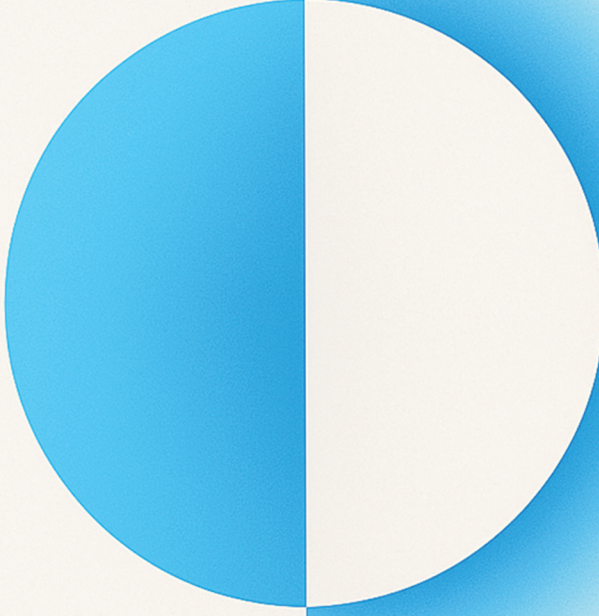


Editör: Prof. Dr. Ali Serdar YÜCEL



**KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE
YENGEÇ SEPETİ SENDROMU VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGI DÜZEYİNİN
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ:
ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ROLÜ**

Dr. Mehmet ŞAHİN



**KAMU SPOR ÖRGÜTLERİNDE
YENGEÇ SEPETİ SENDROMU VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGI
DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ:
ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI
ROLÜ¹**

Dr. Mehmet ŞAHİN

Editör: Prof. Dr. Ali Serdar YÜCEL

¹ Yazarın doktora tezinden türetilmiştir.



***Kamu Spor Örgütlerinde Yengeç Sepeti Sendromu ve
Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi:
Örgüt İkliminin Aracı Rolü***

Dr. Mehmet ŞAHİN

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Editör: Prof. Dr. Ali Serdar YÜCEL

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Nisan 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-5885-00-5

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

TEŞEKKÜR

Çalışmam sırasında bilgisi ve deneyimiyle bana yön veren ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali Serdar YÜCEL'e, eğitim hayatım boyunca hiçbir desteğini esirgemeyen aileme, sabır ve sevgileriyle her zaman yanımda olan sevgili eşime ve biricik kızlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	3
TABLolar LİSTESİ.....	8
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	10
KISALTMALAR LİSTESİ.....	11
1. GİRİŞ	1
1.1. Yengeç Sepeti Sendromu	5
1.1.1. Yengeç Sepeti Sendromu Kavramı	5
1.1.2. Yengeç Sepetinin Oluşumunda Etkili Faktörler	6
1.1.2.1. Bireysel Faktörler	6
1.1.2.1.1. Özsaygı	7
1.1.2.1.2. Korku ve Kaygı	7
1.1.2.1.3. Benlik.....	8
1.1.2.1.4. Kıskançlık.....	8
1.1.2.2. Örgütsel Faktörler	8
1.1.2.2.1. Örgüt Kültürü	8
1.1.2.2.2. Örgütün Yapısı	9
1.1.2.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları	10
1.1.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar	11
1.1.3.1. Kraliçe Arı Sendromu.....	11
1.1.3.2. Cam Tavan Sendromu	13
1.1.3.3. Sosyal Baltalama	15
1.1.3.4. İşyeri Nezaketsizliği	15
1.1.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları.....	16
1.1.4.1. Dedikodu	16
1.1.4.2. Dışlanma.....	17
1.1.4.3. Saldırganlık.....	17
1.1.4.4. Zorbalık	18
1.1.4.5. Mobbing	18
1.1.5. Yengeç Sepeti Sendromuna İlişkin Yaklaşımlar.....	19
1.1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı	19
1.1.6. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Araştırmalar	20
1.2. Örgütsel Adalet	21
1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	21
1.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi	23
1.2.2.1. Çalışanlar Açısından Örgütsel Adaletin Önemi	24
1.2.2.2. Yöneticiler Açısından Örgütsel Adaletin Önemi.....	26

1.2.2.3. İşletmeler Açısından Örgütsel Adaletin Önemi.....	27
1.2.3. Örgütsel Adalet Türleri.....	28
1.2.3.1. Dağıtım Adaleti	28
1.2.3.1.1. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	30
1.2.3.1.2. Deutsch’ın Dağıtım Kuramı	32
1.2.3.1.3. Leventhal’ın Adalet Yargı Kuramı.....	33
1.2.3.1.4. Crosby’nin Göreceli Yoksunluk Kuramı.....	34
1.2.3.2. Prosedür Adaleti	36
1.2.3.2.1. Bireysel Çıkar Modeli	38
1.2.3.2.2. Grup Değer Modeli.....	39
1.2.3.2.3. Prosedür Tercih Modeli.....	40
1.2.3.3. Etkileşim Adaleti.....	41
1.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	42
1.2.4.1. Kişisel Faktörler	42
1.2.4.1.1. Cinsiyet.....	43
1.2.4.1.2. Yaş	44
1.2.4.1.3. Medeni Durum.....	45
1.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	46
1.2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi.....	46
1.2.4.1.6. Gelir	48
1.2.4.1.7. Unvan	48
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	49
1.2.4.2.1. Örgüt Yapısı	49
1.2.4.2.2. Liderlik	50
1.2.4.2.3. Örgüt İçerisinde İletişim.....	52
1.2.4.2.4. Kararlara Katılım.....	53
1.2.4.2.5. Örgüt Düzeyi	54
1.2.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar	55
1.3. Örgütsel Özdeşleşme.....	57
1.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	57
1.3.2. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Kavramlar	62
1.3.2.1. Kimlik Teorisi ve Kimlik Kavramı	62
1.3.2.2. Bireysel Kimlik	62
1.3.2.3. Sosyal Kimlik.....	63
1.3.2.4. Örgütsel Kimlik.....	64
1.3.2.4.1. Örgütsel Kültür.....	66
1.3.2.4.2. Örgütsel İmaj	68
1.3.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Teorik Temeller.....	69
1.3.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi.....	69

1.3.3.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi (Benlik).....	70
1.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	71
1.3.4.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	71
1.3.4.2. Örgütsel Açıdan Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	72
1.3.5. Örgütsel Özdeşleşme ile Karıştırılan Kavramlar	73
1.3.5.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık.....	73
1.3.5.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İçselleştirme	74
1.3.5.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Kişisel Örgüt Uyumu	75
1.3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	75
1.3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri	77
1.3.7.1. Sosyal Kategorizasyonda Farklılık Öncülü	77
1.3.7.2. Kendini Geliştirme Öncülü.....	78
1.3.7.3. Belirsizliği Azaltma Öncülü	79
1.3.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	80
1.3.9. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Araştırmalar.....	81
1.4. Örgüt İklimi.....	84
1.4.1. Örgüt İklimi Kavramı	84
1.4.2. Örgüt İkliminin Önemi	86
1.4.3. Örgüt İklimi Türleri	87
1.4.4. Örgüt İkliminin Boyutları	89
1.4.5. Örgüt İklimi ile İlgili Faktörler	90
1.4.5.1. Örgütün Yapısı	90
1.4.5.2. Sorumluluk Alma	90
1.4.5.3. Teşvik ve Ödüllendirme	90
1.4.5.4. Risk Alma Davranışı	90
1.4.5.5. Samimiyet.....	91
1.4.6. Örgüt İkliminde Önemli Boyutlar.....	91
1.4.6.1. Schneider'in Örgüt İklimi Boyutları.....	91
1.4.6.2. Yücel Ertekinin Örgüt İklimi Boyutları	92
1.4.6.3. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları	92
1.4.6.4. Lussier'in Örgüt İklimi Boyutları	93
1.4.6.5. Zammuto ve Krackower'in Örgüt İklimi Boyutları.....	93
1.4.6.6. Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İklimi Boyutları.....	94
1.4.6.7. Forehand ve Glimer'e Göre Örgüt İklimi Boyutları.....	94
1.4.6.8. Koy ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutları.....	95
1.4.7. Örgüt İklimi ile İlgili Araştırmalar.....	95
1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı	98
1.5.1. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri	99

2. GEREÇ VE YÖNTEM	101
2.1. Araştırmanın Modeli	101
2.2. Evren ve Örneklem	101
2.3. Veri Toplama Araçları	102
4.3.1. Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği	102
2.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	103
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	103
2.3.4. Örgüt İklimi Ölçeği.....	103
2.4. Verilerin Elde Edilmesi.....	104
2.5. Sınırlılıklar	104
2.6. Verilerin Analizi.....	104
3. BULGULAR.....	106
3.1. Katılımcılara ait Tanımlayıcı İstatistikler	106
3.2. Ölçeklere ait Güvenilirlik Testi	108
3.3. Ölçeklere Ait Faktör Analizi	110
3.4. Farklılıkların İncelenmesi	114
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	127
3.6. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	128
3.6.1 Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında İlişkinin İncelenmesi.....	128
3.6.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında İlişkinin İncelenmesi.....	128
3.6.3. Aracılık Etkilerinin Analiz Edilmesi	129
4. TARTIŞMA	136
4.1. Sonuç ve Öneriler.....	147
5. KAYNAKLAR.....	150

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Örgütsel Özdeşleme Tanımları ve Temel Özellikleri	60
Tablo 2.	Örneklem Hesaplama Tablosu	102
Tablo 3.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	106
Tablo 4.	Güvenilirlik Test Sonuçları	108
Tablo 5.	Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği KMO Testi Sonuçları	110
Tablo 6.	Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans	111
Tablo 7.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO Testi Sonuçları	111
Tablo 8.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans	112
Tablo 9.	Örgütsel Adalet Ölçeği KMO Testi Sonuçları	112
Tablo 10.	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans	113
Tablo 11.	Örgütsel İklim Ölçeği KMO Testi Sonuçları	113
Tablo 12.	Örgütsel İklim Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans	114
Tablo 13.	Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi	114
Tablo 14.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	115
Tablo 15.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	116
Tablo 16.	Katılımcıların Yaş Grupları ile Ölçekler Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi	117
Tablo 17.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Eğitimleri Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi	119
Tablo 18.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Okudukları Bölüm Arasındaki Farklılıkların T Testi İle İncelenmesi	120
Tablo 19.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Yıl Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi	122
Tablo 20.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Kurumdaki Görevleri Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi	124
Tablo 21.	Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Görevli Oldukları Birimler Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi	126

Tablo 22.	Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki	128
Tablo 23.	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki	128
Tablo 24.	Yengeç Sepeti Sendromu İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Örgüt İkliminin Aracı Rolünün İncelenmesi.....	130
Tablo 25.	Örgütsel Adalet İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Örgüt İkliminin Aracı Rolünün İncelenmesi.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	30
Şekil 2. Örgütsel Özdeşleşme Modeli	59
Şekil 3. Örgütsel Kimliğin Dinamikleri	65
Şekil 4. Araştırma Modeli	101
Şekil 5. Cronbach's Alfa Değerleri	109
Şekil 6. Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki	130
Şekil 7. H3 Hipotezinin Process Makro (Model 4) İle Analizinin Görseli	131
Şekil 8. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	133
Şekil 9. H4 Hipotezinin Process Makro (Model 4) İle Analizinin Görseli	134

KISALTMALAR LİSTESİ

GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSİM	: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
f	: Frekans
n	: Örneklem / Gözlem Sayısı
ÖA	: Örgütsel Adalet
Öİ	: Örgütsel İklim
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
P	: Anlamlılık Düzeyi
X	: Ortalama
S	: Standart Sapma
SPSS	: (Statistical Package for Social Sciencess)
YSS	: Yengeç Sepeti Sendromu
%	: Yüzde

1. GİRİŞ

Günümüzde sporun birey ve toplum sağlığının iyileştirilmesinde ve ulusların sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasında oynayabileceği rolün büyüklüğü de dikkate alındığında (Enlarged Partial Agreement on Sport, 2022) sporda yaşanacak olumlu dönüşüm ve iyileşmenin çarpan etkisi eğitimden sağlık giderlerine kadar çok farklı alanları etkileyebilecektir. Sporun bu bilinçle ele alınıp uluslararası rekabet edebilirliğinin sağlanması, yenilikçi bakış açısıyla uzun soluklu planlanarak yönlendirilmesi, halka sunulan spor türlerinin çeşitlendirilerek sporun tabana yayılması ve spora erişimde sosyal adaletin sağlanması kamusal faaliyet gösteren Gençlik ve Spor Bakanlığının asli görevlerindendir. Bakanlık bu görev ve sorumluluklarını yerel düzeyde taşra teşkilatlanmaları olan gençlik ve spor il müdürlükleri aracılığıyla yerine getirmektedir. Özellikle bakanlık düzeyinde teorikte belirlenen plan ve programların, yerel düzeyde hayata geçirilmesi il ve ilçe düzeyinde yapılandırılmış gençlik ve spor il müdürlüklerinin sorumluluk alanında yer alması bu örgütlerde çalışan personellerin önemini arttırmaktadır.

Günümüz örgütleri güncel konjonktürün gerekliliğinden doğan değişiklikleri benimseyerek zamana ayak uydurmak zorundadırlar. Bahse konu uygulanması gereken değişimler örgütlerin rekabet edebilirliğine ve bu sürecin devamlılığının sağlanmasına dolayısıyla bu dönüşümün ana aktörü olan çalışanların daha fazla önemsenmesine neden olmuştur (Karabey ve İşcan, 2007). Örgütler, zamanın dayattığı rekabet koşullarına ayak uydurarak hayatta kalabilmek ve verimliliklerini artırarak sağladıkları kazançların sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal yapılarının adil yönetildiği, örgütsel iklimlerinin iyileştirilerek yengeç sepeti sendromunun olumsuz etkilerinden uzaklaştığı ve bu süreçlerin sonucu olarak çalışanlarının örgütle özdeşleştiği ortamları oluşturmak zorundadırlar.

Yengeç sepeti sendromu, bireylerin birbirlerinin başarısını engelleme eğilimini ifade eder. Bu kavram, başka birinin başarısına engel olmaya çalışan yengeçlerin hikayesinden esinlenilerek ortaya konulmuştur. Örneğin, Filipinler'de yengeç sepeti sendromu, başkalarının başarısına tahammül edemeyen ve başarıyı engelleyici davranışları ifade eder (Abrugar, 2014; Duke, 1994; Hard ve O’Gorman, 2007). Bu durum, örgüt veya toplum içinde birlikte yaşayan insanların birbirlerine karşı gösterdiği bencil ve rekabetçi tutumu yansıtır.

Yengeç sepeti sendromu hakkında yapılan literatürde, bireylerin bireysel çıkar ve fırsatçılık gibi sebeplerle başkalarını aşağı çekme eğilimleri tartışılmaktadır.

Bu sendrom, örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı gösterdiği kıskançlık ve haset gibi negatif tutumlar olarak da tanımlanır (Miller, 2019).

Festinger (1954)'in sosyal karşılaştırma teorisine dayandırılan yengeç sepeti sendromu, sosyal hayatta her insanın doğal bir içgüdü ile kendini başkaları ile kıyaslamasıyla ortaya çıkmaktadır. Yengeç sepeti sendromu, kendinden daha başarılı olanlara yetişemeyeceğini anlayınca onları aşağı çekmeyi hedef alan, olumsuz davranış ve tutumları içeren kültürel bir eğilimi ifade etmektedir (Bulloch, 2013; Festinger, 1954).

İnsanların başkalarının yükselmesine engel olduğu ve bu durumdan nemalanmanın neticesinde kendi başarısı için avantaj sağlayarak hayallerini gerçekleştirmeye daha çok yaklaştığını düşünmesi durumu yengeç sepeti sendromu olarak tanımlanmaktadır (Kumar ve Soubhari, 2014).

Yengeç sepeti sendromu, düşünme ve harekete geçme aşamalarına bakıldığında bireysel bir davranış olarak ortaya çıksa da, aslında içinde farklı cinsiyet, yaş, zeka seviyesinden ve çeşitli kültürlerde yetişen insan bulunduran, örgütte sonuçları itibariyle herkesi etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde yengeç zihniyeti düşünce tarzının bulunması huzurlu çalışma ortamını, ekip çalışmasını ve verimliliği etkileyebilmektedir (Aydın ve Oğuzhan, 2019; Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Adalet yaklaşımı, bireysel ve gruplar arası maliyet ve faydaların dağılımını değerlendiren temel bir etik değerlendirme yöntemi olarak kabul edilir. Genel olarak, bir örgütte, maliyetler ve faydaların adil bir biçimde dağıtıldığı, kuralların objektif uygulandığı ve ayrımcılıktan zarar gören bireylerin kayıplarının giderildiği durumlarda çalışanların adalet algısı yüksek olacaktır (Black ve Porter, 2000).

Örgütsel adalet kavramının dayanağı olan Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar yaptıkları işler neticesinde elde ettikleri kazanımları adalet bağlamında diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırırlar. Örgütü ve işleyişiyle ilgili sergileyeceği tutumun yönünü bu karşılaştırma sonucunda varacağı adalet algı düzeyinin belirleyeceği bilinmelidir (Greenberg, 1990; Luthans ve Church, 2005).

Örgütsel adalet, adil ve etik uygulamaların teşvik edilmesi ve hakim kılınması anlamına gelir. Adil bir örgüt atmosferinde, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, etik ve mantıklı olarak değerlendirirler. Yapılan çalışmalar, ücretlerin düşük olması veya örgütsel politikalara olumsuz tepkilerin, karar süreçlerinin adil olduğuna inanıldığı zaman azaldığını göstermektedir (Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adaleti sağlamak için birçok yöntem bulunurken, bunlardan iki önemli olanı dağıtımsal ve işlemsel adalettir (Greenberg ve Baron, 2000). Dağıtımsal adalet, bireylere ahlaki ve objektif kriterlere göre muamele edilmesini

zorunlu kılar. Bu ilkeye göre benzer özelliklere sahip bireylere benzer şekilde davranılmalı, farklı olanlara ise farklılıkları ölçüsünde farklı muamele yapılmalıdır (Foley ve ark., 2002). İşlemsel adalet, karar süreçlerine katılım, kararların sonuçları hakkında bilgilendirme ve ödeme dengesini koruma gibi işlemlerin eşit uygulanmasını ifade eder (Colquitt ve Chertkoff, 2002).

Örgüt iş ve işlemlerinin yürütülmesinde adil ve ahlaki uygulamaların varlığının egemen kılınması, kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, sosyal imkanlardan eşit bir şekilde yararlanılması ve bu süreçlerin sürdürülebilirliği için teşvik edilmesi örgütsel adaletin gerekliliklerindendir. Ancak, çalışanların adalet beklentilerinde sadece çıktılar ve karşılaştırılması bulunmamakta, aynı zamanda uygulanan kuralların yönetiliş biçimi ve çalışanlar arasındaki iletişimden kaynaklı etkileşim de yer almaktadır (Barling ve Phillips, 1993; İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütsel adalet algısının temelinde, hem örgüt hem de çalışanların zorunlu sorumluluklarının ve görevlerinin karşılıklı olarak kabul edilmesi yatar. Eşitlik duyarlılığı, dağıtımsal adaleti yansıtırken, kararlara verilen tepkiler ve sorun çözme süreçlerine katılım işlemsel adaleti gösterir). Eğer yöneticiler ödülleri adil bir şekilde dağıtmazlarsa, bunun sebebini açıklamak zorundadırlar. Örgütsel adalet, kaynakların adil dağıtımı, ayrımcılığın önlenmesi ve statü sembollerinin eşit kullanımı ile kolaylaşır. Örneğin, bazı örgütler, statüyü belirten sembolleri kaldırarak, kârın örgüt genelinde eşit paylaşımını sağlamışlardır (Greenberg ve Baron, 2000; Rollinson ve ark., 1998).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerdeki uygulamasıdır ve bireyin kendisini grubun bir parçası olarak görmesidir, bu da 'ben kimim' sorusuna cevap verir (Ashforth ve Mael, 1989).

Sosyal Kimlik Kuramı temelinde sosyal özdeşleşmenin örgütler düzeyinde ele alınmasıyla literatüre girmiş olan örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme kavramında yer alan bir gruba ait olma algısının örgüte yansması bireyin örgüte aidiyet algısına sahip olması sürecini tanımlar (Ashforth ve Mael, 1989). Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, bir bireyin kendini ve örgütü tanımlarken kullandığı terimlerin benzerliği olarak ifade edilmiştir (Dutton ve ark., 1994). Bir kişinin örgütle özdeşleşme düzeyi, onun örgüt üyeliğine ne kadar bağlı olduğunu ve bu üyeliğin kişinin diğer sosyal bağlarına göre ne kadar önemli olduğunu gösterir.

Örgüt ile güçlü bir özdeşleşme, üyelerin örgütün geleceğe dönük plan ve programlarının uygulanabilirliğine uyum sağlamanın yanında bu sürecin başarıya ulaşması için üstlenecekleri görevlere yönelik ek çaba sarf ederler (Dutton ve ark., 1994).

Örgüt iklimi, bir organizasyonun belirgin tutum, duygu ve davranış özelliklerini içeren ve bu özelliklerin çalışanlar tarafından ortak olarak algılandığı

bir kavramdır (Yiğit ve Yiğit, 2019). Çalışanlar, örgütün değerleri, normları ve hissiyatlarına dayanarak iş ortamında karşılaştıkları olaylara ve durumlara belirli bir yaklaşım sergilerler, bu da onların iş motivasyonunu etkiler (Karabay ve İşcan, 2007).

Örgüt iklimi, çalışanların örgütün liderlik tarzını, politikalarını, uygulamalarını ve çalışma ortamını nasıl algıladığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu algılar, çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkiler ve örgüt iklimi bu nedenle çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilir. Örgütsel iklim, organizasyonu tanımlayan ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerden oluşur, bu özellikler zamanla örgüt içindeki bireylerin davranışlarını şekillendirir (Bellou ve Andronikidis, 2009; Reyes ve Zapata, 2024).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü sık sık birbirine karıştırılır, hatta bazen birbirlerinin yerine kullanılır. Kültür, zaman içinde öğrenilen, sabit kalan bir kavramken, iklim çalışanların bir duruma veya olaya karşı hissettikleri ve düşündükleriyle daha çok ilişkilendirilir ve bireysel algılara dayanır (Yiğit ve Yiğit 2019).

Bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik ortam olarak tanımlanan örgüt iklimi kavramı, bireylerin örgüte ilişkin algılarına ve bunun bilişsel-duygusal yansımalarına etki etmektedir (Özçer, 2005). Dolayısıyla örgüt iklimi, bireylerin sergileyeceği tutum ve davranışa ilişkin örgütsel beklentileri ve bu tutum ve davranışların olası sonuçlarına dair gözlemlenen işaretleri ifade eder (Scott ve Bruce, 1994).

Spor organizasyonlarının ve sunulacak her çeşit spor hizmetinin halka eksiksiz bir şekilde sunulması ve geri dönütlerle eksikliği hissedilen yeni sportif projelerin belirlenmesi ve sporda sosyal adaleti sağlayacak farkındalığın olması kamusal spor örgütlerinde çalışanların hazır bulunuşluklarına ve psikolojik iyi oluşlarına bağlıdır. Spor hizmetlerinin bu minvalde sağlıklı ve etkin bir şekilde adil ve eşit şartlar çerçevesinde halka sunulmasının ön koşulu Türkiye’de sporu yöneten kurumun adil yönetilmesi ve çalışanlarının kurumla özdeşleştiği bir ortamın sağlanmasıdır. Personellerin yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet gibi örgütle özdeşleşmesinin seviyesini etkileyen durumların, sağlanan olumlu örgüt iklimi ortamıyla minimize edilerek örgüt lehine bir davranışa dönüştürülmesi sporun geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu minvalde gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek ve bu etkide örgüt ikliminin aracı rolünü analiz etmek kurum çalışanlarına, kurumun örgütsel yapısının planlamasına ve Türkiye sporunun yönetiliş perspektifine katkı sunacaktır.

1.1. Yengeç Sepeti Sendromu

1.1.1. Yengeç Sepeti Sendromu Kavramı

Miller (2019), bir örgüt içerisinde, kuralların göz ardı edildiğini, karşılıklı saygının olmadığını ve kişilerarası dayanışmanın bulunmadığını belirtmiştir. Bunu, temsil oranlarının düşük oluşu ve kariyer yükselme şanslarının azalmasına bağlamıştır. “Yengeç sepeti” kavramını, özellikle marjinalleşmiş grupların ya da bu kültürden etkilenen bireylerin, diğer örgüt üyelerinin gelişimini ve kariyer fırsatlarını kasıtlı olarak engelleyen bir davranışı ve düşünce yapısını temsil etmek için kullanılmaktadır.

Altan ve Filizöz (2023), yengeç sepeti sendromunun, bir kurum içinde istenmeyen davranışları temsil ettiğini ve örgütlerde bu durumun giderek arttığını vurgulamıştır. İşe alımların artmasıyla rekabetin de arttığı, bu durumun örgüt çalışanları arasında kariyer yükselmeye yönelik isteklerle birlikte zararlı bir rekabet ortamı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu, örgüt içinde bireylerin kendi amaçları için diğerlerine zarar verici davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Altan ve Filizöz, 2023).

Duke (1994), "yengeç sepeti" kavramını, bir kişinin, daha başarılı iş arkadaşlarını alt seviyelere çekme girişimlerini tanımlamak için kullanmıştır. Bu kavram, bir balıkçının kovaındaki yengeçleri gözlemlemesinden esinlenmiştir; yengeçlerden biri kovadan çıkmaya çalıştığında, diğerleri tarafından geri çekilir. Bu metafor ilk olarak Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından kullanılmış ve sonrasında Duke tarafından eğitim alanında bir engel olarak ele alınmıştır.

Kumar ve Soubhari (2014), yengeç sepeti sendromunu taşıyan kişilerin başkalarının başarısızlığını istediklerini, "eğer ben başaramıyorsa, sen de başaramazsın" gibi bencil ve zararlı düşüncelere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bireyler, iş arkadaşlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarını engeller, onları desteklemek yerine köstek olurlar. Marques (2009) bu durumun örgüt içindeki herkesin başarıya ulaşamamasına neden olduğunu, çünkü her yükselmeye çalışan kişinin sürekli olarak engellendiğini belirtmiştir.

Yengeç Sepeti Sendromu, bir organizasyonda çalışanların başarısızlık korkusu ve kıskançlık gibi olumsuz duygularla başkalarının kariyer yükselmelerini engellemeye çalışmalarını ifade eder. Bu durum, çalışanların başkalarının başarılı olmasını önleyici eylemler ve düşüncelerle kendini gösterir.

Bu olguyu ele alırken, bu tür davranışlar genellikle diğerlerinin motivasyonunu kırmak, kıskançlıkla hareket etmek, başarıları engellemek, saygısız ve aşırı rekabetçi tutumlar sergilemek şeklinde tanımlanır. Cesareti kırmaya yönelik davranışlar, başkalarını küçümseyici sözler ve olumsuz eleştirilerle, diğer yandan saygısız ve rekabetçi davranışlar, suçlama, dedikodu,

komple teorileri yayma ve işbirliğinden kaçınma gibi eylemleri içerir (Miller, 2019).

Töremen (2002)'e göre, bir okulda güven ortamının olmaması, başarı ve uyumun neredeyse imkansız hale gelmesine neden olur. Kochanek (2005) ise, bir okulda güven eksikliği olduğunda, öğretmenlerin enerjilerini kendilerini korumaya harcadıklarını belirtir. Bu tür bir ortamda güvenli bir atmosferden bahsetmek zordur. Pozitif iletişim ve saygı ortamını teşvik etmek, rekabeti sağlıklı bir düzeye taşımak ve öğretmenler arası güveni artırmak, okul kültüründe Yengeç Sepeti Sendromunun negatif etkilerini azaltmak için kritik öneme sahiptir. Böylece, kurumdaki güven ortamı ile "yengeç sepeti" kavramı birbirini etkileyen, iç içe geçmiş dinamikler olarak ortaya çıkar.

1.1.2. Yengeç Sepetinin Oluşumunda Etkili Faktörler

1.1.2.1. Bireysel Faktörler

Özdemir ve Üzüm (2019) belirtiyorlar ki; kıskançlık, benlik sorunları ve düşük özgüven gibi negatif psikolojik durumlar, narsisizm, endişe ve korku, 'Yengeç Sepeti Sendromu'nun bireysel kaynaklarıdır. Bu kavramlar, insan psikolojisi ve insanın doğasına yönelik genel kabuller arasında yer alır.

