişkilerin yapısına göre değişebilir.

Çatışma; iki ya da daha fazla kişi veya grubun hedefleri, istekleri, amaçları veya güdülerini noktasındaki uyumsuzluk ve sürtüşmeler sonucu ortaya çıkan duygusal ortamı ifade etmektedir. Çatışmayı oluşturan üç önemli kavram vardır: Bunlar uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlıktır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, ss. 154-155). Rol çatışması, bu noktada hem yüklenen misyonların farklılığı, hem de bu misyonları yerine getirmek için gereken zaman, maliyet ve enerji gibi soyut ve somut kaynakların yetersizliği sonucu ortaya çıkan bir durumdur.

Genel olarak rol çatışması, bir rolü üstlenen bireyin kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen başka roller nedeniyle ortaya çıkan baskıların yarattığı olumsuzluk durumu olarak ifade edilmektedir (Kahn vd., 1964, s. 13). Rol çatışması, bireyin aynı zamanda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumlarda ortaya çıkmamaktadır. Aynı zamanda kişinin davranışlarıyla ondan beklenen davranış biçimleri arasındaki uyumsuzluk durumu da rol çatışması olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005, s. 668).

Kurumsallaşması düşük ve güçlü örgüt kültürüne sahip olmayan işletmelerde karşılaşılan başka bir kavram ise rol belirsizliğidir. Yetki ve sorumlulukların açıkça

belirlenmemesi, bireyden görevle ilgili beklenen davranışların açık olmaması, iş amaçlarının net olarak bilinmemesi ve işgörenin yapılan işin bütünün parçası olduğunu kavrayaması, rol belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır.

İş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin zaman, mekân, stres gibi yönlerden birbiriyle karşılıklı biçimde uyumsuz olması sonucu ortaya çıkan rol çatışması, iş-aile çatışması olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 77). İş-aile çatışması, kişinin birden fazla role sahip olması durumunda meydana gelmektedir (Higgins ve Duxbury, 1992, ss. 392-393). Roller arası dengenin sağlanamaması çatışmaya neden olabilir.

Bireyin örgüt ortamındaki görevleri, statüsü ve yaşantısıyla ailesi içindeki sorumlulukları ve pozisyonunun gereklerinin belirli boyutlarda birbiriyle kesişmesi (overlap) kişide bir gerilim oluşturur. Bu gerilimin iş-aile çatışmasını tetiklemesi mümkündür (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 79). İş-aile çatışması, “iş ile aile taleplerinin birbiriyle çatışması” şeklinde ifade edilebilir. Yapılması gereken rollerin yerine getirilmemesi bir çatışma nedeniyken rolden beklenen sorumluluklarla gerçekleşen eylemler arasındaki fark da bir çatışma sebebidir.

İş-aile çatışması araştırmaları, özellikle örgütsel davranışın temel inceleme alanlarından biri olmakla beraber insan kaynakları yönetimi, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi sosyal bilim alanlarında da ele alınmaktadır.

1.2. İş-Aile Çatışmasının Yönleri

Çatışma, sadece iş alanından aileyen yansıyan oluşumu ile sınırlandırılmaz. Aile alanındaki faktörler de iş alanını etkileyerek aile-iş çatışması kavramını oluşturmakta ve iş-aile çatışması kavramını iki ayrı düzleme yerleştirmektedir. (Huang, Hammer, Neal ve Perin, 2004, s. 80; Bragger et al., 2005, 307).

Greenhaus ve Parasuraman (1999)'ın da dâhil olduğu bazı çalışmalarda, iş-aile çatışmasının tek taraflı olmayıp iş ve aile alanları arasında iki yönlü olarak geliştiği ve birbirinden etkilendiği de savunulmuştur (Wayne vd., 2004, s. 108). İki yönlü çatışmanın işin aile alanına müdahalesiyle iş-aile çatışmasını, ailenin iş alanına müdahalesiyle aile-iş çatışmasını beraberinde getirdiği görülmektedir (Frone, Yardley ve Markel, 1997, s. 148).

Frone (1992), Higgins (vd., 1994) çalışmalarında, çatışma türleri arasında güçlü bir korelasyon olmasına rağmen yapı yönüyle birbirlerinden farklılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Frone vd., 1997, s. 148).

İş-aile çatışmasının ve aile-iş çatışmasının nedenleri ve sonuçları farklılaşmakla birlikte, işle ilgili faktörlerin (iş saatlerinin esnek olması, işte geçirilen zaman, iş stresi gibi) aile-iş çatışmasına kıyasla iş-aile çatışmasıyla daha ilişkili olması, aynı şekilde işle ilgili olmayan ve aile hayatını ilgilendiren faktörlerin de (medeni durum, aile yapısı ve kültürü, çocuk sayısı gibi) iş-aile çatışmasına kıyasla aile-iş çatışmasıyla daha ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Byron, 2005, s. 171). Çatışmanın ortaya çıktığı yerin, çatışma yönünün belirlenmesinde göz önüne alınabileceği anlaşılmaktadır.

1.3. İş-Aile Çatışmasının Kaynakları

İş- aile çatışması, farklı boyutlarda pek çok faktörden etkilense de bunlar temel olarak üç ana ekseninde değerlendirilmiştir.

Çalışma saatleri, medeni durum, çocuk sahibi olma, eşlerin çalışması gibi hususlarla ortaya çıkan kısıtlar zaman kaynaklı çatışmayı ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın iş ya da aile hayatında yaşadığı duygusal stres kaynaklarının diğer rolünün gereklerini yerine getirmesini engellemesi durumu gerilim kaynaklı çatışmadır. İş ve aile yaşamında farklı roller üstlenen çalışanların bu roller gereği sergilemesi gereken

davranışların birbiriyle uyumsuz olması ve çatışma yaratması durumu ise davranış kaynaklı çatışmayı doğurur.

1.3.1. Zaman Kaynaklı Çatışma

Zaman temelli iş-aile çatışması, iş ya da aile kaynaklı zaman kısıtlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 86). Kişi, sahip olduğu rollerin gereklerini gün içerisinde yerine getirmek zorundadır. Üstlenilen her bir yeni rol ise, diğer rollere daha az zaman kalmasına neden olabilecektir. Azalan bu zaman da rolün gereklerinin tam olarak yerine getirilmesini güçleştirebilecek ve dolayısıyla da birey, zaman temelli çatışma yaşayabilecektir (Cardenas ve Major, 2005, ss. 36-37; Carlson, Kacmar ve Stepina, 1995, s. 18).

Zaman kaynaklı çatışma da kendi içinde iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir: Birincisi, bir role ayrılan zaman dilimi, diğer rolü yerine getirmeyi fiziksel olarak engelleyebilir. İkincisi, birey bir rolü fiziksel olarak gerçekleştirirken zihni, diğer rolün baskısıyla meşgul olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 78).

Zaman kaynaklı çatışmanın işe ilişkin kaynakları fazla mesai, düzensiz çalışma saatleri, haftalık ve günlük çalışma saatlerinin uzunluğu, esnek olmayan çalışma saatleridir. Aile tarafında ise, geniş bir aileye sahip olmak ve çiftlerin ikisinin de çalışıyor olması, ebeveyn ilgisine muhtaç küçük çocuk sahibi olunması gibi sebepler çatışmaya kaynaklık edebilir (Burke, 1997, ss. 323-324).

Zaman temelli iş-aile çatışmasının örgütsel nedenleri fazla mesai, düzensiz iş saatleri, günlük ya da haftalık çalışma saatleri; ailevi nedenleri ise küçük çocuk sahibi olma, büyük aileler ya da eşlerin ikisinin de çalışması olabilmektedir (Elloy, 2004, s. 20). Bunların dışında, terfi ederek daha fazla efor ve sorumluluk gerektiren bir göreve gelme, mesai saatleri dışında fazla çalışma durumu ve yeni bir işe başlama zaman temelli çatışmanın işle ilgili sebeplerindedir. Örneğin, çocuğuyla hafta sonu

sinemaya ya da maça gitmek için plan yapan bir baba, işyerinde gelişen ani bir durumla hafta sonu da çalışmak zorunda kalıyorsa bunun yaşayacağı iş-aile çatışması, zaman temelli olacaktır.

Evinde işle ilgili bir raporu, akşam hazırlamayı düşünen bir anne, eve geldiğinde küçük çocuğunun bakımı ya da hastalığı gibi nedenlerle bunu yapamadığında yine zaman temelli çatışma yaşayabilecektir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009, s. 72).

1.3.2. Gerilim Kaynaklı Çatışma

Gerilim kaynaklı çatışma; kişinin iş veya aile ortamındaki psikolojik durumunu diğer alana taşıması şeklinde de ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin işi ya da ailesiyle ilgili olarak yaşadığı gerginlikler, düş kırıklıkları, üzüntüler, endişeler, alınganlıklar, duyarsızlıklar ve tahammülsüzlükler gibi durumlar bireyin diğer rolüyle ilgili performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Bacharach, Bamberger ve Conley, 1991, s.42). Psikolojik nedenli veya gerilim temelli çatışma olarak da bilinen bu çatışma türünde kişinin iş veya aile rolünün onu etkileyen bazı olumsuz psikolojik sonuçları, onun diğer rolünü tüm gerekleriyle yerine getirmesini önlemektedir. Bir alanda strese maruz kalmanın yol açtığı yorgunluk, gerilim, sinirli olma durumunun diğer alanda kişinin performansını olumsuz yönde etkilemesi gerilim kaynaklı çatışmadır.

Kişinin işinden veya ailesinden kaynaklanan baskı, gerginlik, sıkıntı, endişe ve yorgunluk gibi durumlar, diğer alandaki rollerinin gereklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Yorgunluk, sinirlilikle ilgili olan gerilime dayalı çatışma, bir roldeki gerilimin diğer roldeki performansı etkilediği zaman ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.80). Özellikle iş yaşamındaki aşırı iş yükü, kişiler arası zayıf ilişkiler, iş güvensizliği, kontrol ve yönetme fırsatlarının olmayışı gibi

olumsuz deneyimler; aile içi etkileşime olumsuz yansıyan duygulara sebep olabilmektedir. Benzer şekilde iş rolündeki belirsizlik veya memnuniyetsizlik, aşırı rol yükü, lider desteğinin olmayışı ve etkileşim güç olması, fiziksel ve psikolojik iş talepleri, iş çevresindeki değişikliklerin oranı, iletişimde stres ve işte beklenen zihinsel konsantrasyon ve kendini aşırı şekilde işe adanma, bir role yüksek düzeyde bağlılık o role ayrılan zaman miktarını da arttırmakta, ikinci rolün beklentilerinin karşılanmasını güçleştirmektedir (Frone vd., 1997, s. 156). Rol beklentileri ve yükü arttıkça çatışmanın daha yoğun yaşanacağı söylenebilir.

Ailedeki bu olumsuz duygusal tepkiler de aile üyelerine karşı alınganlık ve aile etkileşiminden kaçınmaya neden olabilmektedir. Aynı şekilde, aile yaşamının stresleri ve duygusal gerginlikler, evinde eşiyile tartışan ya da çocuğuna bağlı olarak çok sınırlanan bir kişinin bu durumu işine, yöneticisine ya da iş arkadaşlarına yansıtması da aile rolünün iş rolüne engel olması anlamına gelmektedir. Aksi durumda da bir alanda meydana gelen olumsuzluk ve gerginlikler de iş rolü performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 81).

Bahsi geçen tanımlardan hareketle kişinin iş ortamında yaşadığı gerginlik ne kadar fazla ise bunun aileye etkisi de o kadar yoğun olacaktır denilebilir.

1.3.3. Davranış Kaynaklı Çatışma

Greenhaus ve Beutell (1985, s. 81) davranış temelli çatışmayı, “bir rolde yerine getirilen davranışların diğer rolde uyumsuz olması, uyumu güçleştirmesi veya uyum sağlayamaması” olarak ifade etmişlerdir.

Kinnunen ve Mauno (1998, s. 158) da davranış kaynaklı çatışmayı, “bir rolde beklenen davranış biçimlerinin diğer rolde beklenen davranış biçimleriyle uyuşmaması” olarak tanımlamışlardır.

İş yaşamında kendine güvenen, objektif, duygularına hâkim olması beklenen bireyden, aile yaşamında da merhametli, sevecen, hassas davranması beklenebilmektedir. Eğer birey işinde evindeki gibi, evinde de işindeki gibi davranırsa bu sorunu yaşayabilir. Greenhaus ve Beutell (1985, ss. 82-83)'e göre, bireyin sahip olduğu farklı rollerin beklentilerinin birbirleriyle uyum sağlamadığı durumlarda, bireyin davranışları temelinde de çatışma meydana gelebilmektedir. Bireyin yaşadığı zaman ve enerjiye bağlı çatışmada olduğu gibi bir rolün gerektirdiği davranışlar, tutumlar ve değerler, diğer rolün gerekleri ile uyuşmayabilir. Örneğin; başarılı, çalışkan, hırslı ve işe bağlı olan birinin olumlu bir aile yaşamı için destekleyici, uyumlu ve aileye yönelimli olması gerekmektedir. Bu karşıt davranışsal beklentiler, bir alandan diğer alana geçiş yaparken bireylerde gerginlik yaratarak roller arası çatışmaya neden olabilmektedir (Toraman, 2009, s. 20). Bu nedenle kişinin iş ve aile yaşamındaki rollerinin ve bu rollerdeki beklentilerin birbiri ile uyumlu olması, davranış kaynaklı çatışma yaşamasını etkilemesi açısından önemlidir denilebilir.

1.4. İş-Aile Çatışması Süreci

İş-aile çatışması zamanın kısıtlı olması nedeniyle rollerin birbirinin alanına girmesi, psikolojik olarak roller arasında dengeyi sağlayamamaktan dolayı gelen stresle birlikte gerilim yönüyle ve rollerin gerektirdiği davranışların birbiri ile uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan bir rol çatışması olarak tanımlanmıştır.

İş-aile çatışması süreci bu kaynaklardan beslenen ve birazdan değinilecek olan iş-aile çatışmasına neden olan faktörler tarafından da beslenip yönlendirilen bir süreçtir. Süreç ile ilgili ortaya konan teorilerden bahsetmeden önce bir çatışmanın gelişimini ifade eden ve dört adımdan oluşan süreci konuyla alakalı olan iş-aile çatışmasına uyarlayarak kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Bunlar potansiyel çatışma süreci, algılanan çatışma, davranışa yönelme ve açığa çıkma olarak sıralanabilir (Çoşkun, 2009).

Birinci adımda potansiyel çatışma, çatışmaya zemin hazırlayan ortamın varlığını ifade eder. Bunlar beklentileri karşılamayan çalışma saatleri ve adil olmayan iş sorumlulukları ya da sağlık problemleriyle fazlaca ilgilenmek durumunda kalan ailevi kaygılar olabilir.

İkinci adımda algılanan çatışma vardır. Çatışmanın bu aşamasında birey çatışmanın var olduğunun farkına varırlar ve bir çatışmanın olduğunu artık bilmektedirler. Çatışmaya taraf olanlar bu aşamada çatışmanın kökenlerini araştırmakta, çatışmanın niçin doğduğunu incelemektedir.

Üçüncü adımda davranış vardır. Denge sağlama ve uyumsuzluk söz konusudur. Bununla beraber gerginlik veya kaygı hisleriyle birlikte çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür. Artık çatışmanın kendini hissettirdiği evre burasıdır.

Dördüncü adımda, açığa çıkma ile iş ortamı ya da aileye yönelik yansımalarından bahsedilebilir. Yani açık çatışma söz konusudur.

Higgins ve Duxburry (1991, s. 61), iş-aile çatışması süreci ve değişkenlerini şekil 1.1.'deki model ile izah etmişlerdir.

çatışma beraberinde iş-aile çatışmasını getirerek çalışanların bu alanlardaki yaşam kalitesini ve genel yaşam tatmini (Lee, 1978; Michaelson, Weitzel & Jones, 1980) azaltmaktadır.

Aile ve iş ortamına katılma zorunluluğu ile bu ortamlardaki beklentilerin birbirleri ile zaman ve emek bakımından çakışması ve zihin yorgunluğu sebebiyle gereken ilginin karşılıklı olarak gösterilememesi çatışmaya sebep olmaktadır. Bu durum, iş ve aile yaşamı tatminsizliğine neden olarak, yaşam tatminini genel olarak azaltmaktadır.

Süreci sonuçlanmadan müdahale ve çözüm yolları arayan modellerin yazındaki eksikliği, gelecekteki çalışmalar için farklı yaklaşımlara konu olabilir.

1.5. İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Faktörler

Kişilerin zaman, gerilim ve davranış eksenlerinde iş-aile hangi faktörlerin etkisinde kaldığını kavramak da önem arz etmektedir. İş-aile çatışmasını kişisel, örgütsel ve ailesel faktörler etkileyebilir.

1.5.1. Kişisel Faktörler

Kişilerin iş-aile çatışması; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve kişilik tipolojisi gibi faktörlerden etkilenebilmektedir.

İş-aile çatışmasıyla ilgili araştırmalarda, çatışmayla yaş arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar bulunmakla birlikte genellikle bireylerin yaşlarıyla iş-aile rol çatışması arasında daha çok negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmektedir (Toraman, 2009, s. 30). Bireyler yaşlandıkça bilgi, tecrübe, ücret, itibar gibi işteki kazanımlarının arttığı, daha az iş stresi yaşadığı ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarını daha az etkilediği görülmektedir (Giray ve Ergin, 2006, s. 86). İş-aile çatışmasının yaş arttıkça azalması yaşı büyük bireylerin iş ve aile hayatlarını birbirinden ayırabilme konusunda daha profesyonel olmalarından (Lambert, Hogan,

Camp, Nertura ve Ventura., 2006, s. 379) ya da çalışma koşullarının iyi ve çalışma programlarının nispeten daha düzene oturmuş olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Karatepe ve Kılıç, 2007, s. 248). Grandey ve Cropanzano (1999) tarafından akademik personel üzerinde yapılan bir araştırmada da bireylerin yaşları, yaşadıkları iş-aile çatışmaları ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Yani akademik personel olarak görev yapan kişiler yaşlandıkça, iş sorumlulukları aile sorumluluklarını daha az etkilemektedir.

İş-aile çatışması cinsiyete göre karşılaştırıldığında kadınların erkeklere oranla daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları görülmektedir (Giray ve Engin, 2006, s. 88). İş-aile çatışmasının cinsiyete göre farklılık göstermesinin (Burley, 1995; Frone, 1997; Hammer vd., 1997; Marks, 1998; Eagle vd., 1998, Burke ve Greenglass, 2001; Kim ve Ling, 2001) nedeni, cinsiyet rolleriyle yakından ilişkilidir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlarda erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi, iş hayatına da yansımaktadır. Kadınların, ev içi sorumlulukları çoğu zaman tek başına üstlenmek zorunda kalmaları, iş hayatına uyum sağlamaları ve işte başarılı olmaları bakımından engel oluşturmaktadır. Bu tarz geleneksel ailelerde erkek, tüm dikkatini işiyle ilgili konulara verebilmekte ve örgütler, erkeklerin evle ilgili sorumluluklarının olmadığı varsayımıyla işleri yapılandırabilmekte ve kariyer haritalarını buna göre belirleyebilmektedirler (Burke, 1997, s. 320). Cinamon (2006), kadınların iş-aile çatışmasını daha yüksek düzeyde yaşadıklarını tespit etmekle birlikte ayrıca erkeklere oranla çatışmayı yönetmekte daha başarısız olduklarını tespit edilmiştir (Bedük, 2005, s.106).

Bireylerin evli ya da bekâr olmaları çatışmaya olumlu ya da olumsuz yönde etki edebilmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 157). Frone (1997)'a göre, kişilerin medeni durumu, yaşı, kadının çalışma hayatında yer alıp almaması, ailede çocuk

olup olmaması, çocukların sayısı, evlilik uyumu, aile içerisindeki anlaşmazlıklar, gerginlikler, eşlerin birbirine destek olup olmaması gibi faktörler de iş-aile çatışmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışma yaşamı içinde kadınların bekârken ortaya koydukları çalışma performansları da evlilikle beraber özellikle de çocuk sahibi olduktan sonra düşebilmektedir.

Olumlu bir süreçte gelişen evlilikler iş performansını olumlu yönde etkilerken olumsuz şekilde devam eden evlilikler, bireyin performansını olumsuz etkilemekte ve sürecin yarattığı yıpranmalar bireylerde yüksek strese neden olarak işe odaklanmayı güçleştirmekte, onların performansını düşürmekte ve hassaslaşan bireylerin çatışmaya girmelerini kolaylaştırmaktadır (Özmutaf, 2007, s. 49). Evli veya bekâr olma iş-aile çatışmasını etkilediği gibi evliliğin kalitesi de çatışmaya girme durumunu belirlemektedir.

İş-aile çatışması ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, iş-aile çatışması ile eğitim düzeyi arasında ilişkinin yüksek olmadığı görülmektedir. Pilar (vd., 2004)'a göre, düşük eğitim düzeyindeki kadın çalışanlar, genellikle yarı zamanlı işlerde ya da zihinsel yorgunluğun daha az olduğu işlerde çalıştıkları için, iş beklentileriyle aile sorumlulukları arasında daha rahat denge kurarken, eğitim düzeyi yüksek erkek çalışanlar ise aile sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmek adına işin beklentilerine cevap vermekte ve yoğun ölçüde aile-iş çatışması yaşamaktadırlar. Ballica (2010)'ya göre ise, daha az eğitilmiş kişiler, yaptıkları işin daha az sorumluluk gerektiren işler olması sebebiyle iş-yaşam dengesini daha iyi kurabildiklerini ifade etmektedir.

Kendi içinde değerlendirildiğinde yüksek eğitilmiş erkekler, daha fazla iş-aile çatışması yaşarken düşük eğitilmiş kadınlar, daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır. Ailenin, işi olumsuz yönde etkilemesi gerçeği, -yüksek eğitilmiş erkekler için- aile

sorumlulukları, erkekleri zor durumda bırakabilir ve işe öncelik tanımalarını sağlayabilir, düşüncesini desteklemektedir (Kinnunen ve Mauno, 1998, s. 158). Bu noktada eğitim seviyesi yükseldikçe yaşam dengesini sağlamak için daha talepkâr davranıldığı savunulabilir.

İş ve aile rolüne bağlılığın derecesi, kişinin o rol için harcamak istediği zaman ve çaba miktarını ve rolüyle ilgili duyarlılığını göstermektedir. Dolayısıyla işine aşırı bağlı olan birinin aile rolünü ve tam tersine ailesine aşırı bağlı olan birinin ise iş rolünü tam olarak yerine getirememesi beklenmektedir. Kişinin rollerine bağlılığının yanı sıra işin ve ailenin beklentileri de çatışmanın öncesini oluşturan diğer etkenlerdendir. Beklentilerin fazla oluşu, kişinin bu beklentileri algılaması ve beklentilerin karşılanmaması durumunda yaptırımın söz konusu oluşu, iş-aile çatışmasının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Higgins, 1992, s. 143).

Friedman ve Rosenman'ın farklı bir çıkış noktası ile yaptıkları çalışmada kişileri A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak sınıflandırmışlardır. Rekabetçi, agresif, hırslı, sabırsız ve zamana duyarlı tutumları nedeniyle A tipi olarak tanımlanan bireylerin, sıradan olayları bile stres verici olarak algılayabildikleri ve daha fazla stres yaşamaya eğilimli oldukları ileri sürülmektedir. Bu özelliklere sahip A tipi kişilerin strese dirençlerinin az olduğu ve normal durumlarda bile stres içerisinde olabildikleri belirtilmektedir (Hisli Şahin, Güler ve Basım, 2009, s. 245).

B tipi kişiliğe sahip bireyler, esnektirler, zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değillerdir. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişiliğe sahip birey, insanlarla ya da zamanla daha az çatışma hâlinindedir, yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. B kişilik tipi stresten daha az

etkilenmekte ve her durumda görevini aynı rahatlıkla yapabilmektedir (Pehlivan Aydın, 2002, s. 36). A tipi kişilik ile B tipi kişiliğe sahip kişiler, başarı yönüyle kıyaslandığında aralarında anlamlı bir fark görülmemesine rağmen A tipi kişiliğin – yaşadığı baskılara mevcut stres kaynakları da dâhil olduğunda- B tipi kişiliğe sahip işgörenlerden daha fazla iş-aile çatışması yaşamasını mümkün kılmaktadır.

İşkolikler de genel olarak işleriyle çok fazla meşgul oldukları için ailelerini ihmal ederler ancak bunun farkında da olmadıklarından her fırsat bulduklarında işlerine zaman ayırmayı tercih ederler. Genellikle ekonomik anlamda ihtiyaçları olmasa da çok fazla çalışırlar ve kendilerinden beklenen performansın üzerinde gayret gösterirler. Ayrıca, işlerini yapmadıkları anda bile akılları daima işlerinde takılı kalır (Kasper, Meyer ve Schmidt, 2005, ss. 442-443).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt temelli faktörler düşünüldüğünde akla ilk olarak gelenler; iş ortamının baskısı, çalışma saatlerinin çeşitli toplantılarla ve görüşmelerle uzaması, iş seyahatlerinin fazla olması, aşırı iş yükünün olması, iş stresinin yüksek olması, işyerinde kişiler arası yaşanan çatışma, yönetici desteğinin olmaması olarak sayılabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 2).

İş yerindeki güvensiz çalışma ortamı, istikrarsız istihdam trafiği, çalışma takvimindeki düzensizlikler ve ani değişimler, yetişmeyen ürün ve hizmetler için oluşan iş stresi ve yüksek performansa ilişkin işverenin baskısı, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmayı zorlaştırmaktadır. Carlson, (vd., 1995, ss.18-24) yaptığı çalışmada sık sık tekrarlanan fazla mesailerin, düzensiz iş değiştirmelerin, tatilde ve hafta sonu çalışmanın, günde dokuz saati aşan çalışmaların, iş-aile çatışmasıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Böylece çalışan bireyler, aile yaşamının taleplerine ayırmaları gereken zamanı, çoğu zaman iş yaşamının

taleplerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadırlar. Bu durum, aile taleplerini (çocuklar, alışveriş, günlük işler vb.) yerine getirmeyi güçleştirmektedir (Özmete ve Eker, 2012, s.2).

İşletmeler, daha fazla ürün ve hizmet üretebilmek, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için vardiyalı sistemi daha yoğun kullanmaya başlamışlardır. Vardiya sistemi, belirli büyüklüğün üzerindeki işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Ancak vardiya ve fazla mesai, bireylerin hem sağlığını, hem de motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir.

Vardiyalı çalışma sonucu ortaya çıkan uyumsuzluk sorunu, kişinin iş performansına yansiyabileceği gibi iş kazalarının artmasına, sağlık sorunlarına neden olmakta ve kişiyi fiziksel olarak da aile aktivitelerinden uzaklaştırdığı için aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zedelenmesine neden olmaktadır (İncir, 1998, s. 63).

Günümüzde yönetimin baskısı veya desteği, aile baskısı veya desteği iş-aile çatışmasında önemli rol oynayabilmektedir. Aile yaşamını destekleyen ve aile problemlerinde destek sağlayan işverenlerle çalışanlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabileceğinden, daha az çatışma yaşayacak ve aile görevlerine daha fazla vakit ayırabileceklerdir (Önel, 2006, s. 22). Yönetim ve yöneticiler, bu hususta çalışanları iş ve bireysel amaçları doğrultusunda desteklediklerinde kişi, iş-aile çatışmasını daha az hissedebilecektir. Bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyen, kişiyi iş öncelikleri konusunda bilgilendiren ve kişinin iş yaşamı dışında da çeşitli rolleri olduğunu kabul eden, ayrıca iş ve aile yaşamının dengelenmesi için çeşitli yollar arayan ve bulan yöneticiler sayesinde iş kaynaklı sorunlar azalabilecektir (Boyar, Maertz, Pearson ve Keough 2003, s.181). Yapılan çalışmalarda da çalışanlara karşı gerek yöneticilerden gerekse çalışma arkadaşlarından gösterilen sosyal desteğin iş-aile çatışması ile

negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Vaydanoff, 2004, s. 406). Yöneticiler verecekleri desteğin hem kısa, hem de uzun vadede çalışan kazanma anlamına geldiğinin farkına varmalılardır.

Örgüt kültürü, iş-aile çatışmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen etmenlerden biridir. Çalışanların iş-aile dengesini kurmalarında yardımcı olabilecek politikaların üretildiği, uygulandığı ve üstler tarafından desteklendiği örgütler, çalışanların örgütsel sadakatinin, bağlılığının artmasını; iş-aile çatışmalarının ve işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır. Destekleyici örgüt kültürü, örgüte olan bağlılığı artırır ancak işe devamsızlığı, işten ayrılma niyetini ve iş-aile çatışmasını azaltır (Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999, ss. 403-406). Çalışanların kendilerini daha esnek ve desteklendiği bir ortamda hissetmesi üzerinden daha az strese neden olabilir ve çatışmaya yönelimi azaltabilir.

Ayrıca Durna (2010, s. 194) “çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin kişilerin hayatındaki yerinin oldukça önemli olduğunu” vurgulamaktadır. Ücretin yetersiz olması, işgörenin ailesinin ihtiyaçlarını yeterince karşılayamaması da stresin oluşmasında ve iş-aile çatışmasının ortaya çıkmasında güçlü bir etkidir.

1.5.3. Ailevi Faktörler

Aile-iş çatışmasını ortaya çıkaran temel etkenlerden biri de ailenin özellikleridir. Buna göre kişinin evli, bekâr ya da dul olması; çocukların sayısı ve bunların yaşları, okul öncesi çağda çocuklarının bulunması, problemlili çocuklar, bakımı üstlenilen yaşlıların varlığı, bireyin ailesi ile yaşadığı anlaşmazlık, gerginlik gibi eşlerin birbirlerine destek olmaması ile ortaya çıkan aile sorunları da çatışmaya neden olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 80). Bireyin aile çevresi genişledikçe rol talepleri artabilir ve aile çevresine daha fazla sorumluluk göstermek durumunda kalabilir.

Shaffer (vd., 2001) tarafından yapılan araştırmada ailevi talepler, aileye bağlılık ve aile rolü beklentileri ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü; bunun aksine eşin desteği, patronun desteği ile aile-iş çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bireyin ailesiyle ilgili üstlendiği rolün talepleri arttıka hissedilen aile-iş çatışması düzeyi artarken örgütsel destek alan bireyde bu çatışma düzeyi düşmektedir.

İş dünyasında çalışan kadın sayısının her geçen gün artması, aile yapısında olduğu kadar, üstlenilen rollerde de bir takım değişimleri beraberinde getirmiştir. 1960'lardan itibaren annenin evde çalıştığı, babanın evin gelirini tek başına sağladığı geleneksel yapıdan hem annenin hem de babanın dışarıda çalışarak aileye gelir getirdikleri bir yapıya geçilmiştir. Kadınların işlerine, kariyerlerine verdikleri önem her geçen gün önemli ölçüde artmakta ancak kadınlar için ailevi rol halen merkezî bir alan olarak görölmektedir. Çift gelirlili ailelerin ev işlerini yerine getirme hususunda geleneksel rol paylaşımını sürdürdükleri gözlenmektedir. Eşleriyle kariyer anlamında aynı statüye sahip kadınlar bile ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgili görevlerin dağılımıyla ilgili adaletsizliği aynen geleneksel ailelerdeki gibi yaşamaktadırlar (Blair, 1998, s. 322; Vinokur vd., 1999, s.866). İş ve aile alanlarındaki beklentilerin çatışması hem iş hem de yaşam tatminini azaltmaktadır

Geleneksel ailelerde çocuk bakımı sorumluluğunun kadında olduğu bilinmektedir. Ücretli bir işte çalışmayan kadın, çoğunlukla çocuğunu kendi büyötmekte ve her türlü bakımını üstlenmektedir. Bu durum kadının çalışma yaşamına katılımıyla değişmiş ve ücretli bakıcı, kreşler ya da akrabalar devreye girmiştir. Bu nedenle çocuk bakımı problemi, en büyük çatışma nedenleri arasındadır. Pek çok çalışmada, çocuk sayısı arttıka erkeklerde işte harcanan çabanın ve zamanın arttığı; kadınlarda ise çalışma saatlerinin azalması ve işten

ayrılmaların artmasıyla sonuçlandırıldığı belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çocuk sayısının ve bunların yaşının iş-aile rol çatışmasıyla doğrudan ilişkili değişken olduğu görülmektedir (nel, 2006, ss. 25-27). Çocuk sayısı arttıka, çocuklara ayrılması gereken zaman artmakta, çocukların ihtiyaçlarına ve problemlerine bağlı olarak endişeler de artmaktadır. Çocuk sayısı arttıka zamana, gerginliğe ve davranışa bağlı iş-aile rol çatışması artmaktadır (Giray ve Ergin, 2006, s. 87). Iř-aile çatışması ile ilgili araştırmalarda, çocuk sayısı arttıka iş-aile çatışmasının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Brough, O'Driscoll ve Kalliath, 2005, s. 231; Cinamon, 2005, s. 375). Kişilerin, hayatlarına giren her bir yeni rol ve aile bireyi için daha fazla zaman, g ve gayret sarfetmeleri gerektiğinden genişleyen aile sorumluluklarının iş-aile çatışmasını artırması beklenen bir sonuçtur.

ocuk bakımı sorumluluğu, ailenin zaman talebini artıracadığından iş-aile çatışmasının ortaya çıkma ihtimalini güçlendirmektedir. Yapılan alışmalar ocuk büyütme sorumluluğuna sahip ailelerin iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadığını göstermektedir (Carlson vd., 1995, s. 18).

1.6. Iř-Aile atışmasının Sonuçları

Iř yaşamının aile yaşamını etkilemesi nedeniyle ortaya çıkan iş ve aile yaşamı çatışmasının sonuçlarını irdeleyen çalışmalar, iş ve aile yaşamı çatışmasının aile yaşamı tatmini (Kopelman vd., 1983), genel yaşam tatmini (Adams vd., 1996), evlilik yaşamı tatmini ve işten ayrılma niyeti (Greenhaus vd., 2001), işten ayrılma durumu (Kirchmeyer ve Cohen, 1999) zerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Diğer yandan, aile yaşamının iş yaşamını etkilemesi nedeniyle ortaya çıkan aile ve iş çatışmasının sonuçlarını irdeleyen çalışmalarda da aile ve iş yaşamı çatışmasının iş tatmini, işe geç kalma, işe devamsızlık ve performans (Frone vd., 1997, Kirchmeyer ve Cohen, 1999) zerinde etkili olduğu bulunmuştur (zmete,

2012, s. 7). İş-aile çatışmasını dengelemeyi başaran bireylerin yaşam kalitesi artarken işe devamsızlığı ve işgören devir hızı azalmaktadır.

Bireyler hayatlarında çok çeşitli rollere sahiptirler. Bu rollerindeki başarıları veya başarısızlıkları bu ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bazı rollerin yoğunluğu diğer bazı rollerin yoğunluğunu bastırmakta ve bu nedenle de bazı rollerin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Bu durumda bireyler ciddi rol çatışmaları, rol karmaşası veya rol belirsizlikleri ile karşı karşıya kalmakta ve mücadele etmek durumunda kalmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009, s. 70).

1.6.1. Bireye Yönelik Sonuçları

Yaşam tatmini kişinin hayatla ilgili inanç ve değerlendirmelerinin toplamı veya kişinin hayatıyla ilgili genel tutumu şeklinde tanımlanabilir (Rice, Frone, McFarlin 1992, s. 156). Bir başka ifadeyle yaşam tatmini kişinin yaşamı hakkındaki memnuniyet derecesidir.

İş-aile çatışmasının en kapsamlı sonucu kişinin yaşam tatminini azaltmasıdır. Nitekim daha önce yapılan çalışmalarda iş-aile çatışması ile algılanan yaşam kalitesi arasında negatif bir ilişki tespit edildiğini ifade eden Rice (vd.1992) yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının yaşam tatminini olumsuz etkilediğini ispat etmişlerdir (s. 163). Bazı çalışmalarda (Kim ve Ling 2001; Carlson, Kacmar ve Williams., 2000; Parasuraman ve Simmers 2001), iş-aile çatışmasının doğrudan ya da iş ve aile tatminleri aracılığı ile yaşam tatmini üzerinde negatif etkisinin olduğu ortaya konmuştur. İş-aile çatışmasının olumsuz etkilerinden öncelikle kişinin kendisi ve ailesi etkilendiğine göre bu durum kişinin yaşamı ile ilgili negatif etkiler yapacak dolayısıyla da yaşam tatmini düzeyinde düşmelere neden olabilir.

Hammer ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada da iş-aile ve aile-iş çatışmaları ile stres ve dolayısıyla sağlık problemleri arasında pozitif bir ilişki

bulunduğu tespit edilmiştir (Hammer, Saksvik, Nytro, Torvant, Beyazıt. 2004, s. 85). Bu çalışmada sağlık problemleri ile kastedilen çoğunlukla psikolojik sorunlar olmaktadır. Vallone ve Donaldson (2001, s. 223)'a ait çalışmalarda da iş-aile çatışmasının bireyin sağlığını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu olumsuz etki hem fiziksel, hem de psikolojik sağlık üzerinde olmaktadır.

Bir başka çalışmada ise iş-aile çatışmasının yüksek depresyon, hipertansiyon ve kalp sorunları gibi pek çok sağlık problemine neden olduğu belirtilmektedir (Marchese, Bassham ve Ryan, 2002, s. 146). İş-aile çatışması strese neden olduğundan bu tarz sağlık sorunları da zaten genelde stresin birlikte getirdiği sorunlar olmaktadır.

Moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğu bireylerin duygusal anlamda tükenmişlik hissedebilmesine neden olmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada iş-evlilik, iş-aile çatışmalarının duygusal tükenmişliğe neden olduğu ifade edilmektedir (Lingard ve Francis, 2005, s. 737-742). Kişi bu durumda hayata karşı son derece negatif ve isteksiz olmaktadır.

1.6.2. Aileye Yönelik Sonuçları

Birey stres ve bunalım sonucu, yerine getirmekte zorlandığı sorumluluklardan kaçınma yoluna gidebilir. Bu durum bireyi psikolojik olarak bu sorumluluklardan uzaklaştırabilir ancak gerçekte sorun devamlılık gösterecektir.

Birey aile hayatında, eşi ile problem yaşamasa dahi bireyin sorumluluklarının çoğunluğunu oluşturan, çocuklara karşı sorumluluklarını yerine getirememesi ile ortaya çıkabilecek tepkiler sonucunda bireyde oluşabilecek tatminsizlik durumu ile açıklanmaktadır (Diker, 2010, s. 70).

1.6.3. Örgüte Yönelik Sonuçları

Higgins ve Duxbury (1998) iş-aile çatışmasının örgütsel sonuçları iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığın azalması, devamsızlık, işten ayrılma isteği ve verimsizliği şeklinde ifade etmektedirler. İş görenlerde iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma eğiliminin artması (Rusbult vd., 1988; Kossek ve Ozeki, 1999; Carlson, 2000; Powell ve Greenhaus, 2006; Namasivayam ve Zhao, 2006; Efeoğlu ve Özgen, 2007), verimsizlik (Frone, 1997), işe gelmeme, geç gelme ve geri çekilme davranışları (Kwantes, 2003) gibi örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Ayrıca Turunç ve Çelik (2010)'e göre, iş-aile çatışmasının örgütsel özdeşleşmeyi azalttığı görülmektedir. Buna karşın çatışma sonucu iş başarımını da nitelik ve nicelik olarak düşebilmektedir. Uzun vadede örgüt içi güvensizlik, nefret ve saldırganlık görülebilir.

Çalışan sorunlarından birisi de yabancılaşmadır. Yabancılaşma kavramı, iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliği ile birlikte çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen her türlü olay ve durum doğrudan ya da dolaylı olarak örgütleri de etkilemektedir. İş-aile çatışmasının da dâhil olduğu bütün rol çatışması türlerinin örgütsel süreçler ve davranışlar üzerinde önemli etkileri vardır (Demirel, 2009, 124).

Rol çatışmalarının örgütsel sonuçları ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda hemen hemen bütün rol çatışması türlerinin çalışanlarda endişe ve korkunun artması, kendine güvenin ve işten alınan tatminin azalması, verimliliğin ve performansın düşmesi gibi sonuçlara neden olduğu vurgulanmaktadır (Vallone ve Donaldson 2001, ss. 215-216). İster zaman ister gerilim ister davranış kaynaklı olsun çatışmaya yol açan ve yönlendiren başlıca kanalın psikolojik olduğu söylenebilir.

İş tatmini de hemen her temel faktör gibi örgüt için önemli bir kavramdır. İş tatminini etkileyen faktörlerin temelinde işgörenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar; işin kendisi, fiziki koşulları, türü, gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyi, amacı, ücreti, iş seçimi, iletişim, güvenlik, bağlılık gibi birçok etkenden oluşmaktadır. Bu faktörlerin önemi kişiden kişiye göre değişebilir. Bir çalışan için en önemli etken ücret iken, bir diğeri için terfi imkânları olabilir (Yiğit, Yılmaz ve Deniz, 2011, s.6).

Bacharach ve arkadaşları (1991, s.51) yaptıkları çalışmada yüksek seviyeli iş-aile çatışmasının iş tatminini azalttığını kanıtlamışlardır. Hemşireler ve mühendisler üzerinde yapılan bu çalışmada iş-aile çatışmasının her iki meslek grubu içinde iş tatminini azaltan bir unsur olmasına rağmen bu negatif etki hemşirelerde daha fazla çıkmıştır. Bunun nedeni de hemşireliğin iş saatlerinin düzensiz olması, gergin ve stresli bir iş olması olarak ifade edilmektedir.

Yapılan çalışmalarda iş-aile çatışmaları ile devamsızlık ve geç gelme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş-aile çatışmalarının devamsızlık ve geç gelmeye neden olduğu ifade edilmektedir (Hammer, Baver ve Grandey 2003, s. 422; Winslow 2005, s. 729; Marchese vd., 2002, s.146). Boyar ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada da iş-aile, aile-iş çatışmaları ile işe geç gelme ve devamsızlık yapma arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin şiddetinin de kadınlarda daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Boyar, Maertz ve Pearson 2005, ss. 920-925). Bu bulgunun nedeni aile ve çocuklarıyla ilgili olarak kadının sorumluluklarının erkeğe göre daha fazla olması nedeniyle, kadının bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için bazen işini ihmal etmesinden kaynaklanabilir.

Örgütsel bağlılık bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesini ifade etmektedir. İş-aile çatışmalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi iki şekilde

oluşabilmektedir. Öncelikle evinde, ailesiyle sorunlar yaşayan çalışan, bu sorunları nedeniyle işine yoğunlaşamamakta, böylece işine olan bağlılığı ve sonuçta da örgütüne olan bağlılığı azalmaktadır. İkinci tür etki ise özellikle bireyin çalıştığı işletmenin, bireyin ailevi sorunlarına karşı kayıtsız kalması ve hatta katı bir tutum sergilemesi nedeniyle oluşmaktadır. Bu duruma örnek olarak önemli bir iş toplantısı öncesi çocuğu ya da eşi hastalandığı için izin isteyen çalışana, izin verilmemesi hâlinde karşılaştığı durumdur. Bu durum birkaç kez tekrarlandığında ise çalışanın örgütüne olan güveni ve bağlılığı azalabilir (Çarıkçı, 2001, ss. 117-118).

İşten ayrılma, çalışanların örgütten ayrılma kararı vermeleri örgütler için oldukça önemli bir durumdur. Çünkü özellikle örgüt içerisinde uzun zaman çalışmış bir elemanın işten ayrılması, yerine yeni birini yetiştirmek için uzun bir zaman ve ciddi maliyet gerektirebilir. İşten ayrılma kararının verilmesinde iş-aile çatışmalarının da rolü büyüktür.

İşi ve ailesi ile ilgili görevlerini yeterince yerine getiremediğini düşünen birey (ki bu genellikle kadın olmaktadır) seçim yapması gerektiğinde ailesini tercih ederek işten ayrılmaktadır. Nitekim Barraah ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir çalışmada iş-aile çatışması ile işten ayrılma veya yeni iş arama niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Burada yeni iş arama niyeti muhtemelen iş saatleri daha uygun, daha esnek politikalara sahip, ailesine daha fazla zaman ve enerji ayırabileceği bir iş arama şeklinde olabilecektir. Birey yeni bir işle yaşadığı çatışmadan kurtulacağını ümit etmektedir.

1.7. İş-Aile Çatışması Yönetimi

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. Bireyler toplumda hangi statüde olurlarsa olsunlar, iş ve aile yaşamlarını dengeleme uğraşı içindedirler. Değişen koşullar altında her geçen gün, sadece

bireysel çabalarla dengeye ulaşmak daha da zorlaşmakta ve bu zorluktan kaynaklanan stres birey tarafından daha çok hissedilmektedir. Birey yaşamında işin öneminin giderek merkezileşmesi daha uzun ve sıkı çalışma saatleri, yaşam standartlarının yükselmesi, ekonomik zorluklar, ailenin varlığının vazgeçilmezliğiyle, iş ve aile talepleri arasındaki rekabeti daha da yoğunlaştırmaktadır (Kapız, 2002, s. 140). Bu taleplere cevap vermek ve roller arasındaki dengeyi sağlamak her ne kadar zor olsa da iş ve aile yapılarında yaşanan değişimler dikkate alınarak bireylerin iş, aile ve özel yaşamlarındaki rolleri arasındaki dengeyi sağlamaları ile bireysel mutluluğa ulaşmaları ve yaşam tatmini sağlamaları mümkün olacaktır.

İş yaşamı dengesi çok geniş ve karmaşık bir konu olsa da evrensel bir tanımlı olmamasına rağmen, Greenhaus ve arkadaşları (2003, s. 513) iş-yaşam dengesi için şu üç ögenin olması gerektiğini savunmuşlardır:

- Zaman dengesi: Aile ve iş rolleri için eşit zaman ayırmak gerekliliği,
- Katılım (involvement) dengesi: Aile ve iş rolleri için eşit seviyede psikolojik emek sarf edilmesi gerekliliği ve
- Tatmin dengesi: Aile ve iş rolleri için eşit seviyede tatmin olma gerekliliği.

Bu bağlamda birey, organizasyon ve toplum açısından iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması, yaşam kalitesini ve verimliliğin artmasına katkıda bulunabilir (Worklife Report, 2000, s.8). Çatışma yönetimi konusunda donanımlı yöneticiler çatışmanın olumlu yönlerini de değerlendirerek kontrol edilebilir bir çatışmanın örgüt içi rekabet ve dinamizm için faydalı olabileceğini savunmaktadırlar.

İş-aile yaşamı dengesini sağlamaya yönelik olarak pratik anlamda bazı stratejiler şunlardır:

Örgütün Sosyal Desteği: Yapılan araştırmalarda çalışanların iş ve aile yaşamı çatışmasını azaltmak için daha fazla eş ve örgüt desteğine, esnek çalışma takvimine ve çocukların bakımları ile ilgili sorunların giderilmesi gerektiği görölmüştür. İş ve aile yaşamı dengesini sağlamak için yalnızca bireysel çabaların ve aile desteğinin yeterli olmadığı; işverenlerin aile dostu politikaları uygulamaları gerektiği muhakkaktır (Özmete ve Eker, 2012, s. 6). İnsanı merkeze alan ve öncülleyen her eylem örgütün çalışanlarına karşı sağlayacağı önemli bir destek olabilir.