Degruy-Leary (2017), yengeç sepeti sendromunu kültürel bir perspektiften ele alır ve bu durumu özellikle siyah ve beyaz tenli insanlar arasındaki rekabetin bir yansıması olarak tanımlar. Bu rekabette genellikle mağdur olan siyah tenli bireylerdir ve onların beyaz tenli insanlar tarafından karşılaştığı engeller bu sendromun bir parçası olarak görülebilir.

Dedeoğlu (2021) ise, insanların içgüdüsel his ve düşüncelerini davranışlarına dönüştürmelerinin doğal olduğunu savunur. İnsanlar bu içsel dürtüleri kontrol altına aldıklarında, hem kendileri hem de çevreleriyle daha az problem yaşarlar. Ancak, yetişkinlik dönemine ulaştıklarında bu negatif duygulara izin verdiklerinde, yengeç sepeti sendromunun oluşumuna katkıda bulunan bireysel faktörler de ortaya çıkar ve bu durum ilk önce kişisel sonra da örgütsel sorunlara yol açar. Ayar (2023) çalışmasında, yengeç sepeti sendromuna yol açan kişisel problemleri kıskançlık ve haset, benlik sorunu, özgüven eksikliği, korku ve endişe olmak üzere dört ana etkende sınıflandırır.

Genel olarak, yengeç sepeti sendromu, bireylerin başkalarının başarılarından rahatsızlık duyması ve kendi başarıları karşısında çevresinden negatif tepkiler alması durumu olarak ifade edilebilir. Bu durumun kökeninde genellikle kıskançlık, düşük özsaygı, rekabetçi bir çevrede büyüme ve sosyal baskı gibi faktörler bulunmaktadır.

1.1.2.1.1. Özsaygı

Özsaygı, bir bireyin kendine olan değer, kabiliyetler ve kararlar konusunda duyduğu inanç olarak tanımlanabilir. Yüksek özgüvene sahip bireyler, genellikle kendi kararlarına güvenir, risk alabilir, çeşitli sosyal ilişkiler kurabilir ve zorlukların üstesinden gelebilir. Bu özellikler genellikle bireyin daha mutlu, huzurlu ve başarılı olmasına yardımcı olur.

Soner (2000), özgüvenin hem psikoloji hem de sosyal bilimlerde uzun süredir yoğun bir şekilde araştırılan konulardan biri olduğunu belirtmiştir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, özgüvenin bireyin ruh sağlığı, başarı ve genel mutluluğu üzerindeki önemini göstermiştir.

Altıntaş (2015), özgüvenin, bireyin kendini yetenekli ve yeterli görme, kendini tanıma ve olduğu gibi kabul etme ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Güneş (2016) ise, öz yeterlilik algısının düşük olduğu kişilerin, kendi bilgi ve beceri düzeylerini eksik görme eğiliminde olduklarını, ve bu durumun onların görevlerini yerine getiremeyeceklerine inanmalarına yol açtığını belirtmiştir. Kotaman (2008) bu tür kişilerin genellikle belirledikleri hedeflere odaklanamadıklarını ve karşılıklarına çıkan zorluklar karşısında kolaylıkla pes ettiklerini ifade etmiştir.

1.1.2.1.2. Korku ve Kaygı

Çalışma hayatında sıkça karşılaşılan negatif duygular arasında kaygı önemli bir yer tutmaktadır. Köknel (1998) kaygının kökeninin Eski Yunanca 'anxies' kelimesinden geldiğini ve bu kelimenin endişe, korku ve merak anlamına geldiğini belirtmiştir.

Dağ (1999) endişe, korku ve iş stresi terimlerinin çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığını, ancak bunların farklı kavramlar olduğunu ifade etmiştir. Spielberger (1966) Freud'un kaygı ve korkuyu eş anlamlı olarak kullandığını belirtirken, Özer (2008) endişenin nesnesinin genellikle belirsiz olduğunu, ancak fiziksel tehlike söz konusu olduğunda bu duygunun korku olarak adlandırıldığını vurgulamıştır.

Baykal (2020) özellikle yüksek konsantrasyon gerektiren ve tehlikeli işlerde, aşırı kaygının bireyin problem çözme yeteneğini azalttığını ve performansını olumsuz yönde etkilediğini söylemiştir. Zhou ve ark., (2018) aşırı kaygının iş verimliliğini düşürdüğünü ve sosyal ilişkilerde bozulmalara neden olduğunu belirtmiştir (Zhou ve ark., 2018).

Örgütlerde kaygı ve korku, çalışanların motivasyonunu düşürebilir, stres seviyelerini artırabilir ve iş birliği, iletişim ve takım çalışmasını olumsuz

etkileyebilir. Bu durum, örgütün genel verimliliğini ve rekabetçiliğini uzun vadede zarar verebilir.

1.1.2.1.3. Benlik

Benlik, psikoloji ve ego terimlerinin ilk kullanıldığı yerlerden biri, psikolog William James'e dayanmaktadır. James, benliği kişinin kendisini ve karakterini ifade edebilme kapasitesi olarak en genel şekliyle tanımlamıştır.

Hood (2019)'a göre, bir bireyin yaşamı, kendine özgü bir ego geliştirme süreci olarak görülebilir. Bu ego, günlük etkileşimler sonucunda şekillenir ve bireyin yaşamı boyunca sürekli olarak evrilir. Hood, egonun bireysel deneyimlerle şekillendiğini ve bu deneyimlerin çoğu zaman yanıltıcı olabileceğini belirtmiştir.

Benlik kavramı, kişinin diğer insanlarla iletişim kurarken kendi özgün özelliklerini koruyarak iletişim kurduğu bir alan olarak tanımlanmaktadır. Cüceloğlu (1996) kendimizi tanımlarken kullandığımız "ben" ifadeleriyle, toplum içinde kendimize bir yer edindiğimizi ve bu benlik kavramıyla kendimizi dış dünyadan ayırdığımızı vurgular (Cüceloğlu, 1996). Kişisel özelliklerimizi koruma, geliştirme ve sosyal etkileşimde bulunma çabası "ben olma mücadelesi" olarak adlandırılabilir.

1.1.2.1.4. Kıskançlık

White (1981), kıskançlık ve haset terimlerinin kökenlerinin farklı dillerde nasıl ele alındığını incelediğini belirtmiştir. Bu terimler birçok farklı anlam, metafor ve sembolü içermekte.

Klein (2014) kıskançlığı, insanın doğasında bulunan ve hoşla gitmeyen, aynı zamanda yıkıcı sonuçlara yol açabilen bir duygu olarak tanımlar. Vecchiho (2007) ise, hasedin kişinin hayatını ve özellikle iş yerindeki ilişkilerini derinden etkileyebilecek güçlü bir duygu olduğunu söyler (Vecchiho, 2007). Örgütsel davranış literatüründe ise iş yeri kıskançlığı, kişilerin memnuniyetsizlik hissetmesine neden olan kıyaslamalar sonucu ortaya çıkan negatif bir duygu olarak ele alınır.

Doğan (1996) kıskançlık teriminin sahiplenme, ilişki kurulan kişilerin başkalarıyla aynı ilişkileri kurmasına tahammül edememe ve haset etme gibi anlamlar taşıdığını vurgular. Kıskançlık, sevilen birinin başkasını sevmesinden duyulan endişe ve bu kişiyi hayatından çıkarmama isteğinden kaynaklanır.

1.1.2.2. Örgütsel Faktörler

1.1.2.2.1. Örgüt Kültürü

Yengeç sepeti sendromu, bireylerin diğer başarılı veya yüksek performans gösteren çalışanları kıskançlıkla veya tehdit olarak görüp onların ilerlemesini

engelleme çabalarını ifade eder. Bu sendrom genellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında görülür.

Güçlü (2003), bir örgütün kültürünü, örgütün zihinsel zaman çizgisi olarak değerlendirir. Bir örgütün kültürü, o örgütün paradigmasını yansıtır ve bu paradigma dil, değerler, normlar, semboller, anlatılar, törenler, mitler, kahramanlar ve kutlamalar gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Her bir unsur, o örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri belirginleştirir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü, bir örgütün değerlerini, inançlarını, davranış normlarını ve iş yapma şeklini tanımlayan ortak bir anlam sistemi olarak tanımlanabilir. Bu kültür, çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirebilir.

Yengeç sepeti sendromu gibi davranışları teşvik eden faktörler bir örgütün kültüründe mevcut olabilir. Örneğin, rekabetçi bir ödül sistemi olan bir iş ortamında, bireyler arası kıskançlık artabilir çünkü herkes aynı kaynaklara ulaşmaya çalışır. Hiyerarşik ve otoriter bir yönetim stili olan örgütlerde de bu sendrom daha yaygındır çünkü üst düzey yöneticiler kendi güçlerini koruma eğiliminde olabilirler ve bu durum alt düzey çalışanların ilerlemesini engelleyebilir.

Elmacı ve Akıncı (2012), örgüt kültürünün kurum içindeki davranışların tutarlılığını artırdığını söylemiştir. Örgüt, çalışanların yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları belirler ve kabul edilebilir veya kabul edilemez davranışları tanımlar. Böylece örgütsel kültür, çalışanların hem davranışlarını hem de duygusal durumlarını etkiler. İyi bir örgüt kültürü, çalışanların rekabet yerine işbirliği yapmalarını teşvik ederek yengeç sepeti sendromunu önlemeye yardımcı olur. Ayrıca, işbirliği, paylaşım ve takım çalışmasını vurgulayan bir kültürde, yengeç sepeti sendromuna daha az rastlanır. Performansı ödüllendiren ve başarıları kutlayan bir kültür de kıskançlığı azaltır.

Yengeç sepeti sendromu, sağlıklı bir rekabet ortamı ve olumsuz ilişkiler yaratarak işbirliği ve olumlu bir çalışma ortamı için engel oluşturabilir. Bu nedenle, örgütlerin adil rekabeti teşvik eden, iletişimi destekleyen ve liderlik tarafından olumlu tutumların sergilendiği bir kültür geliştirmeleri önemlidir.

1.1.2.2.2. Örgütün Yapısı

Daft (2015) örgütsel yapının üç ana bileşen üzerine kurulduğunu belirtir: Birincisi, örgütün tüm seviyeleri arasındaki hiyerarşik yapı ve yasal raporlama ilişkileridir; ikincisi, çalışanların ve örgüt bölümlerinin nasıl düzenlendiğidir; üçüncüsü ise bu bölümler arasındaki etkileşimi ve koordinasyonu sağlayan sistemlerin oluşturulmasıdır. Bu unsurlar, örgüt yapısının hem yatay hem de dikey ilişkilerini tanımlar. Örgütsel yapıyı şekillendiren önemli unsurlar şunlardan oluşmaktadır (Ghiselli ve Siegel, 1972; Hall, 1962; Hall, 2002; Hoy ve

Sweetland, 2000; Martin ve Bartol, 1998; Mintzberg, 1979, Mintzberg, 1993; Olson ve ark., 2005; Wang ve Ahmed, 2003;):

- Ortak amaç
- Görev dağılımı ve uzmanlaşma düzeyi
- Formalizasyon seviyesi
- Kontrol genişliği
- Örgüt içi hiyerarşi düzeyleri
- Merkeziyetçilik seviyesi
- Komplekslik derecesi
- Bölümleme
- Emir-komuta ve kurmay yapıları
- Komite ve grupların oluşumu
- İletişim yolları ve biçimleri

Örgüt yapısı, yengeç sepeti sendromunu tetikleyebilecek yapısal unsurlar içerebilir:

- Rekabetçi bir ortam: Yoğun rekabet, kıskançlığı teşvik edebilir. Performans bazlı ödüller ve kısıtlı kaynakların dağıtımı gibi faktörler rekabeti körükleyebilir.
- İletişim eksikliği: Etkili iletişim kanallarının yokluğu, anlaşmazlıklar ve güvensizlik doğurabilir, bu da kıskançlık ve yengeç sepeti sendromunu destekleyebilir.
- Hiyerarşik yapı: Güçlü bir hiyerarşi, üst yöneticilerin güçlerini koruma eğiliminde olmaları sebebiyle alt seviye çalışanların ilerlemelerini engelleyebilir.

Öte yandan, iş birliğini teşvik eden mekanizmalar içeren örgüt yapısı, çalışanların rekabet yerine iş birliği yapmalarını destekleyebilir. Adil bir ödül sistemi, şeffaf karar verme süreçleri gibi unsurlar kıskançlığı azaltabilir. Liderin tutumu da önemlidir; empatik ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların başarılarını kutlamalarına ve birbirlerine yardımcı olmalarına olanak tanır.

Aydemir (1991) genel anlamda örgüt yapısını, örgütün hedeflerine ulaşmak için gereken pratiklerin organizasyonunu, görevler ve sorumluluklar arası ilişkileri, yetki devrini ve örgüt içi bilgi akışını içeren bir yapı olarak tanımlar.

1.1.2.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları

Mullins (2010) işgörenlerin iş ortamındaki duygularının ve davranışlarının, çevresel koşullar ve sosyal ilişkilerden etkilendiğini ifade etmiştir. Örgüt iklimi, "Bu örgütte çalışmak nasıl bir deneyim?" sorusunun cevabı olarak tanımlanabilir.

Al-Shammari (1992) ise örgüt ikliminin, çalışanların motivasyonunu etkileyen tüm faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir (Al-Shammari, 1992; Mullins, 2010).

Yöneticilerin, bireysel rekabeti öne çıkaran bir atmosfer yaratması ve çalışanları sürekli olarak birbiriyle kıyaslaması, yengeç sepeti sendromunun tetiklenmesine yol açabilir. Bu durumda çalışanlar, başarılarını paylaşmak yerine, rakiplerini aşma gayreti içine girerler. Yöneticilerin adaletsiz kararlar alması, terfi ve ödül sistemlerinde kayırmacılık yapması gibi faktörler de yengeç sepeti sendromunu pekiştirebilir. Çalışanların adil olmayan muameleler görmesi veya kişisel ilişkiler üzerinden ayrıcalıkların dağıtılması, diğerlerinde kıskançlık hislerinin belirmesine sebep olur. Yöneticilerin açık bir şekilde iletişim kurmamaları veya bilgiyi kısıtlı bir şekilde paylaşmaları da yengeç sepeti sendromunu körükler. Etkili iletişim kanallarının eksikliği, yanlış anlaşılmalara ve güvensizliğin artmasına neden olur ve kıskançlık daha yaygın bir hale gelir.

Buna karşın, yönetici tutum ve davranışları yengeç sepeti sendromunu önlemede veya azaltmada da etkili olabilir. Yöneticilerin takım çalışmasını, iş birliğini ve paylaşmayı teşvik etmeleri, çalışanlar arası kıskançlığı azaltabilir. Başarıların kutlanması ve ortak hedeflere odaklanılması iş birliğini teşvik eden unsurlardandır. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde objektif ve adil olmaları, terfi veya ödül sistemlerinde adaleti sağlamaları çalışanların güvenini artırır ve yengeç sepeti sendromunu azaltabilir. Yöneticilerin çalışanları desteklemeleri, onların yeteneklerini ve başarılarını tanımaları ve geliştirmeleri için çaba göstermeleri önemlidir. Bu yaklaşım yöneticilerin çalışanlar arasında olumlu bir iş ortamı yaratmalarına ve kıskançlık duygularını hafifletmelerine yardımcı olur. Yöneticilerin iletişimi aktif olarak teşvik etmeleri, çalışanların bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve daha fazla anlayış ve iş birliği içinde olmalarını sağlar, böylece kıskançlık duyguları azalır. Tüm bu faktörler, yönetici tutum ve davranışlarının yengeç sepeti sendromunu etkileyen önemli unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir. Yöneticilerin iş birliğini, adaleti ve iletişimi teşvik etmeleri, yengeç sepeti sendromunun önlenmesinde kritik öneme sahiptir; aynı zamanda yöneticilerin çalışanlara olan desteği ve pozitif liderlik sergilemeleri kıskançlık duygularını azaltabilir.

1.1.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar

1.1.3.1. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, iş yerinde kadın liderler arasında gözlenen bir fenomen olup, bu liderlerin kendi iktidarını sürdürme çabası tüm çalışanlarca bilinmektedir. Bu bağlamda yapılan bir İngiltere araştırması, kadın çalışanların üçte ikisinin erkek meslektaşlarına kıyasla daha açık ve net iletişim kurdukları için erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiğini ortaya koymuştur. Almanya'da

yürütülen bir başka çalışma ise, kadın yöneticilere sahip kadın çalışanların, erkek yöneticilere sahip olanlara kıyasla daha fazla sağlık problemi yaşadığını göstermiştir. ABD'deki bir çalışmada ise, kadın çalışanların neredeyse tamamına yakınının kariyerleri boyunca en az bir kez olumsuz deneyim yaşadığı tespit edilmiştir (Er ve Adıgüzel, 2015).

Ellemers (2014) tarafından yapılan araştırmalarda, başarılı kadınların kariyer hikayelerinin çoğunun cinsiyetlerinden kaynaklanan engellerle dolu olduğu belirlenmiştir. Derks ve ark., (2011), erkek hakimiyetindeki alanlarda kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasının zorluklarına dikkat çekmişlerdir. Bu tür bir ortamda erkeklerin egemen olduğu toplumda lider prototipi erkek özelliklerini yansıtırken, kadınların rolleri ve cinsel kimlikleri bu prototiple uyuşmamaktadır.

Tajfel ve Turner (1986) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi, kraliçe arı sendromunun anlaşılmasında kritik öneme sahiptir. Teori, kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınların, cinsiyetleri sebebiyle maruz kaldıkları ayrımcılık sonucunda kendi gruplarından ayrılarak, diğer çalışanların koşullarını iyileştirmek yerine kendi kariyer fırsatlarını genişletmeye ve bireysel avantaj sağlamaya odaklandıklarını öne sürer. Bu durum, iş yerinde bireysel çıkarların grup çıkarlarından öne çıkması ve iş birliği yerine rekabeti teşvik etmesi şeklinde kendini gösterir.

Faniko ve ark., (2016) kadın liderlerin kraliçe arı gibi davrandığını, yani çoğunlukla kadın çalışanlara karşı belirli bir tutum sergilediklerini ifade etmiştir. Bu liderler genellikle tecrübesiz ya da kariyerinde yükselme konusunda başarısız olmuş, geleneksel kadın rollerine sıkışmış çalışanlara karşı mesafeli ve resmi bir tutum takınırken, kendi başarı düzeylerine ulaşmış, eril özellikler gösteren kadınlara karşı daha yardımcı ve uyumlu davranmaktadır. Böyle bir durumda, kadın yöneticilerden diğer kadın yöneticilere karşı soğuk ve samimiyezsiz bir tutum beklenmektedir. Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde, cinsiyet stereotiplerinden kaçınma korkusu yaşayan kadınların, kendileriyle benzer başarılarla sahip diğer kadınlara karşı samimi bir tutum sergilemesi beklenir.

Kraliçe arı sendromu, bir kuruluş içinde liderlik pozisyonundaki bireyin baskın ve otoriter bir yaklaşım sergilediği bir durumu ifade eder. Bu terim, liderin kendi kolonisini kontrol altında tutan kraliçe arının davranışlarına benzetilerek kullanılır. Genellikle liderlerin güçlerini kötüye kullanmalarından kaynaklanan bu durum, örgüt içinde moral bozukluğuna, yenilikçiliğin engellenmesine ve çalışan motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Kraliçe arı sendromunu yaşayan liderler sıklıkla takımın potansiyelini kısıtlar ve çalışma ortamında hoşnutsuzluk yaratır. Bu liderler, karar verme süreçlerinde tek yanlı davranır, diğerlerinin görüşlerini göz ardı eder, kendi kararlarını zorla kabul ettirir ve çalışanları kontrol etmeye çalışır (Faniko ve ark., 2016). Bu durum iş birliği ve

takım çalışmasını zorlaştırır, iletişim eksikliklerine ve genellikle olumsuz bir çalışma atmosferine yol açabilir.

1.1.3.2. Cam Tavan Sendromu

'Cinsiyet Temelli Cam Tavan Sendromu', dünya genelinde ve Türkiye'de yapılan çeşitli çalışmalarla farklı açılardan ele alınmıştır. Dreher (2003), bu fenomeni daha geniş bir perspektiften incelediğinde, cam tavan sendromuna yol açan sebepleri bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırmıştır.

Erçen ve Esmeray (2008) tarafından, tavan kavramı, üst seviyelere doğru ilerlemeyi engelleyen, cam ise bu engelin gayri resmi ama hissedilir bir yapı olduğunu ifade eder. Cam tavan terimi, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış olup, Wirth (2001) tarafından, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Erçen ve Esmeray, 2008; Wirth, 2001).

Aytaç (1997) cam tavan sendromunu, kadınların kariyerlerinde ve iş yerlerindeki başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerine engel olan ve açıkça görülmeyen, üstesinden gelinmesi güç engeller olarak belirtmiştir. Cam tavan sendromu rekabet üstünlüğü yaratabilecek yetenekli bireylerin üst yönetim pozisyonlarında yer alamaması ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanamaması sonucu işletmelerin verimliliğinin düşmesine yol açar (Aytaç; 1997).

Kadınların iş hayatındaki katılım oranlarının artmasıyla birlikte, örgütlerde ve yönetim kademelerinde kadın çalışmalarının sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmalar, özel sektörde yönetici pozisyonunda olan kadınların genellikle orta düzeyde kaldığını göstermektedir. Yönetim kademelerindeki kadın sayılarına bakıldığında, sonuçlar genellikle olumsuzdur. Fortune 1000 listesindeki şirketlerin yalnızca iki tanesinde CEO pozisyonunun bir kadın tarafından işgal edildiği görülmüştür. Cam tavanın nedenleri arasında, kadınların yönetici pozisyonlarında kısa süre kalabilmeleri, zaman zaman profesyonel güçten yoksun bırakılmaları ve geleneksel olarak kadınlara atfedilen roller nedeniyle kısıtlanmaları bulunmaktadır.

Powell ve Butterfield (1994) tarafından, terfilerle ilgili karar verme süreçlerinde yer alan üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun cinsiyete önem vermediğini belirtmiştir.

Crampton ve Mishra (1999) ise, kadınların toplumda benimsedikleri cinsiyet rollerinin kariyer basamaklarında yükselmelerini önemli ölçüde etkilediğini vurgulamıştır. Cinsiyet rolü, hangi mesleklerin ve örgütteki pozisyonların kadınlara veya erkeklere uygun olduğunu belirler ve bu, daha önce yaşanan eğitim deneyimlerinde de kendini gösterir. Kadınlar, toplumsallaşma sürecinde yöneticilik gibi liderlik gerektiren pozisyonlar yerine daha çok uzmanlık

gerektiren mesleklere yönlendirilir. Bu durum, kadının önyargılarla dolu bir toplumda büyümesine ve kendisine sunulan sınırlı rol modeller nedeniyle üst düzey kariyerler hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olur.

Barutçugil (2002) kadın yöneticilerin ailevi sorumluluklar nedeniyle her an hazır olmaya alışkın olduklarını ve bu yüzden kariyerlerinde ilerlemenin getirdiği sorumlulukları üstlenmekte zorlandıklarını belirtmiştir (Barutçugil; 2002).

Cam tavan sendromu, kadınlar ve diğer toplumsal azınlıkların kariyer yükselmeleri önünde görünmez engellerle karşılaşmalarını tanımlar. Bu engeller, bireylerin hedefledikleri yüksek kariyer pozisyonlarına erişimlerini sınırlandırır. İşte cam tavan sendromunda gözlemlenen bazı bireysel engeller:

- Kendine güven eksikliği: Bireylerin kendi yeteneklerine ve kapasitelerine olan inançları, yükselme süreçlerinde kritik bir rol oynar. Özellikle kadınlar ve diğer toplumsal azınlıklar arasında bu eksiklik daha belirgin olabilir, bu da cam tavan sendromunun etkisini pekiştirebilir.
- Duygusal engeller: Terfi veya yükselme yolundaki bireyler, öz değerlendirme sorunları, başarısızlık korkusu gibi duygusal zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu tür engeller, cam tavan sendromunun etkisini artırabilir.
- Rol model yetersizliği: Özellikle kadınlar ve toplumsal azınlıklar için, hedeflenen kariyer basamaklarında rol modellerin azlığı, ilerlemeye yönelik motivasyonu düşürebilir ve başarı şansını azaltabilir.
- Toplumsal ve ailesel beklentiler: Belirli kültürlerde ve aile yapılarında, kadınların ve diğer toplumsal azınlıkların belirli rolleri üstlenmeleri beklenir. Bu tür beklentiler, bireylerin kendi kariyer hedeflerini sınırlandırabilir ve cam tavan sendromuna katkıda bulunabilir.
- Çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesi: İş saatlerinin esnek olmaması ve kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlama zorlukları, özellikle kadınlar için cam tavan sendromunu daha da güçlendirebilir.
- Destek ve ağ eksikliği: Etkili bir destek ağına ve mentorluk ilişkilerine sahip olmak, kadınların ve diğer toplumsal azınlıkların terfi ve yükselmeleri sürecinde yardımcı olabilir.

Bu tür bireysel engeller, terfi ve kariyer yükselmeleri sürecinde sınırlayıcı faktörler olarak işlev görebilir. Ancak bu engellerin farkında olmak ve onlarla başa çıkmak için geliştirilecek stratejiler, cam tavan sendromunun aşılmasına yardımcı olabilir. Özgüven geliştirme, mentorluk ilişkileri kurma, esnek çalışma koşullarını teşvik etme ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının desteklenmesi gibi adımlar bu süreçte önemlidir.

1.1.3.3. Sosyal Baltalama

Duffy ve ark., (2002) tarafından ilk kez iş yeri bağlamında incelenen sosyal baltalama, iş yerinde bireylerin başkalarının ilişkilerini, başarılarını, itibarlarını ve bunların sürdürülmesini engelleyecek davranışları sergilemesi olarak tanımlanır. Bu, bir bireye karşı olumsuz duygular beslenmesi, onun niteliklerini ve çabalarını kötülemesi ve hedeflerine ulaşmasını engelleyici eylemler yapması gibi özelliklerle karakterize edilir. Bu davranışlar, kasıtlı olarak ve belirli bir süreç içinde yavaş yavaş gerçekleştirildiğinde sosyal baltalama olarak kabul edilir (Duffy ve ark., 2002; Vinokur ve van Ryn, 1993).

Bireyler iş yerinde sosyal baltalamaya maruz kaldıklarında, nezaketsizlik veya kötü muamele gibi durumlar bireyde olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olabilir. Sosyal baltalama, bireyin itibarını zedeleyebilir, performansını düşürebilir ve mesleki başarılarına ulaşma isteğini ciddi şekilde azaltabilir, stres ve duygusal tükenmişlik düzeylerini artırabilir (Duffy ve ark., 2002; Ülbeği ve ark., 2019; Sayğan ve ark., 2020).

Pegues (2018) yengeç sepeti sendromunu, düşük statülü bireylerin diğerlerinin ilerlemesini engelleme niyeti olarak tanımlar, bu bireyler grup normlarını ihlal ederler. Miller (2019) ise, yengeç sepeti sendromuna sahip bireylerin başkalarının başarıya ulaşmalarını engellemek için onların yollarını kesme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Miller (2016) yengeç sepeti sendromunun karakteristik özelliklerinden birinin sosyal baltalama eylemlerini içermesi olduğunu vurgulamıştır. Yengeç sepeti sendromunu taşıyan bireyler, başarısızlık korkusuyla motive olduklarından, diğerlerinin başarılarını engellemek için eleştirme, aşağı çekme ve başkalarını başarılı olmaktan alıkoymak gibi davranışlar sergileyebilirler (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021; Kumar ve Soubhari, 2014; Miller, 2016; 2019; Pegues, 2018).

1.1.3.4. İşyeri Nezaketsizliği

Yengeç sepeti sendromu, yoğun rekabetin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkan, örgütsel normları ihlal ederek hem bireysel hem de kurumsal düzeyde zarar veren, iş yerindeki nezaketsizlikle pek çok benzer özelliği paylaşan karmaşık bir fenomendir (Miller, 2016). İş yeri nezaketsizliği ise, karşılıklı saygıya dayanan örgütsel standartları çiğneyen, hedeflenen kişiye zarar verme amacı net olmayan düşük şiddetli kaba ve saygısız davranışlar serisidir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu tür davranışlar genellikle dolaylı ve belirsiz olduğundan, algılanması zordur ve zamanla çalışanların işten memnuniyetini düşürür, işi bırakma eğilimini artırır (Işıkkay ve Taslak, 2021). Yengeç sepeti sendromu da, iş yerindeki nezaketsizlikle pek çok ortak özelliği paylaşır (Andersson and Pearson, 1999;

Işıkyay ve Taslak, 2021; Miller, 2016; Pegues, 2018; Schilpzand ve ark., 2016) ve bu ortak özellikler şunlardır:

- Zarar verme niyetinin belirsizliği nedeniyle varlığını fark etmek ve tanımlamak güçtür.
- Örgütsel normları ve bireyler arası karşılıklı saygıyı ihlal eden, genellikle düşük yoğunluklu, sözel, dolaylı ve üstü kapalı olumsuz davranışları içerir. Bununla birlikte, yetişkin zorbalığı ve açık düşmanlık gibi daha saldırgan davranışları da kapsar.
- Hedef birey üzerinde fiziksel etkilerden ziyade, psikolojik ve duygusal sorunlar oluşturur.
- İki veya daha fazla tarafın karıştığı sosyal etkileşimleri içerir.

1.1.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

1.1.4.1. Dedikodu

Akdoğan ve ark. (2009), "Örgütsel dedikodu" teriminin, 1993 yılında Noon ve Delbridge tarafından iş dünyasında dedikodunun önemine dikkat çekilerek gündeme getirildiğini ifade etmişlerdir.

Ivancevich ve ark., (1990), dedikodunun eski zamanlardan beri var olan ve günümüze kadar süregelen oldukça yaygın bir iletişim şekli olduğunu vurgulamışlardır. Örgütlerde dedikodu, önemli bir araştırma konusu olarak kabul edilir. Resmi iletişim kanallarının yanı sıra, tanımı belirsiz gayri resmi iletişim biçimleri de örgütlerde mevcuttur. Bu gayri resmi yapılar, örgüt bireylerinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarından doğar.

Rosnow ve Fine (1976) ise, eğitim kurumlarının formal yapılarının yanı sıra bir de informal yapıya sahip olduğunu, bu informal yapının zaman zaman formalden daha etkili olabildiğini belirtmiştir. Dedikodu, örgüt ikliminden beslenir ve aynı zamanda onu şekillendirir, böylece çalışanların tutum ve davranışlarına yön verir. Akademik literatürde dedikodu genellikle 'Gossip' olarak adlandırılır ve çoğunlukla yokluğunda konuşulan üçüncü şahıslar hakkında yapılan pozitif veya negatif eleştiriler olarak tanımlanır.

Dunbar (1996; 2004) dedikodunun iş dünyasında kaçınılmaz olduğunu ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiğini savunur. Her ne kadar kabul edilse de edilmese de, dedikodu her örgüt kültüründe ve yaş grubunda bulunur.

Disiplinler arası bir perspektiften bakıldığında, dedikodu ile ilgili verilerin iletişimden sosyal tarihe, antropolojiden psikoloji ve sosyolojiye kadar birçok farklı alanda incelendiği görülür. Kurumsal ve yönetsel çalışmalar, dedikodunun çoğunlukla olumsuz algılandığını ortaya koymaktadır (Noon ve Delbridge, 1993).

1.1.4.2. Dışlanma

Dışlanma, bireylerin veya grupların toplum içindeki sivil, politik, ekonomik ve sosyal haklardan mahrum bırakılmasıdır (Walker ve Walker, 1997). Sapanca (2005) dışlanma kavramının genellikle düşük sınıflar, eşitsizlik, yabancılaşma, fakirlik, izolasyon, yoksunluk ve marjinalleşme gibi terimlerle ilişkilendirildiğini ifade etmiştir.

Williams (2007) ise dışlanmanın, bireylerin grup veya organizasyona olan aidiyet ve kabul görme hissini azalttığını vurgulamıştır. Bireyler, bir örgütten dışlandıklarında kendilerini topluluktan ve meslektaşlarından farklı hissederek bu aidiyet duygusunu kaybedebilirler.

Robinson ve ark., (2013), iş yerindeki kişiler arası ilişkilerin kurumsal tutumlara büyük etkileri olduğunu belirtmiştir. İş yerinde geçirilen zamanın uzunluğu nedeniyle sosyal etkileşimler önemlidir. Örgütsel dışlanmanın sıklık ve etkisi arttıkça kurumlar için kaygı verici bir durum oluşturmaktadır. O'Reilly ve Robinson (2009) göre, bir birey diğer çalışanlar tarafından dışlandığında, görmezden gelindiğinde veya kaçınıldığında, bu durum negatif örgütsel sonuçlara yol açabilir. Kurum içi dışlanmanın, bireyin psikolojik huzursuzluğunu artırdığı, işten ayrılma oranlarını yükselttiği, saldırgan davranışlara ve bireyler arası çatışmalara neden olduğu görülmektedir..

1.1.4.3. Saldırganlık

Fiziksel saldırı biçimlerinden biri olan şiddet, agresif tutumların en tehlikeli şeklidir. İş ortamlarında çeşitli agresif davranış biçimleri gözlenebilir ve bu davranışlar üzerine yapılan çalışmalar da mevcuttur. İlk kez Buss (1998) tarafından yapılan bir sınıflandırmada, agresif davranışlar sözlü ve fiziksel, aktif ve pasif, doğrudan ve dolaylı olarak üç ana grupta incelenmiştir (Neuman and Baron, 1998). Mantell ise bu davranışları açık, saklı ve tehlikeli olarak tekrar üç kategoriye ayırmıştır (Mantell, 1994).

Agresif davranışlar, başkalarına zarar verme amacı taşıyan kasıtlı tutumlar olarak tanımlanır. Öfke, düşmanlık, rekabet, engellenme ve kaygı gibi durumlar sebebiyle ortaya çıkan agresiflik; karşıdaki kişiye zarar verme, onun gelişimini engelleme, durdurma veya kendini koruma gibi fiziksel, sözlü ya da sembolik eylemleri içerir (Özdevecioğlu ve Yalçın, 2010).

Özdevecioğlu ve ark., (2013), bir örgütte sergilenen saldırgan davranışların, hem mağdur olan hem de tanık olan çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratması nedeniyle örgütsel barış ve düzeni bozduğunu belirtmiştir. Bu tür agresif davranışlar ortadan kaldırılmadığı sürece, kutuplaşmalara ve kişisel çatışmaların grup veya örgüt geneline yayılmasına neden olabilir. Sonuç olarak, kişisel, grup ve örgüt düzeyinde etkinlik, üretkenlik ve performans düşer, örgütün

hedeflerinden sapmalar meydana gelir. Aube ve Rousseau (2011) ise, "Kişilerarası öfke durumlarının ve memnuniyetsizliklerin, baskıların, devamsızlık ve işten ayrılma isteğinin artmasına yol açabilecek ciddi sorunlara neden olduğunu" ifade etmiştir. Bu nedenle, kurumsal düzeyde agresiflik seviyelerini kabul edilebilir bir düzeye indirmek, örgütsel barışı, devamlılığı ve başarıyı sürdürmek adına önemlidir.

1.1.4.4. Zorbalık

Duygusal zorbalık, iş hayatındaki çatışmaların ve anlaşmazlıkların zaman içinde artarak geliştiği bir olgu olarak değerlendirilebilir. Yoğunlaşan çatışma süreçlerinde dezavantajlı duruma düşen çalışanlar, diğer iş arkadaşları ya da yöneticilerin saldırgan davranışlarına maruz kalabilirler. Bu tür davranışlar genellikle kişiyi utandırmak, korkutmak ya da cezalandırmak amacı taşır (Zapf ve Einarsen, 2001).

Björkvist (1992) duygusal zorbalığın zaman içinde üç aşamalı bir süreçle ortaya çıktığını öne sürmüştür. İlk aşamada, duygusal zorbalık mağdurun onurunu kırmak ve acı çektirmek için dolaylı yöntemlerle (örneğin, dedikodu yapmak) kullanılır. İkinci aşamada, saldırgan davranışlar daha açık ve doğrudan hale gelir; çalışan sosyal olarak izole edilir veya hakarete uğrar. Üçüncü aşamada ise saldırganlığın yoğunluğu ve sıklığı artar; çalışanın psikolojik olarak anormal olduğu iddia edilir, e-postaları veya notları incelenir ve özel hayatına dair bilgilerin ifşa edileceği tehditleriyle karşı karşıya kalır. Bu son aşamada, mağdur durumdan başa çıkamayacak kadar çaresiz hissedebilir (akt. Zapf ve Gross, 2001).

Çalışma ortamının olumsuz özellikleri, duygusal zorbalığa elverişli bir ortam hazırlar ve aynı zamanda zorbalığın sonuçları olarak da görülebilir. Yapılan bir çalışmada, mağdurlar en çok kıskançlık ve haset duygularını zorbalığa maruz kalmalarının ana nedeni olarak görmüşlerdir. Ayrıca, çatışma yönetimi becerilerinin yetersizliği, düşük öz saygı ve yeterlilik algısı, utanç duygusu gibi faktörlerin mağdur olma sürecine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Mağdurların azınlığı olayın sorumluluğunu kendilerine ya da saldırgan kişiye atfetmektense, dışsal faktörleri (stresli çalışma ortamı veya iş yerinin iklimi gibi) suçlamışlardır (Einarsen, 1999).

1.1.4.5. Mobbing

Mobbing, iş ortamında, özellikle performansın düşük olduğu ve başarı oranının azaldığı kurumlarda sıkça rastlanan bir olgudur. Bu terim, kitlesel saldırı ve topluca bir kişiye saldırı anlamına gelen "Mob" kelimesinden türetilmiştir (Davenport ve ark., 1999).

Einarsen (2000) ise, saldırgan ve onur kırıcı davranışların, ısrarcı eleştirilerin, personel suistimalinin ve hatta fiziksel şiddet ve tehditlerin hakim olduğu tehditkar bir iş ortamının gerçekliğini vurgulamıştır, hem kamu hem de özel sektör çalışanları için bu durum geçerlidir.

Kudelka ve Kern (2004), mobbingin iş yerindeki ilişkilerle ilgili çeşitli psikososyal sorunların betimlenmesi amacıyla kullanıldığını belirtmişlerdir. Field (2006), mobbingi, mağdurların özsaygı ve özgüvenine sürekli ve acımasız saldırılar olarak tanımlar.

Davenport ve ark. (2003) mobbingi, duygusal saldırılarla ilerleyen bir süreç olarak açıklar. Bu süreç, başlangıçta kişilere zarar verici ve saygısız tutumlarla başlar ve zamanla bir kişinin diğerlerini bir kişiye karşı harekete geçirmesi şeklinde devam eder. Saldırganlar genellikle imalar, alaylar ve sosyal itibarı düşürme yolları kullanırken, mağduru işten çıkarmaya zorlarlar.

Arpacıoğlu (2003), psikolojik baskının işverenler tarafından çalışanları işten çıkarmak ve tazminat ödememek amacıyla kullanıldığını bildiren sendikalar ve araştırmacılar tarafından ortaya çıkarıldığını ifade etmiştir.

Davenport ve ark. (2003), mobbinge uğrayan kişilerin başlangıçta daha küçük tacizlere maruz kaldıklarını, ancak zamanla bu eylemlerin şiddetlenip korkutucu davranışlara dönüştüğünü belirtmiştir. Kurumun bu durumu kabul eder hale gelmesi durumunda, mağdur kişi giderek daha çaresiz hisseder ve sonuçta üretkenliği düşer, hastalıklar ve sosyal sorunlar yaşar. Bu süreç genellikle istifa, işten çıkarma ya da emeklilikle sonuçlanabilir ve bazen mağdurun ölümüyle bile sonuçlanabilir.

1.1.5. Yengeç Sepeti Sendromuna İlişkin Yaklaşımlar

1.1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Tajfel ve Turner'ın (1986) sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini genellikle tekil varlıklar olarak değil, ait oldukları sosyal grupların bir parçası olarak tanımladıklarını öne sürer. Bu teoriye göre, bireyler kendilerini sosyal gruplarının bir üyesi olarak görürler ve bu grup üyeliklerini kimliklerinin bir parçası olarak kabul ederler. Bireyler, doğuştan gelen sosyal kimliklere (cinsiyet, ırk gibi) sahip olabilirken, bazı sosyal kimlikler ise yaşam boyu edinilen tercihlere dayanır. Bu kimlikler, bireyin benlik algısında merkezi bir rol oynar ve onların toplumsal davranışlarını şekillendirir.

Bireyin sosyal kimlik kazanımında iki ana motivasyon bulunur: belirsizlik azaltma ve benlik saygısını artırma. Bireyler, belirsizliklerini yönetmek ve anlam kazandırmak için gruplara yönelirler. Grup üyeliği, bireylere belirsizlikle başa çıkma konusunda yardımcı olur ve aynı zamanda benlik saygısını artırır. Bu süreçte, bireyler kendilerine benzer özellikler taşıyan kişilerle karşılaştırma yaparlar. Bu

karşılaştırmalar genellikle yataydır ve bireyler bu yöntemi tercih ederler çünkü bu, arkadaşları gibi yakın çevreleriyle benzerlikler üzerinden yapılır (Tajfel ve Turner, 1986).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin grup içindeki konumlarını ve bu gruplar arasındaki etkileşimleri anlamada önemli bir çerçeve sunar. Gruplar arasındaki etkileşimler çoğunlukla rekabetçidir ve bireyler, grup üyeliği yoluyla kendilerini güçlendirmeye ve gruplarını desteklemeye çalışır. Gruplar arası rekabet, bireylerin sosyal kimliklerine bağlı olarak şekillenir ve bu rekabet, bireylerin sosyal gruplarındaki konumlarını korumalarına veya iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Böylece, sosyal kimlik teorisi, bireylerin grup içinde nasıl hareket ettiklerini ve diğer gruplarla nasıl rekabet ettiklerini açıklamada kapsamlı bir bakış açısı sağlar (Tajfel ve Turner, 1986).

1.1.6. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Araştırmalar

Riley, Duncan ve Edwards (2011) Avustralya'daki okullarda öğretmenler üzerinde yapılan işyeri zorbalığına ilişkin bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %99.6'sı kariyerleri boyunca en az bir kez zorbalıkla karşılaştıklarını belirtmiş ve sürekli maruz kalmaları halinde ciddi sağlık sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma, öğretmenlerin maruz kaldığı zorbalığın okullarda azaltılması için okul liderlerinin eğitim almasının zorunlu olduğunu öne sürmekte ve profesyonel gelişimin okulda anti-zorbalık kültürünün geliştirilmesinde kritik bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır.

Saiti (2015) Yunanistan'daki okullarda çatışma kaynaklarını ve yönetim stratejilerini araştırmıştır. Çalışma, iki bölgeden 414 öğretmeni içermekte olup, okullardaki çatışmaların sıklıkla yaşandığını ve çoğunlukla kişisel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığını bulmuştur. Araştırma, bütünleştirici, işbirliğine dayalı ve uyum sağlama stratejilerinin çatışma yönetiminde tercih edildiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, okul liderlerinin çatışmaları yönetme yetkinliğinin, okulun genel performansının sürdürülmesinde hayati önem taşıdığını göstermektedir.

Akyürek (2020 b), okullarda dedikodu ve söylenti mekanizmalarının varlığını ve etkilerini araştırmıştır. Çalışma, öğretmenlerin dedikodu ve söylenti durumlarına genellikle katıldıklarını ve okul içi konuların, okul dışı konulara göre daha sık dedikodu ve söylentiye konu olduğunu göstermiştir. Araştırmadan çıkan öneriler arasında, okul içi sosyal etkinliklerin artırılması ve çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesiyle dedikodu ve söylenti mekanizmalarının olumlu yönlerinden faydalanılarak sağlıklı bir okul atmosferi oluşturulabileceği yer almaktadır.

Özdemir ve Erdem (2020) tarafından yapılan bir araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapan 20 akademisyen ile yapılan mülakatlarla, akademik kıskançlık olgusunun nedenlerini ve etkilerini incelemiştir. Katılımcılar, akademik terfiler, başkalarının başarılarını kabullenmeme, unvan rekabetleri ve kadro sınırlamaları gibi konuların kıskançlık yarattığını ifade etmişlerdir. Akademisyenler, meslektaşlarının başarılarını küçümseyerek ve hatta resmi şikayetlerle onları itham ederek kıskançlıklarını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun, kıskançlık mağdurlarının iş tatminini düşürdüğü, performanslarına olumsuz yansıdığı ve işten ayrılmayı düşündüren bir huzursuzluk yarattığı tespit edilmiştir.

Uslukaya ve Demirtaş (2020) okul ortamında yaşanan dışlanma olgusunu, öğretmenlerin deneyimleri üzerinden ele almıştır. Araştırma, dışlanmanın görmezden gelinme, fikirlerin değersizleştirilmesi, sosyal gruptan uzak tutulma ve iletişimsizlik boyutlarını içerdiğini ortaya koymuştur. Bulgular, dışlanmanın kaynaklarının hem maruz kalanlardan hem de uygulayanlardan geldiğini göstermiş, dışlanmanın öğretmenlerde öfke, üzüntü, yalnızlık ve tükenmişlik gibi bireysel zararlarının yanı sıra performans düşüklüğü ve organizasyonel bağlılığın azalması gibi örgütsel zararlara da yol açtığını belirtmiştir.

1.2. Örgütsel Adalet

1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsanlar yaptıkları eylemlerin doğurduğu sonuçlara karşı sorumluluk alır ve bu, iş hayatlarında da kendini gösterir. Bir kuruluşa katkıları ve oradan elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, çalışanlar arası adalet duygusunu şekillendirirler. Bu süreç, onların çabalarını ve aldıkları karşılıkları tartan bir adalet ölçeği olarak görülebilir. Çalışanlar bu dengeyi sürekli olarak değerlendirirler.

Örgütsel adaletin temelleri literatürde Adams'ın eşitlik teorisi ile atılmıştır ve Homans, Adams, Walster gibi bilim insanlarının maddi kazançların dağılımına odaklanan çalışmalarıyla önem kazanmıştır (Güney, 2020). Adams'ın çalışmalarının ardından örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmaların devam etmesi, bu konunun günümüzde de hala önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsanlar, sosyal ve iş yaşamlarında karşılaştıkları durumları değerlendirir, adalet ve adaletsizlik durumlarına tepkiler gösterir. Örgüt içindeki ücret ve yan hakların dağıtımının adillliğini, yöneticilerin davranışlarını değerlendirirler ve bu değerlendirmelere dayanarak belirli tutum ve davranışlar sergilerler (Irak, 2004). Son yıllarda adaletsizliklere verilen tepkilerin artmasıyla örgütsel adalet daha da

önemli hale gelmiştir. Özellikle, örgütlerde artan haksızlıklar çalışanların tepkilerini güçlendirmiştir.

Örgütsel adalet, çalışanların algılarına dayanmaktadır ve bu yüzden yapılan çalışmalarda, adaletin ne olduğundan ziyade insanların adalet algısına odaklanılır. Adalet, bireylerin doğru buldukları şeye dayanan subjektif ve tanımlayıcı bir kavramdır (Cropanzano ve ark., 2007). Bu sebeple, örgütlerin sadece adil uygulamalar yapması yeterli olmayıp, bu uygulamaların nedenlerini çalışanlara açıklaması gerekmektedir. Özetle, örgütsel adalet algısının oluşabilmesi için kurumların uygulamaları şeffaf olmalıdır.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar çeşitli bakış açılarıyla bu kavramı tanımlamıştır. Bu tanımlamalar şöyledir:

- Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında kendilerine ne kadar adil muamele yapıldığını algılamalarını ifade eder (Güney, 2020).
- Örgütsel adalet, örgüt yönetimi tarafından sergilenen davranışlar hakkında çalışanların yaptığı etik ve ahlaki değerlendirmeler olarak görülebilir (Cropanzano ve ark., 2007).
- Örgütsel adalet, işle ilgili örgüt yönetimi tarafından alınan kararların ve bu kararların uygulanış şeklinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sürecidir (İçerli, 2010).
- Örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki prosedürlere ve sonuçlarına dair değerlendirmelerini kapsar (Baldwin, 2006).
- Örgütsel adalet, alınan kararların ve bu kararlara temel oluşturan ilkelerin tüm çalışanlar için geçerli ve şeffaf olmasını vurgular (Koçel, 2020).
- Örgütsel adalet, bireyler ve gruplar arasında örgütsel uygulamalara karşı oluşan algıları içerir (Schmiesing ve ark., 2003).
- Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adalet ve adaletsizlik kavramlarını nasıl algıladıklarını belirtir (Omar ve ark., 2018).
- Örgütsel adalet, örgüt kaynaklarının dağıtımı, bu dağıtım sırasında alınan kararların kriterleri ve bu kararların uygulamaları hakkında çalışanların değerlendirmelerini ifade eder (Güngör ve Potuk: 2018).
- Örgütsel adalet, çalışanların, hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlardaki kaynak dağılımının adil olup olmadığına dair algılarını tanımlar (Yean and Yusof, 2016).
- Örgütsel adalet, çalışanların, kendilerine adil muamele yapılıp yapılmadığı hakkındaki algılarını kapsar (Terzi ve ark., 2017).
- Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki olayları subjektif bir bakış açısıyla adil veya haksız olarak değerlendirmeleridir (Cropanzano and Molino, 2015: 379).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel adaleti, çalışanların kurum ve kuruluşlardaki uygulamalar hakkında sahip oldukları algılar olarak özetleyebiliriz.

1.2.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütler, çeşitli yeteneklere, duygulara, inançlara, düşüncelere, eğitim düzeylerine ve kültürel arka planlara sahip bireylerin bir araya gelerek değer yarattıkları yapılar olarak tanımlanabilir. Bu bireyler, kendilerine özgü niteliklerine göre örgüt içinde çeşitli roller üstlenirler. Hem sosyal hem de iş yaşamında, insanlar bulundukları konum ne olursa olsun, saygı görme ve adil muamele beklentisi içindedirler.

İş yaşamında, çalışanlar bulundukları pozisyon ne olursa olsun saygılı muamele görmeyi, önyargıdan uzak ve adil bir tutumla karşılanmayı umarlar (Güney, 2020). Bireyler için saygı görmek ve adil muamele, temel ihtiyaçlar arasında yer almakta ve insan onurunun bir gereği olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, hayatları boyunca geleceğe dair belirsizliklerle başa çıkmaya çalışır ve adaletin sağlandığı ortamlarda bu belirsizlik hissi azalarak, tehdit unsuru olmaktan çıkar.

2000’li yıllardan sonra adalet üzerine yapılan araştırmaların artması, sosyal değişim teorisine olan ilginin artışıyla ilişkilendirilmektedir (Colquitt ve ark., 2013). Bu durum, çalışanların örgütsel adalet konusundaki beklentilerinin zamanla arttığını göstermektedir.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların örgütteki karar alma süreçleri, bu kararların alınma yöntemleri, örgüt kaynaklarının dağıtımı ve yetki kullanımı hakkında tutumlarını incelemektedir (Koçak, 2019). Çalışanların tutum ve davranışları, örgütteki adalet algılarına göre şekillenmekte ve adalet algısı yüksek olan çalışanların performanslarının arttığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet, örgütlerin başarısını belirleyen önemli bir unsurdur.

Çalışanlar, bulundukları örgütlerde adil uygulamalar yapılmasını beklerler. Gösterdikleri çaba, teknik beceri, eğitim düzeyi ve örgüte kattıkları değer gibi unsurları, aldıkları ücret, terfi, ödül, yan haklar ve izinlerle kıyaslarlar. Bu karşılaştırma sonucunda, aldıkları değerlerin diğer çalışanlarla olan oranını değerlendirirler. Bu kıyaslama, çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendirir ve onların toplumsal refahtan adil bir pay almak, yaşam kalitelerini yükseltmek ve hak ettikleri değeri elde etmek için sürekli kendilerini geliştirmelerine ve fedakarlık yapmalarına neden olur (Güney, 2020).

Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgüt tarafından alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların değerlendirilmesi sonucunda şekillenmektedir

(İçerli, 2010). Bu sebeple, örgüt içinde yapılan faaliyetlerin amaçlarının üyelere açıklanması, çalışanların adalet algısını yönlendirmede kritik bir role sahiptir.

Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde örgütsel adalet algıları belirleyici bir etkiye sahiptir (Beugre ve Baron, 2001). Yüksek örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar pozitif tutum ve davranışlar sergilerken, düşük adalet algısına sahip olanlar genellikle olumsuz davranışlar gösterir.

Çalışanlar, yönetimin adil olduğu örgütlerde görevlerini yerine getirmeyi tercih ederler. Bu algı, yöneticilerin davranışları ve örgütteki diğer çalışanların adil tutumları tarafından etkilenir. Örgütsel adaletin, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için birçok yararı vardır ve adalet, toplumsal yapıların temel taşı olduğu gibi, örgütsel yapıların da temel taşı oluşturur (Demir, 2019).

İnsanlar, adaleti her yerde arzular. Özellikle, çalıştıkları örgütlerde yöneticilerinden adil muamele görmeyi beklerler. Örgütsel adalet, bir örgütün sürdürülebilirliği için maddi kaynaklardan dahi daha hayati bir öneme sahip olabilir. Çalışanlar, adil bir yönetim altında yeteneklerini daha istekli ve etkin bir şekilde kullanır ve bu durum, işletmelerin zorluklarla başa çıkmasına ve daha uzun ömürlü olmasına olanak tanır.

1.2.2.1. Çalışanlar Açısından Örgütsel Adaletin Önemi

Teknolojik gelişmeler ve artan rekabet, nitelikli insan kaynaklarının değerini daha da yükseltmiştir. Çalışanların uzun süreli istihdamı ve potansiyellerinin maksimize edilmesi için, kendilerini güvende ve mutlu hissetmeleri şarttır. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı yüksek olan iş yerlerinde çalışanlar kendilerini daha güvende ve mutlu hissederler.

Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, örgütlerine karşı daha olumlu tutumlar ve davranışlar sergilerken (Yalçın, 2021), adalet algısı, çalışanlar arasında pozitif bir enerji ve duygu yaratmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da güçlendirir. Bu pozitif tutum ve davranışlar sonucunda, çalışanların performansı artar, müşteri memnuniyeti yükselir ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır (Cropanzano ve ark., 2007).

Yüksek örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, işlerini daha çok severek yaparlar ve örgüt ortamında mutluluk hakim olduğunda, çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir güven ilişkisi kurulur. Bu ortam, örgütsel çatışmaların azalmasına yardımcı olur. Ayrıca, örgütteki tüm çalışanların ortak çabalarıyla, sadık ve mutlu müşteriler yaratılır ve bu sayede müşteri memnuniyeti kolaylıkla sağlanır.

Örgütsel adalet, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Çalışanlar, örgütsel adaletin sağladığı bir dizi temel ihtiyacı karşılar:

aidiyet, anlam, öz saygı ve kontrol (Fox vd., 2001). İyi ilişkiler ve işbirliği, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar ve bu da aidiyet duygusunu destekler.

Prosedürel adalet, çalışanların sisteme olan bağlılığını ve uzun vadede grup içi dayanışmayı teşvik eder (Pillai ve ark., 1999). Adil prosedürler, gelecekteki kararlarda da adil olunacağı beklentisini yaratır, bu da çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltır ve dayanışmayı artırır.

Çalışanlar, etik dışı davranışlara maruz kaldıklarında, duygusal olarak intikam alma eğilimi gösterebilirler (Cropanzano ve ark., 2007). İnsanlar sadece mantıklı düşünmekle kalmaz, bazen duygusal tepkiler verirler. Örgütsel adaletsizlik algısı olan çalışanlar, örgüte olan güvenlerini kaybedebilir ve bu, genel iş atmosferini olumsuz etkileyebilir.

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler ve bunun sonucunda artan rekabet, nitelikli insan kaynağının kritik önemini daha da belirginleştirmiştir. Çalışanların uzun süre boyunca verimli şekilde görev yapmaları ve problemleri çözme yeteneklerinin ortaya konması, onların kendilerini güvende ve mutlu hissetmelerine bağlıdır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan işletmelerde çalışanlar bu duyguları daha fazla yaşarlar.

Örgütsel adaletin düşük algılandığı ortamlar, iş yerinde hırsızlık ve saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilmekte, bu da iş kalitesini düşürerek örgüte maddi zararlar vermektedir (Beugre and Baron, 2001). Bu zararlar, örgütün yaşam süresini kısaltmaktadır.

Çalışanların örgütteki başarıları, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan etkileşimlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Örgütsel adalet ve iş tatmini gibi algılar, iş performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Söyük, 2007). Çünkü çalışanlar, adil bir ortamda maddi ve manevi haklarını layıkıyla alacaklarına inanarak buna göre davranışlar sergileyebilmektedirler.

Modern yönetim anlayışı, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eder ve böylece daha etkin kararlar alınmasına, adil karar dağıtımına ve bu kararların şeffaf bir şekilde açıklanması örgütsel adalet duygusunun güçlenmesine yardımcı olur.

Çalışanlar, gelecekte neyle karşılaşacaklarını öngörmek isterler ve adil bir organizasyon bu öngörüü sağlar. Örgütsel adalet, çalışanların başarılarını tamamladıklarında ödüllendirildikleri bir ortam yaratır ve bu da verimliliklerini artırır (Cropanzano ve ark., 2007).