Yarı-zamanlı çalışma saatleri: Daha dar zaman aralığında çalışmak iş-yaşam dengesi için bir alternatif olabilir. Bu sistemde çalışanların daha az iş-aile atışması yaşadığı belirlenmekle birlikte kısıtlı çalışma saatleri kariyer basamakları aşmada bir engel ve gelir düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Azalan alışma saatleriyle birlikte azalmayan iş yükü ise bu sistemin başka bir dezavantajdır (Albertsen vd., 2008, s.18).

Esnek alışma Saatleri: alışan inisiyatifindeki değişken çalışma saatlerinin çalışanların iş yaşamı dengesini yükselttiği ve sağlık problemlerini azalttığı birçok araştırma tarafından da kanıtlanmıştır. Bu sistem mesai başlama ve bitiş saatlerini çalışanların belirlediği sistematik bir çalışma programını benimser (Joyce vd., 2010, s. 2). Esnek alışma saatleri uyumu kolaylaştırabilir ve çatışmayı azaltabilir.

Daha Az Mesai Saatleri: Gün içinde daha az mesai yapmak bireyin ailesi ve sosyal aktiviteleri için daha fazla zaman ayırmasını sağlar. Bu sayede tatmin oluşabilir ve denge sağlanabilir. Örneğin İsveç'te iki saat azalan mesailer bireylerin aile ve arkadaşlarına daha fazla vakit ayırarak daha dinlenmiş olarak çalışmalarını mümkün kılmıştır (Albertsen vd., 2008, s. 17).

Sıkıştırılmış İş Programları: Gün içinde mesai saatlerinin uzaması ve çalışılmayan gün sayısının artmasıyla sağlanır. Her sistemde olduğu gibi bunda da

artan iş saatleri çalışanlar için ekstra yük olarak ifade edilmekle birlikte, iş dışında aile ve özel hayat için ayrılan daha fazla tatil günü ise en büyük avantajdır (Bambra vd., 2008, s. 767).

Thorntwaite (2004), insan kaynakları yönetiminin iş-aile yaşam dengesi için önemli olduğunu belirtmiştir. Organizasyonlar için çalışanlara verilen örgütsel destek, çalışma saatlerindeki esneklik ya da yeniden ayarlamalar, çocuk izinleri, uzaktan çalışma seçenekleri gibi çalışanların yanında bir yönetim ile kişiye verilen değerlerin yükseltilmesi çalışanların örgüte karşı tutumu için de etkili bir araç olabilir. Bunun yanında alınan ve aktarılan iş-aile yaşamı eğitimleri ve bilgileri bu konuda çalışanlarda ve yönetim bir bilinç oluşturmak adına oldukça faydalı olabilir.

Benzeri çalışma programı düzenlemeleri, modüler üretim yapabilen veya (Google, Yemeksepeti gibi) bazı yenilikçi şirketlerin daha farklı uygulamaları ile çalışanlara daha rahat ve esnek çalışma şartları sunabilir. Bu stratejilerin kullanımı ile yaşanan iş-aile çatışmasında oluşabilecek farkları değerlendirebilecek veriler mevcut olmadığı için konu ile ilgili yazın, sonraki araştırmalar için bir çıkış noktası olmaktan öteye gidememektedir. Ancak esnek çalışma saatlerinin işe geç kalma davranışının önüne geçtiği (Baltes vd., 1999) ve verimliliği artırdığı (Gajendran ve Harrison, 2007) kanıtlanmıştır (Allen, Johnson, Soboe vd., 2012, s. 17). Bunun gibi politikaların hayata geçirilmesi, örgüt kültürü ve yönetimin liderlik tarzı ile yakından ilgili olduğundan her sektör ve bölge için genel geçer bir stratejiden bahsetmek doğru olmayabilir.

Değişen üretim modeli ve tüketici davranışları ile örgütler için iç müşterileri olan çalışanları da artık daha fazla entelektüel sermaye ve deneyimleri ile örgütler için önemli bir yapı taşıdır. Bunun bilincinde olarak çalışan yaşamını ve çalışma ortamı kalitesini önemseyen örgütler, bunun gereği olarak hem işyerini hem kişinin

yuvasını ayrı birer aile olarak değerlendirmeli ve her ortam için adil ve dengeli bir iş yükü, sorumluluk ve gelir dağılımı ile çalışanlarının yaşam kalitesini yükseltmenin endişesini duymalıdır. Aksi takdirde gerek kısa gerek uzun vadede örgüt bunu işten ayrılma ile çalışan devir hızı rakamlarında, işyerine tavır alma ve zarar verme yaklaşımı ile işletme imajı ve kaynak kaybında yaşayarak tecrübe edebilir.

1.8. İş-Aile Çatışması ile İlgili Çalışmalar

İş yaşamının aile yaşamını etkilemesiyle oluşan iş-aile çatışmasının; aile yaşam tatmini (Kopelman vd., 1983), evlilik yaşam tatmini (Greenhaus vd., 1987; Voydanoff,1988), tükenmişlik ve personel devir hızı (Pleck, Staines, ve Lang, 1980; Greenhaus,1988; Burke, 1988; Frone vd., 1992), genel yaşam tatmini (Guttek, Searle ve Klepa, 1991; Adams vd., 1996), iş tatmini, işe geç kalma, işe devamsızlık ve performans (Frone, Yardley ve Market, 1997; Kirchmeyer ve Cohen, 1999) işten ayrılma durumu (Kirchmeyer ve Cohen, 1999), işten ayrılma niyeti (Greenhaus vd., 2001), gibi değişkenler üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan biri olarak dikkat çeken örgütsel bağlılık, iş-aile çatışmasından etkilenebilir. İş-aile çatışmasının diğer bazı kavramlarla ilgili ele alınan çalışmaları şunlardır.

Netemeyer ve arkadaşları (1996), öğretmenler, okul idarecileri, emlakçılar ve küçük işletme sahipleri üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş-aile çatışmasının önemli derecede ilişkili olduğunu, iş-aile çatışması arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını belirlemiştir. Efeoğlu (2006), ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalardan Adana ilinde bölge müdürlükleri bulunanların tıbbi ilaç tanıtımından sorumlu çalışanlarıyla yaptığı, iş-aile çatışması düzeylerinin iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelediği çalışmada iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bunlara ek olarak Frone, Yardley ve Markel (1997) iş alanında geçirilen vakit artışı ile iş-aile çatışması seviyesi arasında pozitif ilişki olduğunu belirtirken, Staines ve Pleck (1983) esnek çalışma saatlerinin, Thomas ve Ganster (1995) de yönetim desteğinin iş-aile çatışmasını azalttığını ifade etmişlerdir (Cinamon, 2005, s. 369).

Lee ve Maurer (1999) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile iş-aile çatışması arasında herhangi bir ilişki bulamazken, Namasivayam ve Zhao (2007) Hindistan hastanelerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda ise örgütsel bağlılık ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında düşük düzeyli ilişki bulmuşlardır. Çetin ve arkadaşları (2008) da iş-aile ve aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtirmişlerdir. İş-aile yaşam çatışmasının alt boyutlarıyla birlikte örgütsel bağlılıkla ilişkili olabileceği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Araştırmalara konu olan ana çalışma ve diğer faktörlerden dolayı sonuçlarda çeşitlilik görülmesi normal karşılanması gerektiği çalışmalarda da altı çizilen bir noktadır.

Lambert ve arkadaşları (2006, s. 371), ıslah memurları üzerinde yaptıkları çalışmada iş stresi üzerinde sadece gerilim kaynaklı çatışmanın anlamlı etkisinin olduğunu, hem gerilim, hem de davranış kaynaklı çatışmanın ikisinin de iş tatmininde önemli bir rol oynadığını, son olarak da zaman ve davranış kaynaklı çatışmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca 2003'te yaptıkları benzer çalışmada sadece zaman kaynaklı çatışmanın iş tatmini üzerinde yordayıcı etkili olduğunu da ilave etmişlerdir.

Bıçaksız (2009), evli bireylerin rollerinden ve rol beklentilerinden dolayı yaşadığı çatışmayı incelediği çalışmasında, aile-iş kısmında cinsiyet rolü tutumları, kişinin ailesinin itibarındaki öneminin ve aile-ev yükü algısının iş-aile çatışmasını yordadığını tespit etmiştir.

Turunç ve Erkuş (2010) da bir bankanın İç Anadolu Bölge Müdürlüğünde yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan negatif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Özmete ve Eker (2012), araştırmalarında çalışan bireylere ebeveyn ve eş olma sorumluluklarının ağır geldiğini, aile yaşamının iş yaşamına etkisi ile ilgili olarak çok çocuk sahibi olanların aile yaşamının iş yaşamına etkisini daha ağır hissettiklerini, diğer yandan iş yaşamının aile yaşamına etkisini ise evlilerin bekârlara göre daha ağır olarak değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIK

2.1. Örgüte Bağlılık Kavramı

Bağlılık kelime anlamı olarak “birine sevgi, saygı veya mecburiyet nedeni ile yakınlık duyma, yakınlık gösterme ve bağlı olma durumu ve sadakat”i ifade etmektedir (Türkçe Sözlük, 1998). Bağlılık kavramı aynı zamanda içerisinde bir “aidiyet duygusu” anlamını da barındırmaktadır.

Çalışan-örgüt arasındaki ilişki bağlantılarını araştıran çalışmaların ışığında bağlılık kavramı 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. İlk kez Whyte (1956) tarafından ele alınmakla birlikte, Becker’ın 1960 yılındaki “taraf tutma (side-bet) teorisi” örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalara öncülük etmekte ve bağlılık literatürünü şekillendirmekte önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık, pek çok farklı şekilde tanımlanmakla birlikte genel anlamının dışındaki tanımlar, araştırmacıların bakış açısına ve bağlılığı sınıflandırma ve ölçme türlerine göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel davranış literatüründeki bazı örgütsel bağlılık tanımları şunlardır:

- Çalışanların iş yerlerine yönelik psikolojik bağlılıkları, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması (Mowday vd., 1982),
- İşgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum (Luthans, 1995),
- İşgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu (Robbins, 1998),
- Kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum (Sheldon, 1971),

- Örgüt için çaba sarf etme isteği, örgütle özdeşim ve örgütsel katılım (involvement) gücü (Porter vd., 1974),
- Örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı (Wiener, 1982),
- Kişinin örgütün amaçlarını ve özelliklerini içselleştirmesini ve örgüte adapte olma derecesini yansıtan psikolojik ilgi (O'Reilly ve Chatman, 1986),
- Parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi (Geartner ve Nollen, 1989).

Klasik anlamda örgütsel bağlılık, duygusal, devam durumu ve normatif açıdan çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağ (Allen ve Meyer, 1991, 1996) şeklinde tanımlanmaktadır.

2.2. Örgüte Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılığı ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur. Her bir çalışma farklı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal ve devamlılık olarak ilk önce ikiye ayırmışlar daha sonra bu ayrımı üçüncü olarak normatif bağlılığı ilave etmişlerdir (Wasti, 2002, s. 525).

Bu modele göre, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik durum birbirinden bağımsız şekilde gelişen ve çalışanın davranışlarını belirleyen üç ayrı bileşene sahiptir: Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal ilişkisine işaret etmektedir. Güçlü duygusal bağlılık sahibi çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü güdü istek tabanlıdır. Devamlılık (zorunlu) bağlılık, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine pahalıya mal olacağı düşüncesinden ortaya çıkmaktadır ve hareket zorunluluk tabanlıdır. Son olarak normatif bağlılık, çalışanın örgüte yükümlülüğünden dolayı örgütte kalmasının “doğru” hareket olacağı düşüncesi ile

oluşan durumu ifade etmektedir. Güçlü normatif bağlılık sahibi çalışanların hareket tabanı ise mecburiyet hissiyatıdır (Aşan ve Özyer, 2008, s. 133).

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990, s. 2) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır.

Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanmasını içermesi bakımından Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutu ile de büyük oranda benzerlik göstermektedir. Örgütler açısından en önemli bağlılık türü kabul edildiğinden üzerinde bazı araştırmaların yapıldığı bir değişkendir (Mowday, 1998, s. 390).

Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Wiener, 1982, ss. 423-424). Başka bir tanıma göre ise duygusal bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek sadece bireysel amaçlara ulaşmak ve mesleki sorumluluğunu yerine getirmiş olmak için değil aynı zamanda örgüt yararına beklenenin üstünde görevlerini yerine getirme çabasını ve örgütte kalma isteği duymasını ifade eder (DeCotiis ve Summers, 1987, s. 452).

Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemekte; örgütün bir parçası olarak kalmak istemektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına geldiğinden, yukarı sayılan nedenlerle de beraber, örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimidir (Porter vd., 1974, s. 604).

Çalışanın bir mecburiyet, otorite ya da dayatma olmaksızın sırf inancı ve duyduğu sempati ile bir örgütle bağ kurması, kendini örgütün bir paydaşı olarak görmesi, örgüte sadık kalması, bu motivle örgüt için üzerine düşünden daha fazla efor harcaması yönetimler için sağlanması zor nitelikler olmakla yüksek duygusal bağlılığın da örgütler için bazı sakıncıları olabileceği bilinmelidir.

2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığını Allen ve Meyer (1990, s. 2) bireyin o örgütte çalışmayı bıraktığında ödemesi gereken maliyetleri göz önüne alarak örgütte kalması olarak ifade etmişlerdir.

İş alternatifleri yetersiz olduğunda ve bireyin örgüte yaptığı yatırımlar örgütten vazgeçme durumunda elde edilecek faydadan fazla olduğunda bu iki durum kişinin örgütte devam etmeyi istemesini gerektirecektir. Becker (1960)'ın taraf tutma (side-bet) teorisi de bu yapılan yatırımların, çalışanı örgüte bağlamaya hizmet ettiğini ifade etmiştir (Becker, 1960, s. 37). Kısaca devam bağlılığı bireyin değerlendireceği başka bir örgütün olmaması, iş bulunamayacağı düşüncesi ya da bulunduğu örgütte sağladığı faydaları kaybetmek istememe gibi bazı sebeplerle bulunduğu örgütten başka bir örgüte geçemeyişi nedeni ile mecburi sayılabilecek bir bağlılığı ifade etmektedir.

Zamansız işten ayrılmaların önüne geçebilmek için örgütlerin kıdeme göre terfiler, emeklilikler ve hastalık izinleri gibi bir takım düzenlemelere gidebileceği belirtilmektedir. Transfer edilemeyen tecrübeler ve yetenekler emek kaybına, diğer potansiyel ayrılma sebebi olan aile temelli değişiklikler de gelecekteki fırsatların değerlendirilememesine neden olabilmektedir (Tuna, 2009, s. 69). Devam bağlılığı duygusal bağlılık gibi olumlu bir güdüden değil olumsuz bir güdüye bağlı olarak mecburiyet ve çaresizlikten ötürü oluşan bağlılığı ifade etmektedir.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgütte kalmak için bir yükümlülük hissetmesidir. Wiener (1982)'in belirttiği şekilde bireylerin, "doğru" veya "ahlaki" olanın bu olduğuna inandıkları ve bununla beraber örgüt tarafından bir sadakat beklentisi olduğu algısından ötürü örgütte kalmaları durumunu ifade eder (Allen ve Meyer,1990, s. 4). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler (Jaros vd., 1993, s. 955).

Normatif bağlılık verilen eğitimlerle, gerekli bazı ödemelerin (harç gibi) birey adına yapılması, günü geçen sorumlulukların yerine getirilmemesi gibi özel ihtiyaçların tolere edilmesiyle verilen mükafat ve karşılıklarla yükseltilebilir. Bu ödüllendirme algıları kişinin örgüt ihtiyaçlarına daha fazla karşılık vermesini ve ekstra çaba sarf etmesini sağlayabilir. Normatif bağlılık bu "psikolojik sözleşme"nin borcun ödendiğine inanılması ya da diğer durumlardaki değişimlerin akla yatkın hâle gelmesiyle son bulabilir (Allen ve Meyer, 1991, ss. 72-74).

2.3. Duygusal Bağlılığın Öncülleri

Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bir başka deyişle, tutumların davranışların ön eğilimi olduğunu düşünürsek duygusal bağlılığın bir takım tutumsal faktörlerin sonucunda oluşması gerekecektir (Gürbüz, 2006, s. 60). Algılama, düşünme, tutum oluşturma ve davranışa dönüşme basamaklarıyla bireyde yer edinen olgulardan ötürü duygusal bağlılığın literatürde diğer ifadesi olan tutumsal bağlılık ile de anılmaktadır.

Duygusal bağlılığın öncülleri konusunda farklı görüşler olsa da konu genellikle Allen ve Meyer'in derlemesi çerçevesinde ele alınmış bunun dışında

bağlılığı etkileyen faktörler ise bireysel, örgütsel, yapısal ve rol özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın kapsamını fazla uzun tutmamak adına Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık öncülleri konusundaki görüşlerine ve bağlılığı etkileyen diğer faktörlere kısaca yer verilmektedir.

2.3.1. Allen ve Meyer'in Modeline Göre Duygusal Bağlılık Öncülleri

Allen ve Meyer (1991, s. 69), bireylerin örgütlerine farklı yollarla bağlanabileceğini ve performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve personel devir hızı gibi iş kaynaklı etkilerin bağlılık türüne göre değişiklik gösterebileceğini belirterek bağlılık türlerinin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Duygusal bağlılık literatüründe yaptıkları çalışmalarla, Mathieu ve Zajac (1990) da duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumsal yapıdan, birlikte çalışılan arkadaşlardan, işten ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan özellikle etkilenmekte olduğunu belirtmişlerdir. Salancik (1977) de örgüt kültüründe bu görüşü destekler şekilde, kendilerinin örgüt ve çalışma alanı için önemli olduğunu algılayan bireylerin daha bağlı olacakları üzerinde durmaktadır. Allen ve Meyer (1990, s. 8) üçüncü boyutunu ilave ederek son hâlini verdikleri örgütsel bağlılık modelinin ve bu modelin boyutlarına etki eden faktörlerin ortaya konmasına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmektedirler (Allen ve Meyer (1990, s. 8):

- *İşin Güçlüğü (job challenge)*: Örgütte yapılan işin, işgöreni yeterince zorlayıcı, mücadele gerektiren ve sıkılmasına engel olacak kadar heyecan verici bir iş olması.

- *Rol Açıklığı (role clarity)*: O işi yapan işgörenden neler beklendiğinin açıkça belli olması.

- *Amaç Açıklığı (goals clarity)*: İş görenin yaptığı işin hangi amaca hizmet ettiğini açıkça bilmesi.

- *Amaçların Güçlüğü (goals difficulty)*: Bireyin yerine getirdiği iş gereklerinin, yapabileceğinin üstünde olmaması.

- *Yeni Fikirlere Açıklık (management receptiveness)*: Örgütün üst yönetiminin, alt işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

- *Örgüte Güven (organizational dependability)*: İş görenin örgütün söz verdiklerini yerine getireceğine ilişkin güven duygusu.

- *Çalışanlararası Uyum (peer cohesion)*: İş görenlerin birbirleri ile uyumu.

- *Eşitlik (equity)*: Örgüte hak edene, hak ettiği gibi davranıldığına inanç.

- *Kişisel Önem (personal importance)*: Bireyin, yaptığı işin örgüt açısından önemli katkılar içerdiğine olan inancı.

- *Geribesleme (feedback)*: Bireyin, performansına ilişkin sürekli bilgi alabilmesi.

- *Katılım (participation)*: Bireyin, işi; iş sonuçları ve performansı ile ilgili kararlara katılabilme derecesi.

Bu faktörlerin bağlılığa etkisi örgüte ve çalışanların algısına göre farklılık gösterebilir.

2.3.2. Diğer Öncüller

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgütsel bağlılığın öncülleri; *bireysel özellikler* (yaş, görev süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet); *role ilişkin özellikler* (işin zorlayıcılığı, rol çatışması, rol belirsizliği), *yapısal özellikler* (örgütün büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol düzeyi, otoritenin merkezileşme düzeyi) ve *iş tecrübesi*

(örgütsel güvenilirlik, örgüt için kişisel öneme dair hisler, beklentilerin karşılanma derecesi, çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, ödemelerde algılanan eşitlik, grup normları, liderlik biçimi, sosyal ilişkiler) olarak gruplandırılmaktadır.

2.3.2.1. Bireysel Faktörler

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi gibi bireyin demografik özellikler literatürde oldukça fazla irdelenmiş olmakla birlikte bazı çalışmalarda duygusal bağlılık ile bu özellikler arasında ilişki tespit edilmiştir. Buradaki demografik değişkenler ölçülebilir seviyelerde kendilerini gösterebilir de işin niteliği ve statünün bu etki üzerindeki rolü hatırlanarak kesin çıkarımlar yapmanın ve genellemenin pek de doğru olmayacağı söylenebilir. Allen ve Meyer (1991, s. 69)'in de ifade ettikleri gibi örgütsel değerler ve ödüller kontrol altına alındığında bu sonuçları değiştirebilme gücüne sahiptir.

DeCotiis ve Summers (1987), Hrebiniak (1974), Lee (1971) ve Sheldon (1971) yaşın örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu ifade etmişlerdir. Steers (1977) geniş kapsamlı olarak hastanelerde yaptığı çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı şekilde Luthans, McCaul ve Dodd (1985), Allen ve Meyer (1993), Benkhoff (1997) da örgütsel bağlılığın yaş ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ilişkinin sebebini de yaşça büyük çalışanların yaşadıkları tecrübeler için daha iyi açıklamalar bulunduğunu ve dolayısıyla ilişkinin kuşaklararası değerlendirme farklılıklarından kaynaklandığını savunmuşlardır.

Bazı çalışmalarda kıdem ile birlikte yaş faktörü ele alınmıştır. Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışmada, çalışanların yaşı ilerledikçe ve alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânları azaldıkça üyesi oldukları örgütlere bağlılıkları artacağını savunmuşlardır. Dolayısıyla yaşın daha çok duygusal bağlılıkla, kıdemle ise devam bağlılığı ile ilişkili olduğu söylenebilir (Deniz, 2006, s. 36).

Allen ve Meyer (1993) duygusal bağıllık ile örgütte kalma süresi (tenure) arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirterek bunun çalışanın zamanla tatmin olacağı daha iyi mevkilere gelmesi ya da düşük bağıllığa sahip personelin işten ayrılmasıyla örgütte kalmaya devam eden insanların bağıllığını artırmasıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda kişinin işindeki ilk yılından sonra beklentileri yükseldiği için duygusal bağıllığın düştüğünü gözlemlemişlerdir. Örgütte geçen zamanla birlikte kişiler örgütteki çabalarını da bir birikim ve yatırım olarak görmekte ve örgütten ayrılma kararı daha zor bir hâl alabilmektedir. Bu savı doğrulayan başka bir çalışma da Gregersen (1993) tarafından yapılmıştır. Wasti (2000)'nin Türk işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma da Türk çalışanlarının kültürü gereği işyerini daha farklı şekilde konumlandırması ve değişimleri sevmemesinin ve yapılan bu yatırımların duygusal bağıllığı pozitif etkilediği zikredilmiştir.

Cinsiyetin bağıllık üzerindeki etkisi kadınların evdeki sorumluluklarını kimliklerinin ana belirleyici olarak gördükleri için işe erkeklerden daha az bağlanacağını savunan ve bunun tam zıttı olan kadınların daha fazla ayrımcılığa maruz kaldığı için bir kez kendini işe adadığında erkeklerden daha fazla şekilde örgüte bağlanacağını savunan iki model üzerinde tartışılmaktadır. İlk modeli destekleyen çalışmalar Aranya, Kusnir, ve Valency (1986), Mcclurg (1999) ve Marsh ve Mannari (1977) tarafından tasarlanırken ikinci model, Mowday ve diğerleri (1982) tarafından tasarlanmıştır. Buna karşın cinsiyetin bağıllık üzerinde etkisi olmadığını savunan pek çok çalışma, kadın ve erkeğe eşit şartlar ve fırsatlar verildiğinde iki tarafın da bağıllık gösterebileceğini ileri sürmektedir (Tuna, 2009, ss. 73-74).

Steers (1977), başka bir değişken olan eğitim ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişki tespit etmiş ve bunu da eğitilmiş kişilerin daha zor tatmin olduklarına

yormuştur. Benzer şekilde Lincoln ve Kalleberg (1985) eğitimin bağlılığa negatif etki ettiğini ve bunun sebebinin eğitilmiş kişilerin daha yüksek beklentilere sahip olması şeklinde belirtmiştir. Koch ve Steers (1978), Angle ve Perry (1981), Morris ve Sherman (1981) de bu bulguları destekleyici çalışmalar yapmış ve eğitimin bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.3.2.2. Rol Faktörleri

Görev tanımındaki belirsizlikler ve sorumluluk-yetki dengesizlikleri gibi sorunlardan kaynaklanabilen rol belirsizlikleri ve üstlenilen sorumlulukların gerekli şekilde yerine getirilmemesi ile ortaya çıkan rol çatışması, pek çok faktörü olumsuz etkilediği gibi örgüte bağlılığı da etkilemektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972), Stevens (vd., 1978), DeCotiis ve Summers (1987), Zajac (1990), Mathieu Begley ve Czajka (1993) rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireyin rolüyle alakalı olarak bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu savunmuşlardır (Tuna, 2009, s. 76). Özellikle Hrebiniak ve Alutto (1972) yaptıkları çalışmada rol ile alakalı olarak gerilim düzeyi ve tatminsizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.2.3. İş ve İş Çevresi Faktörleri

Mathieu ve Zajac (1990, ss. 172-177) duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Olumlu çalışma koşulları (Brewer, 1996; Rhoades vd., 2000), örgütsel destek (Cheung, 2000; Meyer ve Smith, 2000) ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin

geri besleme, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı gibi faktörler bağlılığı yüksek düzeyde etkiler. Colarelli ve arkadaşları (1987) yaptıkları çalışmada işin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulmuşlardır (Öztürk, 2008, s. 17). İş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyebilir.

DeCotiis ve Summers (1987) ise örgüt kültürünün de duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürü, bir sözlü anlaşmalar sistemi olarak normlar, gelenekler, imgeler ve oluşturduğu çerçeve ile hem örgüt içinde hem örgüt dışında örgüt hakkındaki imajın belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgüt kültürüyle uyum sağladığı ve birbirini desteklediği örgütlerde çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır.

Başka bir örgütsel faktör olarak yönetim tarzı sayılabilir. İnsana önem veren katılımcı yönetim tarzını benimseyen idareciler iş müşterisi olan bu bireyleri önemseyerek örgüt içinde çalışanların kendilerini önemli hissetmesini sağlamak ve böylece bu çalışanlar örgüte duygusal olarak da bağlanabilmektedir.

Gaertner ve Nollen (1989)'e örgütün yükselme, iş ve istihdam güvencesi, eğitim ve gelişme olanakları sağladığının bireylerce algılanması, göre örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Bununla birlikte Konovsky ve diğerleri (1987) ise örgüt içi sistemlerin adaletli işleyişi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.3.2.4. Yapısal Faktörler

Piyasada çok fazla seçeneği olmadığına inanan çalışanlar örgüte daha bağlı hâle gelmektedirler. Bireyin mesleğine toplumda verilen önem ve bu mesleği sürdürdüğü örgütün toplumun gözündeki yeri de bağlılık ile ilişkide olan diğer faktörlerdendir (Öztürk, 2008, s. 20). Buradan hareketle statü olarak terk edilmeye

daha elverişli mesleklerde bağlılığın, statü kazanımının yüksek olduğu mesleklerden daha düşük olduğu sonucu çıkarılabilir.

Prosedür ve politikaların biçimselleştirilmesi (Morris ve Steers, 1980; Podsakoff vd., 1986), ademi merkezileşme (Brook vd., 1988) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip iken merkezileşme bunu teyit eder biçimde negatif etki (DeCotiis ve Summers, 1987) göstermektedir. Lincoln ve Kalleberg (1985) yetki dağıtımının ciddi olarak yapıldığı ve hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütlerde muhtemel terfileri mümkün kıldığı için çalışanların örgüte daha bağlı olacağını belirtmiştir (Tuna, 2009, s. 76).

Sendika ve sektör ilişkileri uyumlu olduğu sürece işgören daha az rol çatışması yaşamakta ve işine yönelik herhangi bir sorunda arkasında iş birliği yapan bir sendikanın olduğunu bilerek, kendini güvende hissedebilmektedir. Dolayısıyla, sendikaların güçlü olduğu sektörlerde sendika ile sektörün olumlu ilişkilerinin bağlılık üzerine olumlu etkisi vardır (Deniz, 2006, s. 40).

2.4. Duygusal Bağlılığın Sonuçları

Duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık gibi mecburi ya da dışarıdan kaynaklı baskılar sonucu değil çalışanın kendi isteği doğrultusunda bir bağlanma oluşturduğu için ayrı bir önem arz etmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda bağlılığın etkilediği değişkenlere kısaca değinilmekte ve devamında bu tez çalışmasının genelini ilgilendiren diğer çalışmalara yer verilmektedir.

Örgütler için yönetim alanında ilk akla gelen performans ile bağlılık ilişkisinde pozitif bir ilişki bulunmuştur (Larson ve Fukami, 1984; Petty vd., 1984). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek performans göstermekte, örgütsel destek mekanizmaları ile bu süreç kendini besleyen bir döngü hâline gelebilmektedir. Benzer şekilde Meyer ve diğerleri (1989) ile Konovsky ve

Cropanzano (1991) da performans ile duygusal bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ancak daha önceki çalışmaları teyit eder şekilde devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Duygusal bağlılığın bir mecburiyet ve çıkar durumu gözetmeksizin örgüte bağlandığını vurgulayarak, bu bağlılığın iç çıktıları yönüyle de farklılaşma yarattığı ve örgütlerin duygusal bağlılık üzerinde önemle durmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

İşe dönük sonuçlarının yanında bağlılık, örgüte yönelik olarak önemli ve yakın ilişkide olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı (Brief ve Motowidlo, 1987; Williams ve Anderson, 1991) ile de benzer bir ilişki izlenmiş ve vatandaşlık davranışını yüceltmıştır.

Duygusal bağlılık iş verimi, iş tatmini, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma ve devir hızı gibi unsurları önemli ölçüde etkilemektedir. Yine Mowday (vd., 1982), Reichers (1985) ve Somers (1995) duygusal bağlılığın; işten ayrılma ve devamsızlık ile anlamlı ilişkiler içinde olduğunu ve personel devir hızı, devamsızlık ve diğer iş alternatifleri arama gibi örgütten uzaklaşma ve ayrılma davranışlarını örgüt aleyhine etkilediği ispatlamışlardır. Gellatly (1995) bu çalışmaları destekleyici şekilde devamsızlık ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Mayer ve Schoorman (1992) ise personel devir hızında devam bağlılığının duygusal bağlılıktan daha etkili olduğunu ancak performansın duygusal bağlılık ile daha güçlü ilişkide olduğunu belirlemişlerdir.

Shore ve Wayne (1993) duygusal bağlılık ile algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireylerin yatırımlarına ve bireylerin öznel iyi olmalarına örgütün algılanan desteği ve değer vermesi, davranışların önemli bir belirleyicisi olabilir. Bu sayede bireyler

bunu bir borç olarak algılayacak ve örgüte borçlarını ödemek için vatandaşlık davranışı gösterebileceğini belirtmişlerdir.

Bireysel anlamda örgütün bağlılık duyan çalışanlara sahip olması, onlara vereceği değerde doğal bir artışa ve dolayısı ile bireyin tatmin ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile doğrudan bir ilişkiye neden olabilecektir. Bu bağlamda bireyin, örgütsel hayatı ve iş dışı hayatı arasında düşük gerginlik yaratan, ona saygın ve kendine değer verildiğini hissettiren, aynı zamanda da bireysel tatmine yol açan bir örgüte bağlılık duyması ve onun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmasını beklemek doğru olabilecektir (Öztürk, 2008, s. 35). Bu sayede birbirini besleyen bir yapı içerisinde örgüt iç müşterisi olan çalışanlarını da sağladığı imkân ve desteklerle teşvik ederek uyumlu bir imaj çizecek ve örgüt verimlilik sayesinde hem üretim aşamasında hem de örgüt dinamiklerinde kazanımlara ulaşabilecektir.

2.5. Duygusal Bağlılıkla İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Örgütlerin var olmasındaki en önemli faktörlerden olan çalışanın örgüte bağlılık araştırmacıların uzun süredir incelediği konular arasındadır. Bu çalışmada duygusal bağlılık konusu üzerinde durulmaktadır. Duygusal bağlılığın iş performansı, iş tatmini, vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, personel devir hızı ile ilişkisini ele alan bazı çalışmalar mevcuttur bunların bazılarını aşağıda değinilmiştir:

Dornstein ve Matalon (1989) İsrail ordusundaki teknik personelin duygusal bağlılığını inceledikleri araştırmada aile ve özel çevreyle ilişkili tutumların bağlılığı ciddi anlamda etkileyen bir yordayıcı olduğunu belirtmişlerdir.

Finegold, Mohrman, ve Spreitzer (2002) de altı büyük işletmede 3.000 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılığı iş-aile dengesinin etkilediği

tespit edilmiş ve umulanın aksine iş-aile dengesinin orta ve üst yaş gruplarına oranla otuz yaş altı çalışanlarda bağlılığı daha fazla artırdığını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte Meyer ve çalışma arkadaşları (2002) bağlılık türleri ile ilgili yaptıkları meta-analizlerinde tüm bağlılık türlerigeri çekilme davranışı ve devir hızı üzerinde negatif etkiye sahip iken; duygusal bağlılığın diğer bağlılık türlerinden çok daha güçlü bir şekilde örgütsel yönlü (katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) faktörleri etkilediği tespit edilmiştir. Yine duygusal bağlılığın çalışan yönlü olarak gerilim ve iş-aile çatışması faktörleriyle de orta şiddetli –negatif- bir ilişki bulmuşlardır.

Namasivayam ve Zhao (2006), Hindistan’da faaliyet gösteren büyük bir otel işletmesinde duygusal bağlılık, iş-aile çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, duygusal bağlılığın normatif bağlılıktan daha güçlü olarak iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve çalışanların duygusal bağlılığının aile kaynaklı iş-aile çatışması üzerindeki olumsuz etkisini ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Lambert (2006) ıslah memurları üzerinde yaptığı çalışmada zaman ve gerilim kaynaklı çatışmanın örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Gürbüz (2006) tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ayrıca duygusal bağlılığı artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artacağını, iş tatmin düzeyleri yükseleceğini, iş başarım ve performansı verimliliğinin olumlu yönde etkileneceğini ekleyerek ve işe devamlılık oranlarının da artacağını belirtmiştir.

Ağca ve Ercan (2008), beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Andrews ve diğerleri (2008) bir medikal ilaç firmasında grup dayanışmasının örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolünü inceledikleri çalışmalarında, üç örgütsel adalet türü ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkiyi tespit etmişler ve grup dayanışmasının bu ilişkinin daha da güçlendiğini tespit etmişlerdir.

Demirel ve Akça (2008) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların göreve, role, ilişkilere, fiziksel ve beşeri koşullara, izlenen kurumsal politikalara bağlı olarak zaman zaman strese girdiklerinin görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu tür stres kaynakları, çalışan ile kurum arasındaki duygusal bağlılığı ya zayıflatmakta ya da belli bir süre sonra ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan stres ortamının olmadığı durumda bireyler kuruma daha güçlü bağlılık göstermektedirler. Yine Demirel (2008) örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin duygusal bağlılığı ve devamlılık bağlılığını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Karatepe ve Magaji (2008), Nijerya'da otel sektöründe yaptıkları çalışmada iş-aile rolleri arasındaki çatışmanın örgüte olan duygusal bağlılığı azalttığını belirterek ayrıca düşük duygusal bağlılığa sahip kişilerin örgütten ayrılma niyeti ve ayrılma davranışı göstermeye daha fazla yatkın olduklarını da yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, Karatepe ve Kılıç (2009) Kuzey Kıbrıs'taki otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada çatışmanın iki yönüyle (çatışma ve kolaylaştırıcı), iş performansı, iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Örgüte duygusal bağlılık ile iş performansı ve iş tatmini arasında

olumlu bir ilişki görülürken, iş-aile çatışmasının iş performansını negatif etkilediği izlenmiştir. Aynı zamanda iş-aile fasilasyonu (kolaylaştırması) iş tatminini artırırken, aile-iş fasilasyonu duygusal bağlılığı tetikleyici rol oynamıştır.

Casper ve arkadaşları (2011) Brezilya'daki profesyonel iş adamları üzerinde yaptıkları araştırmada iş kaynaklı aile çatışmasının devamlılık bağlılığını duygusal bağlılıktan daha fazla olarak olumsuz etkilediğini ve yönetimin desteğinin bu olumsuz etki üzerinde düşürücü etki oluşturduğunu belirlemiştir.

Son olarak Benligiray ve Sönmez (2012), Ankara'daki doktorlar ve hemşirelerden oluşan sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılığı ilişkisini ele almışlardır. Çalışmada bağlılık ile iş-aile çatışması arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir.

Zhang, Griffeth ve Fried (2012) iş-aile çatışmasının bireysel sonuçlarını araştırmak için yaptıkları çalışmada, iş-aile çatışmasının duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ve duygusal bağlılık ile çalışan devir hızı arasında bir fark görülmediğini belirtmişlerdir.

Janasz, Behson, Jonsen ve Lankau (2013) ise duygusal bağlılığın sağlanmasında bir mentor varlığının büyük anlam ifade ettiğini ve destekleyici bir iş-aile kültürünün daha az iş-aile çatışması yaşanması ile doğru orantılı olduğunu, bu desteğin iş tatminini de pozitif olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

Memili, Zellweger ve Fang (2013) aile şirketlerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, aile uyumu ve iş-aile çatışmasının mülkiyet bağlılığında pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları

Adalet kelimesi *Türkçe Sözlük* (1998)'te “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, türe ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere adalet, hem bu eylemleri gerçekleştirme hâli, hem de bu eylemlerin ifadesidir. Aslında adalet, dengeli ve düzenli davranma, eziyet etmemek, hakkı gözetmektir. İnsanların önemli ihtiyaçların arasında yer alan adalet, insan haklarına saygı göstermeyi, herkesi eşit sayarak adil hüküm vermeyi amaçlar ve toplulukları bir arada tutmaya yarar (Yıldırım, 2002, s. 5). Eşitlikle adaletin farkını belirtmekte yarar vardır: Eşitlik, kişisel farklılıkları ne olursa olsun insanlara toplumsal ve siyasi haklar bakımından ayırım yapmadan aynı şekilde davranmaktır. Adalet ise hak edene hakkını vermek ve bunu adil bir şekilde yerine getirmek demektir. Farklı kademe, farklı yoğunluk ve farklı önemdeki işleri yapanlara aynı ücretin ödenmesi ne kadar yanlış ise eşit kademe, eşit yoğunluk ve eşit önemdeki işleri yapanlara farklı ücretlerin ödenmesi, farklı primler verilmesi de o kadar yanlıştır.

Adalet kavramının pratik boyutu hak dağıtımını temsil eder. Rebore (2001), bireylerin de belirli haklara sahip olduğunu, bu hakları sadece para, hizmetler ve çeşitli getirilerle sınırlandırılmayacağını, bunlara ilaveten saygı, sadakat, itibar gibi sosyal olgularda haklar arasında görülmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Tan, 2006, s. 14).

İnsanların gruplar halinde etkileşime geçmesiyle birlikte, tarihin her döneminde bilim adamlarının ilgilendiği “sosyal adalet” kavramıyla ilgili ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılmasını gerekli kılmıştır (Yürür, 2008, s. 296). Örgütsel adalet de bu düzenlemelerin örgüt boyutunda incelenen yönünü oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı otuz yıldan uzun bir süredir kullanılmasına rağmen bu konudaki çalışmaların 90’lı yılların sonuna doğru yoğunlaştığı görülmektedir. Küreselleşen piyasadaki yoğun rekabet ortamı, örgütleri onların en önemli varlıkları olan çalışanlarını ve onların verimliliğini koruma ve artırma yollarını aramaya yönlendirmiştir. Personel, iş tatminine sahip olduğunda ve örgütte iyi motive edildiğinde daha verimli çalışır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, ss. 278-279). Örgütsel adalet, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede önemli bir gösterge ve değişkendir.

Moorman (1991, s. 845) örgütsel adaleti, örgütlerde adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiğine ve bu kararların işle ilgili diğer durumları nasıl etkilediğine bağlı olarak tanımlamaktadır.

Folger ve Cropanzano (1998)’ya göre örgütsel adalet, “ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair kurallar ve sosyal normlardır”. Bu kurallar ve sosyal normlar, ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtılacağını, dağıtım kararlarının nasıl alınacağını gösteren işlemlere ve kişiler arası uygulamalara ilişkindir (Yürür, 2008, s.

296). Örgütsel adalet, yazılı ve sözlü olarak uygulanan bir dağıtım ve etkileşim sistematığı olarak tanımlanabilir.

Beugre ve Baron (2001, s. 326) ise örgütsel adaleti bireyin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem olarak tanımlar.

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulamayı ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini de içerir. Dağıtımın eşit yapıldığı, kuralların tarafsız uygulandığı ve adil davranışların sergilendiği bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Naktiyok ve İşcan, 2004, s. 187). Kısaca örgütsel adalet; örgüt içinde belli zamanlarda eşit ve adil uygulamalarda bulunmak şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel adalet nesnel karar verme süreci ile öznel adalet algısı arasındaki bağlantının kurulmasını sağlamaktadır. Bir uygulama çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa adil olduğuna inanılmaktadır (Colquitt vd., 2001, s. 425). Genel adalet algısının, var olan uygulamanın adil olup olmamasını yansıttığı söylenebilir.

Greenberg (1990, s. 402) adaletin başlarda sosyal adalet ile gelişip daha sonra örgütsel boyutuyla incelenmeye başladığını ve örgütsel adaletin işyerinde çalışanlara adil davranıp davranılmadığı ile ilgilendiğini, bireye ve örgüte etkilerini olan bir kavram olduğunu belirtmiştir. İş görenlerin işe karşı geliştirdiği tutumları yönlendirmekle birlikte, kişinin örgüt içerisinde iş paylaşımı, ücretlendirme ve haklarını da kapsayan işlemlerle, örgüt içindeki sosyal etkileşimin kalitesiyle birlikte, örgüt içinde çalışanların işyerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgüte karşı olan tutum, bağlılık, performans, iş tatmini gibi konuları etkileyen yapı olarak ifade etmektedir.

Greenberg (2001)'e göre, bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygılar, şu dört durumun olması hâlinde gerçek kaygıya dönüşmektedir: *Birincisi* bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey, uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyorsa prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. Bu oldukça dikkat çekici bir tespittir. *İkincisi*, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. *Üçüncü* durum ise sınırlı kaynaklarla ilgilidir. Kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. *Dördüncü* durum ise, bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Otorite ve yetki farklılığı adalet algısını etkileyebilmektedir (Yürür, 2005, s. 98). Algılamalar her birey için öznel olduğundan bu boyutlarıyla bakıldığında da adaletin herkes için sağlanmasının veya herkes çalışmada “adil” algılanmasının sağlanmasının ne kadar zor olduğu kavranabilir..

Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlar oluşturarak iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde bir artış sağlamasına; bireyin örgüt ya da yöneticileriyle ilgili adalet algısının düşük olması ise bireyin performansının düşmesine, daha az iş birliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (CowherdveLevine, 1992), örgüt normlarını ve politikalarını bilinçli olarak ihlal etmesine (Henle, 2005), düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine (Özdevecioğlu, 2003) ve çalmasına (Greenberg, 1990; Tarkan ve Tepeci, 2006) neden olabilmektedir (Yürür, 2008, s. 298). Görüldüğü üzere, kendisine adil davranılmadığını düşünen kişi bu fikre sahip olmakla kalmayıp tutumunu çevresine söylem ve eylemleriyle olumsuz olarak aksiyona çevirmektedir.

3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel adalet yaklaşımı, eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgüte sağladıkları katkıyla örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Çalışan bireyler, kendi çalışmalarından elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Çalışanların tatmini ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için uygulanması gereken önemli bir husus olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği sosyal bilimcilerce uzun süredir kabul edilmektedir (Greenberg, 1990, ss. 400-401).

Algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durulması gereken en önemli ilişkilerinden biridir. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girerler. Örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir (Özdevecioğlu, 2003, ss. 77-78). Adil algılayışlar, pozitif davranışlara yol açar. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken adaletsizlikler, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran olumsuz davranışlara yol açar (Özmen, Arbak, Özer, 2007, s. 20). Bu nedenle benzer sorunlarla ilgilenen yönetimin sadece ücret, mesai saati ve sağlanan imkânlar gibi öncelikli olarak akla gelen etkenleri bir kenara koyarak daha derinlerdeki, örgütsel adalet, örgüt içi iletişim ve dağıtımdaki esaslarını gibi konuları gözden geçirmesi faydasına olacaktır.

Yılmaz (2004)'a göre örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmaları önemli kılan nedenler şunlardır:

1. Sosyal bir olgu olan adalet, herkesin sosyal ve örgütsel yaşamında temel öğedir.

2. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara yönelik davranış tarzı onların bağlılık, güven, performans, verim ve saldırganlık gibi tutum ve davranışlarını etkiler.

3. Daha eğitilmiş ve bilinçli bir iş gücüne doğru bir dönüşüm gözlenmektedir. Bu nedenle işgörenler, iletişim hızı ve yoğunluğundan dolayı çevreyi ve olayları daha iyi takip etmektedirler. İşgörenler artık sadece iyi iş ve olması gereken bir ücret/ortam talebiyle yetinmemekte, işyerinde saygı, ait olma gibi sosyal gereksinimlerin karşılanmasını da beklemektedirler.

3.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları

Örgütsel adalet, örgütün ekonomik değerlerinin örgüt içi dağıtımında adil olmanın yanı sıra örgütteki idarenin, stratejilerin ve politikaların da adil ve tarafsız olması, bir ayırım gözetmeksizin işgören ile işveren arasında ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığının sağlanmasını ifade eder (Cremer, 2005, s. 4). Belirli bir süre için içtenlikten uzak tavırlar çalışanlar tarafından fark edilebilir ve bu tavır bir karşı tepkiye yol açabilir.

Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olunmasını sosyal olanaklardan diğer çalışanlarla eşit şekilde yararlanmasını ve eşit çalışma koşullarına sahip olmayı beklemektedirler. Ancak, adalet algılamasının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil, aynı zamanda örgütteki kurallar ve bu kuralların

uygulanış biçimi ile bireyler arasındaki etkileşim de bulunmaktadır (Cihangiroğlu, Naktiyok ve Şahin, 2010, s. 72).

Levental (1976, ss. 23-32)'a göre, örgütte adalet algılamalarını doğrudan etkileyen 6 temel kural bulunmaktadır. Bunlar:

1. *Tutarlılık (Consistency) Kuralı*: Dağıtım konusunda tutarsızlıklar bireylerde adalet ihlali olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle prosedürlerin her zaman her kişi için tutarlı olması gereklidir.

2. *Ön Yargılı Olmamak (Bias-Suppression) Kuralı*: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına ön yargılı olmamak suretiyle kişisel çıkarların dengede tutulup kontrolün sağlanması kuralıdır.