Örgütlerde çeşitli yetenek ve özellikler taşıyan bireylerin işbirliği ve ekip ruhu, başarılı işlerin gerçekleşmesi için kritik önem taşır. Örgütsel adalet algısı yüksek bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında işbirliğini ve iyi ilişkileri teşvik eder, bu da adalet, mutluluk ve sonuç olarak sürdürülebilir başarıya yol açar.

Yönetim anlayışları zaman içinde evrilmekte, klasik yaklaşımlardan neoklasik ve modern yaklaşımlara geçişte çalışanların işlerine olan katkıları daha fazla değerlendirilmektedir. Motive olan ve işlerini severek yapan çalışanlar daha yüksek performans sergilemektedir.

Sonuç olarak, iş tatmini, örgütsel güven, bağlılık ve vatandaşlık gibi olumlu örgütsel davranışların temelinde yatan örgütsel adalet algısı, işletmelerin sürekli değişen ve rekabetçi ortamda ayakta kalabilmesi için elzemdir.

1.2.2.2. Yöneticiler Açısından Örgütsel Adaletin Önemi

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet, yetişmiş insan kaynaklarının değerini artırmıştır. İşlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için çalışanlar, örgütlerinden temel bazı beklentilere sahiptirler ve bu beklentilerin en önemlisi örgütsel adalettir.

Yöneticiler adil davrandığında, çalışanların örgütsel adalet algıları güçlenir ve bu durum iş birliğini artırır (İyigün, 2012). İyi iş birliği, örgüt içinde bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olur. Öte yandan, örgütsel adalet algısı yüksek çalışanlar, verilen görevleri daha istekli yerine getirirken, adaletsizlik algısı olan çalışanlar örgüte karşı negatif duygular geliştirir ve bu durum olumsuz davranışlara sebep olabilir (Söyük, 2007). Adaletli bir ortamda, karşılaşılan sorunlar ekip çalışmasıyla çözülebilirken, adaletsizlik durumunda takım ruhu zarar görür ve örgütsel çatışmalar artar, bu da verimliliği düşürür.

Prosedürel adalet, çalışanların yönetim değerlendirmelerinde kritik bir rol oynar. Ücret artışı gibi kararlar, adil bir şekilde yönetildiğinde, liderlere olan güveni ve örgütsel bağlılığı artırır (Pillai ve ark., 1999). Çünkü adil karar alma süreçleri, çalışanların gözünde yönetim ve uygulamaların da adil olduğu algısını pekiştirir. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerin kararlarını daha fazla destekler.

Adaletsizlik hisseden çalışanlar, kendi görev tanımları dışında kalan işleri yapmaktan kaçınırken, örgütsel adalet algısı yüksek çalışanlar iş tatminini ve bağlılığı deneyimler, yöneticilerine güvenir ve olumlu örgütsel davranışlar sergiler (Gürbüz, 2007). İnsanlar, temel enerji ve sürekli gelişim özellikleri sayesinde işlerini geliştirebilir, daha yüksek kalitede yapabilir ve sorunları etkin bir şekilde çözebilir. Örgütsel adalet, bu potansiyelin en iyi şekilde kullanılmasını sağlar. Örgütsel adalet algısı yüksek olan, ancak maddi kaynaklar açısından sınırlı işletmeler bile, çalışanlarının olumlu örgütsel davranışları sayesinde kısa sürede önemli başarılarla ulaşabilir.

Örgütsel adalet, örgüt içindeki arkadaşlık ilişkilerini güçlendirir, yardımlaşmayı ve takım çalışmasını kolaylaştırır. Yöneticiler, adalet algısı yüksek çalışanlarla daha uyumlu çalışır, bu da çalışanlar ve yöneticiler arasında

güçlü iletişim ve ilişkilerin kurulmasını sağlar. Sonuç olarak, işletme kaynakları daha etkin kullanılır ve fark yaratan örgütler ortaya çıkar.

1.2.2.3. İşletmeler Açısından Örgütsel Adaletin Önemi

Günümüzde, insan sermayesi, örgütlerin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet bu bağlamda, çalışanların etkin bir şekilde değerlendirilmesinde kritik bir faktördür. Adil bir iş ortamında, çalışanlar pozitif davranışlar sergileyerek işletmenin ilerlemesine katkıda bulunurlar.

Örgütsel adaletin algılanması, çalışanların motivasyonunu pekiştirir, işlerinde daha uzun süre kalıcı olmalarını teşvik eder ve sonuç olarak verimliliklerini artırır. Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda, örgüt hedefleri çalışanların da hedefleri haline gelir. Tersine, örgütsel adalet eksikliği algılandığında, çalışanlar olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilir (Yıldırım, 2021). Teknolojilerin benzerlik gösterdiği bir dönemde, insan kaynağının örgütlere sağladığı farklılık daha da kıymetlenmektedir. Motive çalışanlar, işletmeler için ayrıcalıklı bir avantaj sağlarlar. Çalışanlar, örgütleriyle hedef birliği içinde olduklarında, tüm yeteneklerini gönüllü olarak seferber ederler ve bu durum, örgütün karşılaştığı zorlukların hızlı ve etkili bir şekilde üstesinden gelinmesini sağlar.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel bağlılığını ve güvenini güçlendirir. Bu iki faktör, çalışan verimliliğini artırarak dolaylı olarak karlılığı yükseltir. Örgütsel adaletin olmadığına inanan çalışanların örgüte olan güveni ve bağlılığı azalır, performansları düşer ve personel devir hızı artar (Mete ve Aksoy, 2015). Kısacası, bir örgütün yüksek performans göstermesi ve karlılığını artırması örgütsel adalet ile doğrudan ilişkilidir.

Bir örgütte, ücret, terfi, ödül ve unvan gibi örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, örgütsel özdeşleşmeyi artırır. Dağıtım adaleti ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven ve özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulunur (Koçak, 2019). Çalışanlar, çabalarının ve başarılarının adil bir şekilde takdir edildiğine inandıklarında, örgütün başarılarını kendi başarıları olarak kabul ederler ve böylece örgütsel özdeşleşme gerçekleşir.

Örgütsel adalet, çalışanların sanki kendi işletmelerinde çalışıyormuş gibi verimli çalışmalarını sağlar. Adalet algısının eksikliği ise çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarına yol açar ve bu durum, işletmelere telafi edilemez zararlar verebilir.

Örgütsel adaletsizlik, sapkın davranışlara ve misillemeye yol açabilir. Çalışan hırsızlığı, düşük katılım, işe geç gelme, iş araçlarının kötü kullanımı, kazalar, sabotaj, cinsel ve fiziksel taciz gibi kasıtlı davranışlar, örgütün maddi kaynaklarına zarar verir ve müşteri kaybına neden olur (Colquitt ve ark., 2013). Bu durum, örgütün itibarını zedeler ve mali kayıplara yol açabilir.

Çalışanlar örgütsel adalet algısını yüksek bulduklarında, kendi örgütlerinde mutlu ve güvenli hissederler. Bu duygusal durum, örgütsel kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak sağlar. Örgütsel adalet, çalışanları işlerini sevgiyle ve istekle yapmaya teşvik eder ve bu durum, örgütlerin uzun vadeli başarısı için elzemdir (İyigün, 2012). Yüksek adalet algısına sahip çalışanlar, sahip oldukları bilgi, deneyim ve becerileri özveriyle kullanarak örgütlerine değer katmaya çalışırlar.

Çalışanlar, örgüt kaynaklarının ve bu kaynakların dağıtım süreçlerinin adil yönetildiğini gördüklerinde kendilerine değer verildiğini ve saygı gösterildiğini hissederler. Bu durum, onların örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemelerine ve örgüte duygusal olarak bağlanmalarına yol açar. Örgüte bağlı ve olumlu tutum sergileyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterirler (Gürbüz, 2007). İnsanlar, bulundukları pozisyon ne olursa olsun saygı görmeyi beklerler ve saygı gördükleri çalışma ortamlarında temel insani ihtiyaçlarını karşıladıklarında, örgütlerine maksimum katkıda bulunurlar.

Teknolojik ilerlemelerle üretim ve dağıtım süreçleri kolaylaşmış, bu da yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu rekabetçi ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için maddi kaynakların yanı sıra, çalışan desteği de kritik önem taşır. Örgütleri rakiplerinden ayıran en önemli unsur, etkin kullanılan beşeri sermayedir. Beşeri sermayenin verimli kullanılması, yüksek örgütsel adalet algısıyla mümkündür. Adil bir örgüt atmosferinde çalışanlar, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli motivasyona sahip olurlar ve tarihsel olarak insanlar, inandıkları hedeflere ulaşmada büyük başarılar göstermişlerdir.

1.2.3. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaleti etkin bir şekilde sağlamak için, adaletin çeşitli türlerinin belirlenmesi büyük önem taşır. Çünkü örgütsel adalet, yapılan araştırmalarda farklı bakış açılarıyla incelendiğinden, adalet türleri üzerinde genel bir görüş birliği henüz sağlanamamıştır.

Örgütsel adalet, dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç ana türe ayrılır. Çalışanlar, sonuçların, süreçlerin ve kişiler arası ilişkilerin adaletine önem verirler (Cropanzano ve ark., 2007). Örgütsel adaletin temeli, örgüt içindeki karar ve uygulamaların adil algılanması üzerine kurulu olmakla birlikte, adalet anlayışı ve uygulamaları kültürel farklılıklara göre değişiklik gösterebilir.

1.2.3.1. Dağıtım Adaleti

İnsanlar, yaşamlarını sürdürebilmek adına maddi kazanç elde etmeye ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple, örgütlerde çalışarak bilgi, deneyim, yetenek ve tecrübeleri

ile katkıda bulunurlar. Çalışanlar, kendi çabalarının karşılığında aldıkları maddi ödülleri ve diğer yararları adil bir şekilde değerlendirilmesini umarlar.

Toplumsal olarak, servetin, gücün ve kaynakların adil dağılımı, filozoflar, siyasetçiler, hukukçular ve ekonomistler gibi farklı alanlardaki uzmanların ilgi odağıdır (Adams, 1969). Diğer bir deyişle, kaynakların adil dağılımı, toplumun genelini ilgilendiren bir konudur ve birçok disiplinin inceleme alanına girer.

Dağıtım adaletinin temelleri, Homans, Blau ve Adams gibi düşünürlerin çalışmalarıyla atılmıştır. Modern anlamda dağıtım adaletine ilişkin ilk tanım Homans (1961) tarafından yapılmıştır. Homans (1961) dağıtım adaletini, ödüllerin maliyetler gözetilerek eşit bir şekilde pay edilmesi ve çıktılarının (ödüller, karlar) bireylerin koydukları sermayeyle orantılı bir şekilde dağıtılması olarak ifade etmiştir. İnsanlar, adil olmadığını düşündükleri bir alışveriş ilişkisinden çekilmeye meyillidirler (Homans, 1961). Kaynak kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı, bireylerin sürekli daha fazla kazanç elde etme arzusunu doğurur. Bu durum, insanlığın gelişimini teşvik ederken, aynı zamanda toplumsal çatışmalara da neden olabilir. Kaynakların, insanların sağladığı katkıya göre adil bir şekilde dağıtılması, çatışmayı önleyebilir.

Ödül ve kaynakların dağılımı küresel bir meseledir ve bu sorun, toplumun en küçük gruplarından en büyük topluluklarına kadar her sosyal sistemde karşımıza çıkar. Tüm topluluklar ve örgütler, ödüllerin, cezaların ve kaynakların nasıl dağıtıldığına dair sorunlarla ilgilenir. Toplumsal sistemlerde ödül ve ceza dağılımı, üyelerin memnuniyetinde önemli bir rol oynar (Leventhal, 1976). Kısacası, kaynakların, ödüllerin ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması, toplumsal huzuru sağlamada kritik bir faktördür.

Dağıtım adaleti, örgütteki sonuçların ne kadar adil olduğunu ifade eder (Colquitt ve ark., 2013). Dağıtım adaleti, çalışanların terfi, maaş, ödül, ceza, statü ve sosyal haklar gibi kazançlarının adil olup olmadığı ile ilgilenir. İnsanların kaynaklardan adil bir pay alma talebi, dağıtım adaleti kavramının çekirdeğini oluşturur. Dağıtım adaleti, ekonomik faydaların yanı sıra sosyo-duygusal faydaları da kapsar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanlar, adil bir pay aldıklarına inandıklarında, daha fazla çalışma motivasyonu ve fedakarlık gösterirler, böylece elde edilen kazanımların adil olup olmadığını değerlendirirler. Bu kazanımlar maddi kazanımların yanı sıra statü ve saygı gibi maddi olmayan faydaları da içerir.

Örgütlerde çalışanlar eşit olmayan kaynak paylaşımı nedeniyle adaleti farklı algılayabilir. Dağıtım adaleti, çalışanların aldığı ücret, terfi ve primlerin adil algılanıp algılanmadığını inceleyerek örgüt içinde sosyal barışın sağlanmasına yardımcı olur (İyigün, 2012). Çalışanların adil bir paylaşım algısı, örgüt içinde

uyumu ve işbirliğini teşvik eder ve böylece tüm zorlukların üstesinden gelinmesine katkıda bulunur.

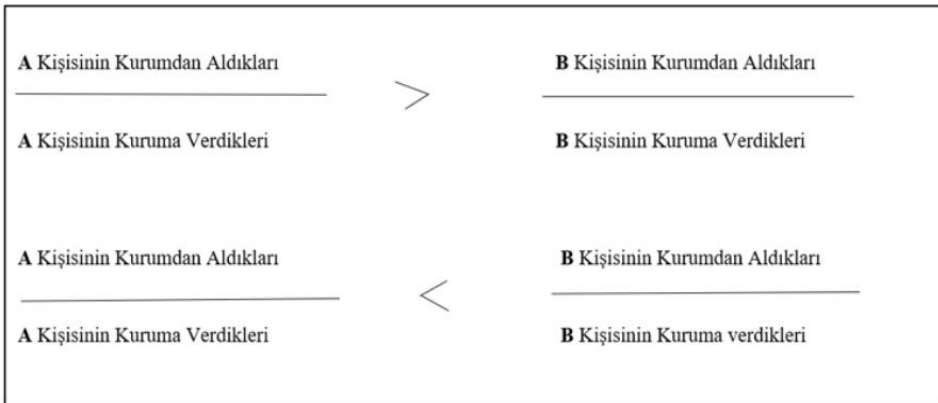
1.2.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Herkes, yasal olarak eşit bir şekilde muamele görmeyi arzular ve toplumsal ile siyasal haklar bakımından eşitliği talep eder. Eşitlik arzusu, insanların genel bir değeri haline gelmiştir. Eşit davranış görmeme durumlarında, insanlar bu dengesizliği gidermek için çeşitli tepkiler gösterebilirler. İş hayatında da bireyler, bilgi, deneyim, tecrübe ve eğitim gibi avantajlarını kullanarak örgüte kattıkları değeri, örgütten aldıklarıyla karşılaştırır ve genellikle eşit katkıya eşit kazanç ilkesini benimserler.

Eşitlik teorisi, göreceli yoksunluk ve bilişsel uyumsuzluk teorileri üzerine kuruludur (Akkaş, 2020). Yani çalışanların örgütten aldıkları ile örgütten beklentileri arasındaki dengesizlik, eşitlik teorisinin temelini oluşturur.

Eşitlik teorisinin ana prensibi, çalışanların örgütlerde eşit muamele görmeyi beklmeleri ve bu beklentinin onların motivasyonlarını etkilemesidir (Güney, 2020; Kara Uğurlu, 2020; Koçel, 2020;). İnsanlar, temel hak ve özgürlüklerde kesin eşitlik isterken, iş hayatında kendi katkılarına göre orantılı eşitlik beklentisi içindedirler. Çalışanların bu orantılı eşitlik beklentisi, temel bir adalet ve yönetim beklentisinden kaynaklanır.

Değiş-tokuş ilişkilerinde sıklıkla, bir veya her iki taraf alışverişin adil olmadığını düşünebilir. Bu sebeple çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten aldıkları değerleri sürekli olarak değerlendirirler (Adams, 1969). Eşitlik algısı bu şekilde ölçülüp değerlendirilir. Şekil 1'de Adams'ın Eşitlik Teorisi gösterilmektedir (Güney, 2020).



Şekil 1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik kuramı, çalışanların başarı ve iş tatminlerinin örgüt içindeki çalışma koşullarına ilişkin algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik durumlarına bağlı olduğunu öne sürer (Güney, 2020; Koçel, 2020). Örgütlerdeki bireylerin çeşitliliği nedeniyle, algılanan eşitlik genellikle subjektif bir eşitlik biçimidir. Çalışanlar, örgüte sundukları katkılar ile aldıkları geri dönüşleri sürekli olarak değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda eşit bir kazanç elde ettiklerini düşündüklerinde motivasyonları artar. Çalışanların örgütten aldığı değerler, kendi katkılarından fazla olduğunda ise motivasyonları daha da yükselir (Güney, 2020). Çalışanlar, örgüt kaynaklarından daha büyük bir pay almayı hedeflerken, bu uğurda kendilerini geliştirmekte, daha fazla çalışmakta ve bireysel fedakarlıklarda bulunmaktadır. Yaptıkları fedakarlıkların karşılığında, kendileri gibi katkıda bulunan diğer çalışanlarla eşit veya daha fazla ödül ve fayda elde etmeyi umarlar. Beklentilerinin gerçekleşme düzeyi, iş tatminlerini ve motivasyonlarını doğrudan etkiler.

Çalışanlar, eğitim düzeyleri, zekaları, deneyimleri, statüleri, bilgi ve becerileri ile örgüte değer katmaktadırlar (Adams, 1969). Bu entelektüel sermaye, örgütün finansal sermayesiyle birleşerek değer yaratma sürecine katkıda bulunur. Çalışanlar örgütten elde ettikleri kazançlar arasında maaş, statü, saygı, başarıların ödüllendirilmesi gibi maddi ve maddi olmayan faydaları sayabiliriz.

İnsanları motive etmenin en etkili yolu, onlara insanca muamele etmektir (Güney, 2020). Maddi ihtiyaçları karşılamanın ötesinde, insanlar sevgiyle yaptıkları işlerde daha üretken olurlar. Yoğun rekabet koşulları, insanlardan iş tanımlarını aşan çabalar göstermelerini bekler. Çalışanların işlerini severek yapmaları, yüksek motivasyonla ve sürdürülebilir başarılarla sonuçlanır.

Çalışanlar, algıladıkları eşitsizlik durumunda, bu eşitsizliği avantajlı veya dezavantajlı olarak görmelerine bağlı olarak katkılarını artırarak veya azaltarak dengesizliği gidermeye çalışırlar (Adams, 1969). Örneğin, çalışanlar üretkenliklerini ve iş kalitelerini artırarak veya azaltarak, işten ayrılarak veya iş yerindeki çabalarını düşürerek bu dengeyi sağlamaya çalışabilirler. Bu durum, çalışanların girdi ve çıktı dengesini sağlama çabalarını ve göreceli eşitlik ve adaleti koruma arzularını yansıtır.

Sonuç olarak, örgütlerin devamlılığı için sadece maddi kaynaklar değil, aynı zamanda nitelikli ve yetişmiş insan kaynakları da büyük önem taşır. Çalışanların karşılaştıkları sorunları etkili bir şekilde çözebilmeleri için işlerini sevmeleri, yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanması, örgüt içinde sağlam bir eşitlik algısına bağlıdır. Çalışanlar, işlerinde ve aldıkları ödüllerde adil bir dengenin olduğunu hissettiklerinde daha mutlu ve motive olurlar.

1.2.3.1.2. Deutsch'ın Dağıtım Kuramı

Dağıtım adaleti, toplumda mevcut olan kaynakların, ödüllerin ve cezaların adil bir şekilde dağıtılmasını incelemektedir. Adaletin sağlanmasının temel bir bileşeni olan dağıtım adaletinin uygulanışı, bu alanda yapılan çalışmalarda da önemli bir yer tutmaktadır.

Deutsch'a göre, dağıtımsal adalet örgütsel adaletin sağlanmasında kritik bir rol oynar (Tokmak, 2018). Kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, adaletin temelini oluşturur. Dağıtım adaleti, bireylerin ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve fiziksel koşullarını etkileyen olanaklar ve kazanımların dağıtımını ele alır (Balta, 2018; Taşkiran, 2010). İnsanlar, toplumdan aldıkları payla yaşamlarını sürdürür ve daha iyi bir yaşam standardı için çalışırlar. Ancak, bazı bireyler toplumun diğer üyelerine kıyasla daha az ya da daha fazla pay alabilirler. Az pay alanlar çeşitli zorluklar yaşarken, fazla pay alanlar bu durumdan olumlu etkilenirler.

Deutsch'ın teorisine göre, dağıtım adaleti üç temel ilkeye dayanır: eşitlik, gereksinim ve dengeli paylaşım. Eşitlik ilkesi, her bireyin katkısına göre hak ettiği payı almasını öngörür. Gereksinim ilkesi, çaba gösterenlerin ihtiyaçlarının öncelikli olduğunu savunur. Dengeli paylaşım ilkesi ise, herkese eşit paylaşım yapılmasını temel alır ancak bu yöntem kaynakların israfına yol açabilir ve toplumsal fakirliği derinleştirebilir (Balta, 2018).

Bireyler, sağladıkları fayda oranında pay almayı adil bulurlar. Ancak, bazı bireyler fiziksel, zihinsel, ekonomik ya da diğer nedenlerle topluma yeterince katkıda bulunamayabilir. Bu durumlarda, yardıma muhtaç olan bireylere, katkılarından ziyade ihtiyaçları ölçüsünde pay verilmesi gerekebilir. Bu yaklaşım, sosyal devlet anlayışının bir parçasıdır. Liyakat gözetmeksizin yapılan eşit paylaşım ise kaynakların yanlış kullanılmasına neden olabilir ve toplumsal kaynakların tükenmesine yol açabilir.

Deutsch'a göre, dağıtım adaletini etkileyen yedi önemli faktör bulunmaktadır (Balta, 2018; Taşkiran, 2010). Bu faktörler şunlardan oluşmaktadır:

- Dağıtılan Kazançların Türü: Hem maddi hem de manevi kazançların dağıtımı, adalet algısını şekillendirir.
- Süreçteki Roller ve Yerine Getirenler: Rollerini yerine getiren kişilerin yeterliliği, adalet algısını önemli ölçüde etkiler.
- Dağıtımın Başlangıç Noktası: Performans gibi kriterlerin dağıtım öncesinde net bir şekilde belirlenmesi gereklidir.
- Zamanlama ve Planlama: Dağıtımın ne zaman yapılacağını ve ne sıklıkla yapılacağını belirlenmesi, adalet algısını iyileştirir.
- Kullanılan Kriterler: Dağıtımın hangi ölçütlere göre yapılacağını açık olması, adalet duygusunu güçlendirir.

- Kuralların Belirlenmesi: Dağıtım kurallarının net ve standart olması gerekmektedir.
- Karar Alma ve Uygulama: Dağıtım sürecinde alınan kararların ve uygulamaların, belirlenen ilk altı kriterle uyumlu olması önemlidir.

Yöneticiler, çalışanlara hak ettikleri kadar kazanç sağlamalıdır. Hak ettiği kazancı alamayan çalışanlar motivasyon kaybı yaşar ve performanslarında düşüş görülebilir. Adil dağıtımın yanı sıra, örgütlerde temel düzeydeki çalışanlara, sundukları faydanın ötesinde temel ihtiyaçlarını karşılayacak paylar verilmelidir. Bu paylar yasal olarak minimum ücret olarak belirlense de, çoğu zaman bu miktar temel ihtiyaçları karşılamak için yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla, organizasyonlar, çalışanların temel gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bir ücret sağlamalıdır. Unutulmamalıdır ki, en göz ardı edilen işler bile doğru yapılmadığında büyük kayıplara neden olabilir.

1.2.3.1.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı

Dağıtım adaleti, çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendirmede kritik bir rol oynar ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar, dağıtım adaletini çeşitli açılardan ele almış, bazıları sonuçların adillğine, bazıları ise bu sonuçların nasıl dağıtıldığına odaklanmıştır. Özellikle Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, sonuçların dağıtımına yoğunlaşmaktadır.

Leventhal tarafından 1976'da geliştirilen Adalet Yargı Modeli, dağıtım adaletini temel alır ve örgütsel adaletin sağlanmasında altı ana kural önerir (Tokmak, 2018):

- Tutarlılık: Örgütsel süreçlerin herkes için sürekli aynı şekilde uygulanması gerekmektedir, bu süreçlerde bireysel farklılıklara yer verilmemelidir.
- Önyargısızlık: Örgütsel süreçler, objektif kriterlere dayanarak ve önyargılardan arındırılarak belirlenmelidir.
- Doğruluk: Örgütsel süreçlerin bilimsel yöntemlerle desteklenmesi gerekir.
- Düzeltme: Hatalı kararlar alındığında, bu kararlar gözden geçirilmeli ve düzeltilmelidir.
- Temsilcilik: Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlara katılma hakkına sahip olmalıdır.
- Etik: Örgütsel kararlar, etik değerlere uygun şekilde alınmalıdır.

Çalışanlar, adil bir yönetim beklerken, örgütlerdeki karar alma süreçlerinin tüm çalışanlara eşit ve adil bir şekilde uygulanmasını umarlar. Bu beklentiler karşılanmadığında, özellikle aile şirketlerinde sıkça rastlanan ayrıcalıklı

muamele gibi durumlar çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabilir. Adalet algısı, çalışanların örgüt politikalarının objektif kriterlere dayalı olarak uygulanmasını görmeleriyle olumlu yönde etkilenir. Örgütlerde alınan kararların etik değerlere uygun olması ve çalışanların inançlarına saygı duyulması, adalet algısını güçlendirir. Aynı zamanda örgütsel uygulamalarda çalışanların inanç ve değer yargılarına göre subjektif uygulamalar yapılmaması önem taşır. Çalışanların, örgüt içinde aldıkları kararlarda etkin bir rol oynamaları, kendilerini işin bir parçası olarak görmelerini sağlar ve bu da örgütsel adalet duygusunu pekiştirir.

Adalet Yargı Modeline göre, bireylerin adalet algıları zaman içinde ve uygulanan farklı dağıtım kurallarına göre değişiklik göstermektedir. İnsanlar, kendi hedeflerine en uygun dağıtım yöntemini adil olarak kabul etme eğilimindedirler (Berber, 2010; Uçar, 2016). Leventhal'ın belirlediği üç ana dağıtım kuralı; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç esasına dayanmaktadır. Hakkaniyet kuralı, bireylerin katkılarına orantılı olarak kazanç elde etmelerini öngörürken, eşitlik kuralı, katkı düzeylerinden bağımsız olarak herkese eşit paylaşım yapılmasını savunur. İhtiyaç kuralı ise, bireylerin ihtiyaçlarına göre kaynakların dağıtılmasını önerir (Berber, 2010).

Örgütsel yaşamın dinamik yapısı içinde, örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için alt kademeden üst düzey yöneticilere kadar tüm çalışanların uyum içinde çalışması gereklidir. Dağıtım adaleti algısı, bu uyumu sağlamada önemli bir etkidir. Çalışanlar, benzer katkılara benzer hakların tanınmasını adil bir dağıtım olarak görürler. Ancak, bazı durumlarda eşit dağıtım da uygun olabilir. Örneğin, bir üretim şirketinin satış departmanında farklı müşterilerden sorumlu olan çalışanlara, katkıları farklı olsa bile eşit maaş ve prim verilmesi, ekip içinde uyumu ve bütünlüğü sağlayabilir.

Aynı zamanda, tüm çalışanlar insan oldukları için temel bir saygıyı hak eder. Örgütlerdeki tüm uygulamaların adil ve eşit olması gerekir. Örneğin, bir şirkette mesai kuralları herkes için aynı uygulanmalı, geç kalan her çalışan aynı şekilde cezalandırılmalıdır. Yemekhane uygulamaları da dahil olmak üzere, tüm çalışanlara eşit muamele edilmelidir. İnsanca muamele görmeyen çalışanların bulunduğu örgütler, uzun vadede sürdürülebilirlik açısından zorluklar yaşayabilir.

1.2.3.1.4. Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Kuramı

İnsanlar, toplumsal ve örgütsel yaşamlarında, statü ve rollerinden bağımsız olarak çevrelerindeki diğer insanlarla yaşam standartlarını kıyaslarlar. Bu kıyaslamalarda, bazı insanların yaşam standartlarının kendilerine göre daha iyi ya da daha kötü olduğunu fark ederler. Özellikle iş hayatında, çalışanlar

kendilerinden daha fazla örgütsel kaynaklara erişim sağlayan meslektaşlarını gözlemleyerek bu kıyaslamaları yaparlar. Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Kuramı, bu tür kıyaslamaların neden olduğu hissiyatları ve çalışan davranışlarını açıklamak için geliştirilmiştir.

İlk olarak 1949 yılında Stouffer tarafından askeri personel üzerinde yapılan çalışmalar sırasında kullanılan göreceli yoksunluk kavramı daha sonra çalışanların adil dağıtım algılarını inceleyen eşitlik kuramı ile bağlantılı olarak genişlemiştir. Crosby tarafından geliştirilen Göreceli Yoksunluk Kuramı, kazanımlarla gelen memnuniyetin oluşmasında sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemine dikkati çeker ve kişilerin, kazanımlarını kendi içinde değerlendirmekten çok, başkalarının kazanımlarıyla karşılaştırdığı süreci ifade eder (Colquit ve ark. 2013b; Greenberg, 1987)..

Stouffer sonrasında yapılan çalışmaların çoğu siyasi değişimlere odaklanırken, Crosby'nin çalışmaları örgütsel hoşnutsuzluklara ve bu hoşnutsuzlukların nedenlerine yoğunlaşmıştır. Crosby'nin özellikle kadın çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı oldukları halde, kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıklarında daha mağdur hissettikleri gözlemlenmiştir (Greenberg, 1987). Bu kurama göre, çalışanların beklentileri ve memnuniyet düzeyleri, mutlak yoksunluktan çok, göreceli yoksunluk algıları tarafından etkilenir. Yoksunluk algısı, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde biçimlendirir.

Göreceli Yoksunluk Kuramı kapsamında, örgüt içinde aynı seviyedeki çalışanlar değil, farklı kademelerdeki çalışanlar arasındaki kazanımlar kıyaslanır. Farklı kademelerdeki çalışanların elde ettikleri kazanımlar arasındaki farklar, özellikle alt kademelerde çalışanlarda yoksunluk hissi oluşturur (Taşkıran, 2010). Eşit işe eşit ücret ilkesine rağmen, üst pozisyondaki çalışanların daha fazla kaynak elde ettiğini gören çalışanlar kendilerini yoksun hissedebilirler. Adalet algısı, çalışanların diğer çalışanlarla kıyas yoluyla elde ettikleri kazanımları değerlendirerek oluşur (S. Çetin, 2019). Dolayısıyla, çalışanlar adil olduğunu düşündükleri bir ortamda daha mutlu ve motive olurlar.

Bu teoremin eşitlik teorisinden ayrıldığı nokta, eşitlik teorisinde çalışanların kendilerini aynı görevdeki diğer çalışanlarla kıyaslamalarıyken, Göreceli Yoksunluk Kuramında çalışanların kendilerini örgütün daha üst kademelerindeki çalışanlarla kıyaslamalarıdır (Balta, 2018). Örgütlerde üst düzey çalışanların rol ve statüleri, alt kademedekilere göre farklıdır; ayrıca aldıkları paylar ve katkıları da farklılık gösterir. Alt kademe çalışanlarının bu üst düzey çalışanlarla kıyas yapması, adaletsizlik algısının oluşmasına yol açar.

Bu kurama göre, çalışanlar aldıkları kazanımlar ile hak ettiklerini düşündükleri değerler arasındaki farkı hissettiklerinde olumsuz bir tutum sergiler ve davranışlarda bulunurlar. Bu olumsuz tutumlar, yoksunluk hissi, küskünlük, öfke ve isyan şeklinde kendini gösterir (Tokmak, 2018). Çalışanlar, yeteneklerine göre farklı görevlerde yer alır ve bu yetenekleri ölçüsünde örgütlere değer katarlar. Bu katkılarına karşılık örgütsel kaynaklardan pay alırlar. Toplumsal yaşamda insanların ihtiyaçları sınırsızken kaynaklar sınırlıdır, bu da insanları daha fazla kazanç elde etmeye itmektedir. Bu sebeple, çalışanlar kendi kazançlarını üst pozisyonlardaki çalışanlarınkilerle kıyaslayarak yoksunluk hissine kapılırlar. Günümüzde kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla, daha yüksek yaşam standartlarına sahip insanları gören bireyler, benzer bir yaşam kalitesine ulaşma arzusunu güçlendirmektedir. Bu durum, çalışanları örgüt içinde daha fazla kazananlarla kıyaslama yapmaya yönlendirir.

Örgütler, yönetim politikaları ile bu tür durumların önüne geçmek zorundadır. Tüm çalışanlara eşit değer, saygı ve sevgi gösterilmelidir. Alınan tüm örgütsel kararlarda uygulanan prosedürlerin standart olması, çalışanların maddi kazanımlarının gizli tutulması gibi adımlar, çalışanların statü farklılıklarından kaynaklanan adaletsizlik algısını azaltabilir.

1.2.3.2. Prosedür Adaleti

Çalışanlar, örgütlerde kendilerine adil bir şekilde muamele edilmesini beklerler ve adalet algısı, kazanımların adil dağıtımı ile dağıtım sürecinin temel alınan kurallarına göre şekillenir. Başka bir deyişle, çalışanlar için dağıtımın kimlere yapıldığından ziyade, hangi kriterlere göre yapıldığı önemlidir. Objektif kriterlerle yapılan dağıtımlar, çalışanları başarı için motive eder ve örgütsel adaletin temelini oluşturur.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, sonuçların adilliği ile ilgili olan dağıtımsal adalet ve sonuçların belirlenmesi için kullanılan prosedürlere odaklanmıştır. Prosedür adaleti, dağıtım süreçlerinin adil yönetilmesi ile ilgili olup, sonuçları adalet algısını doğrudan etkiler.

Her örgüt, ödüllerin ve kaynakların dağıtımını düzenleyen ve bu süreçleri yönlendiren prosedürlere sahiptir. Ödül veya cezanın dağıtımı, bu sürecin son adımıdır ve genellikle sürecin nasıl yönetildiği, sonuçların adilliği kadar önemlidir.

Prosedürel adalet, belirli bir sonuca yol açan karar sürecinin adil olup olmadığı ile ilgilidir ve bazen dağıtım adaletinden daha kritik olabilir. Örneğin, terfi alamayan bir çalışan, terfi süreçlerinin şeffaf ve adil olduğuna ikna olursa, sonucu daha kolay kabullenir. Bu, çalışanın, süreç adil olduğunda gelecekte benzer fırsatları elde edebileceğine olan inancını yansıtır.

Prosedürel adalet, karar süreçlerinin adalet algısını, bu süreçlerin ne kadar tutarlı, doğru ve objektif olduğu üzerinden şekillendirir. Adil ve tutarlı süreçler, sonuçların herkes için adil olmasını garanti eder ve çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirir.

Örgütsel adalet, kazançların dağıtımından çok, bu dağıtımların nasıl yapıldığı ve süreçlerin adil yönetilip yönetilmediği ile ilgilidir. Çalışanların adalet algısı, hem dağıtılan kazançların miktarı hem de bu kazançların nasıl dağıtıldığıyla ilgili süreçler tarafından etkilenir. Örgütlerin yönetim politikaları, adaletli bir ortam sağlamak ve çalışan memnuniyetini artırmak için bu süreçleri şeffaf ve objektif bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Baldwin, 2006; Taşkıran, 2010).

Prosedür adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, adil bir dağıtım adaleti sağlamak için prosedür adaletinin zorunlu olduğunu göstermiştir (Pillai ve ark., 1999; Taşkıran, 2010). Çalışanlar, emeklerinin objektif ve standart kurallar çerçevesinde karşılığını aldıklarına inandıklarında, örgütlerine olan güvenleri artar, işlerini daha çok severler ve örgüte daha derin bir bağlılık geliştirirler.

Örgütlerde uygulanan prosedürlerin adil olarak algılanması için taşıması gereken bazı özellikler vardır (Greenberg, 1987; Baldwin, 2006). Bu özellikler şunlardır:

- **Temsil Edilebilirlik:** Çalışanların, kendilerini ilgilendiren konularda karar süreçlerinde aktif rol alması gerekmektedir.
- **Düzeltilbilirlik:** Örgütün aldığı kararlar hatalı olduğunda, çalışanların itiraz etme hakkı olmalı ve kararlar revize edilebilmelidir.
- **Tarafsızlık:** Karar süreçleri, herhangi bir önyargıdan arınmış ve objektif bir şekilde yürütülmelidir.
- **Doğruluk:** Kararlar, güncel ve doğru bilgilere dayanarak alınmalıdır.
- **Tutarlılık:** Kararlar tutarlı olmalı ve tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanmalıdır.
- **Etik Çalışma Ortamı:** Çalışma ortamı, etik kurallara uygun olmalı ve kararlar, cinsiyet, yaş veya milliyet gibi dış faktörlerden etkilenmemelidir.

Örgütsel adalet algısının güçlenmesi için prosedürler, objektif, tutarlı ve gözden geçirilebilir olmalıdır. Örgüt içinde informal ilişkiler ve dayanışmalar çoğu zaman örgütsel çıkarlara hizmet edebilir veya etmeyebilir. Ancak prosedür adaleti sağlanmış bir ortamda, ödül ve ceza dağıtımında objektiflik sağlanır ve bu, çalışanların informal ilişkilerden bağımsız olarak adil bir şekilde değerlendirilmesini garanti eder. Bu durum, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler ve örgütün genel verimliliğini artırır. Ayrıca, hızla değişen

günümüz koşullarında, iş prosedürlerinin ve standartlarının zamanla güncellenmesi de büyük önem taşır.

1.2.3.2.1. Bireysel Çıkar Modeli

Bireyler adalete olan talepleriyle bilinirken, kendi lehlerine sonuçlar doğuracak durumlar karşısında bu talepten feragat etme eğiliminde de olabilirler. İnsanlar, elde ettikleri kazanımları artırma ve bu kazanımları sürdürübilme arzusunda oldukları için, bu kazanımları sağlayacak yolları kontrol etmeye çalışırlar. Bu durum, bireysel çıkar modeli olarak adlandırılır ve bu model, kazanımlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri kontrol etmeyi hedefler.

Prosedürler, bireyler arası dağıtım çatışmalarını tarafsız bir üçüncü şahıs gibi ele alır. Adil prosedürler olduğunda, sonuçların da adil olacağına dair bir beklenti vardır. Bireyler, prosedürlerin bireysel sonuçlarını doğrudan etkilediğinden, bu prosedürleri kontrol etmeye yönelik bir istek duyarlar (Lind ve ark., 1980). Prosedürler üzerinde kontrol sahibi olduğunda, kişisel çıkarlara zarar verecek bir sonucun ortaya çıkmayacağına inanılır. Özetle, prosedür adaleti, çalışanların örgüt ve alınan kararlara karşı güvenini pekiştirir.

Bireysel çıkar modeli, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların ödül ve kazançların belirlenmesinde etkili olan süreçleri kontrol etmek istediklerini öne sürer (Greenberg, 1990). Çalışanlar, süreçler üzerinde söz sahibi olduklarında, kendilerine karşı herhangi bir adaletsizlik yapılmayacağını ve hak ettikleri ödülleri alacaklarını düşünürler.

Bu modelde, örgütte karar verme süreçlerinde etkin olan çalışanlar, kazanımlarını garanti altına alabileceklerini ve daha yüksek kazançlar elde edeceklerini düşünürler (Şahin, 2019; Sarıca, 2020). Çalışanlar, süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarında, sonuç ne olursa olsun adil bir adalet algısı geliştirebilirler.

Uzun vadede daha fazla kazanç sağlayacağına inanan bireyler, kısa vadeli kazançlarını göz ardı edebilirler (Gürbüz, 2007; Kara Uğurlu, 2020; Keleş, 2014). Çalışanlar, örgütsel süreçlere katılabildiklerinde, uzun vadede kazançlarının olacağını düşünürler ve bu uğurda kısa vadeli faydalardan vazgeçebilirler.

Sonuç olarak, rekabetçi bir ortamda örgütler, çalışanların politika ve prosedürlerin oluşturulmasında söz sahibi olmalarını sağlamalıdır. Prosedürlerin hazırlanması ve revize edilmesi sırasında çalışanların aktif rol alması, katılımcı bir yönetim anlayışı gerektirir. Bu yönetim anlayışı, örgüt ve çalışanların ortak başarıya ulaşmalarını sağlar.

1.2.3.2.2. Grup Değer Modeli

İnsanlar toplumsal yaratıklardır ve varoluşlarını sürdürmek adına diğer insanlardan hem maddi hem de manevi destek almak zorundadırlar. Kendi yetenek sınırları dışındaki fiziksel gereksinimlerini başkalarının yardımıyla giderirler. Aynı zamanda insanlar, başkaları tarafından takdir edilmeyi, saygı görmeyi ve beğenilmeyi arzulurlar. İş hayatında ise çalışanlar, kendi kurumlarındaki diğer bireylerin kendilerine saygı göstermesini umurlar. Çalışanlar, benzerlikler taşıdıkları diğer bireylerle birlik oluşturup, bu sayede kimliklerini pekiştirir ve kendilerini daha güvenli ve değerli hissederler. Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin grupları tarafından kabul görmesi ve saygı görmesi temalarını işlemiştir.

Lind ve Tyler tarafından geliştirilen ve ilişkisel model olarak da bilinen Grup Değeri Modeli sonraki çalışmalarda yer almıştır. Bu modele göre, bir gruba dahil olmak bireye özsaygı ve kimlik hissi kazandırmaktadır (G. Uysal, 2017). Grup üyeleri tarafından kabul görmek ve saygı duyulmak, bireyin kendi kendine saygı duymasını artırır.

Grup Değeri Modeli'ne göre, çalışanların örgütten beklentileri yalnızca maddi değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik boyutlarda da olabilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde sosyal statü kazanmayı ve örgütsel kararlara dahil olmayı arzulurlar. Ayrıca, çalışanlar kendilerine saygı gösterilmesini ve adil bir yönetim beklerler (Köse, 2020). Çalışanlar, temel maddi gereksinimlerin yanı sıra, örgütten sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasını talep ederler.

Çalışanlar, grupları aracılığıyla sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını giderirler. Örgüt içinde yalnız başlarına seslerini çıkaramayan çalışanlar, grup desteği ile düşüncelerini ifade edebilirler. Katılımcı bir yönetim altında çalışanların örgütsel adalet algıları güçlenmektedir.

Örgütler, adil süreçler uygulayarak ve adil davranarak çalışanlarının kendilerini değerli ve saygıdeğer hissetmelerini sağlarlar. Adil uygulanan prosedürler, çalışanların örgütsel çıkarlarının korunduğuna inanmalarına yardımcı olur (Tekeli, 2016). Dolayısıyla çalışanlar, örgüt içinde herkese eşit uygulanan standart prosedürlerin olmasını isterler.

Bu modelde, sosyal bir varlık olan insanlar, diğer bireyler tarafından kabul görmek ve değerlendirilmek isterler. Grup tarafından kabul edilen bireylerin bireysel değerleri yükselirken, reddedilenlerin değeri azalır. Örgütlerde de bireyler, saygı görmeyi umurlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010). Ayrıca, grup içindeki bireyler, diğer üst düzey yöneticilere ve meslektaşlarına karşı daha güçlü bir konumda olabilirler. Bir grup üyesine karşı olumsuz bir durum ortaya çıktığında, grup dayanışması bu üyenin zarar görmesini engeller.

Bu modelde, gruptaki bireyler bireysel çıkarlarını kenara bırakıp, grup kavramını ön planda tutarlar. Grup Değeri Modeli'nde ilişkiler geçici değil, uzun vadeli olma eğilimindedir. Bireyler, uzun dönemde grupta kalarak yarar sağlamayı hedeflerler (Folger and Cropanzano, 1998).

Gruplar arasında uyum, üyelerin birbiriyle yüksek düzeyde etkileşim ve uyum sergilemelerine yol açar. Uyumlu bireyler, kişisel çıkarları bir kenara bırakıp, grupla bütünleşirler (Naumann ve Bennett, 2000). Bu bütünleşme, aynı zamanda örgüt ile de özdeşleşmeyi beraberinde getirir, böylece örgüt iklimi daha olumlu bir hal alır ve bu durum verimliliği artırır. Olumlu örgüt ikliminde iş tatmini yükselir ve çalışanların işten ayrılma oranları düşer. Sonuç olarak, bu faktörler örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunur.

Grup Değeri Modeli ile Bireysel Çıkar Modeli arasındaki temel fark, çalışanların örgütten veya gruptan beklentilerinde yatmaktadır. Grup Değeri Modelinde, çalışanların örgütten beklentileri maddi olmayan sosyal ihtiyaçlar üzerine kurulurken, Bireysel Çıkar Modelinde maddi kazançlar öne çıkar (G. Uysal, 2017; M. Uysal, 2014; Tekeli, 2016;).

Sonuç itibarıyla, çalışanların adalet algısı, örgütsel kaynakların nasıl ve hangi ölçütlere göre dağıtıldığı ile şekillenir. Adalet algısı oluşurken, ekonomik beklentilerin yanı sıra sosyal ve psikolojik beklentiler de dikkate alınır. Çalışanlar, grup içinde olduklarında sosyal statü kazanır ve güven duygusu hissederler. Bu sebeple, örgüt içinde grup üyeliği, çalışanların kendilerine adil davranılacağına olan inançlarını pekiştirir.

1.2.3.2.3. Prosedür Tercih Modeli

Prosedür Adaleti Modellerinden biri olan Prosedür Tercih Modeli, Leventhal'in 1976'da geliştirdiği adalet değerlendirme modelinin bir devamı olarak ortaya çıkmıştır. Leventhal, Karuza ve Fry tarafından 1980 yılında daha da geliştirilen bu model, çalışanların dağıtım süreçlerini hangi ölçütlere göre değerlendirdiklerini açıklar (Kayapalı, 2012). Model, belirli prosedürlerin amaçlara ulaşmada daha etkili olduğuna olan inancı temel alır ve çalışanların, hedeflerine en iyi ulaştıracağını düşündükleri prosedürleri tercih ettiklerini öne sürer (Greenberg, 1987). Ayrıca, işi yapanlar genellikle işin nasıl başarıya ulaşacağını yöneticilerden daha iyi anlamaktadır, bu yüzden daha etkili prosedürleri tercih ederler.

Adaletin sağlanmasını destekleyen sekiz prosedür öne çıkar (Greenberg, 1987):

1. Karar verme yetkisine sahip kişilerin çalışanlar tarafından seçilmesi (Gürbüz, 2007).
2. Kazançların dağıtımında kullanılan kuralların tutarlı olması (Köse, 2020).

3. Kazanç dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması (Aktaş, 2010).
4. Karar alma süreçlerinin açıkça tanımlanması (Çetin, A., 2019).
5. Karar vericilerin ve onların objektif kararlar almasını sağlayacak denetleyicilerin dikkatlice seçilmesi (Balta, 2018).
6. İtiraz süreçlerinin dikkate alınması (Greenberg, 1987).
7. Prosedürlerin etik değerlere uygunluğu (Gürbüz, 2007).

Çalışanların örgütsel adalet algısı, dağıtımların yanı sıra bu dağıtımların nasıl yapıldığına dair prosedürlerle şekillenir. Bu bağlamda, örgütsel yönetimde belirtilen prosedürlere uyulduğunda, çalışanların örgütsel adalet algısı güçlenir ve bu, genel olarak örgütsel yapı içinde pozitif bir etki yaratır.

1.2.3.3. Etkileşim Adaleti

Örgütlerde insan değerlerinin etkin kullanımı, bu değerlerin artık bir kaynak olmaktan çıkıp özgün bir değer olarak kabul edilmesiyle daha da önem kazanmıştır. Bu bağlamda, çalışanlara saygı göstermek ve onlarla eşit şekilde muamele etmek temel bir gerekliliktir. Çalışanların örgüt tarafından alınan kararlar hakkında şeffaf bilgilendirilmesi ve örgütsel gelişmeler konusunda zamanında doğru bilgilerle donatılması onların temel beklentilerindendir.

Etkileşimsel adalet kavramı, ilk olarak 1986 yılında Bies ve Moag tarafından tanımlanmış olup, örgüt içi iletişimin kalitesi olarak değerlendirilmekte ve çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendirmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Örgütün, çalışanlarına gösterdiği saygı ve dürüstlük, aralarındaki iletişimi güçlendirir ve bu da örgütsel adalet algısını oluşturur.

Başlangıçta prosedür adaleti kapsamında ele alınan etkileşimsel adalet, örgüt içindeki uygulamaların çalışanlara nasıl iletilip aktarıldığını inceler. Bu adalet türü, yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranışların, çalışanların adalet algısını nasıl etkilediğine odaklanır. Çalışanlar, örgütlerinden kendilerine değer verilmesini ve saygı gösterilmesini beklerler (San, 2017). Böyle bir saygı ve değer görme gerçekleştiğinde, çalışanlar, kendilerine aleyhte olan örgütsel kararları daha kolay kabullenir ve anlayış gösterirler. Örneğin, mali açıdan zorlayıcı bir dönemde örgüt tarafından yapılması gereken tasarruflar, çalışanlara açık ve saygılı bir şekilde açıklandığında, bu kararlar daha kolay kabul görür.

Etkileşimsel adalet, çalışanlarla örgüt arasında saygı, nezaket ve dürüstlüğe dayanan bir iletişim süreci gerektirir (Aksay, 2021). Çünkü çalışanlar, böyle bir iletişim sonucunda örgütün adil davrandığını düşünürler.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, maruz kaldıkları tutum ve davranışlara göre şekillenir (Öztürk ve Gök, 2019). Adalet algıları, sadece örgütsel sonuçlara göre değil, örgütün genel tutum ve davranışlarına göre de oluşmaktadır.

Toplumsal ve hukuki normlarda olduğu gibi, örgütlerde de prosedürler esastan önce gelir ve iletişimde, söylenenlerden ziyade nasıl söylendiği önemlidir. Kararların çalışanlara eşit bir üslupla ve gerekçeleriyle açıklanması etkileşimsel adalet kapsamında değerlendirilir.

Etkileşimsel adaletin iki ana bileşeni vardır: bilgi adaleti ve kişilerarası adalet. Bilgi adaleti, yöneticilerin çalışanlara her zaman doğru ve güncel bilgiler sağlamasını gerektirirken, kişilerarası adalet, çalışanlarla yöneticiler arasındaki karşılıklı saygıyı ifade eder.

Bir araştırmada, iki lider grubundan birine çalışanlara adil davranma, nazik ve saygılı olma, bilgilendirme ve gerektiğinde özür dileme konularında eğitim verilmiş, diğer gruba ise eğitim verilmemiştir. Üç ay sonra, eğitim alan liderlerin yönettiği çalışanlar, eğitim almayanlara kıyasla daha olumlu vatandaşlık davranışları sergilemişlerdir (Cropanzano ve ark., 2007). Bu durum, çalışanlara yönelik olumlu tutum ve davranışların, onların da örgüte karşı olumlu tutum sergilemelerine yol açtığını göstermektedir.

Sonuç olarak, insanlar, sadece üretim sürecinin bir parçası değildirler; onlar aynı zamanda duyguları olan varlıklardır. İnsanların duyguları, işlerini başarıyla gerçekleştirmeleri için gerekli olan motivasyonu sağlar. Çalışanların beklenen performansı göstermeleri için onlara saygı duyulması ve değeri verilmesi şarttır. Kendilerine değeri verildiğini hisseden çalışanlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gibi olumlu eylemlerle örgütlerinin başarısına katkıda bulunurlar.

1.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

1.2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütler, çeşitli özelliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır ve bu özellikler, çalışanların örgütten beklentilerini şekillendirirken aynı zamanda örgütsel adalet algılarını da etkilemektedir.

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışsal özellikler topluluğudur. Bu özellikler, bireylerin zihinsel ve fiziksel farklılıklarının düşünce ve davranışlara yansımasıdır (Güney, 2017). Örgütlerdeki çeşitli kişilikler, çalışanların tutum ve davranışlarının çeşitlenmesine yol açar.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar göstermektedir ki, kişilik özellikleri, bireylerin örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkiler (Çağan, 2013). Bu nedenle, farklı kişisel özelliklere sahip bireyler, örgüt içindeki uygulamaları farklı şekillerde adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirebilirler. Kişisel faktörlerin örgütsel adalet üzerindeki etkileri aşağıdaki başlıklarda sıralanmaktadır.

1.2.4.1.1. Cinsiyet

Günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda kadınlar ve erkekler hukuki olarak eşit haklara sahiptirler. Kadınlar, yeteneklerine göre çeşitli iş alanlarında görev yapmaktadırlar. Buna rağmen, kadınlar ve erkekler arasında farklı özellikler mevcuttur. Kadınların toplumsal rollerindeki evrim ve yapısal farklılıklar, cinsiyetin örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda önemini artırmıştır.

Örgütlerdeki bireylerin kişisel özelliklerine bakıldığında, cinsiyetin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Altunel, 2015; Balta, 2018). Fiziksel ve duygusal farklılıklar, kadınların ve erkeklerin adalet algılarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

Bu farklılıkların nedenleri üzerine yapılan araştırmalarda tutarsız sonuçlar elde edilmiş, böylece cinsiyetin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin net bir şekilde tanımlanması zorlaşmıştır (Meydan, 2010). Yani, cinsiyet faktörü örgütsel adalet algısını etkilemektedir, ancak bu etkinin doğası konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Kadınlar ve erkekler, örgüt içinde adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz tepkiler verebilirler, ancak kadınlar genellikle erkeklere göre adaletsizlik karşısında daha toleranslı olabilirler (İnce, 2019). Bunun sebebi, kadınların örgüt içinde kısa vadeli kazanımlardan ziyade, iyi ilişkiler ve uzun vadeli istikrarı tercih etmeleridir.

Erkekler, sonuçlara daha fazla odaklandıkları için örgütsel kazançların dağıtımına daha büyük önem atfederken, kadınlar için karar alma süreçlerine katılım daha önemli olabilir. Erkeklerin hakim olduğu informal ilişkiler ağı, üst yönetim kararlarını etkileyebilir. Bu nedenle, bu ağın dışında kalan kadınlar resmi prosedürlere daha fazla güvenirler. Bu durum, kadın ve erkeklerin prosedürel ve dağıtımsal adaleti farklı değerlendirmelerine yol açmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 1997).

Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere kıyasla, adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyete göre adalet algılamalarındaki bu farklılıklar, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarında görülmüştür (Altunel, 2015). Çünkü kadın öğretmenler, kurum içi etkileşimlerde ve kazanımlarda daha fazla adaletsizliğe uğradıklarını düşünmektedirler.

Adana'daki sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, cinsiyetin örgütsel adalet algılarını etkilemediği bulunmuştur (Şahin ve Taşkaya, 2010). Bu, sağlık sektöründeki cinsiyet bağımsız sorunların hem erkekler hem de kadınlar tarafından benzer şekilde algılanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Türkiye'deki kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, kadınların işlemsel adalet algılarında erkeklerden farklılık gösterdiği, ancak dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarında cinsiyete göre bir fark bulunmadığı görülmüştür (İnce, 2019). Kadınların örgütsel kazanımlardan daha büyük bir pay almak yerine, mevcut prosedürlere dayanarak hak ettikleri kadarını elde etmeyi tercih ettikleri düşünülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çeşitli sonuçlar sunmaktadır. Bu sonuçlar bazen birbirini desteklerken, bazı durumlarda ise çelişkili olabilmektedir.

1.2.4.1.2. Yaş

Örgütler, çeşitli yaş gruplarından oluşan çalışanları bünyesinde barındırmakta ve bu çeşitlilik, örgütsel uygulamalara farklı yorumlar getirebilmektedir. Çalışanların yaşları, örgütsel adalet algılarını farklı şekillerde etkileyebilir ve bu bağlamda yapılan araştırmalar çeşitli sonuçlar ortaya koymaktadır.

İstanbul'da özel sektör işletmeler üzerine yapılan bir araştırmada, yaşın çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici bir etken olmadığı görülmüştür (Yalçıntaş ve San, 2017). Bu çalışmaya göre, yaş örgütsel adalet algıları üzerinde etkili değildir.

Diğer yandan, başka bir araştırmada, yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının düştüğüne işaret eden negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Meydan, 2010). Bu durumda, yaşın adalet algılamalarını değiştirdiği gözlenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nda yapılan bir çalışmada ise, 30 yaş altı çalışanların, 30 yaş üstüne kıyasla daha yüksek adalet algılarına sahip olduğu bulunmuştur (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Genç çalışanların kamu sektöründe istihdamın önemli bir avantaj olarak görülmesi ve bu yaş grubundaki düşük beklentiler bu durumu açıklayabilir.

Bir banka çalışması ise, 46-55 yaş arası çalışanların, daha genç çalışanlara göre daha yüksek adalet algılarına sahip olduğunu ortaya koymuştur (Işıkkay, 2018). Farklı araştırmalar, yaş grupları arasında adalet algıları konusunda değişken sonuçlar sunarken, bu çalışma yaşlı çalışanların lehine bir sonuç göstermiştir.