3. *Doğruluk (Accuracy) Kuralı*: Bilgiler ve fikirler toplanması kadar bunların en az hatalı, yani doğru olması gerektiğini belirtir.

4. *Düzeltebilme (Correctability) Kuralı*: Alınan kararların eleştirilebilme, müdahale edilebilme ve geri alınabilme imkânının sağlanmasıyla ilgili kuraldır.

5. *Temsil Edilme (Representativeness) Kuralı*: Süreç içerisinde tarafları etkileyecek kararların alınmasında alt gruplara kendini ifade etme ve temsil etme hakkı verilmesiyle ilgili kuraldır.

6. *Etik (Ethicality) Kuralı*: Yapılan işlemlerin bireylerin temel ve etik değerlerine uygun olarak yapılması gerektiğini ifade eder.

Çalışanlar, örgütü adil olarak algıladığı sürece örgüt adil kabul edilebilir. Bir örgütte ücret dağıtımını, eğitim olanakları, terfilerin verilmesi ve kararlara katılım çalışanların adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Aynı pozisyon ve aynı koşullarda farklı çalışanlar, farklı adalet algılarına sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla adalet algısı çalışandan çalışana değişebilmektedir. Zira çalışanların

kültürleri, sahip oldukları değer yargıları ve eşitlik hassasiyetleri, onların adalet algılamalarıyla doğrudan ilişkilidir (Özdevecioğlu vd., 2008, s. 632).

Çalışanlar, örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığını üç tür kıyaslamadan sonra algılayacaklardır: *İç eşitlik*; çalışanın mevcut örgütünde aynı fakat farklı işleri yapanlarla kendi durumunu kıyaslamasıyla şekillenir. *Dış eşitlik*; çalışanın kendini diğer örgütlerdeki kişilerle kıyaslamasıyla oluşur. *Bireysel eşitlik* ise çalışanın örgüte kazandırdığı artıları, kendi kazandığı artılarla kıyaslaması sonucu ortaya çıkar. Örgütün çalışanlara ödül, izin, eğitim ve ücret dağıtımında eşitlik olmadığında, örgüt içerisinde tam katılım sağlanmadığında yani çalışanlar arasında kayırma olduğunda çalışan, kıyaslamaya gidecek ve kendisine adaletsizlik yapılmış olduğunu algılayacaktır (Çağ, 2011, s. 7). Kendilerine adil uygulama yapılmadığını düşünen çalışanların, birazdan değinilecek olan olumsuz sonuçlara yol açacak yönde değişimleri söz konusu olabilecektir.

Kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanlar, örgüt için olumlu duygulara ve düşüncelere sahip olurlar ve bu yönde davranış sergilerler. Çalışanların kişisel tatmin sağlayabilmesi ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için adaletle ilişkin olumlu tutumun bir gereklilik olduğu söylenebilir (Greenberg, 1990, s. 399).

3.4. Örgütsel Adalet Türleri

Çalışanlar, örgütteki süreçleri ve mekanizmaları, verilen görevleri ve ödülleri, yönetimin kendileriyle iletişim şeklini dikkate alarak yönetimin adil davranıp davranmadığı konusunda muhakeme yapmaktadır. Bu yargıya göre de örgüte, dolayısıyla da işlerine karşı tutum geliştirirler (Greenberg, 1990, s. 399). Bu tutumlar da bireyin birçok davranışının temel belirleyicileri olmaktadır.

Adams (1965)'in eşitlik teorisiyle ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, önce organizasyon içindeki çıktıların adaletli dağıtımını olarak nitelendirilen dağıtımsal

adalet kavramı adıyla literatürdeki yerini almıştır. 1970’li yılların ortalarına kadar örgütsel adalet, sadece dağıtımsal adalet boyutundan ibaretti.

1970’li yıllardan sonra işlemsel adalet kavramı ele alınmaya başlandı. Son olarak da 1980’lerin ortalarında etkileşimsel adalet kavramı örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak kabul görmeye başlanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 279). Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunsa da literatürde örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla bu üç boyutun geniş ölçüde kabul gördüğü anlaşılır.

Cohen-Charash ve Spector (2001)’un meta analitik çalışmaları her üç adalet (dağıtımsal, prosedür ve etkileşim) algısının birbiriyle güçlü ilişkili olan, ancak birbirinden bağımsız olgular olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet türleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

3.4.1. Dağıtım Adaleti

Adams (1965)’in tanımıyla dağıtım adaleti, çalışanların eline geçen çıktılarının adil olup olmaması algısıdır. Dağıtım adaleti bir başka boyutu ile örgütlerde çalışanların elde ettiği ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi olarak ifade edilebilir (DeConnick, 2010, s. 1350). Cohen (1987, s. 20) ise dağıtım adaletini, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere bu kaynakların paylaşılması olarak tanımlar.

Moorman (1991, ss. 845-847) ise örgütün sunduğu kazanımlar ve çıktılarının işyerindeki sorumluluk, uzmanlık ve çabanın miktarıyla ilişkili olarak yapılan paylaşımlarda gözetilen adalet biçiminde tanımlamaktadır.

Bireyin kazanımlarını kendiyle aynı işyerinde referans olarak aldığı kişilerle karşılaştırmasına içsel karşılaştırma denmektedir. Adalet yargıları, dışsal standartlara (örgüt dışından bilinen ya da genellenen bireyler gibi) dayalı olarak da oluşabilir. Bu

alanda yapılan araştırmalar, endüstri ortalamasından düşük bir ücretle çalışan işgörenlerin, çalışma arkadaşlarıyla eşit maaş alsalar da kendilerine adaletsiz davranıldığı algısına sahip olduklarını göstermektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı dış karşılaştırma yapamayan çalışanlar ise kendilerini daha az mağdur hissetmektedir. Kazanım oranları birbirine eşit değilse, katkılardan daha düşük oranda kazanım elde eden taraf, daha az ücretlendirilmiş ya da daha az kazanım elde etmiş demektir. Katkıların kazanımlarla eşit olması durumunda ise tatmin ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1990, ss. 400-401). Örneğin, yılsonunda, çalışanlara paylaşılacak ikramiyenin, çalışanların iş yükleri ve performans değerlendirme sonucu yarattıkları katma değer gibi istatistiklerle desteklenen, yönetimin ve çalışanların adil olduğuna inandığı bir karar mekanizması ile yapılan dağıtım, adil olarak algımlanabilecektir.

Örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan kurallar dağıtım adaletinin önemli bir konudur. Ödüllerin dağıtımını konusunda çeşitli kurallar arasında Deutsch (1973) tarafından ön plana çıkarılan üçü; eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) kuralıdır. *Eşitlik* kuralı, dağıtımın örgüt üyelerinin katkılarına ya da performanslarına göre yapılmasıdır. Bununla birlikte *eşit paylaşım* kuralı, bireylerin katkılarına bakılmaksızın kaynakların, grup içinde eşit dağıtımını ifade ederken; *ihtiyaç* kuralı ise, dağıtımın bireylerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılması gereğini ifade etmektedir. (Yürür, 2012, s.193)

Bireyin çalışması sonucunda elde ettiği ücret, terfi, ikramiye, prim, izin, sosyal hak gibi kazanımlar, bireyin adalet algılamasının merkezinde bulunmaktadır. Ayrıca organizasyon içinde bireyler, iş yerlerindeki kazanımlarını ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma şartları, işyerinde yaşadıkları stres, performans ve gösterdikleri çabayla karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirmektedirler. Bu kıyaslama sonunda

kendilerine haksızlık edildiğini düşünen işgörenlerde performans kaybı, örgüte olan bağlılık duygusunun zayıflaması ve örgüte karşı tavır ortaya çıkabilir. Son olarak kaynakların adil dağıtımını yanında, ödülün ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin doğru algılanmasında önemli faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2004, ss. 185-186). Görülebileceği üzere, adil bir dağıtım ile hareket edilmediği kanısına varan çalışanlar kendileri ve örgüt için çözülmesi gereken bir sorun haline gelebilecektir.

Örgütsel adalet algısı hem örgüt, hem de çalışanların adil davranma zorunluluğuna sahip olmasını ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul ederek yerine getirmesiyle sağlanabilecek bir kavramdır. Tarafların birbirine karşı sorumlulukları ve görevleri açık olarak ifade edilip, gönüllü olarak kabul edildiği ve örgütün yaşamında ortak çıkar olarak algılandığı sürece adalet olgusunun varlığından söz edilebilir. Greenberg ve Baron (2000) bir örgütte kaynakların uygun dağıtılıp, eşitler arasında ayırım yapılmadığında ayrıca eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtıldığında örgütsel adaleti sağlamanın daha kolay bir hâl alacağını ifade etmişlerdir. Örneğin, bazı örgütler özel park yeri, yönetici yemek odası, yönetici odası gibi statü farklılıklarını yansıtan sembolleri kaldırmış, kâr ve paylaşımı tavandan tabana kadar örgütün bütününe yaymıştır (İşçan ve Sayın, 2010, s. 197).

Bu çıktı odaklı bakış açısı, çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa dahi bu çıktıları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır. Dağıtımsal adalet çıktılarına odaklanırken, işlem (*procedural*) adaleti süreçlere odaklanır. Bu nedenle, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru geliştirilen, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren *işlem*

adaleti kavramı ortaya çıkmıştır. İşlem adaleti, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

3.4.2. İşlem Adaleti

Dağıtım adaletinin insanların adalet ve adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kalması nedeniyle işlem adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

İşlem adaleti köklerini Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında hukuk alanında yaptıkları çalışma ve Leventhal tarafından 1980'li yıllarda Dağıtım Tercih Kuramı (*Allocation Preference Theory*) çalışmasından almaktadır. Folger ve Greenberg (1985) ise kavramı, örgütsel davranış alanı ve işlem adaleti (procedural justice) terimiyle literatüre kazandırmışlardır (s. 146).

İşlem adaleti, örgütsel faaliyetlerde kullanılan yöntemler ve takip edilen süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır. İşlem adaleti daha çok örgütsel kaynakların ve tüm olanakların “dağıtım kararları”nın nasıl verildiği ile ilgilidir (Tutar, 2007, s. 101). Folger ve Crapanzano (1991, s. 134) işlem adaletini, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky, işlem adaletinin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ilgili adalet algısı olarak ifade etmiş, aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu da belirtmiştir (Konovsky, 2000, s. 492).

Örgüt çalışanları, örgütte işlem adaleti ile ilgili tutum ve davranışları en kolay algırlar. Zira işlem adaleti, kararlar alınmadan çalışanlara söz hakkı verilmesiyle karar alma öncesini ve karar alma sürecinde de kullanılan politikalarla karar vericinin tutumlarıyla iki boyutlu bir süreçten oluşmakta, kişiler de bu davranışları daha net görebilmektedirler. Çalışanların örgütsel amaçlara göre davranışları ve iş tatmini

düzeyine göre örgütsel hedeflere bağlanabilmeleri, söz konusu eylemleri ve işlemleri işlem adaletine uygun olarak değerlendirmelerine bağlıdır (Tutar, 2007, s. 101).

İşlem adaletinin dağıtım adaletinden farkını ifade etmek için örnek vermek gerekirse, performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımsal adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların ve ilkelerin adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır. Kısaca Cohen-Charash ve Spector (2001, s. 208)'un da tanımıyla işlem adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaletidir.

Araştırmaların genelinde dağıtım adaleti ile işlem adaleti algılarındaki tepkileri farklılaştırmaktadır. İşlem adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin, iş tatmini gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yürür, 2005, s. 111).

Bir kararda dağıtılan çıktı, bireyin arzu ettiğiinden daha düşük olsa bile işlemsel adalet ile yerine getirildiği için astlar tarafından kabul edilebilir ve işlem adaletinin davranışlara olan etkileriyle verimliliği artırıp azaltabilir. İşlemsel adaletsizlik, örgüt ve yöneticilere ilişkin tutumları etkilediği gibi tutumlar da verimliliği olumsuz olarak etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 285). Örgütlerinde bireyler, işlem adaletsizliği algıladığında ise kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar. (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Bu durum dağıtım adaletsizliğinde verilen tepkiden farklı olarak gerçekleşmektedir.

Çalışanların örgüte yönelik üst düzey bir adalet algılaması için etkin bir iletişim ve işlemsel bilgilendirme sürecine ihtiyaç vardır. Doğan (2002, ss. 76-77) yaptığı araştırmada, örgüt içi iletişim ve işlemsel bilgilendirme, çalışanlardaki genel

adalet algılamaları üzerinde çok yüksek oranda etkili olduğunu, ayrıca örgüt politikaların ve prosedürlerin gerekliliği, amacı ve adilliği gibi konularda çalışanlara verilecek bilgilerin onların prosedür (işlem) ve genel adalet algılamaları üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koymuştur. İşlem adaleti, ekonomik maliyeti düşük (çalışanlara saygıyla davranma, eylemlere adalet açısından bakma) buna karşın örgüt başarısındaki stratejik öneme sahip bir konudur. Ayrıca adil politikaların ve uygulamaların tek başına yeterli olamayacağı, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerektiği, aksi takdirde bu alandaki boşlukları dedikodu ve fısıltı mekanizmasının doldurabileceği, bunun da çalışanlarda olumsuz, yanlı tutumların oluşumuna zemin hazırlayabileceği ifade edilebilir.

3.4.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından “adaletin iletişim kriteri” olarak tanımlanarak literatüre kazandırılmıştır. Etkileşim adaleti, işlem adaletinden farklı bir adalet türüdür. Zira prosedürler, örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken; etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir. Bies ve Moag (1986)’a göre, çalışanlar örgüt yetkilileri kendilerine, doğru bilgiler, tam bilgiler vererek aldıkları kararlarla ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmakta ve öz kimlik-öz değer hislerini desteklemektedir (Özmen vd., 2007, s. 22). Etkileşim adaleti, kişilerarası mübadelelerde açık, net ve insancıl bir bakış açısı ile hareket etmeyi gerektirir.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani tarafı ile yani yönetimin etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile hak alan arasındaki iletişim sürecinin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönleriyle bağlantılıdır (Cohen-Charash, 2001, s. 281).

Shaw, Wild ve Colquitt (2003), çalışanların etkileşim adaleti değerlendirmelerinde yalnızca prosedürlerin adilliği ile değil aynı zamanda bu prosedürleri uygulama yetkisine sahip yöneticilerin kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına da dikkat ettiğini belirtmişlerdir. (Çakmak, 2005, s. 39).

Bies, etkileşim adaletini örgütsel işlemler uygulanırken bireylerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması esnasında yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki çekim kuvveti olarak değerlendirilmektedir. Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmî prosedürleri oluşturması veya açıklamasıyla ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 534). Yani kendinden önceki süreçlerden ziyade nihai aktarımı ve tebliği temsil eder ve tebliğin niteliği ile ilgilenir.

Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiğiyle ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004, s. 186).

İşlem adaletinin çeşidi, sosyal yönü olarak değerlendirilen etkileşim adaleti Moorman (1991, s. 847) tarafından, dağıtım kararından etkilenecek kişiler ile dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşim ya da karar alma sürecinde çalışanlara neyin nasıl söyleneceği olarak ifade edilir. Bireyler, karar verilirken kullanılan işlemlerin neler olduğuna, bu işlemler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamaların yapılıp yapılmadığını değerlendirirler. İşlemlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişiler arası davranışın kalitesine ve niteliğine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yılmaz, 2004, s. 27).

Bies ve Moag, etkileşim adaletin dört boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- *Doğruluk (truthfulness)*: İlişkilerde samimiyet,
- *Dürüstlük, gerekçelendirme/savunulabilirlik (justification)*: Karar sonrası açıklamada bulunma, kararı mantıklı temellerle gerekçelendirme,
- *Saygı (respect)*: Kırıcı olmadan yaklaşma ve
- *Uygunluk (propriety)*: Ön yargıdan uzak durma, duruma uygun davranışlarda bulunmaktır.

Yine Bies'e göre sadece karar alma noktasındaki formel ilişkilere değil, aynı zamanda günlük ilişkilerdeki saygıya ve el değiştiren bilgilerin netliğine ve niteliğine odaklanır (Fortin, 2008, ss. 95-96) Bu boyutlar zamanla "kişilerarası duyarlılık" ve "bilgi verme/açıklamada bulunma" terimleriyle araştırmalara konu olmuştur.

Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların gerekçelerinin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve net açıklanmasıyla ilgilidir. İşlem adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmeleri yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, onların çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duyulması gibi geniş anlamlarda kullanılmaktadır (Tutar, 2007, s. 99). Etkileşim adaleti tüm kişiler arasındaki iletişimin her yönü ve kademesinde dikkat edilmesi gereken adalet algısıdır.

Etkileşim adaletinde, işlem adaletinde gösterilen tepkiden farklı olarak tepkiler doğrudan yöneticilere olmaktadır. Bir işgören adil olmayan etkileşimle karşılaştığında, örgüte veya dağıtım adaletindeki gibi belirli sonuca olumsuz tepki vermek yerine yöneticiye ya da işgörene adil davranmayan oluşuma olumsuz tepki verir. Ayrıca işgörenin direkt yöneticiye olan bağlılığı, örgüte olandan daha az olmayacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 281). Etkileşim adaletinde taraflar

daha spesifik ve doğrudan tanımlandığı için tepkinin bu biçimde gelişmesi normal olarak düşünülebilir. Masterson ve diğerleri (2000) iş performansı yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinde, örgüte odaklanan işlem adaletine göre daha fazla etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Sonuçların dağıtımını çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olmakla birlikte çalışan, yöneticisini adil bulduğunda işlemlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilmektedir. Adalet algılamalarının farklı sonuçlardan kaynaklanan farklı tepkilere yol açtığı gerçeğinden hareketle şöyle bir çıkarım yapmak da yanlış olmayacaktır: Dağıtım adaletsizliğiyle ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, işlem adaletsizliğiyle ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”, kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler” olarak nitelendirilebilir (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Bu bilgiye sahip yöneticiler tepkinin geldiği yöne bakarak eksikliğin nereden kaynaklandığı hakkında bilgi sahibi olup gerekli düzeltici tedbirler alabilirler.

3.5. Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkilendirilen Faktörler

Örgütlerde bireylerin algılamalarının, tutumlarının ve davranışlarının nelerden etkilendiğini ve bunlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu anlama çabası pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bireyler örgüt yaşamlarında pek çok faktörden etkilenmekte ve bu etkilenme sonucunda da davranışlarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bireylerin davranışları altında onların algılamaları kadar örgütsel adalet de çalışanların örgüt ile ilgili algılamalarından biridir. Çalışanlar örgütsel yaşamlarında adaletle ilgili algılamalar geliştirirler ve geliştirdikleri bu algılamalar tabanında örgütlere karşı tutum geliştirip tepkide bulunurlar (Özdevecioğlu, 2004, s. 182).

Çalışanların bu tutumları, bireysel ve örgütsel boyutta meydana gelir. Çalışanlar, yöneticilerin iradeleriyle ortaya çıkan herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, söz konusu davranışı algılarlar ve sonra algıları doğrultusunda tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi hâlde olumsuz algı düşük motivasyona ve performansa neden olur (Tutar, 2007, s. 100).

Bireyler, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, motivasyonları düşer, örgütlerini yüceltmez ve dış müşterileri örgüte özendirmezler. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, hatta bu tutum örgüte karşı bir oç alma davranışına bile dönüşebilir. (Çağ, 2011, s. 49; Özmen vd., 2007, s. 30). Bu tarz geri bildirimlere karşı çalışanların bilgi seviyesi ve vatandaşlık davranışı beslenerek potansiyel olumsuzluklara karşı tedbir alınabilir.

3.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle ilişkili olarak adalet algılarını ele alan bazı çalışmalara rastlanmaktadır Bu faktörlerin örgütsel adalet ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır:

3.5.1.1. Kişilik

Türkçe Sözlük'e kişilik "bir kimseye özgü belirgin özellik; manevî ve ruhî niteliklerinin bütünü, şahsiyet" ve toplumsal anlamda "bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü"dür (Türkçe Sözlük, 1988, s. 1331). Kişilik, birini diğerinden ayıran özellikler toplamıdır. Kişilik, karakter ve sonradan kazanılan özellikler bütünüdür. Kişiden kişiye farklılık gösterir.

Bir kişiden söz edildiğinde; bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, tutuculuğundan veya benzeri özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden

bahsedildiğinde özel bir durumundan söz edilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranışlardan söz edilmiş olunur. Böyle bir bakışla kişilik denilince belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir (Kılıçaslan, 2010, s. 65).

Adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri de bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda, bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır (Özmen vd.,2007, s. 30). Wanberg ve arkadaşları (1999, s.81) algılanan adalet ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında negatif tutuma sahip kişilerin diğerlerine göre içinde buldukları durumları adaletsiz olarak algılamaya daha yatkın olduklarını vurgulamıştır.

Kişilik, doğumla birlikte pek çok kültür, ortam, iklim, davranış kalıbı ve yetiştirme tarzıyla farklılaşmakta, bu farklılığın bireylerin hayatı değerlendirmesini, kendini konumlandırmasını, isteklerini ve arzularını, neyi nasıl yapıp yapamayacağını etkileyen çok karmaşık bir sistemi şekillendirmektedir. Her bireyin kendine has gelişimi ve düşünce yapısı, onun kişiliğini teşekkül etmekte; kişilik de neyin nasıl algılanacağını belirlemektedir. Yönetim açısından beklentileri ve davranışları benzer olan çalışanlardan oluşan bir ekipteki uyum çalışanların kendi arasında istikrarlı bir ortam yaratmaya yardımcı olabilir.

3.5.1.2. Cinsiyet

Çalışanların adalet algıları ile cinsiyetle ilişkisi incelendiğinde, bazı araştırma bulgularında (Lee vd., 2000; Köse vd., 2003; Hartman vd., 1999; Colquitt, Noe ve Jackson, 2002) cinsiyet ile ilişki bulunmamasına rağmen, bazı araştırma bulgularında (Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Anderson ve Shinew, 2003) örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yürür, 2008, s. 308).

Saal ve Moore (1993), cinsiyet ile adalet algısı ilişkisine dair yaptıkları bir araştırmada kadınların, terfi kararlarında erkeklerden daha çok haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini göstermiştir. Cinsiyet, adaletle ilgili kuralları da etkilemektedir. Kadınların doğasından kaynaklan bazı etkenlerin iş ortamına yansıdığı da düşünüldüğünde, kadınlar daha merhametli, yardımsever, eşitliğe daha eğilimli, hatta ödül dağıtımında özveriye daha yatkın ve örgüte daha bağlı bir çerçevede kalmış; onların eşitsizlik durumuna daha az olumsuz tepki verdikleri ortaya konmuştur. Erkeklerin ise konumlarından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yöneldiği ve rekabeti daha yoğun yaşadıkları tespit edilmiştir (Atalay, 2007, s. 21).

Cinsiyet ile ilgili adalet algısı toplumdan topluma farklılık gösterir. Örneğın, İskandinav ülkeleri ile Ortodoğu ülkelerindeki kadınların adalet algıları değişmektedir.

3.5.1.3. Eğitim Seviyesi

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel faktör eğitim durumudur. Eğitimli çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya daha çok eğilimli oldukları, işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha çok istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasının yarattığı düş kırıklığı, adil davranılmadığı duygusuna yol açabilmektedir. Eğitim aynı zamanda yeterlilikle de ilişkili olup, yeterlilik duygusu yüksek kişilerin, adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkilerin de daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Atalay, 2007 s. 22-23).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından bireysel değişkenler ve örgütsel adalet algısının araştırıldığı bir araştırmanın bulguları incelendiğinde ilköğretim mezunlarının genel adalet duygusu ve örgütsel bağlılık düzeyleri çok yüksek olduğu

ve bunun grupta yer alan işgörenlerin kendilerine olan güven eksikliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Zira ilköğretim mezunu olarak iş bulmak diğer eğitim düzeylerine göre zor olmaktadır.