Kamu ve özel sektörde demografik değişkenler açısından yapılan bir araştırma, yaşın çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde bir fark yarattığını göstermiştir (İnce, 2019). Bu çalışmada, yaş ilerledikçe etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet algıları arasında farklılıklar bulunmuştur.

Sonuç olarak, örgütlerde farklı iş birimlerinde görev yapan çeşitli yaş gruplarındaki çalışanlar, adalet algılarını yaşlarına göre farklı şekillerde ifade

etmektedirler. Bu, örgütlerin her yaş grubundaki çalışanın ihtiyaçlarını doğru şekilde anlaması ve adreslemesi için önemlidir.

1.2.4.1.3. Medeni Durum

Sosyal yaşamda, evli çalışanların genellikle evli olmayanlara göre daha fazla sorumluluğu bulunmaktadır. Bu artan sorumluluklar, evli çalışanların örgütlerden beklentilerini yükseltmekte ve dolayısıyla örgütsel adalet algılarını farklılaştırmaktadır. Literatürde, medeni durumun örgütsel adalet algıları üzerinde farklı etkiler yaratabileceği gösterilmiştir, ancak bazı araştırmalar medeni durumun bir fark yaratmadığını belirtmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünde yapılan bir araştırmada, bekâr çalışanların etkileşimsel adalet algılarının evli çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algıları medeni duruma göre bir değişiklik göstermemiştir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013). Bu sonuç, kamu kurumlarında prosedürlerin ve kazançların dağıtımının net kurallar çerçevesinde gerçekleştiğini ve bu nedenle işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini göstermektedir. Bekâr çalışanların daha yüksek etkileşimsel adalet algıları, evli çalışanların örgütten daha yüksek beklentilere sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Ayrıca yapılan diğer araştırmalar da, bekâr çalışanların örgütsel adalet algılarının, evli çalışanlara kıyasla genellikle daha yüksek olduğunu bulmuştur. İstanbul'daki özel sektör firmalarında yapılan bir çalışma, bu bulguları destekler niteliktedir; burada bekâr katılımcıların işlemsel, etkileşimsel ve genel örgütsel adalet algıları, evli katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır (Yalçıntaş ve San, 2017).

Kamu ve özel sektörde yapılan başka bir araştırmada ise, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının medeni duruma göre farklılaşmadığı, ancak etkileşimsel adaletin medeni duruma göre değişiklik gösterdiği görülmüştür (İnce, 2019). Türkiye'deki 39 kamu hastanesinde yapılan ve 900 hekimi kapsayan bir araştırmada ise, hekimlerin örgütsel adalet algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği bulunmuştur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Hekimlik mesleğinin doğası gereği, prosedürlerin ve kazançların dağılımının şeffaflığı, medeni durumdan kaynaklanan farklı algılamaları minimize etmiş olabilir.

Sonuç olarak, genel bir değerlendirme yapılırsa, araştırmalar genellikle bekâr çalışanların örgütsel adalet algılarının evli çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütler, evli çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmak için özel önlemler alabilir, örneğin mazeret izinlerinin sayısını artırarak veya aile ve çocuk yardımları gibi ek destekler sunabilir.

1.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, örgütlerde üstlendikleri sorumluluklar da genişlemektedir. Daha yüksek eğitim seviyelerine sahip çalışanlar, başarıyı elde etmek adına daha fazla yetki talep etmektedirler. Bu durum, yüksek eğitilmiş çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Eğitim düzeyi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle bu iki faktör arasında ters orantı olduğunu göstermiştir.

Yüksek eğitilmiş çalışanlar, adalet meselelerine karşı daha hassas olup, kendi haklarını savunma konusunda daha motive olurlar ve örgüt içinde alınan kararlara daha fazla dahil olmayı arzularlar. Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların karar alma süreçlerine katılma beklentileri artar ve bu beklentilerin karşılanmaması adaletsizlik algısına yol açabilir (Koyuncu, 2019). Dolayısıyla, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısı azalmaktadır.

Çalışanların örgütsel katkıları ve aldıkları kazançlar arasındaki ilişki, Eşitlik Teorisine göre analiz edilebilir (Şengül, 2019). Örgütte daha uzun süredir çalışan veya daha yüksek eğitilmiş bireyler, diğer çalışanlara kıyasla örgüte daha fazla katkı sağladıklarını düşünürler ve bu katkılarının karşılığında örgütsel kaynaklardan daha fazla pay talep ederler.

Literatür taramaları, genellikle yüksek eğitilmiş çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, eğitim seviyesi arttıkça adalet algılarının düştüğü tespit edilmiştir (Yüksekbilgili ve ark., 2016). Üniversitelerde yapılan bir araştırmada da öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının düşük olduğu gözlemlenmiştir (Altunel, 2015), çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların örgütten beklentileri genellikle tam olarak karşılanamamaktadır.

Bununla birlikte, bazı çalışmalar farklı sonuçlar da sunmaktadır. Kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, eğitim seviyesinin örgütsel adalet algısını etkilemediği bulunmuştur (Binay ve Yıldız, 2017). Sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışmada ise, yüksek eğitilmiş sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Şahin ve Taşkaya, 2010), bu durum çalışanların beklentilerinin karşılandığını düşündürmektedir.

Sonuç olarak, yüksek eğitilmiş çalışanların kendilerine duydukları güven artmakta ve örgütten beklentileri yükselmektedir. Eğitilmiş çalışanların beklentileri karşılanmadığında adalet algıları zayıflamakta, bu da örgütler için uzun vadeli rekabet avantajını sürdürme ve nitelikli çalışanları elde tutma konusunda zorluklar yaratmaktadır.

1.2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Çalışanların örgütte geçirdikleri süre arttıkça, işleyiş ve uygulamalara olan alışkanlıkları da güçlenir ve bu durum genellikle verimliliği artırır. Ancak, uzun

süreler boyunca örgütte bulunmak, çalışanların psikolojik sermayelerini tüketebilir.

Çalışma sürelerinin uzamasının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde farklı etkileri olduğu gözlemlenmektedir (Koyuncu, 2019). Araştırmalar, uzun süreli hizmetin, çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Örgütte daha fazla zaman geçiren çalışanlar, süreçlere daha fazla aşına olur ve bu süreçleri daha fazla destekler hale gelirler (Çağan, 2013). Bu bağlamda, örgütte daha uzun süre geçirilmesi, örgütsel adalet algılarının artmasına katkıda bulunur.

Diğer yandan, bazı araştırmacılar, uzun süreler boyunca örgütte bulunmanın, çalışanların karşılaştıkları olumsuz olayların sayısını artırdığını ve bu olayların hafızada daha kalıcı olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Bu durum, zamanla örgütsel adalet algılarını azaltabilir (M. Uysal, 2014). Özellikle teknolojik ve organizasyonel rekabet üstünlüğü olmayan örgütlerde çalışanlar, fiziksel ve zihinsel olarak daha fazla yıpranabilir ve bu da adalet algılarının zayıflamasına neden olabilir.

Akademik personelin dahil olduğu bir çalışmada, çalışma süreleri artsa bile dağıtımsal, işlemsel ve genel örgütsel adalet algılarında bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak, etkileşimsel adalet algısı, çalışma sürelerine bağlı olarak değişiklik göstermiştir (Şengül, 2019). Kıdemli çalışanlar, karar alma süreçlerinde daha fazla rol almak ve kararların kendilerine uygun şekilde iletilmesini beklemektedirler.

Giresun Belediyesi'nde yapılan bir araştırmada, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, örgütteki hizmet süresi bir yıldan az olan çalışanların, daha uzun süre hizmet verenlere kıyasla dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Korkmaz, 2017). Yeni başlayan çalışanların iş tatmininin yüksek olması, bu yüksek adalet algısının bir nedeni olabilir.

İmalat sektöründe yapılan başka bir araştırmada ise, örgütte geçirilen süre ile dağıtımsal, etkileşimsel ve genel örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, prosedürel adalet algısı, örgütte 5 yıla kadar çalışanlarda en düşük, 10 yıldan fazla süredir çalışanlarda ise en yüksek düzeyde bulunmuştur (Işıkyay, 2018).

Sonuç olarak, kıdem, örgütsel adalet algısını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütlerin, kıdemli çalışanlarına yönelik olumlu ayrımcılık yaparak olası olumsuz etkileri hafifletmeleri ve böylece örgütsel adalet algılarını güçlendirmeleri mümkündür. Bu, örgütteki uzmanlık seviyesini artırarak verimliliği ve etkinliği maksimize edebilir.

1.2.4.1.6. Gelir

Çalışanların gelirleri, örgütsel adalet algılarını etkileyen önemli faktörlerden biridir ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Greenberg (1987) tarafından homörgütte uygulanan yönetim prosedürlerinden bağımsız olarak ücretlerin yeterli düzeyde olması durumunda, örgütsel adalet algısının olumlu oluştuğunu, sadece adil bir dağıtımın olduğu ancak ücretlerin düşük tutulduğu durumlarda çalışanların örgüte dair olumlu tutum sergilediklerine, ücretlerin düşük aynı zamanda da uygulamaların adaletsiz olduğu ortamlarda ise örgütsel adalet algısının düştüğü ifade edilmektedir (Greenberg, 1987). Çalışanlar, aldıkları ücreti kendi görevlerinin gereklilikleri ve diğer çalışanların ücretleri ile karşılaştırdıklarında, eğer ücretler iş yüküne göre düşük bulunursa, örgütsel adalet algıları azalır.

Çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında genellikle pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ücret düzeylerinden memnun olduklarında, dağıtım adaleti algıları da olumlu yönde etkilenir (S. Çetin, 2019). Yani, gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algıları genellikle daha yüksek olur.

Ücret yönetimi, örgütsel adalet algısını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Örgütlerde yüksek maaş alan çalışanlar, genellikle ücretlerinden daha fazla tatmin olurlar ve ücret artışı yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algıları artarken, düşük ücret artışı alanların örgütsel adalet algıları düşmektedir (İçöz, 2014). Bu durum, düşük ücret artışı alan çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve negatif örgütsel davranışlar sergilemelerine yol açabilir.

Örgütlerin adil bir ücret yönetimi gerçekleştirememeleri, çalışanların dağıtım adaleti algısını düşürür. Bu durumda çalışanlar, yaptıkları işi azaltma eğilimi göstererek bu adaletsizliği dengelemeye çalışır ve bu durum örgütlere zarar verebilir. Öte yandan, adil bir ücret yönetimi sağlandığında, çalışanlar tüm yeteneklerini gönüllü olarak kullanır ve örgüte katkıda bulunacak işler yaparlar.

1.2.4.1.7. Unvan

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerden biri de sahip oldukları unvanlardır. Unvanlar, çalışanların örgütten beklentilerini şekillendirir ve dolayısıyla adalet algılarını da değiştirir.

Örgütlerdeki unvanlar, iş grupları ve bu gruplara bağlı pozisyonların tanımlamalarıdır (Koçel, 2020). Yapılan araştırmalara göre, yönetim kademelerinde bulunan çalışanlar ile onların altındaki personel arasında örgütsel adalet algılarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır (İrdem, 2020). Operasyonel görevlerde bulunan ve iş yükü daha ağır olan çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetici pozisyonundakilerden farklıdır.

Akademisyenler arasında yapılan bir araştırmada, akademik unvan ile işlemisel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Araştırmada, öğretim üyelerinin işlemisel adalet algıları, öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerinden daha yüksek çıkmıştır (Işıkay, 2018). Akademik unvanlar, belirli kurallar ve süreçlerin tamamlanması sonucu kazanıldığı için, bu süreçlere hakim olan öğretim üyeleri, işlemisel adaleti daha yüksek algılamaktadır.

Sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışmada, yönetici statüsü olan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (şahin ve Taşkaya, 2010). Yöneticilerin örgütteki karar alma süreçlerindeki etkinlikleri, onların örgütsel adalet algılarını artırabilir.

Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, yöneticilik unvanına sahip olanların, genel örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının, yönetici olmayanlardan farklı olduğu tespit edilmiştir (İnce, 2019). Bu farklılık, karar alma süreçlerine katılım ve kararların iletim şekli ile ilgilidir.

Sonuç olarak, örgütlerde çalışanların unvanları, onların örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticiler genellikle daha yüksek örgütsel adalet algılarına sahipken, operasyonel düzeydeki çalışanlar işlerini sürdürür. Örgütlerin sürdürülebilir başarısı için, unvan farkı gözetmeksizin tüm çalışanlara adil ve eşit muamele yapılması, alınan kararların doğruluğunun sorgulanması ve tüm çalışanların adalet algılarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Modern iş dünyasında, örgütlerin başarısı eşitlik ve adalet anlayışı üzerine kurulmalıdır.

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

1.2.4.2.1. Örgüt Yapısı

Örgütlerin yapısı, çalışanların işlevlerinin tanımlanması, sınıflandırılması ve koordinasyonu ile ilgilidir. Bu yapının düzenlenmesi, işle insan, insanla insan ve işle iş arasındaki ilişkilerin yönetimini kapsar. Örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen önemli bir faktör olduğu bilinmektedir.

Örgütlerde unvan ve görev tanımlarının, işlerin doğası, bölümlendirme, hiyerarşik düzen, denetim genişliği, merkezileşme ve biçimselleşme gibi altı temel unsur dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir. Bu unsurların uyumlu bir şekilde işlemesi, örgütteki işlerin verimli yürütölmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2019).

Örgütsel adaletin boyutlarından işlemisel ve etkileşimsel adalet, örgütsel faktörlerden büyük ölçüde etkilenirken, dağıtımsal adalet daha çok bireysel faktörlerden etkilenmektedir (Demir, 2019). Örgüt yapıları ve iç süreçler, örgütsel adalet algıları ile doğrudan ilişkilidir.

Greenberg'e göre, örgütsel adalet, örgütün biçimsel yapısına bağlıdır. Örgüt yapıları, adalet algılarını, özellikle ast-üst ilişkileri çerçevesinde şekillendirir (Greenberg, 1990). Biçimselleşme düzeyi, çalışanların adalet algılarını pozitif yönde etkileyebilir ve kararlara katılım, özellikle prosedür ve etkileşim adaletini güçlendirir. Ancak, yetki hiyerarşisi çalışanların etkileşim adalet algılarını olumsuz etkileyebilir, çünkü çalışanlar kararlarda daha fazla söz sahibi olmak isteyebilir (İçerli, 2009).

Diğer bir araştırmada, süreç adaleti algılarının mekanik örgüt yapısında yüksek olması beklenirken, organik yapılar daha çok etkileşim adaletini destekler (Spell ve Arnold, 2007). Biçimselleşme arttıkça, işlemsel adalet algıları da artar, fakat karar alma sürecinde merkezileşme çalışanların bu kararları sorgulamalarına yol açar (İçöz, 2014).

Sonuç olarak, örgütlerde farklı iş gruplarının bulunduğu her bir bölümde, uzmanlaşmış çalışanlar görev yapmaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve daha fazla özerklik talep etmeleri, işlerine olan sahiplenmelerini artırır. Çalışanlar, bilgi ve deneyimlerine uygun yetkilendirildiklerinde örgütsel adalet algıları yükselir. Örgütler, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak ve onların görüşlerini önemseyerek, tüm çalışanların adalet algılarını güçlendirebilir.

1.2.4.2.2. Liderlik

Çalışanların performansı ve potansiyellerinin tam olarak kullanılması, örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu süreçte liderlik davranışları, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için merkezi bir rol oynamaktadır.

Liderlik tanımları çeşitlilik gösterse de, genel olarak liderlik, bireyleri ve grupları belirlenen hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilme yeteneği olarak kabul edilebilir (Güney, 2017). Bu, liderin takipçilerini birleştirip, ortak amaçlar doğrultusunda motive etme kapasitesini ifade eder.

Araştırmalar, çeşitli liderlik stilleri ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Karaca, 2016; Uslu, 2021). Liderin özellikleri ve liderlik stiline, takipçilerinin davranışları üzerinde belirleyici bir etkisi vardır.

Liderlerin adaletsizlikleri ele alıp çözme çabaları ve örgüt kaynaklarını etkin kullanma gayretleri, çalışanların örgütsel adalet algılarını iyileştirir (Karaca, 2016). Çalışanlar, empati yeteneğine sahip, sorunlarına çözüm bulan ve yol gösteren liderlerden daha fazla etkilenir ve bu liderlerin belirlediği yolda ilerlemek için çaba gösterirler.

Liderin özellikleri ve uyguladığı liderlik stiline örgütsel adalet üzerindeki etkileri çeşitlidir. Demokratik, insan ilişkilerine önem veren ve karizmatik

liderler, örgütsel adaleti olumlu yönde etkilerken, otokratik liderlerin sergilediği özellikler çalışanların liderlere olan güvenini azaltır ve örgütsel adalet algılarını olumsuz etkiler (Nayır, 2020). Çünkü günümüzde insanlar, karar alma süreçlerinde söz sahibi olmayı ve demokratik bir yaklaşımı tercih ederler. Otokratik bir yaklaşımla yönetilen örgütlerde çalışanlar, kendilerine değer verilmediğini düşünür ve bu durum adalet algılarını negatif yönde etkiler.

Diğer taraftan, araştırmalar, demokratik yönetim anlayışı altında çalışanların, örgütsel kararlara katılımlarının ve bu kararların açıkça iletilmesinin, adalet algılarını artırdığını göstermektedir. Liderlerden gelen şeffaflık ve liyakate dayalı yaklaşımlar, çalışanların işlerine daha fazla değer vermelerini sağlar (Arslantaş ve Dursun, 2008). Çalışanlar, liderlerine güvendiklerinde ve onların adil olduğuna inandıklarında, örgütsel Vatandaşlık Davranışları gibi ekstra rolleri üstlenmeye daha meyilli olurlar.

Sonuç olarak, liderlerin adaleti destekleyici davranışları, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırarak, örgütün genel performansına katkıda bulunur. Örgütlerin başarılı olması için liderlerin adil, empatik ve güvenilir olmaları gerekmektedir.

Çok sayıda çalışma, liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceler (Önderoğlu, 2010). Örneğin, Yozgat Devlet Hastanesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, 204 sağlık çalışanının katılımıyla, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, etik liderliğin, örgütsel adaletin prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal boyutlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Çıraklı, Ve ark., 2014). Etik liderlerin adil, tarafsız ve eşit davranışları, bu etkinin temelini oluşturur.

Türkiye'deki 7 farklı devlet hastanesinde yapılan başka bir araştırma ise, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kinter, 2020). Çalışanlar, kendilerini değerli hissettiren, vizyoner ve örgüt çıkarlarını önceleyen liderlerin yönetiminde daha güvende hissederler ve bu da adil bir çalışma ortamında olduklarını düşünmelerini sağlar.

Örgütlerin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi için farklı yetenek ve becerilere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulur. Ayrıca, örgütlerin sürekliliği için dış paydaşlarla olan ilişkiler de önem taşır. İç ve dış dinamikleri etkin bir şekilde yönetmek, liderlerin başlıca görevlerinden biridir. Liderler, çalışanlarına değer vererek, onları saygıyla karşılayarak, karar süreçlerine dahil ederek ve ilham vererek harekete geçirmelidir. Bu sayede çalışanlar, liderlerine ve örgütlerine olan güvenlerini pekiştirir ve bu güven, adil bir yönetim altında olduklarını hissettirir. Ancak, vizyon sahibi olmayan, empati kuramayan ve çağın gerisinde kalan liderler örgütlerine katkı sağlayamaz. Sonuç olarak, değer verilen çalışanlar

değer yaratırken, özgünlüklerini kaybettiren liderlik yaklaşımları örgüt içinde sorunlara yol açar.

1.2.4.2.3. Örgüt İçerisinde İletişim

Çalışanlar arasındaki bilgi, duygu ve fikir alışverişinin, hem sosyal hem de örgütsel yaşamın sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu süreç, bireyler arasında veya gruplar arasında bilgi ve inançların karşılıklı olarak paylaşılması şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2020). İletişim, insanların birbirlerini anlamalarını sağlayan, bilgi ve duyguların paylaşıldığı karşılıklı bir süreçtir.

Örgüt içi iletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve operasyonlarını sürdürebilmesi için, örgütün çeşitli bölümleri ve çevresi ile bilgi ve fikir alışverişinin yapıldığı sosyal bir süreç olarak tanımlanır (Güney, 2017). Bu, örgütün farklı birimleri arasında amaçlara yönelik koordinasyonun sağlanmasını içerir.

Örgüt içi iletişim düzeyi, çalışanların birbirleri ile kurdukları pozitif iletişimden kaynaklanan bireysel memnuniyettir (Doğan, 2002). Yani, çalışanlar arasındaki etkileşim, iş tatmini ve mutluluk hissini oluşturur. Örgütlerde olumlu ilişkiler, birimler arası işbirliğini güçlendirir ve örgütün etkin yönetimini destekler. Ancak, bu ilişkilerin bireysel çıkarlar için kullanılması örgütsel çıkarların zarar görmesine neden olabilir.

Bilginin örgüt içinde serbestçe dolaşımı, çalışanların örgütsel adalet algılarını iyileştirir ve işlerini daha kolay benimsemelerine olanak tanır (Demirel ve Seçkin, 2011). Ayrıca, bilgi akışının serbestliği, örgütsel sorunların hızlıca çözülmesine yardımcı olur ve bunun sonucunda örgütsel çıktıların kalitesi artar.

Çalışanlarla paylaşılan bilgi miktarının artması, onların iş tatmini ve örgütsel adalet algılarını yükseltir (Doğan, 2002). Çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütün adil olduğuna dair algılarını olumlu yönde etkiler.

Tekstil sektöründe yapılan bir araştırma, örgüt içi iletişimin ve örgüt prosedürleri hakkında yapılan bilgilendirmenin, örgütsel adalet algılamalarını %81 oranında etkilediğini ortaya koymuştur (Doğan, 2002). Bu durum, adil örgütsel politikaların ve prosedürlerin açıklanmasının, çalışanlarda şeffaf ve adil bir yönetim algısı yarattığını gösterir.

Örgüt ile ilgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması ve onların örgütsel uygulamalar hakkındaki görüşlerinin alınması, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da artırır (Karatay, 2018). Çalışanlar, işleriyle ilgili aldıkları geri bildirimlerle değerli olduklarını hisseder ve bu, işlerini daha iyi yapmalarını teşvik eder.

Yöneticiler, örgüt içindeki iletişimi bazen güç aracı olarak kullanabilirler, bu durumda bazı çalışanlara karşı olumlu, diğerlerine ise olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bu tür eşitsiz davranışlar, çalışanlarda öfke, stres, güvensizlik, kaygı ve yorgunluk gibi negatif duygulara neden olabilir (Karadut, 2014). Bu negatif sonuçlar, çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilir ve örgüte karşı negatif tutumlar sergilemelerine neden olabilir, bu da örgüt için önemli kayıplara yol açabilir.

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliği için değişimlere hızla adapte olma yeteneği hayati öneme sahiptir. Örgüt içi iletişimin hızı ve kalitesi, bu adaptasyon sürecinde kritik rol oynar. Çalışanlar arasında etkili ve hızlı bir iletişim kurulması, örgüt içinde sinerji yaratılmasına ve böylece değişimlere hızla uyum sağlanmasına olanak tanır. Hızla değişime adapte olan ve bu değişimlere yön verebilen örgütler, rekabette öne çıkarak fark yaratır.

1.2.4.2.4. Kararlara Katılım

Örgütlerin sürekliliğini sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için, alınan kararların ve bu kararların uygulamalarının hayati önemi vardır. Bazı örgütlerde kararlar, yüksek düzeydeki yöneticiler tarafından alınırken, diğerlerinde tüm çalışanların kararlara katılım hakkı bulunmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil olma oranı, örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütlerde karar verme süreci, yönetim işlevinin stratejik bir yönünü temsil eder (Yıldız, 2019). Karar verme, örgütsel faaliyetlerin şekillendirilmesinde merkezi bir role sahiptir ve çeşitli faaliyetler sonucunda yapılan tercihlerle sonuçlanır (Koçel, 2020). Örgüt içinde karar verme yetkisinin genellikle üst yönetimde olması merkezileşmeyi gösterirken, karar alma sürecinin çalışanlara açık olması daha az merkezileşmiş bir yapıyı işaret eder (Güney, 2017).

Çalışanların kararlara katılımı, örgütsel adalet algılarını iyileştirir (Özakar, 2019; Ünal, 2019; Ünlü, 2020). Çalışanlar, kendi işleri hakkında söz sahibi olduklarında alınan kararların adil olduğuna ve eşit muamele gördüklerine inanırlar. Yöneticiler için karar alma, yönetim sürecinde kullanılan temel araçlardan biridir. Uygulamalı araştırmalar, karar verme sürecine tüm çalışanların dâhil edilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağladığını göstermektedir (Koçel, 2020). İşin en iyi bilen kişinin işi yapan kişi olduğu ve karar alma sürecinde de bu kişilerin aktif rol alması gerektiği kabul edilmektedir.

Mersin'de 3194 lise öğretmeni ile yapılan bir araştırma, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımının örgütsel adalet algılarını artırdığını ortaya koymuştur (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019). Öğretmenler gibi bilgi birikimi yüksek bireyler,

kendi uzmanlık alanlarında alınan kararlara katılmayı tercih ederler ve bu katılım, adalet algılarını olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak, örgütlerde farklı beceri ve bilgiye sahip çalışanlar bulunur ve bu çalışanların işleriyle ilgili alınan kararlara katılımı, örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyetini artırır. Üst düzey yöneticiler geniş bir bakış açısına sahip olabilirler, ancak mikro detaylara hâkim olmaları zor olabilir. Tüm çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, hem adalet algısını hem de etkin yönetimi destekler. Ancak, örgütün teknolojik yapısı, işin niteliği ve dış koşullar gibi faktörler, bazen merkezi bir yönetim anlayışının daha uygun olabileceğini gösterebilir.

1.2.4.2.5. Örgüt Düzeyi

Çalışanlar örgütlerde birbirleriyle sürekli etkileşim içindedirler ve genellikle adalet algılarını takım üyesi olarak değerlendirirler. Böylece, takım içindeki adalet algılarından etkilenirler.

Örgütsel adalet algıları üzerine yapılan çalışmalar, bireysel düzeyin ötesinde örgüt düzeyindeki adalet algılarını da kapsar hale gelmiştir ve bu, örgütsel ilişkilerde yeni bir araştırma alanı olarak öne çıkmıştır. Araştırmalar, örgüt düzeyindeki adalet algılarının, örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Rupp ve ark., 2007) çalışanlar, kendilerini bir ekibin parçası olarak gördüklerinden, ekip etkileşimleri örgütsel adalet iklimini belirler.

Çalışanlar, adalet algılarını bir takımın parçası olarak oluşturur ve sürekli etkileşim içindeki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler tarafından şekillenir. Bireyler, grup içindeki amaçlara hizmet edecek şekilde dış çevreyi aktif olarak şekillendirirler. Bu süreçler, adalet iklimi açısından ele alınmaktadır (Cropanzano ve ark., 2007). Örneğin, bir yöneticinin bir çalışana karşı sergilediği adaletsiz davranışlar diğer çalışanların adalet algılarını da etkileyebilir. Böylece, grup içindeki bir üye hem grubu etkiler hem de gruptan etkilenir.

Çalışanların adalet algıları, örgüt içindeki yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerin yanı sıra, ekip uyumu ve örgütler arası uyum gibi faktörlerden de etkilenmektedir (S. Çetin, 2019). Bu süreçlerde örgüt içi ve örgüt dışı çevre, bireylerin adalet algılarını şekillendirmede belirleyici rol oynar.

Çin'deki 124 uluslararası şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel paydaşların prosedürel adalet algılarının, şirketin karlılığıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir (Cropanzano ve ark., 2007). Bu, örgütsel adalet algısının, örgütlerin sürdürülebilirliği için ne kadar önemli olduğunu gösterir. İnsanlar, sosyal varlıklar olarak çevrelerindeki diğer insanlardan ve olaylardan etkilenirler. Çalışanlar, kendilerini bir grubun parçası olarak gördüklerinde, bu grubun adalet algısından etkilenir ve kendi örgütsel adalet algıları bu çerçevede şekillenir.