Kişilik tipleri, duygusal zeka, psikolojik uyum, bireylerin aile hayatı gibi faktörler de bireyin adalet algılarına etkide bulunabilir.

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Adalet, yapıcı örgüt kültürünün temel unsurları arasındadır. Adalet, örgütlerde iş yaşamı kalitesi için ve sağlıklı bir iş çevresine sahip olması için gereklidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve iş performansı yüksek, örgütün yeniden yapılanması daha kolay, karar alma süreci daha hızlı ve iş birliği davranışı daha yüksektir. Ödüllendirmeler ve cezalandırmalar adil şekilde gerçekleştiği için kazanım ve iletişim kaynaklı örgütsel sorunlar daha azdır. Yine adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektif olup otorite çıkışlı yaptırımlara daha az başvurulmaktadır (Taşçıoğlu, 2010, s. 61).

Sistemin adil şekilde işlemesi, çalışanlar ile örgüt arasındaki karşılıklı güveni tesis eder, kişiler ön yargısız şekilde görüşlerini rahatça dile getirebilir, örgüte katma değer yaratanların ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Bu da topyekûn bir adalet bilincinin yaygınlaşmasına katkıda bulunur.

3.5.2.1. Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütteki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Değerlerin, inançların ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Bu varsayım, inanç ve yüksek oranda benimsenen değerler, örgütün başarısında önemli bir rol oynar. Bunun yanında örgüt

performansının, kültürel değerlerin çalışanların inançları ve değerleriyle uyumlu olması hâlinde arttığı ileri sürülmektedir (Taşçıoğlu, 2010, s. 59).

Örgütsel kültürün bir parçası ve tamamlayıcısı olarak da işletmelerin gereksinim duyduğu ve öneminin farkında olduğu bir olgu da adalettir. Örgüt kültürü, örgütün çevresi tarafından algılanan kimliğidir. Örgüt kültürü, çalışanların işletmeyle bütünleşmesine ve örgütsel faydanın bireysel faydadan daha üstün olduğuna dair bilincin yerleşmesine katkı sağladığından örgütün sosyal yapısına süreklilik kazandırmaktadır (Özgener, 2009, s. 138).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenenler konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olurken, örgütte iş yapma yöntemlerinde ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır. Güçlü bir kültür, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler, işletmedeki uygulamalara, süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik getirir. Kişilerin aidiyet duygusu güçlenir ve örgüte karşı güvenleri artar. Örgüt kültürünün, örgüt içinde çalışanlara davranış tarzı üzerinde çok fazla etkisi vardır. Dağıtımla ilgili kuralları belirlediği için de dağıtımsal ve işlem adaleti algısını doğrudan etkiler. Çalışanlara göre, yöneticilerin ve örgütün onlara nasıl davrandığı büyük önem arz eder (Taşçıoğlu, 2010, s. 60).

Örgüt iklimi ve kültürü ile yakından ilişkili bir kavram, pozitif duygusallıktır. Bireylerin pozitif duygusallıklarının arttırılmasıyla adalet algılamalarının pozitif hâle getirilmesi mümkündür. Örgüt ikliminin ve kültürünün, bireyi destekleyici olması bir bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırabilir (Özdevecioğlu, 2004, s. 199).

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını ifade etmektedir. Örgüt içi iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” olarak da tanımlanabilmektedir. (Doğan, 2002, s. 72)

Öte yandan örgüt içi iletişimin, çalışanlara performans konusunda geri bildirim ve motivasyon açısından da bazı işlevlerinin olduğu görülmektedir. Örgütteki elemanların hangi işi nasıl ve ne şekilde, hangi araçlarla gerçekleştireceği gibi konulara dair bilgilerin ve talimatların açık, net bir biçimde kendilerine verilmesi, çalışanın işini tanıması ve örgütte kendini konumlandırması açısından önemlidir. Bu temel ve teknik talimatların ardından günlük formel ya da enformel ast-üst ve taraflar arası iletişimin kalitesi, örgüt etkinliği ve verimini arttırırken çalışanlar ve gruplar arasında –bilinçli ya da bilinçsiz olarak– meydana gelebilecek iletişim kopukluğu ve eksik/yanlış yönlendirici bilgilerin neden olduğu olumsuzluklar farklı mağduriyetlere ve iş arkadaşlarına, örgüte karşı tavır alınmasına neden olabilmektedir (Eroğlu, 2009 s.102). Örgüt içi iletişimin etkin olması durumunda adalet algısı olumlu etkilenmektedir.

Yöneticilerin astlarına olan yaklaşım tarzları (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet vs.) işgöreni işine daha iyi motive edebileceği gibi işinden soğumasına da neden olarak hizmet kalitesini düşürmesine, devamsızlık yapmasına hatta işyerinden ayrılmasına da neden olabilmektedir. Bunun yanısıra yapılan araştırmalar, işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılamasında olumlu etkiler göstermektedir. Bu bağlamda, işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir

iletişim aracı değil, aynı zamanda işgörenler arasında çalışma isteği ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü bir stratejidir (Doğan, 2002, s. 72).

3.5.2.2. Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi

Performans değerlendirme, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanların performansıyla doğru orantılı olarak dağıtmak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımını sağlamayı, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etmeyi ve birey performansını arttırmayı amaçlayan sistemler bütünüdür (Erdoğan, 1998, s. 77).

Performans değerlendirme, algılanan örgütsel adaletle ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden birisidir. Çalışanın performansının tüm durumlarda ve kişiler için geçerli tutarlı standart uygulamalar tarafından belirlendiği koşullarda, çalışanların bu işlemi hakça değerlendirmesi eğilimi artmaktadır. Performansın değerlendirilme sıklığı, yöneticinin çalışanın performansını yakından gözlemesi, yönetici ve çalışanın görev ve sorumluluklar üzerinde anlaşmış olması değerlendirmenin hakça olduğuna ilişkin yargıyı güçlendirmektedir (Atalay, 2007, s. 24).

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanın doğrudan ve dolaylı katkılarının belirli dönemlerde ölçülmesidir. Performans ölçümü doğru yapılır, yorumlanır ve kararlar buna göre alınırsa örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, çalışanların sisteme güven duymalarının sağlanması ve kişilerin sistemi kabul etmeleri desteklenmiş olur. Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adaleti sağlayan unsurları taşıması yöneticiler için daha zaman alıcı, daha yorucu olmasına ve yöneticilerin tek taraflı karar alma haklarını kısıtlamasına rağmen yöneticilerin de sistemden daha çok tatmin duymalarını ve değerlendirme sonucunda alınan birtakım olumsuz kararların çalışanlara açıklanmasında yöneticilere kolaylık sağlar (Çakmak, 2005, s. 94). Bu anlayış, çalışanın örgüt içindeki değerini artırmakta, yönetime ise esneklik ve hesap verilebilirlik fonksiyonlarını katmaktadır.

Örgütlerde, doğru çalışanları örgüte çekmek, örgütte kalmalarını sağlamak ve motive etmek amacıyla uygulanan ödüllendirme sistemleri, çalışanlarca elde edilen kazanımlara neden olan politikaları, süreçleri ve uygulamaları içermektedir. Ödüllendirme sistemleri, örgütsel adalet oluşumunda önemli parametrelerden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmada, ödüllendirme sistemleriyle örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki, ödüllendirme sisteminin yapısına ve işleyişine ilişkin algılarıyla örgütsel adalet algıları aynı yönde değişmektedir (Yürür, 2005, ss. 202-203).

Dağıtım adaletiyle de yakından ilgili olan ödüllendirme sisteminde hem ödüllendirmenin kendisi hem de ödüllendirmenin miktarı adalet algısı üzerinde ayrı ve farklı rol oynayabilmektedir. Bir bütün olarak incelendiğinde, ödüllendirme sisteminin kurulması, sistemin doğru işlemesi ve yürütmenin sonucu yapılacak dağıtımın tamamı adil olma noktasında ayrı süreçleri içeren değerlendirilmelerdir (Yürür, 2005, s. 132).

3.5.2.3. İş Tatmini ve İş Performansı

İşverenler için önemli gösterge olan performansın örgütteki adalet algısı etkisi sorgulanmaya başladığından beri aynı anda kısa ve uzun vadede hem soyut hem de somut değişkenleri ve çıktıları olabilen bir süreç olduğu fark edilmiştir. Bu süreç, çalışanların örgütü “adil” algılamasıyla başlamaktadır. Bu olumlu algılar tutumları doğurmaktadır. Örgütsel adalet türleri bazında sonuçlara bakıldığında ise, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili iken, dağıtım adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili değildir. Bu bulgu, literatürde dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğuna ilişkin araştırma sonuçlarıyla (McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996) zıtlık göstermektedir. Buna karşın, çalışanlara düşük ücret ödendiği zaman aralığında iş tatmin düzeylerinde bir azalma

olmadığına ilişkin araştırma sonuçlarıyla (Greenberg, 1989) tutarlılık gösterdiği söylenebilir (Berber, 2010, s. 32). Örgütsel adalet, süreçteki önemli bir değişken olmasına rağmen tek başına da etkisinin sınırlılıkları olduğu ve teorik boyutunun pratik yansımada aynı oranda bir gelişmeye görülememesi de yine pek çok değişkene bağlanılabilir.

Adil bir dağıtım adaletiyle muamele gören çalışanlar da örgüte karşı adil davranma ihtiyacı duyarlar. Bu gereksinim karşısında verilen tepkilerden biri de performans artışıdır. Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982), Cohen-Charash ve Spector (2001) adalet türünde sıralamaları değişse de genel olarak adil bir algıya sahip çalışanların performansı ile adalet arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Adil bir örgütte olduğunu algılayan çalışan, kendini bu sisteme yönlendirebilecektir.

Buna karşın bireylerin örgüte yapmış oldukları katkılardan dolayı kazanımlarını kıyasladıklarında hak ettiğinden daha az ödüllendirildiğini düşünen ve kendilerine adaletsiz olarak davranıldıklarına inanan çalışanların, bu adaletsizliğe karşı performanslarını düşürdükleri ve iş tatminlerinin de azaldığı saptanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, s. 435).

Sonuç itibarıyla adalet, soyut olması yanında onu etkileyen pek çok değişkenle işleyerek bireylere etki etmektedir. Karşılıklı güven, doğruluk, hesap verilebilirlik gibi sağlam temellere dayanması gereken bu algının oluşumunda hem işgören, hem işveren etkili olmaktadır.

3.6. Örgütsel Adalet, Bağlılık ve İş-Aile Çatışması İle İlgili Yapılan Araştırmalar

1970'li yıllardan itibaren örgütsel adalet yazınında oldukça fazla sayıda çalışma adaletsizliğin olumsuz etkilerini ortaya koymuştur. Çalışanlar adil olmayan

bir şekilde muamele gördüklerini düşündüklerinde iş tatmininde (Folger ve Konovsky, 1989), örgütsel bağlılık düzeyi azalmakta (Daly ve Geyer, 1995; Malatesta ve Byrne, 1997), işbirliği davranışı sergileme eğilimi düşmekte (Cropanzano ve Schminke, 2000), örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimi düşmekte (Moorman, 1991; Organ ve Moorman, 1993) ve iş performansında düşüş (Gilliland, 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991) olmaktadır. Adil bir çalışma sisteminde olmadığını düşünen çalışanlar ise yüksek personel devir hızı (Dailey ve Kirk, 1992), hırsızlık (Greenberg, 1990), şikâyette bulunma (Taylor, Moghaddam, Gamble ve Zellerer, 1987), saldırgan davranışlar (Folger ve Cropanzano, 1998) ve stres (Zohar, 1995) gibi davranışları sergilemektedir. Destekleyici olmayan iş ortamı ve adaletsiz çalışma ortamı yüksek düzeyde iş-aile çatışmasıyla da ilgilidir. Adaletsiz ödül sistemleri kişinin işe karşı inancını sarsabilir, yüksek düzeyde tatminsizlik yaratabilir ve yalnızlık duygularını artırabilir (Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987, s. 212). Ayrıca görüleceği üzere beraberinde başka problemleri de doğurabilmektedir. Bu nedenle kısa ve uzun vadede sonuçları düşünerek kararları adalet filtresinden geçirerek uygulamak örgütler için bir yol haritası olmalıdır.

Tang ve Linda (1996) bir tıbbi merkezde yaptıkları araştırmada yöneticilerin kuralları adil ve eşit olarak uygulaması ve çalışanları önyargısız olarak performanslarına ve değerlerine göre ödüllendirmeleri gerektiğini belirtmişler ve böylece çalışanların daha olumlu olan işlem ve dağıtım adaleti algılarının daha yüksek tatmin, bağlılık ve katılım davranışına dönüşebileceğini ifade etmişlerdir.

Judge ve Colquitt (2004) Amerika üniversitelerindeki fakülte üyesi akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında en çok işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının stresle ilişkili olduğunu ve iş aile çatışmasının da bu ilişkide düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Öte yandan Purang (2011) Hindistan'daki

çok uluslu bir hizmet şirketinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulmuştur. El-Alain (2010) yaptığı çalışmada işlem adaletinin dağıtım adaletinden daha fazla örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Lambert, Hogan ve Cheeseman (2013), ıslah evlerindeki personel üzerinde yaptıkları çalışmada dağıtım ve işlem adaleti ile gerilim kaynaklı iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır.

Suliman ve Al Kathairi (2013) Birleşik Arap Emirlikleri devlet kurumlarında yaptıkları kapsamlı çalışmada, örgütsel adaletin pozitif ve güçlü bir şekilde duygusal ve devamlılık bağlılığını ve de iş performansını üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda izah edildiği üzere iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Özellikle imalat sanayi işletmeleri çalışanları üzerinde ulusal yazında sınırlı sayıda görgül araştırmanın olması, bu çalışmaya olan ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Son olarak örgütsel davranış yazınında iş-aile çatışması, duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar bulunsa da örgütsel adalet algısının bu ilişkideki rolünü tespitine yönelik çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Çalışmanın bir amacı da yazında bu eksikliğe cevap vermektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ

ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin örgüt iklimini, iş görme tarzını ve kültürünü ilk elden etkileyen, işgörenin performansına doğrudan etki eden örgütsel bağlılık ile işgörenin sosyal yönü ile ilgili önemli bir faktörü olan iş-aile çatışmasının ilişkisini ve bu ilişkide etkisi olduğu varsayılan algılanan örgütsel adalet değişkeninin rolünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın, daha önce doğrudan kıyaslanmayan bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti ile literatüre katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu hâline gelmiştir: *Birincisi* örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; *ikincisi* iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; *üçüncüsü* özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; *dördüncüsü* yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık belirleyicilerini bilmeye yakın ilişkili olarak görülmektedir (Balay, 2000, s. 1).

İş-aile çatışması, iş ve aile alanlarından gelen uyumsuz rol beklentileri ve sorumluluklarının sonucunda ortaya çıkan roller arası çatışmayı ifade eder (Greenhaus ve Beutell, 1986, s. 77). Kısaca iş ve aile alanlarındaki rollerin

uyumsuzluğu ve denge sağlanamaması durumu iş-aile çatışmasına yol açar. Bu denge zaman, birbirinin alanına taşmama; gerilim, o alandaki psikolojik durumun diğer alana taşması ve davranış, o alandaki bürünülen davranış kalıplarının diğer alanla uyumsuz olması olarak üç ana başlık altında ele alınmıştır. Bu üç konuda denge sağlandığında kişi için iş-aile çatışması ile karşılaşma durumunun azalması beklenir. Kişinin sürekli değişen ve artan rolleri diğer rollerini sıkıştırmaya devam ettikçe çatışmanın devam etmesi olasıdır. İlk önce bulunulan alandaki tatminin kaybı, daha sonra işe yönelik olarak performans, işten ayrılma ve kişisel olarak sağlık sorunları ve genel yaşam tatmini kaybı gibi büyük çaplı etkileri olan böylesine bir kavramın önemi azımsanmamalıdır.

İş-aile çatışması, iş alanında karşılaşılabilecek fazla mesailer ve uzayan toplantılar, aile alanı fertlerinin sağlık sorunları ve beklenmedik ihtiyaçlar gibi hem fiziksel olarak kişiyi diğer alandaki rolünün sorumluluklarını yapmaktan alıkoyan, hem de kişiyi zihnen meşgul ederek asıl bulunduğu alandaki rol gereklerini tam anlamıyla yerine getirmesini engelleyen örneklerle doludur.

Çatışmayı azaltmak ve engellemek için bazı stratejilerden yukarıda bahsedildi. Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş programları ve örgütün çalışanlarına karşı belirli durumlarda tolerans tanınması, çatışma durumunu azaltarak kişinin rollerinin dengeli dağılmasına yardımcı olabilecektir. Bunun gibi esneklikler de bir standartla ve sistematik edilmeden kullanılırsa iki taraf da birbirine güvenebilecektir.

Çalışmada ele alınan iş kaynaklı aile çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu varsayılmakta ve örgütsel adalet algısının bu etkideki rolünü tespit ederek örgütler için bu çatışmanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisini değiştirip değiştirmediğinin sınanması açısından önem arz etmektedir.

Adalet, medeni toplumlarda hakların nerede başlayıp nerede bittiğini bildirmek ve bu doğrultuda gerekli düzeni sağlamak için biraraya getirilmiş sistemler bütünüdür denilebilir. Bu anlamda adaletin örgüt boyutunda daha dar ve farklı uygulanması ve bir sistemi ifade etmesi örgütsel adaleti, örgütün çalışanlarının bu adalet ile ilgili algıları da algılanan örgütsel adaleti ifade eder.

Adalet algıları kıyaslamalar sonucu oluşur ancak dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç ekseninde değerlendirilir. Hak ve kazanımların paylaşımı dağıtım adaletini, süreç ve işlemlerin ne şekilde düzenlendiği işlem adaletini, birimler ve kişilerarası iletişim kanallarındaki açıklık ve makul uygulamalar etkileşim adaleti ile ilgili ayrımlardır. Boyutları benzer olsa da etkileri ve boyutların adil algılanmadığı durumlarda tepkilerin yönlendiği nokta değiştiğinden daha detaylı incelemelerde bunları birbirlerinden ayrı değerlendirmede yarar vardır.

Örgütsel adalet ise çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede önemlidir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütlerini adil olarak algılamadıklarında, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işbirliğine gitme, iş performansı gibi örgütlerin hayati göstergelerinde düşüşlere neden olmaktadır. Buna karşın stres, örgütsel sabotaj, işyeri hırsızlığı gibi davranışları da doğurduğu ortaya konmuştur (Schminke 2000, s. 294). Bu nedenle, örgütler açısından adalet algısı, incelenmesi gereken araştırma alanlarından biridir.

İş-aile çatışması, ister zaman, ister gerilim isterse davranış kaynaklı olsun işgörenler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu çatışma aileden kaynaklanıyorsa, işgörenin örgüte duygusal açıdan bağlılığı artar. Ancak iş-aile çatışması, iş ortamı ve yöneticiden kaynaklanıyorsa işgörenin örgüte duygusal

bağlılığı azalır. Bu durum işgörenin performansı, tatmini ve verimliliği azalır. Buna karşın iş stresi, personel devir hızı, devamsızlık ve saldırgan davranışların oranı artar. Bu iki temel araştırma değişkeni arasındaki ilişkiyi örgütsel adaletin değiştirebileceği düşünülmektedir. Bu sav doğrultusunda bu çalışmanın amacı, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarının bu ilişkide düzenleyici rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri İli Organize Sanayi'ndeki büyük ölçekli işletmelerin idari personeli oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışan ve beyaz yakalı olarak sınıflandırılan idari personel ve orta düzey yöneticilere anket uygulanmıştır.

Örneklem alanını, Kayseri ilinin ve bölgenin lokomotifleri olan mobilya ve malzemecilik alanlarında faaliyet gösteren kurumsal işletmeler ve diğer sektörlerdeki daha küçük çaplı işletmeler oluşturmuştur.

Örneklemden işletmelerin kuruluşları 1950'lere uzanmakta olup en genç işletme 20 yıldır kendi alanında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin tecrübeleri ve kapasiteleri de yaşları ile doğru orantılı olarak artmış hem bölgede, hem de ulusal anlamda ekonomik değer ve istihdam sağlama konularında önemli pozisyonlara gelmişlerdir.

Kayseri Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu, araştırmada veri toplanan mobilya ve malzemecilik sektörüne doğrudan ya da dolaylı bağlı olup bunların seyrinden etkilenmektedir. Bu nedenle, toplanan verilerin

bölgede bu sektörlerin çalışma alanlarında ve şartlarında bir ortalamayı ifade edebileceği söylenebilir.

Araştırmaya konu olan Kayseri İli Organize Sanayi bölgesindeki büyük ölçekli işletmelerin çalışan sayıları ile ilgili herhangi bir istatistik bulunmadığından Chi ve Qu (2007)'nin geliştirdiği formül kullanılarak örneklem hesabı yapılmıştır.

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

Söz konusu formülde;

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığı; yani gerçekleşme olasılığını (%50),

q: İncelenen olayın olmayış sıklığı; yani gerçekleşmeme olasılığını (1-p),

e: kabul edilebilir hatayı ($\pm 5\%$),

z: belirlenen güven aralığındaki (%95) standart hatayı ifade etmektedir.

Bu hesaba göre, bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (n) 385'dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0,05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$\frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 385,$$

Bizzat araştırmacı tarafından yapılan, basit rasgele örnekleme yöntemine göre şirketlere dağıtılan 385 anket arasından bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 175 anket (birim) elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 45 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, bilimsel yeterlilik açısından kabul edilebilir düzeydedir (Yıldırım ve Aycan, 2008).

4.2.2. Ölçekler

Bu çalışmada iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü incelenmektedir. Bu çalışmada iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık temel araştırma değişkenleri ve algılanan örgütsel adalet şımlaştırıcı değişkendir.

Araştırmaya katılanlar nezdinde iş-aile çatışması düzeyini tespit etmek için Carlson vd. (2000, ss. 249-276) tarafından 8 farklı çalışmadan derlenen iş-aile ile ilgili olan 9 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçek içerisindeki 9 değişken iş-aile çatışması türlerine göre toplam üç gruba ayrılmıştır. İlk üç madde “*zaman odaklı çatışma*”, 4, 5 ve 6. maddeler “*gerilim odaklı çatışma*”, 7, 8 ve 9. maddeler ise “*davranış odaklı çatışma*”nın ölçümü için hazırlanmıştır. Anket formunda yine orijinalinde olduğu gibi ölçüm, beşli Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum 1=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların duygusal bağlılık düzeyini ölçmek için Duygusal Bağlılık Ölçeği olarak, Allen ve Meyer’in (1991) üç boyutlu modeli esas alınarak Wasti (2000) tarafından geliştirilen sekiz sorulu 5 Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,76 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, çalışanların adalet algılarını ölçmek için Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman (1993)’in araştırmalarında tasarladıkları algılanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Adı geçen ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür. Ölçek, toplam 20 ifadeden ibaret olup 1-5. sorular *dağıtımsal adaleti*, 6-11. sorular *işlem adaletini*, 12-20. sorular *etkileşim adaletini*

irdelemektedir. Değerlendirmede beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde) kullanılmıştır. Algılanan örgütsel adalet, Cronbach's Alpha= 0,94 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin güvenilir olması için yeterlidir (Nunally, 1978).

Son olarak anket formunda anketi cevaplayanların demografik özelliklerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.2.3. Model ve Hipotezler

Modeli oluştururken literatürde yaşanan eksiklik, bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir.

Çarıkçı ve Çelikkol (2009) araştırmalarında iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir.

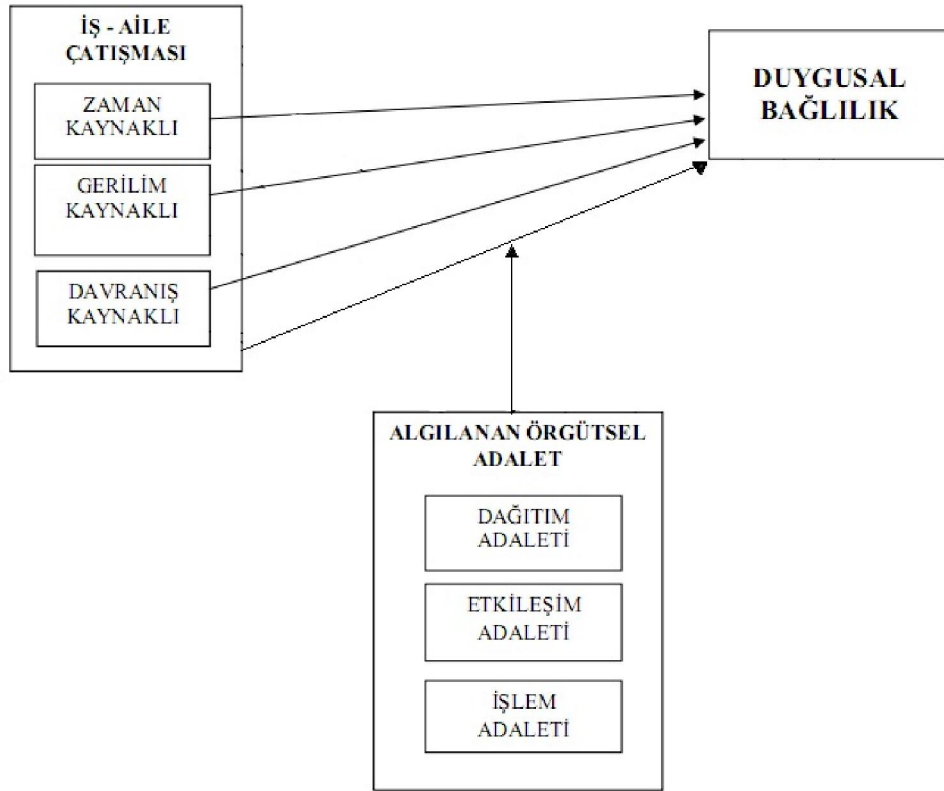
Zhang, Griffeth ve Fried (2012)'in iş-aile çatışmasının bireysel sonuçlarını araştırmak için yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu sonucu ile karşılaştıklarından yukarıda bahsedilmişti. Bunun sebebi ise iş-aile çatışması yaşayan bireylerin, iş beklentilerinin kendilerine ve ailelerine büyük kazanımlar getirebileceği düşüncesi ile işverenlerine karşı olumlu tutumlar sergileyebileceği şekilde ifade edilmiştir.

Memili, Zellweger ve Fang (2013) aile şirketlerinde gerçekleştirdikleri iş-aile çatışmasının mülkiyet bağlılığında pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde konunun ele alındığı başlıkta belirtildiği gibi Lambert (vd., 2013), yaptıkları çalışmada dağıtım ve işlem adaleti ile gerilim kaynaklı iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır.

Algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rol oynayıp oynamadığının test edildiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olmakla birlikte, örgütlerini adil olarak algılayan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık (Suliman ve Al Kathairi, 2013) gösterdiği ve adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki gözlemlendiğinin bilinmesi (Purang, 2011) ve yine örgütsel adalet algısının iş-aile çatışması ile negatif ilişkide olduğunun bilinmesi (Judge ve Colquitt, 2004), iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık arasındaki öngörülen muhtemel ilişkide algılanan örgütsel adaletin düzenleyici bir rol oynayabileceği varsayımını oluşturmaktadır.

Konuya ait literatür taramasıyla teorik kısımda da verilen çalışmalar göz önüne alınarak tasarlanan model aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmadaki temel araştırma sorularına yanıt aranacak şekilde geçmiş literatür dikkate alınarak belirlenen araştırma hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: İş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Zaman kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Gerilim kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Davranış kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Algılanan örgütsel adalet, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi azaltacaktır.

4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın veri temelini Kayseri Organize Sanayi işletmelerinin idari personelinden sağlanan veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde her üç ölçeğin de kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlikleri test edilmiştir. Bundan sonra araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için veriler analiz edilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu kısımda araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların demografik özellikleri, temel araştırma bulguları, model ve hipotezlerin test edilmesi konuları ele alınmaktadır.

4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri ve Çalışanları Tanıtıcı Bilgiler

Anketi cevaplayan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Verilere air açıklamalar tablonun altında verilmiştir.

Tablo 4.1. Örneğin Demografik Özellikleri

Çalışanların Demografik Özellikleri	f	(%)
Cinsiyet		
1.Erkek	133	76.0
2.Kadın	42	24.0
Medeni Durum		
1.Evli	115	65.7
2.Bekâr	60	34.3
Yaş		
20-30 arası	67	38.3
31- 40 arası	90	51.4
41-50 arası	16	9.1
51 yaş ve üzeri	2	1.2
Eğitim Durumu		
İlköğretim	6	3.4
Lise ve Dengi Okul	37	21.1
Meslek Yüksekokulu	40	22.9
Fakülte	89	50.9
Yüksek Lisans ve Doktora	3	1.7
İş Deneyimi		
1-5 yıl arası	63	36.0
6-10 yıl arası	48	27.4
11-15 yıl arası	38	21.7
16-20 yıl arası	20	11.4
21-25 yıl arası	4	2.3
26 ve üzeri yıl	2	1.2
İş yerindeki Pozisyonu		
İdari Personel	124	70.9
Şef/Birim Yöneticisi	39	22.3
Üst Düzey Yönetici	12	6.8

Araştırmaya 13 büyük ölçekli imalat sanayi işletmesinden 175 kişi katılmıştır. Katılanların % 76'sı erkek, % 24'ü kadındır. Bu deneklerin % 65,7'si evli ve % 34,3'ü bekârdır.

Araştırmada yaş dağılımı 20-30 yaş arasında olanlar % 38,3; 31-40 yaş arasında olanlar % 51,4; 41-50 yaş arasında olanlar % 9,1 ve 50 yaş üzeri olanlar % 1,1 arasındadır. Katılımcıların çoğunluğunun 40 yaş ve altı genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu incelendiğinde ilköğretim mezunu kişiler % 3,4; lise ve dengi eğitim görenler % 21,1; yüksekokul eğitilmiş kişiler % 22,9; fakülte mezunu kişiler % 50,9; yüksek lisans ve doktora eğitilmiş kişiler % 1,7 olarak dağılım göstermiştir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

1-5 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar % 6; 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar % 27,4; 11-15 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar % 21,7; 16-20 yıl arası tecrübeli olanlar % 11,4; 21-25 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar % 2,4; 26 ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlar ise % 1,1'ini oluşturmuştur. İş görenlerin yaş dağılımı ile de orantılı olarak çoğunluk 15 yıl ve altında tecrübeli kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların % 63,4'ü 10 yıl ve daha az iş deneyimine sahiptir. 11-15 yıl arası iş deneyimine sahip olanlar % 35,1 düzeyindedir. 25 yıldan fazla iş deneyimi olanlar deneklerin sadece % 1,1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan idari personelin pozisyona göre dağılımı incelendiğinde % 70,9'u idari personel, % 22,3'ü şefler ve birim yöneticileri, % 6,9'u üst yönetici olduğu görülmektedir.

4.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma

Bulguları

Çalışmada araştırma değişkenleri ve bu değişkenlerin boyutları ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda her bir değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha (güvenilirlik katsayıları) katsayıları Tablo 4.2'te verilmiştir:

Tablo 4.2. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Arit Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
1. İş-Aile Çatışması	3,12	,88	(0.88)					
2. Zaman Kaynaklı İAÇ	3,25	1,11	,877**	(0.85)				
3. Gerilim Kaynaklı İAÇ	3,32	1,10	,860**	,687**	(0.87)			
4. Davranış Kaynaklı İAÇ	2,80	,97	,736**	,460**	,417**	(0.80)		
5. Algılanan Örgütsel Adalet	3,43	,75	-,064	-,057	-,033	-,070	(0.94)	
6. Duygusal Bağlılık	3,37	,64	,332**	,329**	,258**	,233**	,349**	(0.76)

** Korelasyon, $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Tablodan görüleceği üzere, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=0,332$, $p<0,01$) gözlenmektedir. Benzer şekilde iş-aile çatışmasının alt boyutlarından olan zaman kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ($r=0,329$, $p<0,01$), gerilim kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ($r=0,258$, $p<0,01$) ve davranış kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ($r=0,238$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. Son olarak algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,349$, $p<0,01$). Buna karşın iş-aile çatışması ile algılanan örgütsel arasında negatif ama anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş-aile çatışmasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini görmek için yapılan regresyon analizi tablosu aşağıdadır:

Tablo 4.3. İş-Aile Çatışmasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standar dize edilmiş beta	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	2,615	,170		15,345	,000		
İş-Aile Çatışması	,242	,052	,332	4,613**	,000	1,000	1,000
R	,332						
R ²	,110						
Düzeltilmiş R ²	,105						
Tahmini standart hata	,60915						
F	21,278						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,474						

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* p<0.05

** p<0,01

Tablo 4.3'te iş-aile çatışmasının bağımsız değişken, duygusal bağımlılığın bağımlı değişken olduğu ilk model basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1,474 civarındadır. Bu nedenle bu model otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Çünkü 2'den düşüktür.

Modeldeki bağımsız değişken iş-aile çatışması, bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki varyansın % 11'ini açıklamaktadır. Beklendiği gibi iş-aile çatışması duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = -0,332$; $p < 0,01$). Dolayısıyla bu bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

İş-aile çatışmasının alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini görmek için yapılan çoklu regresyon analizi tablosu aşağıdadır:

Tablo 4.4. İş-Aile Çatışması Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart ze edilmiş beta	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	2,629	,172		15,286	,000		
<i>Zaman Kaynaklı İAÇ</i>	,147	,059	,256	2,491*	,014	,492	2,032
<i>Gerilim Kaynaklı İAÇ</i>	,024	,059	,042	,415	,679	,515	1,940
<i>Davranış Kaynaklı İAÇ</i>	,065	,054	,098	1,196	,233	,769	1,300
R	,343						
R ²	,118						
Düzeltilmiş R ²	,102						
Tahmini standart hata	,61003						
F	7,574						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin- Watson	1,468						

* p<0,05

** p<0,01

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Araştırma değişkenlerinden iş-aile çatışmasının üç boyutu bulunmaktadır. Bu üç boyutun bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği ve duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak model çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.4). Modeldeki VIF değerleri 1,300 ile 2,032 aralığındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'un çok aşağısındadır. En düşük tolerans değeri 1,300 olup, en alt sınır değer olan 0,10'dan çok daha yüksektir. Bu değer 1'e yakın olması tercih edilir (Akdoğan vd., 2012, s. 5). Bununla birlikte Durbin-Watson katsayısı 1,468 olarak hesaplanmıştır. Modelde otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır. Bu

nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır (Şimşek vd., 2009).

Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %11,8'sini açıklamaktadır. Modelde zaman kaynaklı iş-aile çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde ($\beta=0,256$, $p<0,05$) pozitif etkiye sahip iken, gerilim ve zaman kaynaklı iş-aile çatışmalarının ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu yüzden bu bulgular H2 hipotezini desteklerken, H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir.

4.3.3. Algılanan Örgütsel Adaletin İş-Aile Çatışması ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi

Bu çalışmada Hipotez 5'in test edilmesi için, düzenleyici değişkenlerin etkilerini kontrol eden düzenleyici değişkenli doğrusal hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan testlerde bağımsız değişken, iş-aile çatışmasıdır. Bu modelde düzenleyici değişken, algılanan örgütsel adalettir. Diğer yandan, duygusal bağlılık tek bağımlı değişkendir. Regresyon analizinde, standardize katsayıların (beta) kullanılması sonuçların yorumlanması bakımından daha uygundur. Bu yüzden çalışmanın bu kısmında standardize katsayılar (beta) kullanılmış ve sonuçlar, bu değerler göz önüne alınarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın beşinci hipotezi “Algılanan örgütsel adaletin, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etki göstereceği” şeklindedir. Bu hipotezle ortaya konulan ilişkiyi test etmek amacıyla duygusal bağlılık, bağımlı değişken alınarak düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizi yapabilmek için öncelikle değişkenler arasındaki çoklu bağlantı problemi ortadan kaldırılmalıdır. Bu problemi ortadan kaldırabilmek amacıyla Weinberg ve Abromowitz (2002), değişkenlerin

merkezileştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Merkezileştirme ise değişkenin değerinden, değişkenin ortalamasının çıkarılmasıyla elde edilir. Bu sayede dağılımın ortalaması sıfır olan bir başka dağılıma dönüştürülmesi gerçekleştirilmiş olunacaktır. Bu yüzden analizlere başlamadan önce değişkenlerin merkezileştirilmeleri çalışmaları yapılmış daha sonra regresyon analizlerine geçilmiştir.

Düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizi kullanılarak bir değişkenin düzenleyici rolünün ortaya çıkartılabilmesi için analizde kullanılmak üzere bir etkileşim terimi (interaction term) bulunmalıdır. Etkileşim terimini bulabilmek amacıyla düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması gerekmektedir. Elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine sokulmalı ve bu terim bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin saptanması durumunda söz konusu değişkenin düzenleyici etkisinin varlığı kabul edilmelidir.

Bu hipotezin test edilebilmesi amacıyla, bağımsız değişken kabul edilen iş aile çatışması ile düzenleyici etkisi araştırılan bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının birbirleriyle çarpılarak etkileşim terimi elde edilmiştir. Etkileşim terimi elde edildikten sonra duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınıp düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.5'te görülmektedir.

Tablo 4.5.: Algılanan Örgütsel Adaletin İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
İş-Aile Çatışması	0.080	0.084	0.024
Algılanan Örgütsel Adalet		0.477*	0.422*
İş Aile Çatışması * Algılanan Örgütsel Adalet			-0.278*
R ²	0.006	0.234	0.304
R ² deki Değişim		0.227	0.071
Durbin Watson			1.843

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Not: *p< 0.01

Tablo 4.5'te görüleceği üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizinin ilk aşamasında, iş-aile çatışması ve algılanan örgütsel adalet modele eklenmiş, bir sonraki aşamada ise iki değişkenin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim terimi modele dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, etkileşim teriminin eklenmesiyle elde edilen yeni model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örneklem için modelde ($\Delta R^2 = 0.071$ $\Delta F = 17.388$ $p < 0,05$) etkileşim teriminin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, algılanan örgütsel adaletin, iş-aile çatışması duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta atık (residual) değerler arasında otokorelasyon olmaması gerekliliğidir. Atık değerler arasında bir otokorelasyon olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Durbin-Watson istatistiğini kullanmak gereklidir. Bu istatistik 0 ile 4 arasında değerler alabilmektedir. Dolayısıyla Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın olması artık değerler arasında bir korelasyon olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu çalışmanın regresyon analizinde Durbin-Watson istatistiği 1,843 olarak tespit edilmiştir.

Bu noktadan sonra yapılması gereken, düzenleyici değişkenin etkisinin ne şekilde olacağını ortaya çıkarmaktır. Bunun için düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin grafiksel olarak ifade edilmesi gereklidir. Ancak bu grafiklere bakılarak düzenleyici etki yorumlanabilir. Bunu gerçekleştirebilmek amacıyla model, bağımlı değişken, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim teriminin bir fonksiyonu olarak yazılmalı daha sonra bu fonksiyon grafiğe aktarılmalıdır. Bu amaç için ortaya konulacak model şu şekilde olacaktır:

$$Y = 0,024X + 0,422Z - 0,278XZ$$

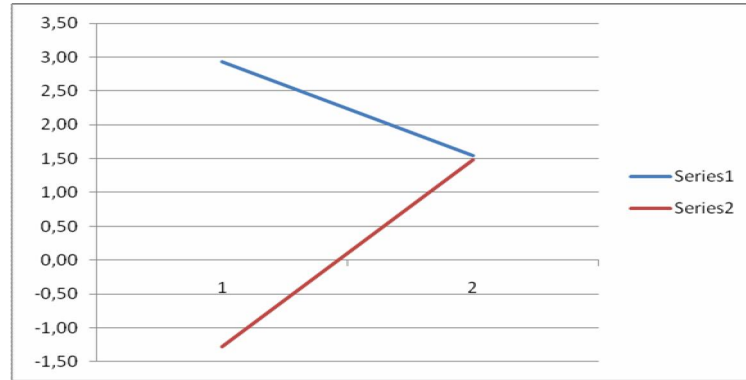
Y= Duygusal Bağlılık

X= İş-Aile Çatışması

Z= Adalet Algılaması

XZ= Etkileşim Terimi

Bu aşamadan sonra düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek değerleri için model çözümlenmeli, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki grafiksel olarak gösterilmelidir. Düzenleyici değişkenden bir standart sapma çıkartılarak söz konusu değişkenin düşük değeri, bir standart sapma eklenerek de yüksek değeri bulunmaktadır. Değişkenin orta değeri ise kendi değerinin ortalamasıdır. Dolayısıyla düzenleyici değişkenin ortalaması =0, düşük değeri (Z düşük) = -3,03 ve yüksek değeri (Z yüksek) = 6,94 olarak elde edilmiştir. Düzenleyici değişkenin elde edilen düşük, orta ve yüksek değerleri daha önce elde edilmiş fonksiyonda yerlerine konulduğunda elde edilen yeni fonksiyonların grafiksel gösterimi aşağıdaki gibidir:



Series 1: Düşük örgütsel adalet algısı

Series 2: Yüksek örgütsel adalet algısı

Şekil 4.2. Düşük ve Yüksek Örgütsel Adalet Algısının Etkileşim İlişkisi ile Değişimi

Yukarıdaki şekilden de görülebileceği üzere, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel adalet, düzenleyici etkide bulunmaktadır. Şekilden de anlaşılabilir olduğu üzere iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişki örgütsel adalet algı düzeyinin moderatör etkisi ile

değişmiş ve yüksek adalet algısı hissedildiğinde etkileşim ilişkisi yüksek düzeyde pozitif yönde olmuştur.

Hipotez 5'in ifade ettiği üzere örgütsel adalet algısı, iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık etmiş ve H5 hipotezi kabul edilmiştir. H5 hipotezi için yapılan analizler Ek-2'de verilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde çeşitlenen ve genişleyen iş yaşamı değişkenlerinin farkındalığı ve başarılı yönetimi ile örgütler, en önemli dinamikleri olan çalışanlarının bağlılığı ve verimliliği ölçüsünde yaşamlarını devam ettirebileceklerdir. Birey için en önemli zaman, emek ve tatmin kaynağı olan işi ile ailesi arasındaki dengenin sağlanması hem etkileşimde olduğu bu iki ortamı, hem de yaşam tatminini doğrudan etkileyecektir. İş kaynaklı taşma ve uyumsuzlukların aile ortamına etkisini ifade eden iş-aile çatışması bazı önlemler ve düzeltici uygulamalarla kontrol altına alınarak olumsuz sonuçları en aza indirgenebilir. Benzer şekilde kişinin örgüte zorunluluk ve kaçınma davranışı olmaksızın sadece istediği ve sevdiği için bağlanması demek olan duygusal bağlılığın örgütler ve çalışanlar için sağlanması ve korunması bir o kadar zordur. İkisi arasındaki ilişkide önemli bir başka kavram olan örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığının tespiti, yöneticilere çalışanlarına yaklaşımları ve uygulamaları hakkında alternatif bir yol gösterebileceği düşüncesiyle bu çalışmada iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü analiz edilmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş-aile çatışmasının zaman kaynaklı, gerilim kaynaklı ve davranış kaynaklı boyutları ile duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur.

Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Zhang, Griffeth ve Fried (2012)'ın çalışmalarındaki bulgularla da örtüşmektedir. Bununla birlikte zaman kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Düzenleyici değişken olarak algılanan örgütsel adaletin, iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisinde etkisini ölçen düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizi sonucunda iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın temel hipotezinin kabul gördüğünü ifade etmektedir. Bu hipotez ilk defa bu çalışmada test edilmiştir. Bu bulgu çalışmanın özgün yanını oluşturmaktadır.

Bu işlev iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisinde yüksek olan algıyı daha da yükseltirken düşük olan algıyı daha da düşürmektedir. Bu anlamıyla aracılığın, mevcut durumu kendine göre aynı yönde şiddetlendirdiği yorumu yapılabilir.

Bu çalışma, sosyal çoğu araştırmada olduğu gibi bazı kısıtların etkisinde kalmıştır. Bunlardan ilki bu çalışmanın sadece Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren belirli büyük işletmelerin idari birimlerindeki çalışanları kapsamından ötürü bölgesel ya da ulusal bir takım genellemeler, sağlıklı olmayacaktır. İkincisi devamında iş-aile çatışması kavramı, Wasti (2000) tarafından Türk işletme literatüründe yer bulmaya ve çalışmaların başlamasına öncülük eden ölçeği ile yeni ve işlenmemiş bir konu sayılabilir. Bilinen birkaç yeterli çalışmanın dışında alanla ilgili literatür sınırlıdır denilebilir. Daha genellenebilir ve fikir yürütülebilir bir gelişim için geçerlilik ve güvenilirliklerin farklı sektörlerde ve

örgütlerde araştırılması faydalı olacaktır. Üçüncüsü, organize sanayi iş ölçeği ve firma büyüklükleri göz önüne alındığında anketi cevaplayanların iş yoğunluğundan veya konu ile ilgili bilgi yetersizliğinden anketi cevaplamada isteksiz davranmaları bir başka kısıttır.

Bu çalışma, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel adaletin düzenleyici etkisini incelemiştir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda iş-aile çatışmasının astların ve yöneticilerin tutumları ile ilişkili olarak incelenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca iş-aile dengesi ve örgütsel bağlılığın işyerindeki üretken olmayan davranışları önlemede etkili olup olmadığına dair çalışmalar, inceleme beklemektedir.

Son olarak toplumsal kültür ile ilişkili olarak iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile ilgili meta-analizi çalışması genç araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, G. A., King, L. A. and King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81: 411-420.
- Akdoğan, M. Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M. ve Coşkun, A. (2012). The effects of consumer ethnocentrism and consumer animosity on the re-purchase intent: The moderating role of consumer loyalty. *Emerging Markets Journal*, 2 (1): 1-12.
- Albertsen K., Rafnsdottir G.L., Grimsmo A., Tomas K., Kauppinen K. (2008). Workhours and worklife balance, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 5: 14-21.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, (1)1: 61-89.
- Allen, T. D., Johnson, R .C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S. and Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 17–26.

- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. and Bucklew, N. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6): 736-755.
- Aranya, N., Kushnir, T. and Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male-dominated profession, *Human Relations*, 39(5): 433-448.
- Aşan, Ö., Özyer, K. (2008). Duygusal bağlılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3): 129-151.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi Ankara.
- Bacharach, S. B., Bamberger P. P., Conley S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress, burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*. 12, 39-53.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballica, S. (2010). *İş görenlerin iş yaşam dengesi algulamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: Büyük ölçekli bir işletmede inceleme*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. and Petticrew, M., (2008). "A hard day's night?" The effects of compressed working week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review', *Journal of Epidemiology and Community Health*. 62 (9): 764-777.