1.2.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

Bilgi üretimi ve dağıtımı, ne zorla elde edilebilir ne de kolayca kontrol edilebilir soyut süreçlerdir. Gerçek anlamda bilgi paylaşımı, ancak bireylerin kendi rızalarıyla iş birliği yapmalarıyla mümkün olabilir. Bu bağlamda, bireylerin iş birliği yapma eğilimlerini teşvik etmek, stratejik yönetim alanındaki en büyük zorluklardan biridir. Stratejik karar verme süreçlerini adil bulduklarında, bireylerin işbirliğine yönelik tutumları ve güven duyguları artar. Buna karşın, süreçleri adil bulmayanlar bilgilerini saklama eğilimi gösterir ve stratejik kararların şekillendirilmesine katkıda bulunmaktan kaçınırlar (Chan Kim ve Mauborgne, 1998).

Adalet, sosyal etkileşimlerde hayati bir rol oynamaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre örgütsel adalet, bilgi paylaşımı davranışlarının temelini oluşturur. Bilgi paylaşımı, karşılıklı beklentilere dayanarak bir kişi ya da toplulukla bilgi alışverişini içerir ve bu süreçte adalet algısının önemi büyüktür (Wang ve Noe, 2010).

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, adalet algısının bireylerin örgüte ve kararlara olan bağlılığı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Örgütlerin amaç ve hedeflerine kendilerini adayan kişiler, işlerini aşarak gönüllü iş birliklerinde bulunur ve örgüt adına ekstra çabalar gösterirler (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu davranışlar, adalet algısının yüksek olduğu durumlarda daha sık görülür (Tepper ve Taylor, 2003).

Adalet algısı, güven oluşturarak gönüllü iş birliğinin temelini atar. Adalet, güvenin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüsü olarak kabul edilir. Adil bir ortamda bireyler, kişisel çıkarlarını aşarak örgüt adına daha fazla çaba sarf eder ve görevlerini yaratıcı bir şekilde yerine getirirler (Konovsky ve Pugh, 1994).

Farn ve Fu (2004), örgütsel adalet algısının bilgi paylaşma davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bulgular, adalet algısının bilgi paylaşımını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Olowodunoye (2015) ise, örgütsel adaletin eğitim seviyesiyle birlikte bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir ve her iki faktörün de bilgi paylaşımını pozitif etkilediğini bulmuştur. Majeed ve ark. (2021) ise, örgütsel adalet ve örgütsel desteğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini ve bu süreçteki düzenleyici rollerini incelemiştir. Sonuçlar, adalet algısının ve örgütsel desteğin bilgi paylaşımı davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Wan ve ark. (2023), ekip içi bilgi paylaşımı üzerinde prosedür adaletinin etkisini, göreceli yoksunluğun aracılık görevini ve grupla özdeşleşmenin düzenleyici işlevini Çin'de farklı kamu ve özel sektörlerde çalışan 416 kişiyle incelemiştir. Araştırma sonucunda, prosedür adaletinin bilgi paylaşımını olumlu

yönde etkilediği, göreceli yoksunluğun bu süreçte aracı bir rol oynadığı ve grupla özdeşleşmenin ise ilişkiyi güçlendiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.

Uludağ ve ark. (2019), Ordu'daki eğitim kurumlarındaki 511 çalışanla örgütsel adalet ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgüt kültürü üzerinde prosedür ve etkileşim adaletinin olumlu etkilerini ve bu süreçte örgüt kültürünün aracılık ettiğini göstermiştir, ancak dağıtım adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde belirgin bir etkisi tespit edilmemiştir.

Kalfaoğlu ve ark. (2021), Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan 348 kişi ile etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ve bu etkileşimde örgütsel adaletin aracı rolünü incelemiştir. Bulgular, etik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki olumlu etkileşimi ve örgütsel adaletin bu ilişkide tam bir aracılık görevi üstlendiğini ortaya koymuştur.

Kavrayıcı (2021) tarafından yapılan çalışma, Eskişehir Odunpazarı ilçesindeki 366 öğretmene odaklanarak, etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma, etik liderliğin örgütsel adaletle güçlü ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir.

Eryeşil (2018), Konya'da bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgütsel sesliliğin rolünü analiz etmiştir. Çalışma, örgütsel adalet algısının ve çalışan sesliliğinin örgütsel muhalefetle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Çakı ve Aslan (2022), psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü ele almıştır. Çalışmanın sonuçları, özellikle etkileşim adaletinin performans üzerinde olumlu bir moderatör etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Çalışkan'ın (2015) yürüttüğü araştırma, Ankara'daki çeşitli sektörlerde görev yapan 896 çalışan üzerinde odaklanmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken, etik iklimin aracı rolünü ele almıştır. Bu çalışma sonucunda, örgütsel adaletin ve onun farklı alt boyutlarının, örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda, etik iklimin örgütsel adaletin bu olumlu etkisinde kısmen aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Mumcu ve Döven (2016) tarafından gerçekleştirilen "Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, Tokat genelindeki 22 bankada görev yapan 210 çalışandan elde edilen veriler üzerinden etik iklim ile örgütsel adaletin farklı boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, etik iklimin banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediğini ve tüm adalet boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) ise "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık

Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması" adlı çalışmalarında, Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde çalışan 160 kişiden toplanan verilerle, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan özgecilik, centilmenlik ve nezaket üzerinde etkili olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide önemli bir aracı olduğunu göstermiştir.

1.3. Örgütsel Özdeşleşme

1.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

İnsanların gereksinimlerini karşılama veya sorunlarını çözme zorunluluğu, toplum içindeki bireyleri birbirleriyle işbirliği yapmaya teşvik etmiştir. Bu durum, belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek organizasyonlar oluşturmaya yol açmıştır. Örgütler, belirlenen amaçlara ulaşmak için bilinçli ve planlı bir şekilde birleşen insan gruplarının oluşturduğu yapılardır (Topaloğlu ve Koç, 2017).

Genel anlamda, bir örgüt yapısı, bireylerin belirlenen bir amaca ulaşmak için davranışlarını formal kurallar çerçevesinde düzenlemeleri olarak tanımlanabilir (Bolat ve ark., 2014). "Özdeşleşme" terimi, bireylerin diğerleriyle deneyim ve duygularını paylaşarak kişilik kaynaşması yaşaması, bu süreçte kendi kimliklerini tanıma ve tanımlama sürecini içerir. Aynı zamanda bu, bireyin veya nesnenin bir grupta bütünleşmesini ifade eder. Sinema ve tiyatrodaki seyircinin kendini bir film karakteri veya yıldızla özdeşleştirerek, karakterin yaşadıklarını kendisinin yaşadığını hissetmesi bu terimin kullanıldığı durumlardır.

Kelman'ın (1958) tanımına göre özdeşleşme, bireyin başka bir kişi veya grupta devam eden tatmin edici bir ilişki kurma arzusudur. Bireyler, kendilerine çözüm sağladıkça veya üstünlük sundukça gruplarıyla özdeşleşirler. Hayatları boyunca birçok gruba üye olan insanlar, her grupta farklı özdeşleşme düzeyleri gösterebilir, ancak genellikle en çok aidiyet hissettikleri ve referans aldıkları gruplarla en fazla özdeşleşirler (Tolan, 1991).

Örgütsel özdeşleşme, uzun yıllardır bireyin tatmini ve örgütsel verimlilik üzerinde etkili olan, örgütsel davranışta önemli bir yapı olarak kabul edilir. Bu, bireyin amaçlarının örgütün amaçlarıyla giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyum sağlaması sürecidir. Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerdeki uygulamasıdır ve örgütle bütünleşme veya örgüte ait olma algısını içerir (Ashforth ve Mael, 1989).

Chester Barnard'ın (1938;1968) çalışmalarına göre örgütsel özdeşleşme, çalışan ve örgüt arasındaki kendini adama, yani bireysel inanç ve isteği ifade eden "birleşme (kaynaşma)" olarak görülür. Frederick Taylor (1911) da çalışanlar ve

yönetim arasındaki çıkarların "yakın, samimi, kişisel işbirliği" ile benzer şekilde "özdeş" olması gerektiğini vurgulamıştır. Simon (1947) özdeşleşme konusunda ilk teorik yapıyı oluşturmuş ve March ile birlikte (1958) bu konunun doğası, öncülleri ve sonuçlarını tartışarak yapıyı daha da geliştirmiştir (Barnard, 1968; Cyert ve ark., 1958; Simon, 1947; Taylor, 1911).

Özdeşleşme süreci, bireylerin grup üyeliğinden aldıkları tatmin ve bu bağlamda kendilerini motive eden hedeflere ulaşmalarına dayanır. İş yerleri, çalışanların başarı gibi çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak olanaklar sunar ve bir çalışanın işteki başarısı, onun örgütle olan özdeşleşmesine katkı sağlar (Brown, 1969).

Günümüzde, değişen dış çevre koşulları, çalışanlar ile kurumları arasındaki psikolojik bağın önemini artırmıştır. Bu nedenle şirketler, çalışanlarının kuruma olan bağlılık ve sevgi duygularını güçlendirerek, kurumlarıyla bireysel kimlikleri arasında bir özdeşleşme yaratmalarını talep etmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini bir örgütün üyesi olarak tanımlamaları sürecidir. Bu süreç, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuyla, çalışanlarda örgütle birlik ve aidiyet algısının oluşmasını sağlar (Sökmen ve Bıyık, 2016).

Zencirkıran ve Keser (2018), örgütsel özdeşleşmeyi, bir çalışanın kendi kurumunda bulunmaktan gurur duyması olarak tanımlar. Kurumun saygınlığı yüksekse ve orada iş bulmak zor ise, çalışanın örgütle özdeşleşme düzeyi de yüksek olur. Örgütsel özdeşleşme, hem birey hem de kurum için çeşitli faydalar sunar:

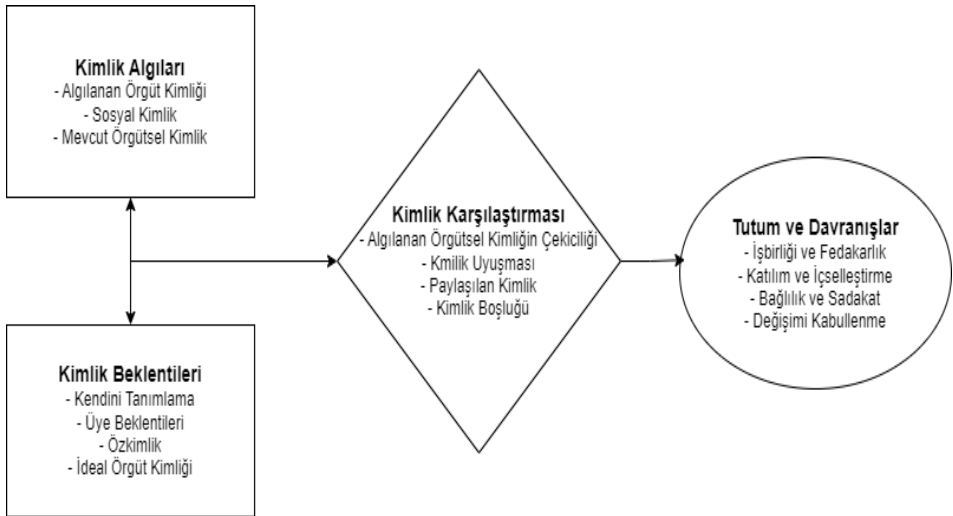
- Çalışan, işini keyifli ve anlamlı bulur, işten ayrılmayı düşünmez ve kuruma daha sıkı bağlanır.
- Örgütsel açıdan, özdeşleşmiş çalışanlar, kurumun hedeflerini kendi hedefleri olarak görür ve kuruma daha büyük katkıda bulunur.
- Ayrıca, gönüllü olarak daha fazla çalışma gerçekleştirirler (Zencirkıran ve Keser, 2018).

Bir çalışanın örgütsel özdeşleşme seviyesi, onun örgüt üyeliğine olan bağlılığını yansıtır. Eğer bir çalışan örgüt üyeliğini, diğer sosyal gruplara göre daha merkezi bir yere koymuşsa, bu kişinin örgütle yüksek derecede özdeşleştiği anlaşılr (Karabey ve İşcan, 2007). Örgütsel özdeşleşme, çalışanları şirket amaçlarına yönelik daha gayretli çalışmaya teşvik edebilir ve onların şirkette daha uzun süre kalma olasılıklarını artırabilir. Bu özdeşleşme süreci, çalışanların özgüven geliştirmelerine ve belirsizliklerini azaltmalarına yardımcı olur. Ayrıca, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, çalışanların şirketin çıkarlarını en iyi şekilde korumak için çaba göstermelerini sağlar. Örgütsel özdeşleşme, iş

tutumları, bireysel davranışlar, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, algılanan örgütsel prestij, örgütsel adalet ve daha birçok olumlu çıktı ile ilişkilendirilirken, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki gösterir (Lee ve ark., 2009).

Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar, birçok araştırmacının bu kavramı sosyal kimlik teorisine dayandığını ortaya koymuştur (Ashforth ve Mael, 1989; Cole ve Bruch, 2006; Sökmen ve Bıyık, 2016; Van Dick ve ark., 2005). İnsanlar doğal olarak gruplar oluşturma eğilimindedir ve kendilerini bir parçası hissettikleri grupları diğerlerinden üstün tutma eğilimindedir. Bu üstünlük algısı, bireylerin bu gruplarla derin bir özdeşleşme yaşamalarını sağlar.

Foreman ve Whetten (2002) örgütsel özdeşleşmeyi, bir örgüt üyesinin, örgütteki mevcut kimlik algıları ile ideal olarak düşündüğü kimlik arasındaki karşılaştırmayı temel alan bir süreç olarak tanımlar. Bu süreçte, örgüt üyeleri, örgütün mevcut karakterine ilişkin inançları ile örgütte bulunmasını arzu ettikleri ideal kimliği karşılaştırır. Bu karşılaştırmanın sonucunda ortaya çıkan kimlik uyumu ya da farkı, bireyin organizasyona olan katılım düzeyini önemli ölçüde etkiler (Foreman ve Whetten, 2002).



Şekil 2. Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Edwards'ın (2005) kavramsal çalışmasında, örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen tanımlar ve temel özellikler özetlenmiştir. Çalışmada, örgütsel özdeşleşmeyle ilgili literatürde geçen anahtar tanımlar ve özellikler derlenmiştir (Edwards, 2005).

Tablo 1. Örgütsel Özdeşleme Tanımları ve Temel Özellikleri

Yazar	Tanım	Temel Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasında özel bir ilişki kuran unsurdur.	Bağlılığın dört yönü: - Örgüte bağlılık - Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu - Örgüte olan sadakat - Kendini örgüte adama
Lee (1969, 1971)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle kapsamlı özdeşleşme derecesi olarak kabul edilir.	-Ortak hedeflerin diğer çalışanlar ile paylaşılmasından veya çalışanların görevlerinin kendi ihtiyaçlarını karşıladığını hissetmelerinden kaynaklanan aidiyet duygusu -Örgütsel hedefleri destekleme, organizasyondaki görev süresince gurur duyma ve organizasyonu dışarıdan gelenlere karşı savunma tutumu ve davranışlarını içeren örgütsel sadakat -Örgüt içinde birey ile diğer bireyler arasındaki niteliksel benzerliği ifade eden ortak özelliklerin olması
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasında özel bir ilişki kuran unsurdur.	-Örgüte bağlılık -Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu -Örgüte olan sadakat -Kendini örgüte adama
Lee (1969, 1971)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle kapsamlı özdeşleşme derecesi olarak kabul edilir.	-Ortak hedeflerin diğer çalışanlar ile paylaşılmasından kaynaklanan aidiyet duygusu -Örgütsel hedefleri destekleme, organizasyondaki görev süresince gurur duyma ve organizasyonu dışarıdan gelenlere karşı savunma tutumu -Birey ile diğer bireyler arasındaki niteliksel benzerliği ifade eden ortak özellikler
Patchen (1970)		-Örgüt üyelerinin ortak özellikleri ile diğer örgüt üyelerinin çıkar ve hedeflerine ilişkin algı -Bireyin örgütle dayanışması, aidiyet duygusu hissetmesi ve örgütsel hedef ve politikaları destekleyip savunması
Hall vd. (1970), Schneider vd. (1971)	Örgütsel özdeşleşme, örgütün ve bireyin hedeflerinin artarak daha fazla bütünleştiği ve uyumlu hale geldiği süreçtir.	-Hedef ve değer kabulü -Örgüte duygusal bağlılık

Yazar	Tanım	Temel Özellikler
Cheney (1983a)	Özdeşleşme - örgütlerle veya başka herhangi bir şeyle - bireylerin kendilerini sosyal alandaki unsurlara bağladıkları aktif bir süreçtir	-Birey, kişiler, aileler, gruplar, ortaklar gibi bazı unsurlarla değerler, hedefler, tecrübeler, faaliyetler ve amaçlar çerçevesinde özdeşleşmek için harekete geçer. -Cheney ve Tompkins (1987)'e göre: Örgütsel özdeşleşme, bireyin kimlik geliştirme unsurunun bir sonucu olarak bireyin örgütle güçlü bir bağ geliştirme sürecidir.
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olup, örgütle birlik olma ve örgüte aidiyet duyma algısıdır.	-Bireyin psikolojik olarak örgütün kaderi ile kendi kaderinin iç içe geçtiği algısı -Örgütün değer ve tutumlarının bireyin kendi değer ve tutumları ile örtüşmesi sonucu bireyin kendini örgüt ile kategorize etmesi
Dutton vd. (1994)	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütü tanımladığına inandığı aynı niteliklere göre kendini tanımlama derecesidir.	-Bireyin örgüt üyesi kimliği, alternatif kimliklerden daha fazla öne çıkmaktadır. -Bireyin, örgütü sosyal bir grup olarak tanımlayan özellikler ile kendi benliğindeki çoğu özelliğin aynı olduğuna inanması.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, örgütün bireyi tanımladığı veya ifade ettiği inancı ile ortaya çıkar.	-Özdeşleşme ile bireyin örgütü hakkındaki inançları kendi kimliği ile bütünleşir ve bireyin kimliğini sosyal yönleri ile açık bir şekilde ifade eder.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme, bireyin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur. Örgütsel özdeşleşme ise bireylerin kendilerini daha büyük bir organizasyonun parçası olarak algılamalarıdır.	-Derin yapısal özdeşleşme: Bireyin kendisi ile ilgili sahip olduğu iç ilişkilerde zihinsel modeli değiştirip kalıcı bir şema vardır. -Konumlanmış özdeşleşme: Bireyler, ortak çıkarları destekleyen durumsal işaretler ile rollerde kendilerinden yapılması beklenen işleri yerine getirir.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflandırma teorisi ile bağlantı kurar.	-Duygusal bileşen: Gruba duygusal bağlılık. -Bilişsel bileşen: Üye olma bilinci. -Değerlendirici bileşen: Örgütün olumlu değerlendirilmesi (Örneğin: Örgüt ile Gurur Duymak). -Davranışsal bileşen: Gerçek davranış dahil -Örgüt faaliyetlerine katılım.

1.3.2. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Kavramlar

1.3.2.1. Kimlik Teorisi ve Kimlik Kavramı

Kimlik kavramı, insanların ve toplulukların var oluşunun temelinde yer alır ve bireylerin kendilerini tanımlamalarına yardımcı olan sorulara cevaplar sunar: "Ben kimim?", "Kim olmak istiyorum?", "Hayattaki hedeflerim nelerdir?" ve "Toplum içindeki yerim nedir?" gibi (Veldsman ve Veldsman, 2020). Kimlik, bireylerin sosyal ilişkileri yönetme şekillerini ve kendilerini farklı gruplar içinde nasıl konumlandıklarını anlamalarını sağlayan bir araçtır (Puusa ve Tolvanen, 2006).

Kimlik teorisi, bireylerin kimliklerini nasıl oluşturduklarını ve günlük yaşamlarında bu kimlikleri nasıl yönettiklerini açıklayan bir dizi önerme sunar. Bu teori, insanların rol ve grup kimlikleriyle ilişkili içselleştirilmiş anlamlar setine sahip olduğunu ve bu anlamların diğer insanlar tarafından tanınmasını sağlamak için çaba gösterdiklerini öne sürer (Davis, 2016; Kalkhoff ve ark., 2016).

Kimlik, insanlar, kuruluşlar ve topluluklar için merkezi bir öneme sahiptir. Bu kavram, bireylerin kendilerini tanımlamalarını, kendi kimliklerini ve hayat hedeflerini keşfetmelerini sağlar (Veldsman ve Veldsman, 2020). Kimlik, aynı zamanda bireylerin diğer insanlarla nasıl etkileşime girdiğini, kendilerini nasıl konumlandığını ve çeşitli gruplara nasıl ait olduklarını tanımlar (Puusa ve Tolvanen, 2006).

Kimlik teorisinin temelinde, bireylerin kendilerini ve diğerlerini nasıl algıladıklarına dair derinlemesine bir anlayış yatar. Bu teori, sembolik etkileşimcilikten türemiş olup, bireylerin sosyal etkileşimleri aracılığıyla kendilerini nasıl birer grup üyesi olarak gördüklerini ve sosyal ilişkilerde nasıl hareket ettiklerini açıklar. Bu süreçte bireyler, etkileşimlerde hem etken hem de etkilenen roller üstlenirler (Ashforth, 2001).

Kimlik teorisi ve sembolik etkileşimcilikle ilgili düşünceler, İskoç ahlak filozofları ve erken dönem psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Bu düşünürler, bireylerin kendilerini ve sosyal dünyalarını nasıl anladıklarına dair temel fikirleri tartışmışlardır. Bu fikirler, kimlik teorisinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır ve kimliklerin işleyişini anlamak için bir temel oluşturmuştur (Burke ve Stets, 2009).

Sonuç olarak, kimlik teorisi, bireylerin sosyal çevreleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını, bu etkileşimlerin bireysel kimlik algıları üzerindeki etkilerini ve sosyal yapıların bireyler üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde açıklar. Aynı zamanda, bireylerin grup üyelikleri aracılığıyla nasıl bir öz-anlayış geliştirdiklerini ve sosyal kimliklerini nasıl yönettiklerini de detaylandırır.

1.3.2.2. Bireysel Kimlik

Bireyin sosyal çevresiyle etkileşim kurduğu zamanlarda "ben" ve "ben olmayan" ya da "ben" ve "öteki" gibi ayrımlar aracılığıyla şekillenen bireysel kimlik, insanların toplum içinde üstlendikleri rollerle (örneğin; görev, meslek) ilişkilendirilerek, geçici

ve ayırt edici özelliklerin bir araya geldiği bir özellikler topluluğu olarak tanımlanır (Worchel ve ark., 1998). Bu çerçevede, birey kendi benzersiz kimliğini, farklılıklarını öne çıkararak tanımlar ve bu kimlik üzerinden diğerlerinden ayrılarak kendini ifade eder. Bireysel kimliğin ifadesi, kişinin benzersizliğini belirleyen psikolojik nitelikler ile fiziksel ve zihinsel kapasiteleri içeren özel özellikleri barındırır (Cornelissen ve ark., 2007).

Bu durum, bireyin kimliğinin, yaşadığı veya yetiştiği kültürel toplulukların etkileşimleriyle şekillendiği anlamına gelir (Cornelissen ve ark., 2007). Birey, sosyal çevresinde bu kimlik aracılığıyla kendini tanımlar ve öne çıkan farklılıklarıyla "öteki" olarak adlandırdığı diğer insanlardan ayırır. Bireyler, yaşamları boyunca çeşitli gruplar içinde yer alır ve bu gruplar, bireyin kimliğini sürekli olarak yeniden şekillendirmesini gerektirir. Her bir grup, bireyden kendine özgü bir kimlik seçmesini veya yeni bir kimlik oluşturmalarını talep edebilir. Neticede bireysel kimlik, sürekli bir bütünleşme, özdeşleşme ve farklılaşma sürecidir ve bu süreçler bireyin kendi benliği ve projeleriyle yakından ilişkilidir (Yolles ve Di Fatta, 2017).

1.3.2.3. Sosyal Kimlik

Sosyal kimlik, bireylerin grupla olan ilişkilerini nasıl algıladıkları ve grup üyeliğini nasıl tanımladıklarıyla ilgilidir; bu süreçte, kişiler grubun belirgin özelliklerini benimseyerek tanımlama yaparlar (Çetin ve Çelebi, 2019). Bu kavramın anlaşılmasında önemli olan, insanların gruplarla özdeşleşme ve kendi gruplarını diğerlerinden üstün tutma eğilimleridir. Bu eğilim, temelde kişilerin kendilerini olumlu değerlendirmeye yönelik içsel bir motivasyondan kaynaklanmaktadır. Bireyler, kendilerine ait grupların üstün özelliklerini vurgulayarak, bu gruplarla güçlü bir özdeşleşme sağlamaktadırlar (Solmaz, 2021).

Sosyal kimlik kavramı, belirli özelliklerle tanımlanmış bir grup insanı bir araya getirme yoludur ve bu, sadece bir etiket veya kategori olmanın ötesinde bir anlama sahiptir. Hem kimliği benimseyen kişiler için hem de onları belirli kategorilere atan kişiler için çeşitli anlamlar içerir. Bu etiket, bireyin zihinsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini çerçeveleyen kapsamlı bir bağlam sunar (Deaux, 1993).

Ayrıca, sosyal kimlik tanımında, bireyler arasında karşılaştırmalar yapılır; bu karşılaştırmalar, bireylerin sosyal gruplara dahil edilmeleri sürecinde gerçekleşir. Bu süreçte, bireylerin kişilik özellikleri ve davranışları gibi toplumsal özellikler karşılaştırmaların temel kriterlerini oluşturur. Bu karşılaştırmalar, toplumsal yapıyı ve kültürel öğeleri içeren açıklamalara dayanarak bireyin düşünce süreçlerini aktive eder (Sözen, 1991). Dolayısıyla, sosyal kimlik, ait olduğumuz gruplarla özdeşleştiğimiz ve zamanla kendimizi bu grupların bir parçası olarak gördüğümüz süreçlerin sonucudur (Spears, 2011).

1.3.2.4. Örgütsel Kimlik

Kimlik kavramı, insanların kendilerini belirli bir grubun yapısal özelliklerine veya kişisel özelliklerine göre tanımlamalarıyla bağlantılıdır ve bireylerin kendilerini bir topluluğun veya varlık bütününe parçası olarak görme gereksinimini yansıtır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Araştırmalar zamanla, insanların gruba ait olma isteğinin doğal bir yönü olduğunu ortaya koymuş ve kimlik araştırmaları grup seviyesine genişletilmiştir. Örneğin, Erickson'ın 1964 tarihli çalışması, kimliğin bireyin kendini nasıl gördüğü ve diğerleriyle nasıl ilişkilendirdiği üzerindeki etkilerinin ötesinde, yakın ilişkilerdeki insanlar arasında takım ruhu oluşturma kapasitesine de sahip olduğunu göstermiştir (Puusa ve Tolvanen, 2006). Kimliğin şekillenmesi, bireylerin ait oldukları grupların ve çalıştıkları kurumların mücadelelerini de içermektedir; bu, kimlik oluşumunun yalnızca bireysel bir çaba olmadığını, kurumların da kendilerini tanımlama sürecine dahil olduğunu gösterir (Kaya, 2017: 22).

Bu çerçevede, bireysel kimlik sorusunu "Ben kimim?"den "Kurum olarak biz kimiz?"e taşıyan bir arayış vardır. Bu, örgütsel kimliğin tanımının temelini oluşturan ortak bir cevabın arayışıdır (Corley ve ark., 2006). Örgütsel kimlik kavramı, son 20 yılda gelişmiştir, Stuart Albert ve David Whetten'in 1979'da başlattıkları çalışmalar sayesinde araştırmalar organizasyon düzeyine genişletilmiştir ve 1985 yılında, örgütsel kimliğin temel tanımı "bir organizasyon hakkında merkezi, ayırt edici ve kalıcı olan şey" olarak yapılmıştır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Albert ve Whetten, organizasyonların özdeşleştiği temel özellikleri üç boyutta özetlemişlerdir:

- Organizasyon üyeleri tarafından merkezi-öz olarak görülen özellikler,
- Örgüti diğerlerinden farklı kılan yönler,
- Organizasyonun geçmişle ve gelecekle bağını kuran sürekli özellikler (Gioia, 1998).