- Barrah, J. L., Schultz K. S., Baltes, B. and Stolz, H. E. (2004). Men's and women's elder-care-based work-family conflict: Antecedents and work-related outcome. *Fathering, 2004, 2*: 305-330.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66(1)*: 32-40.
- Bedük A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (12)*: 106-117.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir algılamaları ile örgütsel uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Beugre, D. C., Baron, A. D. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 31(2)*: 324-339.
- Blair, S.L. (1998). Work roles, domestic roles, and marital quality: Perceptions of fairness among dual-earner couple, *Social Justice Research. 11 (3)*: 313-335.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A.W., Keough S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions, *Journal of Managerial Issues. 15 (2)*: 175-190.
- Bragger, J. D., Srednicki, O., Kutcher E. J., Indovino, L. and Rosner E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology, 20(2)*: 303-324.

- Brough, P., Michael P.O., Thomas J. K.(2005). The ability of ‘family friendly’ organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction, *Stress and Health*, 21: 223-234.
- Burke, R. J. (1997). Are families damaging to careers? *Women In Management Review*, 12(8), 320-324.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 169-198.
- Cardenas, R. A., Major D. A. (2005). Combining employment and breastfeeding: utilizing a work-family conflict framework to understand obstacles and solutions, *Journal of Business and Psychology*. 20 (1): 31-51.
- Carlson, D. S., Kacmar K. M., Stepina L. P. (1995). An examination of two aspects of work-family conflict: Time and identity, *Women in Management Review*, 10(2): 17-25.
- Carlson, D. S., Kacmar K. M., Willams L. (2000). Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*. 56: 249-276.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. and Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals, *Journal of Vocational Behavior*, 79(3): 1-13.
- Chi, C. G-Q. and Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty, *Tourism Management*, 29: 624-639.
- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A. ve şahin, B. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12): 67-82.

- Cinamon, R. G., Rich Y. (2005). Work-family conflict among female teachers, *Teaching and Teacher Education*. 21 (4): 365-378.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research”, *Social Justice Research*, 1(1): 19-40.
- Cohen-Charash Y., Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2): 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon D., Ng Y., Wesson M.J. and Porter C. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Çoşkun, M. (2009). Organizasyonlarda çatışma ve yönetimi. *HR Türkiye sitesinden alınmıştır.* www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-catisma-ve-yonetimi/
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*. 20 (1): 4-13.
- Cropanzano, R. and Rupp, D. E. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. In S. W. Gilliland, D.D. Steiner, D. P. Skarlicki, (Eds.), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice* (225-278). Greenwich, CT: Information Age.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Çakmak, A. F. (2005). *Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin değerlendirici ve değerlendirilen bakış açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı, İ. H. (2001). *Banka çalışanlarının iş ve aile rollerinin çatışması (Bireysel ve örgütsel boyutlar)*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 153-170.
- Çarıkçı, İ. H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010). İş-aile yaşam çatışması: Türkiye'deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2): 53-65.
- Çetin, M. Ö. (2004), *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Deconinck, J. B.(2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees. *Journal Of Business Research*, 63(12): 1349-1355.
- DeCotiis, T. A., Summers T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations* , 40(7): 445-470.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15: 115-132.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Diker, O. (2010). *İş-aile çatışması ve işe bağlılık ilişkisinin turizm sektöründe incelenmesi: Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma*, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 71-78.
- Dornstein, M. and Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of voluntary army personnel in Israel, *Journal of Vocational Behavior*, 34: 192-203.
- Dubinsky, A. J. and Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople, *Journal of Retailing* 65 (2): 221-252.
- Durna, U. (2010). A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1): 275–290.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.
- Eken, H. (2006). Askeri kurumların mesleğe ilişkin rol ile aile içi rol etkileşimindeki rolü: Türk silahlı kuvvetlerindeki kadın subaylar örneği. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-21.
- Elloy, D. F. (2004). Antecedents of work-family conflict among dual-career couples: an australian study, *Cross Cultural Management*. 11 (4): 17-27.
- Erdoğan, B. (1998). Performans değerlemede adalet algısını oluşturan faktörler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2): 77-90.

- Eroğlu, Ő. G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- European Agency For Safety And Health At Work (2012). Family issues and work-life balance, E-Fact 57. <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance> (e-dergi).
- Finegold, D., Mohrman, S. A. and Spreitzer, G. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover, *Journal of Occupational Behavior*, 23(1): 1-20.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Reviews*. 10(2): 93-126.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. and Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface, *Journal of Vocational Behavior*. 50: 145-167.
- Giray, D. M. ve Ergin, C. (2006). Çift kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş, çatışmalarının kendini kurgulama davranışı ve yaşam olayları ile ilişkisi, *Türk Psikologlar Dergisi*. 21 (57): 83-101.
- Grandey, A. A. and Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 350-370.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*. 75 (5): 561-568.

- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg and R. Cropanzano (eds), *Advances in Organizational Justice* (245-266), California: Stanford University Press.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about what, why, and how, *Journal of Vocational Behavior*. 58 (2): 210-219.
- Greenberg, J. and Bies R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of Business Ethics*, 11: 433-444.
- Greenhaus J. H. and Beutell N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10 (1): 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 91-100.
- Greenhaus, H. J., Collins, M.K. and Shaw, D. J.. (2003) The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behaviour*. 63: 510-531.
- Gürbüz S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1):48-75
- Hammer, L. B.; Bauer T. N.; Grandey A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors, *Journal of Business and Psychology*. 17 (3): 419-436.
- Hammer, T. H., Saksvik P. O, Nytrø K., Torvatn, H. and Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: Workplace norms and work–

- family conflict as correlates of stress and health, *Journal of Occupational Health Psychology*. 9 (1):, 83-97.
- Harold, L. Angle and James, L. (1981) Perry an empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Higgins, C. A. and Duxbury L. E. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*. 76(1): 60-74.
- Higgins, C. A. and Duxbury L. E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 389-411.
- Higgins, C. A., Duxbury L.E. and Christopher A. (1994). Work-family conflict: A compression by gender, family type and perceived control, *Journal of Family Issues*, 15: 144-150.
- Hisli Ş., N., Güler, M. ve Basım, N. (2009). A tipi kişilik örüntüsünde bilişsel ve duygusal zekânın stresle başa çıkma ve stres belirtileri ile ilişkisi, *Türk Psikiyatri Dergisi*. 20 (3): 243-254.
- Huang, Y. H., Hammer, L. B., Neal, M. B. and Perin, N.A. (2004). The relationship between work-to-family and family-to-work conflict: A longitudinal study. *Journal of Family and Economic Issues*, 25 (1): 79-100.
- IR Research Publication (2000). Strategic approaches to work/life balance. *Worklife Report*, 13(1): 8-9.
- İncir, G., (1998). Vardiyalı çalışma ve kronobiyojik araştırmalar. *Verimlik Dergisi*, 63-67.

- İşçan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5): 951–995.
- Joyce K, Pabayo R, Critchley J. A. and Bambra C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database. Syst. Rev.* 2: 1-89.
- Judge, T. A. and Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 98: 395-404.
- Kahn, R. L.; Wolfe D.M., Quinn R., Snoek J.D. and Rosenthal R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Karatepe, M. O. ve Kılıç, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28: 238–252.
- Kasper, H., Meyer, M. and Schmidt, A. (2005). Managers dealing with work- family conflict: An explorative analysis. *Journal of Managerial Psychology*. 20 (5): 440-461.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kim, J. L. S. and Ling C. S. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore, *Women In Management*, 16(5): 204-221.
- Kinnuen, U. and Mauno S.(1998). Antecedent and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland, *Human Relations*. 51 (2): 157-177.
- Kirchmeyer, C. and Cohen A. (1992). Multicultural Groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group and Organization Management*, 17(2): 153-170.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Basım), İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, B. A., Korabik, K. and Rosin, H. M. (2004). Linking career mobilitywith corporate loyalty: how does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2): 332-349.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 698-707.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. and Connolly, T. F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 198-215.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Camp, S. D. and Ventura, L. A. (2006). The impact of work-family conflict on correctional staff. *Criminology And Criminal Justice*, 6(4): 371-387.

- Lambert, E., Hogan, N. L., Cheeseman K. and Belessa, S. M. (2013). The relationship between job stressors and job involvement among correctional staff: A test of the job strain model, *The Howard Journal of Criminal Justice*, 52(1): 19-38.
- Lee, T. W. and Maurer S. D. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, Intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 11(4): 493-513.
- Leventhal, G. S. (1976). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness" in K. J., Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds) *Social exchange theory*, Washington: John Wiley.
- Lingard, H. and Francis V. (2005, September). Does work-family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers?, *Construction Management and Economics*. 23: 733-745.
- Marchese, M. C., Bassham G. and Ryan J.(2002). Work-family conflict: A virtue ethics analysis, *Journal of Business Ethics*. 40: 145-154.
- Marchiori, D. M. and Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions, *Medical Teache*, 26(4): 353-358.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and cosequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.
- Mayer, R. C. And Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 35: 671-684.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and 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.
- Moorman, H. R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Morris, J. and Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, 24(3): 512.
- Mowday R. T., Porter L. W. and Steers R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6): 1315-1317.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4): 387-401.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 59 (1): 181-201.
- Namasivayam, K. and Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism management*, 28(5): 1212-1223.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. and McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81: 400-410.

- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- O'Neill, M. S., Carter, R., Kish, J. K., Gronlund, C. J. and White-Newsome, J. L. (2009). Preventing heat-related morbidity and mortality: New approaches in a changing climate, *Maturitas* 64(2): 98–103.
- Önel, N. (2006). *İş-aile çatışmasının çalışan kadının aile içi ilişkileri üzerine etkileri*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3): 181-202.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2008). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bankacılık sektöründe bir araştırma. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, 631-639.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33: 69-99.
- Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Özmen, N. T., Arbak Y. ve Özer P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1): 17-33.
- Özmete, E. ve Eker I. (2012). İş-aile yaşamı çatışması ve roller: Kamu sektörü örneğinde bir değerlendirme, *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 3 (2): 1-23.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 41-60.
- Öztürk, F. (2008). *Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Parasuraman, S. and Simmers, C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 551-568.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *İş yaşamında stres* (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pilar, M., Sanchez, M. and Perez, M. (2004). Work-family conflict in a southern European country The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5): 466-489.
- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Purang, P. (2011). Organizational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1): 141-156.

- Putti, J. M., Aryee, S. and Phua J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment, *Group Organization Management*, 15(1): 44-52.
- Reichers, Arnon E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review* 10 (3): 465-476.
- Rice, R. W., Frone M. R. and McFarlin D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 155-168.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behaviour concepts: Caontioverrsies and applications*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Saal, F. E. and Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78: 105-110.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. and Cropanzano, R. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M. and Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignmetns: work-family conflict, support and commitment: *Journal of Management*. 27: 99-121.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17: 340-350.

- Stumpf, S. and Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27: 308-329.
- Suliman, A. and Al Kathairi M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1): 98-115.
- Şimsek, M. Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M., Kaplan, A. and Topuz, G. (2009). The moderating role of formalization in determining the effects of strategic flexibility and perceived risk on affective organizational commitment, *5th Int. Strategic Management Conference*, Stellenbosch, South Africa, July 2-4: 619-628.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Tang, T. L. and Linda, J. S. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *Advanced Management Journal*, 61(3): 25-31.
- Taşçioğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: the influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392–415.
- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 42: 166-184.

- Toraman, Ö. (2009). *İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Tremblay, M. and Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (5): 717-737.
- Tuna B. (2009). *Understanding the relationship between transformational, transactinal leadership and affective commitment, work engagement*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3): 97-120.
- Türk Dil Kurumu (1988). Türkçe Sözlük, Ankara.
- Vallone, E. J., Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work and Stres*. 15 (3): 214-226.
- Vinokur, A. D., Pierce, P. F. and Buck, C. L. (1999). Work-family conflicts of women in the air force: their influence on mental health and functioning. *Journal Of Organizational Behavior*. 20 (6): 865-878.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation author. *Journal of Marriage and Family*. 66 (2): 398-412.

- Wanberg, C. R., Bunce, L. W. and Gavin, M. B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study, *Personnel Psychology*, 52: 59–84.
- Wasti, Arzu S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5): 525-550.
- Wayne, J. H., Musisca, N. and Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 108-230.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Winslow, S. (2005). Work-family conflict, gender, and parenthood, 1977–1997, *Journal of Family Issues*, 26 (6): 727-755.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Topaloğlu, İ. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1*: 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım, D. ve Aycan, Z. (2008). Nurses' work demands and work-family conflict: A questionnaire survey, *Int J Nurs Studies*, 45(9):1366-1378.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi.* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.

- Yiğit R., Dilmaç B., Deniz E. (2011). İş ve yaşam doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13 (3): 1-18.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 295-312.
- Yürür, S. (2012). “Örgütsel Adalet”, *Çalışma Yaşamında Davranış* (189-233) (Eds. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür), Kocaeli:Umuttepe Yayınları.

EKLER

Ek-1: Anket formu

NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ ANKET UYGULAMASI

Değerli katılımcı,
Bu çalışma işletmelerde, Algılanan Örgütsel Adaletin İş-Aile Çatışması ve Örgüte Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin araştırılması için hazırlanmıştır. Bu anket herhangi bir kişisel bilgiyi (işim, şirket vb) içermez. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve tarafsız bir şekilde değerlendirilecektir. Bu nedenle cevaplarınızda samimi olmanız çalışmanın selameti ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Vakit ayırdığınız ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.
Prof.Dr. Şevki ÖZGENER - Araş.Gör. Alp Eren KAYASANDIK

Cinsiyet Bay Bayan

Medeni durumunuz Evli Bekar

Eğitim durumunuz Lise ve Dengi Okul Yüksek Okul Fakülte ve Dengi OKul Doktora / Master İlköğretim

Yaşınız 20 - 30 31 - 40 41 - 50 51 ve üzeri Yaşınız : _____

İş Deneyiminiz 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 ve Üzeri yıl

Pozisyonunuz İdari Personel Şef/Birim Yöneticisi Üst Düzey Yönetici Faaliyet Alanı: _____

Aşağıdaki ifadelere katılma dereceniz için uygun seçeneği işaretleyiniz.
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum
4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programının adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çabuk ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak benim haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana anlaşılır ve açık bir şekilde açıklarlar.	1	2	3	4	5
21. İşim, beni ailemle yapacağım etkinliklerden, düşündüğümden daha fazla meşgul ediyor.	1	2	3	4	5
22. İşime çok zaman ayırmam gerektiği için, ailevi sorumluluklarıma ve etkinliklerime vakit kalmıyor.	1	2	3	4	5
23. İşimdeki sorumluluklarıma ayırmam gereken zaman yüzünden, ailemle vakit geçirmenin özlemine duyuyorum.	1	2	3	4	5
24. İşten eve döndüğümde, çoğunlukla ailemle vakit geçiremeyecek kadar yorgun oluyorum.	1	2	3	4	5
25. İşten eve geldiğimde duygusal olarak o kadar bitkin oluyorum ki bu durum ailemle vakit geçirmemi engelliyor.	1	2	3	4	5
26. İş ortamındaki tüm baskılar yüzünden eve döndüğümde hoşlandığım şeyleri dahi yapamayacak kadar stresli oluyorum.	1	2	3	4	5
27. İşimde kullandığım problem çözme becerilerim, evdeki problemleri çözmemde etkili olmamaktadır.	1	2	3	4	5
28. İş ortamında benim için gerekli ve etkili bir davranış, ev ortamında ters etki yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
29. İş ortamında beni yararlı kılan davranışlarının ev ortamında iyi bir eş ve ebeveyn olmamda bana faydası olmuyor.	1	2	3	4	5
30. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
31. Bu işletmeye karşı bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
32. Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
33. Bu işletmede kendimi işletmenin bir parçası olarak hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
34. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
35. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
36. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. Bu işletmenin amaçlarıyla kendi amaçlarımla örtüşüğünü düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ek-2: Hipotez 5 için analiz sonuçları

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Duyg.Mrk	,0000	,78248	175
İş.Aile.Mrk	,0000	,91330	175
Ad.Mrk	,0000	,77170	175
Etkileşim	-,0056	,94544	175

Correlations

		Duyg.Mrk	İş.Aile.Mrk	Ad.Mrk	Etkileşim
Pearson Correlation	Duyg.Mrk	1,000	,080	,476	-,365
	İş.Aile.Mrk	,080	1,000	-,008	-,215
	Ad.Mrk	,476	-,008	1,000	-,193
	Etkileşim	-,365	-,215	-,193	1,000
Sig. (1-tailed)	Duyg.Mrk		,146	,000	,000
	İş.Aile.Mrk	,146		,457	,002
	Ad.Mrk	,000	,457		,005
	Etkileşim	,000	,002	,005	
N	Duyg.Mrk	175	175	175	175
	İş.Aile.Mrk	175	175	175	175
	Ad.Mrk	175	175	175	175
	Etkileşim	175	175	175	175

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	İş.Aile.Mrk ^a		Enter
2	Ad.Mrk ^a		Enter
3	Etkileşim ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Duygu Mrk.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,080 ^a	,006	,001	,78222	,006	1,118	1	173	,292	
2	,483 ^b	,234	,225	,68896	,227	51,006	1	172	,000	
3	,552 ^c	,304	,292	,65831	,071	17,388	1	171	,000	1,843

a. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk.

b. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk., Ad.Mrk.

c. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk, Ad.Mrk, Etkileşim

d. Dependent Variable: Duyg.Mrk

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,684	1	,684	1,118	,292 ^a
	Residual	105,852	173	,612		
	Total	106,536	174			
2	Regression	24,895	2	12,447	26,224	,000 ^b
	Residual	81,642	172	,475		
	Total	106,536	174			
3	Regression	32,430	3	10,810	24,944	,000 ^c
	Residual	74,106	171	,433		
	Total	106,536	174			

a. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk

b. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk, Ad.Mrk

c. Predictors: (Constant), İş.Aile.Mrk, Ad.Mrk, Etkileşim

d. Dependent Variable: Duyg.Mrk

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2,746E-12	,059		,000	1,000			
Is.Aile.Mrk	,069	,065	,080	1,057	,292	,080	,080	,080
2 (Constant)	1,659E-10	,052		,000	1,000			
Is.Aile.Mrk	,072	,057	,084	1,259	,210	,080	,096	,084
Ad.Mrk	,483	,068	,477	7,142	,000	,476	,478	,477
3 (Constant)	-,001	,050		-,026	,979			
Is.Aile.Mrk	,020	,056	,024	,363	,717	,080	,028	,023
Ad.Mrk	,428	,066	,422	6,490	,000	,476	,445	,414
Etkileşim	-,230	,055	-,278	-4,170	,000	-,365	-,304	-,266

a. Dependent Variable: Duyg.Mrk

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 Ad.Mrk	,477 ^a	7,142	,000	,478	1,000
Etkileşim	-,364 ^a	-5,013	,000	-,357	,954
2 Etkileşim	-,278 ^b	-4,170	,000	-,304	,915

a. Predictors in the Model: (Constant), İş.Aile.Mrk

b. Predictors in the Model: (Constant), İş.Aile.Mrk, Ad.Mrk

c. Dependent Variable: Duyg.Mrk

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2,6223	1,3455	,0000	,43172	175
Residual	-1,67549	1,42387	,00000	,65261	175
Std. Predicted Value	-6,074	3,117	,000	1,000	175
Std. Residual	-2,545	2,163	,000	,991	175

a. Dependent Variable: Duygu Mrk

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,746E-12	,059		,000	1,000	-,117	,117					
İş.Aile.Mrk	,069	,065	,080	1,057	,292	-,060	,197	,080	,080	,080	1,000	1,000
2 (Constant)	1,659E-10	,052		,000	1,000	-,103	,103					
İş.Aile.Mrk	,072	,057	,084	1,259	,210	-,041	,185	,080	,096	,084	1,000	1,000
Ad.Mrk	,483	,068	,477	7,142	,000	,350	,617	,476	,478	,477	1,000	1,000
3 (Constant)	-,001	,050		-,026	,979	-,100	,097					
İş.Aile.Mrk	,020	,056	,024	,363	,717	-,090	,131	,080	,028	,023	,951	1,052
Ad.Mrk	,428	,066	,422	6,490	,000	,298	,559	,476	,445	,414	,960	1,042
Etkileşim	-,230	,055	-,278	-4,170	,000	-,339	-,121	-,365	-,304	-,266	,915	1,092

a. Dependent Variable: Duyg.Mrk

Excluded Variables^c

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 Ad.Mrk	,477 ^a	7,142	,000	,478	1,000	1,000	1,000
Etkileşim	-,364 ^a	-5,013	,000	-,357	,954	1,049	,954
2 Etkileşim	-,278 ^b	-4,170	,000	-,304	,915	1,092	,915

a. Predictors in the Model: (Constant), İş.Aile.Mrk

b. Predictors in the Model: (Constant), İş.Aile.Mrk, Ad.Mrk

c. Dependent Variable: Duyg.Mrk

Coefficient Correlations^a

Model			İş.Aile.Mrk	Ad.Mrk	Etkileşim
1	Correlations	İş.Aile.Mrk	1,000		
	Covariances	İş.Aile.Mrk	,004		
2	Correlations	İş.Aile.Mrk	1,000	,008	
		Ad.Mrk	,008	1,000	
	Covariances	İş.Aile.Mrk	,003	3,190E-5	
		Ad.Mrk	3,190E-5	,005	
3	Correlations	İş.Aile.Mrk	1,000	,052	,221
		Ad.Mrk	,052	1,000	,200
		Etkileşim	,221	,200	1,000
	Covariances	İş.Aile.Mrk	,003	,000	,001
		Ad.Mrk	,000	,004	,001
		Etkileşim	,001	,001	,003

a. Dependent Variable: Duyg.Mrk

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	İş.Aile.Mrk	Ad.Mrk	Etkileşim
1	1	1,000	1,000	,50	,50		
	2	1,000	1,000	,50	,50		
2	1	1,008	1,000	,00	,50	,50	
	2	1,000	1,004	1,00	,00	,00	
	3	,992	1,008	,00	,50	,50	
3	1	1,286	1,000	,00	,20	,16	,36
	2	1,008	1,129	,00	,42	,53	,00
	3	1,000	1,134	1,00	,00	,00	,00
	4	,706	1,349	,00	,38	,31	,64

a. Dependent Variable: Duyg.Mrk

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, SOYADI: Alp Eren KAYASANDIK

Doğum Tarihi ve Yeri: 1989 - KAYSERİ

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Erciyes Üniversitesi	2011
Lise	Karatay S.D.M.P. Anadolu Lisesi	2007

Bildiği Yabancı Diller:

İngilizce – Advanced (ÜDS: 86.25)

Almanca – Beginner (B1 Zertifikat)

Eğitim Programları Katılım Belgeleri ve Sertifikaları:

Bilgisayar İşletmenliği (94/100, MEB onaylı); Genç Vizyon Lisan Kursu tarafından (2008),

Temel Uluslararası Ticaret Sertifikası; **educon** London tarafından (2010),

Liderlik ve Motivasyon Sertifikası; **educon** London tarafından (2010),

Pazarlama ve Satış Katılım Sertifikası; euiek (EÜ İşletme Ekonomi Kulübü) tarafından (2008),

Kişisel Gelişim Katılım Sertifikası; euiek (EÜ İşletme Ekonomi Kulübü) tarafından (2008),

Takım Çalışması Semineri Katılım Sertifikası; CEO Eğitim ve Danışmanlık tarafından (2010),

Kültürlerarası İletişim Sertifikası, FH Würzburg, Almanya (2011),
Almanca Kursu Giriş Seviyesi Sertifikası, FH Würzburg, Almanya (2011).

İş Deneyimi

Stajlar: Özbek Mali Müşavirlik Bürosu

Çalıştığı Kurumlar: (Kurum Adı, Görev, Yıl)

Doğuş Ofset Matbaa Ltd.Şti., Dış Ticaret Uzmanı, 2011-2012

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Araştırma Görevlisi, 2012 - ...

İletişim

Yazışma Adresi: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF,

İşletme Bölümü No.: 324 SAMSUN

E-Posta Adresi: alperen.kayasandik@omu.edu.tr