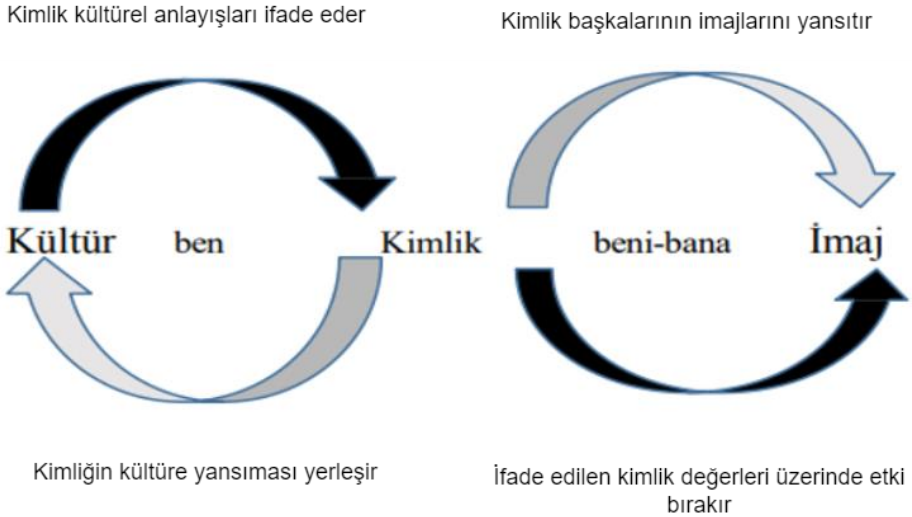
Albert ve Whetten'in çalışmaları, araştırmacılara ve örgüt üyelerine, bir kuruluşun en önemli yönlerine dayanarak karakterize etme ve ayırt etme aracı sağlamak amacındaydı. Bu ilk tanımlamadan bu yana, örgütsel araştırmacılar, bazı örgütsel kimliklerin daha esnek, daha az merkezi ve az ayırt edici olabileceğini kabul ederek kavramı genişletmişlerdir. Böylece, örgütsel kimlik, bir örgütün üyelerinin örgüt olarak süregiden varlıkları hakkında en merkezi ve ayırt edici yönleri temel olarak kendilerini tanımlamaları olarak düşünülmektedir (Corley ve ark., 2006).

Albert ve Whetten'in örgütsel kimliği, bir organizasyonun temel, sürekli ve benzersiz özellikleri üzerine kurulu tanımını derinleştiren çalışmalar, Elsbach ve Kramer tarafından 1996'da "örgüt üyelerinin bilişsel çerçevesi veya algısı" olarak ve Fiol, Hatch ve Golden-Biddle tarafından 1982'de "kültürel olarak kök salmış anlamlandırmaların bireysel odaklı yönü" şeklinde genişletilmiştir. Bu yaklaşımlar, bireylerin daha geniş sosyal sistemlerle ilişkilerini dikkate alır. Gioia ise 1998'de,

örgütsel kimliği, "örgüt olarak biz kimiz?" sorusuna verilecek genel bir cevap olarak daha basit bir şekilde ifade etmiştir (Griffith, 2016).

Yıllar içinde, örgütsel kimlik kavramı yoğun bir konseptüel tartışma alanı haline gelmiştir. Özellikle dış etkileşimlerden kaynaklanan kurumsal imajın, kuruluşlar için bir "ayna" işlevi gördüğü ve örgütsel kimliğin sadece içsel olmadığını, dış etkileşimlerle de şekillendiğini vurgulayan çalışmalar öne çıkmıştır. Dutton ve ark., 1991'de, kuruluşların dışarıdan nasıl görüldüğünü ve topluluk üyeleri ile dış paydaşların bu görüşleri nasıl konsolide ettiklerini inceleyen yansıtma kavramını tanıttılar. Bu kavram, organizasyonların kimliklerini nasıl kurdukları ve dışsal görünimleri üzerinden nasıl anlamlandırdıkları üzerine kuruludur (Ravasi ve Canato, 2013). Yansıtma, organizasyonların kendi kimliklerini ve diğerlerinin onları nasıl gördüğünü nasıl şekillendirdiği üzerine önemli bir etkiye sahiptir (Griffith, 2016).

Bu bağlamda, Hatch ve Schultz, yansıtma gibi temel süreçlerin örgütsel kimlik, imaj ve kültürel anlayış arasındaki ilişkiyi nasıl aracılık ettiğini ve örgütsel kültürün bu dinamiklerin bir parçası olarak nasıl işlediğini açıklamışlardır (Griffith, 2016). Örgütsel kimliğin dinamikleri, bu süreçlerle beraber örgütsel kültür ve imajı kapsayacak şekilde detaylandırılmıştır (Hatch ve Schultz, 1997; 2002).



Şekil 3. Örgütsel Kimliğin Dinamikleri

Bu model, örgütsel kimliğin dinamiklerini göstererek, kültürel anlayışlar ile paydaş imajları arasındaki iki türlü ilişkiyi açıklar. İlk olarak, paydaşların imajları üzerinden kurumsal kimliği ve öz kimliğimizi yansıtma süreçleri, bu imajların kurum kültürüne olan etkilerini tanımlamaktadır (Hatch ve Schultz, 2002). İkinci olarak ise, kültürel anlayışların, kimlik iddialarını ifade etme ve bu iddiaları

başkalarını etkilemek amacıyla kullanma süreçleri, organizasyon kültürünün diğerlerinin algıladığı organizasyon imajları üzerindeki etkisini ortaya koyar. Bu ilişkiler, kültür ve imaj arasındaki bağlantıları, hem içsel hem de dışsal örgütsel benlik tanımları aracılığıyla örgütsel kimliğin nasıl şekillendirildiğini açığa çıkarır.

Örgütsel kimlik üzerine yapılan çalışmalar genellikle kimliğin ne olduğunu ve nasıl oluşturulduğunu anlamaya yöneliktir ve bu süreçler için çeşitli teorik çerçeveler sunulmuştur (Griffith, 2016). Örgüt kültürü, örgütsel kimlik ve imaj kavramları genellikle örgütün farklı yönlerine odaklanan çeşitli disiplinlerden gelişmiştir. Ancak bu üç kavramın birbiriyle olan karşılıklı bağlılığı açıktır (Hatch ve Schultz, 2002). Örgütsel kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişki de yakından bağlantılıdır; örgütsel kimlik, bireyin kendisini özdeşleştirdiği grup ile bağlılığı ve aidiyet duygusunu temsil eder (Puusa ve Tolvanen, 2006).

Sosyal kimlik teorisyenleri, bireylerin kendilerini grup üyelikleri üzerinden tanımladıklarını ve tüm grupların bir bireyin kimlik tanımına eşit derecede katkıda bulunmadığını savunur. Bu çerçevede, bir örgüt üyesinin, örgütün sosyal grup olarak kimlik tanımlayıcı rolü değişkendir. Örgütsel özdeşleşme, "örgüt tanımı ile benlik tanımı arasındaki bilişsel bağlantı" olarak tanımlanmıştır. Pratt'a göre, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi için gereken iki koşul şunlardır: (a) bireyin örgütsel kimliği net bir şekilde algılaması, (b) bireyin kendisini örgütsel kimliğe göre kategorize etmesi. Böylece, algılanan örgütsel kimlik, bir üyenin inançları üzerine kurulu ve örgütsel özdeşleşme derecesini etkileyen güçlü bir imaj olarak işlev görür. Bir örgütsel kimlik ne kadar çekici algılanırsa, bir üyenin bu kimlikle özdeşleşmesi o kadar güçlenir (Duton vd., 1994).

1.3.2.4.1. Örgütsel Kültür

Chester Barnard'ın informal örgütler üzerine yaptığı çalışmalar 1930'lu yıllarda filizlenen örgüt kültürü kavramı, 1980'lerin başlarında yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemden itibaren, örgüt kültürü üzerine çeşitli disiplinlerden pek çok tanım geliştirilmiş ve bu kavramın kullanımı, yorumlanması ve araştırılması konusunda farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur (Gizir, 2008).

Kültür, toplulukları bir arada tutan, inanç ve değerleri kapsayan, insanlar arası ilişkileri pekiştiren ve bireyleri hem örgüte hem de topluma bağlayan bir unsur olarak kabul edilir. Kültür, çalışanların eylemlerini yönlendiren ve onları şekillendiren bir kuvvet olarak, örgüt içinde de benzer bir işlev görür. Tıpkı bireylerin toplumsal inanç ve değerlerle uyumlu hale geldiği gibi, örgüt içindeki bireyler de örgüt kültürünü benimseyerek ona göre hareket ederler (Balay ve ark., 2013).

Bu nedenle, örgüt kültürü, çeşitli unsurların etkileşimiyle oluşan, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini belirleyen standartlar sağlayan ve örgütteki faaliyetlerin nasıl yürütüleceğine dair ortak bir anlayış sunan bir yapıdır (Wallach, 1983: 29). Örgüt kültürü ayrıca, inanç, değer ve davranış normları gibi genel kalıplar oluşturarak, farklı bireysel hedeflere sahip çalışanları bir arada tutar ve onları aynı kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir (Kam, 2019; Haymanalı, 2022). Böylece, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir, onların organizasyona ait hissetmelerini sağlar ve örgütün algılanışını şekillendirir (Özgözgü, 2017).

Örgüt kültürü, dil, değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlar, seremoniler, törenler, hikayeler ve mitler gibi öğelerle tanımlanır. Bu unsurlar, organizasyonun temsil ettiği değerler, inançlar ve normlar bütünü oluşturur (Acılar, 2009). Örneğin, bir örgütün temel değerleri arasında yaratıcılık, mizah, dürüstlük, bağlılık, nezaket ve topluma saygı yer alabilir. Bu değerler, örgüt içinde yol gösterici bir rol oynar ve çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırmak için mizah gibi unsurların önemini vurgular. Normlar ise örgüt içinde kabul edilen davranış biçimlerini ve örgüt içi iletişim metotlarını belirler (Nalbantoğlu, 2021).

Örgüt kültürü, bir organizasyonda ortak değerler ve inançlar topluluğu olarak tanımlanabilir; bu kültür, kimlerin ödüllendirildiği, kararların nasıl ve kimler tarafından alındığı, çalışanların nasıl muamele gördüğü ve hissettikleri gibi çeşitli yönlerden organizasyonu şekillendirir (Omerzel, 2016). Örgüt kültürü, çalışanlara bir sosyal kimlik sağlayarak, onların örgütsel özdeşleşme sürecine katkıda bulunur. Bu süreç içinde çalışanlar, kurumsal bir "biz" anlayışını benimseyerek, organizasyonel çatı altında ortak bir dil ve amaç etrafında birleşirler. Bu bağlamda, örgüt kültürü, çalışanların beklediği davranış normlarını belirleyen değerleri ve inançları yansıtır (Haymanalı, 2022).

Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak için sosyal kimlik teorisi önemlidir. Bu teori, örgüt kültürünün, örgüt değerleri ile bireylerin sosyal kimliklerini oluşturan değerler arasındaki uyumla şekillendiğini belirtir. Örgüt kültürü, din, dil, ahlak kuralları, eğitim, folklor ve kutlamalar gibi çeşitli unsurlarla zenginleşir; bu unsurlar, örgüt üyelerinin bireysel ve sosyal kimliklerini ne kadar içselleştirdiğine bağlı olarak onların örgütsel özdeşleşme düzeyini etkiler (Kam, 2019). Güçlü bir örgüt kültürü, bireyin örgütle olan bağını pekiştirir ve sosyal kimlik ile örgütün entegrasyonu sonucu örgütsel özdeşleşmeye yol açar.

Özetle, örgüt kültürü, örgüt içindeki inanç, değerler ve davranış normları gibi genel kalıplar oluşturur, bu da birleştirici bir yapı sağlar. Bu yapı, çalışanların farklı bireysel amaçlara sahip olsalar bile, aynı organizasyon çatısı altında bir

arada çalışmalarını, aynı dili konuşmalarını ve ortak bir paydada buluşmalarını mümkün kılar (Haymanalı, 2022). Bu durum, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir, onların organizasyona ait hissetmelerini sağlar ve örgütün algılanış şeklini oluşturur, böylece bireyin örgütle özdeşleşmesine önemli ölçüde katkı sağlar (Özgözü, 2017).

1.3.2.4.2. Örgütsel İmaj

Epistemolojik olarak imaj kavramı, insanların zihninde oluşan bir kişi, kurum, ürün veya olayla ilgili bilişsel ve psikolojik bir görüntüyü ifade eder. Bu, duyu organları aracılığıyla algılanan, kavramsal ve görsel öğelerin bir araya gelmesiyle oluşur ve bu öğelerin birleşimi anlam yüklü bir bütün oluşturur. İmaj, algı, izlenim ve tanım süreçlerinin zihinsel bir entegrasyonudur ve bu entegrasyon, çeşitli soyut ve somut varlıklarla ilişkilendirilebilir, ideolojiler ve kültürel değerler gibi soyut kavramları da içerebilir (Özüpek ve Ergen, 2018). İmaj çalışması, kişilerden coğrafi yerlere, markalara ve örgütlere kadar geniş bir yelpazede uygulanmaktadır (Pina ve Martinez, 2006).

Marken, imajı bir organizasyonun algılanan toplamı olarak görür ve bunu organizasyonun hedefleri, planları, ürünleri, hizmetleri ve küresel eylemleri ile ilişkilendirir. Öte yandan, Robinson imajı, bir şirkete yönelik tutumların bir özeti olarak tanımlar ve bu imajın bir kişinin şirkete olan genel bakışını yansıttığını belirtir (Treadwell ve Harrison, 1994). Kotler, imajı inançlar ve tutumlar arasında bir yerde konumlandırırken, Berg, bunu insanların bir örgüt hakkında paylaştığı bilgiler olarak sunar. Duque ve Carvajal için örgütsel imaj, bir şirketin sunduğu ürün veya hizmetlerin özellikleri ile bireylerin bu şirkete dair tutumlarının birleşimidir (Perez ve Torres, 2017).

Nimmo ve Savage, imajın bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu belirterek, bir örgütsel imajın, inançlar, tutumlar ve kurumsal davranışlarla ilgili izlenimler de dahil olmak üzere bir bireyin bir kuruluşla ilgili algılarını tanımlarlar. Bu tanım, imajın logolar, markalar ve diğer görsel öğelerle birlikte nasıl kullanılabileceğini de kapsar (Treadwell ve Harrison, 1994). Rho ve ark. (2015), örgütsel imajın hem dış hem de iç bileşenler tarafından nasıl algılandığını ele alırlar, bu da bir örgütün kişiliği ve felsefesi hakkında genel bir fikir sunar (Rho ve ark., 2015; Kalkan, 2020). Karaoğlu, örgütsel imajın hem iç hem de dış algıyı etkilediğini, çalışanlar için özellikle önemli olduğunu, çünkü bir çalışanın örgüt imajını, dışarıdan nasıl görüldüğünün bir yansıması olarak kullanılabileceğini belirtir (Karaoğlu, 2019). Lievens ise, çalışanların örgütsel imajı ile gurur duyduğunu ve bu imaj sayesinde örgüte aitlik hissettiğini vurgular (Lievens, 2017).

Epistemolojik bakış açısından, bir üyenin kendi örgütü hakkında algıladığı imaj, o kişinin iş yerine ne kadar özdeşleştiğini ve iş yerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Bu ilişkiyi en iyi açıklayan sosyal bilişsel teori, bireylerin davranışlarının nasıl şekillendiğini anlamada doğrudan, dolaylı ve sembolik bilgilerin nasıl işlendiğine odaklanır. Diğer bir ifadeyle, bireyler, sosyal yapılar ve kişisel deneyimler üzerinden bilgi toplar ve bu bilgiler doğrultusunda kararlar alıp harekete geçerler. Bu süreçte, üyeler, hem kişisel tecrübelerden hem de dışardan gelen algılardan örgütleri hakkında bilgiler edinirler (Rho ve ark., 2015). Bu bağlamda, bir üyenin özdeşleşmesi, dışarıdan nasıl görüldüğüne ve değerlendirildiğine duyarlıdır. Algılanan örgütsel kimlik, üyenin örgüt hakkında yaptığı değerlendirmeleri; yorumlanan dış imaj ise, dışarıdaki insanların örgüt hakkındaki algılarına dair inançları yansıtır. Bu yorumlanan dış imaj, üyelere sadece örgütün toplumsal değerlendirmesi hakkında bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda "Bu kuruluşla olan ilişkim nedeniyle dışarıdakiler beni nasıl görüyor?" sorusuna cevap verir. Eğer bir örgütün dışarıdan algılanan imajı çekici ise, bu durum üyelerin örgütle özdeşleşmesini güçlendirir; üyeler, örgütün olumlu ve sosyal olarak değerli özelliklerini benimseyerek, olumlu bir sosyal kimlik korumaya çalışır (Duton ve ark., 1994).

Sosyal kimlik teorisi, örgüt üyeliğinin özdeşleşme sürecini daha iyi anlamamıza yardımcı olur ve iki temel süreci önerir: kendini sınıflandırma ve kendini geliştirme. Kendini sınıflandırma, bireylerin kendilerini ve diğerlerini kategorize etme süreçlerine odaklanır, bu da bireylerin başkalarıyla karşılaştırmalar yapmasını içerir ve örgütsel kimliklerinin ayırt edici özelliklerini belirler. Kendini geliştirme ise, üyelerin kendi örgütlerini çekici ve olumlu olarak algılamalarının, özdeşleşme sürecini tetiklemekte ne kadar önemli olduğunu vurgular. Böylece örgütsel özdeşleşme, üyelerin hem dışsal yargılara dayalı inançlar hem de kendi içsel değerlendirmeleri aracılığıyla örgütlere duygusal ve bilişsel bağlılık geliştirmelerinin sonucudur. Bu süreçler, örgütsel imaj ve yorumlanan dış imajla birlikte, algılanan örgütsel kimliği içerir ve bireylerin örgütlerle özdeşleşme derecesini etkiler (Rho ve ark., 2015).

1.3.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Teorik Temeller

1.3.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi

İnsanların olumlu bir öz-değerlendirme yapma eğilimi, grup içi üstünlüğü algılamalarını ve dolayısıyla kendi gruplarını diğerlerinden daha üstün tutma eğilimlerini tetikler. Bu davranış biçimi, bireylerin gruplarına olan bağlılıklarını ve grupla özdeşleşmelerini derinleştirir. Sosyal kimlik teorisinin açıklamaları, bu süreçleri detaylandırmakta ve grup dinamiklerini anlamada kritik bir çerçeve sunmaktadır (Demirtaş, 2003).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin davranışlarını etkileyen bilgilerin nasıl işlendiğini inceleyen sosyal psikolojinin bir alanı olarak gelişmiştir. Bu teori, sosyal psikolojinin bireye odaklanan redüksiyonist yaklaşımlarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkmış ve Muzaffer Şerif Başoğlu'nun gerçekçi grup çatışması teorisini temel alarak, Henri Tajfel ve John Turner tarafından daha da geliştirilmiştir (Gürlek ve Tuna, 2018). Şerif'in çalışmaları, gruplar arası çatışmaların sadece önyargılardan değil, aynı zamanda çıkar çatışmalarından kaynaklandığını öne sürer. Sosyal kimlik teorisi, gruplar arası rekabetin sosyal boyutlarını da dikkate alarak, bu çatışmaları ve işbirliklerini inceler ve Şerif'in teorisini genişletir (Turner ve Reynolds, 2010).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini gruplarla nasıl özdeşleştirdiğini ve bu özdeşleşmenin sosyal karşılaştırmalar yoluyla nasıl pekiştirildiğini açıklar. Buna göre, bireyler, kendi gruplarını olumlu bir şekilde diğer gruplarla karşılaştırarak ve bu gruplardan farklılıklarını vurgulayarak grup içi değerlerini artırır ve sosyal kimliklerini güçlendirir (Spears, 2011). Sosyal kimlik teorisi, zaman içinde sosyal grupların ve gruplar arası etkileşimlerin bireysel kimlikler üzerindeki etkilerini geniş bir çerçevede inceler (Hogg, 2016).

Teori, aynı zamanda, sosyal grupların üyelerine kim olduklarını, neye inanmaları gerektiğini ve nasıl davranmaları beklenildiğini belirleyen ortak bir kimlik sağladığını belirtir. Sosyal kimlik, grup üyelerinin kendi gruplarını ilgili dış gruplardan nasıl ayırt ettiklerini de belirgin bir şekilde vurgular (Hogg, 2016). Tajfel'in sosyal kimlik teorisine göre, bireylerin gruplarını nasıl algıladıkları ve bu gruplara nasıl duygusal değer verdikleri, sosyal sınıflandırma süreçleri ile başlar ve bu süreçler, aynı gruptakiler arasındaki benzerliklerin ve farklı gruplardakiler arasındaki farklılıkların vurgulanmasını içerir (Martiny ve Rubin, 2016). Sosyal kimlik teorisi, bireylerin grup üyeliği yoluyla kendilerini nasıl tanımladıkları ve bu tanımın kişisel kimliklerini nasıl şekillendirdiği hakkında derinlemesine bir bakış sağlar (Demirtaş, 2003).

1.3.3.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi (Benlik)

Yaklaşık on yıl sonra Turner ve ekip arkadaşları tarafından geliştirilen kendini sınıflandırma teorisi, sosyal kimlik teorisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (Spears, 2011). Her iki teori de benzer ideolojik ve teorik perspektiflerden yola çıkarak, birçok yöntem ve varsayımı paylaşır. Bugün pek çok uzman, sosyal kimlik ve sosyal sınıflandırma teorilerini bir arada anlatmak için genel bir "sosyal kimlik yaklaşımı" terimini kullanırken, her iki teorinin farklı vurgular yaptığını ve farklı odak noktaları olduğunu da kabul eder (Hornsey, 2008).

Tajfel'in ölümünden sonra Turner ve diğerleri, teorinin bilişsel boyutunu daha da derinleştirmeye odaklanmış, sosyal kimlik teorisinin gruplararası etkileşimleri

ele almasının ötesine geçerek grup içi süreçleri de tartışmaya başlamışlardır (Hornsey, 2008). Bu nedenle, sosyal kimlik teorisi daha çok gruplar arası ilişkilere odaklanırken, kendini sınıflandırma teorisi hem grup içi hem de gruplar arası süreçleri kapsayan daha geniş bir çerçeve sunar (Spears, 2011).

Kendini sınıflandırma teorisi, bireylerin birden fazla kimlik ve farklı sosyal bağlamlarda değişen kimlikleri olduğunu savunur. Bu teori, sosyal kimlik teorisinin kişilerarası ve gruplar arası etkileşimleri bir süreklilik üzerinde ele almasının aksine, kimliği daha farklı bir soyutlama düzeyinde ele alır; kişisel, grup bazında veya tüm insanlık olarak (Spears, 2011).

Bireylerin kendilerini nasıl sınıflandırdıkları bu farklı seviyeler ve kontekstler bağlamında gerçekleşir. Kendini sınıflandırma teorisi, bireylerin grup içi davranışlarını ve gruplarla olan özdeşleşmelerini tetikleyen bilişsel süreçleri vurgular. Bu teori, bir organizasyon içindeki sınıflandırma süreçlerinin bireyin öz saygısını nasıl güçlendirdiğini ve sosyal onayın getirdiği avantajları nasıl desteklediğini öne sürer (akt. Searle ve Billsberry, 2011).

1.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

1.3.4.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Ashforth ve arkadaşlarının çalışmalarında belirtildiği üzere, bireylerin örgütlerle özdeşleşme nedenleri, temelde sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflandırma teorisinin kavramlarına dayanır. Bu teoriler, bireylerin kendilerini geliştirme eğilimleri üzerine kuruludur. Ancak, belki de daha öncelikli olan, insanların benlik kavramını genişleterek daha büyük bir grupla bağ kurma ve ait olma hissinin, psikolojik olarak temel bir insan ihtiyacı olduğu düşüncesidir (Ashforth ve ark., 2008). Bu ihtiyaçlar çerçevesinde Pratt (1998), örgütsel özdeşleşmeyi şu üç ana kategori altında inceler: güvenlik ihtiyacı, üyelik ve aitlik ihtiyacı, ve kendini geliştirme ihtiyacı.

Güvenlik İhtiyacı: Birçok motivasyonel etkenin temelinde yatan psikolojik güvenlik ihtiyacı, öz yeterlilik ve bütünlük duygusu gibi temel insani gereksinimlere dayanır. Bireylerin çevreleri üzerinde kontrol kurma çabaları ve öngörülebilirlik arayışları, hem güven hem de güvenlik duygusunu pekiştirir. Özellikle bireylerin örgütsel bağları, güvenlik ihtiyaçları tarafından güçlü bir şekilde etkilenebilir (Pratt, 1998).

Üyelik ve Aitlik İhtiyacı: İnsanlar arası ilişkiler ve topluluk hissi, Murray tarafından 1938'de tanımlanan üyelik ihtiyacının temelini oluşturur. Bu ihtiyaç, insanların sevgi arayışı ve sosyal bağlantı kurma arzusundan kaynaklanır. Bireyler, hem üyelik hem de kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilecek sosyal yapılarla ilişki kurma eğilimindedir (Rauch, 2016). Aitlik ihtiyacı, bireylerin gruplarla ve sosyal bağlamlarla özdeşleşmesinin ana

nedenlerinden biri olarak görülür ve bu bağlamda sosyal ilişkiler, özdeşleşmenin temel taşı oluşturur (Pratt, 1998).

Kendini Geliştirme İhtiyacı: Sosyal kimlik teorisi, özellikle sosyal gruplarla özdeşleşmeyi, bireylerin kendilerini geliştirme arzusuyla açıklar. Bireyler, iç gruplarına (üyeleri oldukları gruplara) dış gruplara (üye olmadıkları gruplara) göre daha olumlu bakar ve bu, onların öz saygılarını olumlu yönde etkiler. Tajfel ve Turner'ın teorisi, grup üyelerinin, kendilerini bu sosyal kategorilere göre tanımladıktan sonra, iç gruplarını değerli buldukları boyutlarda dış gruplardan olumlu bir şekilde ayırt ederek öz saygılarını pekiştirmeye çalıştıklarını öne sürer (Haslam ve Ellemers, 2005).

Öz saygı, sosyal kimlik teorisinde bir değerlendirme unsuru olarak ele alınır ve örgütsel bağlamda "örgüt temelli öz saygı" terimiyle ifade edilir. Bu, bir kişinin örgüt üyeliği üzerinden kendi değerini nasıl gördüğünü veya bir örgütteki rolleri üstlenerek ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabileceğine dair inanç derecesini tanımlar (Bergami ve Bagozzi, 2000). Bu kavramsallaştırmada, öz değer veya benlik değeri değil, daha çok bu benlik değerinin tatmin edilip edilmemesi söz konusudur.

Bu çerçevede, örgütsel kimlikler, bireylerin öz değer hissini yükselten statü ve prestij gibi unsurlar olarak işlev görür. Özellikle çekici imaj ve kimliklere sahip kuruluşlar, üyelerin kendileriyle özdeşleşmesini teşvik eder. Bu çekicilik, bireylerin kendini geliştirme değerlendirmeleri ile belirlenir; dolayısıyla bir örgütsel kimliğin bireyleri ne kadar farklı veya özel hissettirdiği ve bu kimliğin benlik saygısını ne ölçüde artırdığı, bireylerin özdeşleşme sürecinde önemli bir rol oynar (Pratt, 1998). Özdeşleşme, çalışanların ihtiyaç duyduğu ve doğal bir süreç olarak görülen bir olgudur. Bu süreç, saygınlık ve bağlılık gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılar ve bireylerin örgütsel bağlamda kendilerini nasıl değerlendirdiklerini önemli ölçüde etkiler (Dick, 2004).

1.3.4.2. Örgütsel Açıdan Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Organizasyonların uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarında, kurumun entelektüel sermayesinin bu hedefleri benimsemesi hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmeleri olarak görülür ve kuruluşlar için büyük bir önem arz eder (Lee ve Park, 2015). Sosyal kimlik teorisi, bu konuda baskın bir psikolojik yaklaşım olarak, bireylerin ait oldukları toplulukların kimliklerini nasıl benimsediklerini ve kendi benlik kavramlarını nasıl şekillendirdiklerini açıklar. Tajfel (1986)'ya göre, sosyal kimlik, bir bireyin bir sosyal gruba üyeliğinden ve bu üyeliğin değerinden türetilen benlik kavramının bir parçasıdır. Üyelerin grubun tipik özelliklerini benimsemesiyle, bireysel benlikler, genel bir sosyal varlık olarak

daha kapsamlı bir benlik kavramına dönüşür; bu süreç, "Ben'den Biz'e" geçişi simgeler ve bireylerin kimlikleri sosyal alanda bütünleşir (Lee ve Park, 2015; Tajfel ve Turner, 1986).

İnsanların içgüdüsel olarak kendilerini kategorize etme ve geliştirme arzusu, bir organizasyonla özdeşleşme isteklerini güçlendirir. Bu süreç, örgütsel özdeşleşme davranışını kritik kılar çünkü bireylerin bu eğilimleri, onların organizasyonun genel hedefleriyle uyumlu hale gelmesini sağlar (Larosiliere, 2014). Cheney'e göre, örgütsel özdeşleşme, çalışanların karar verme süreçlerinde örgütün çıkarlarını öncelikli tutmalarını sağlar, bu da çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve örgütlerine bağlı kalmasını teşvik eder, böylece kuruluşlar üzerindeki kontrollerini sürdürmelerine yardımcı olur (Güneri, 2020). Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini bir topluluğa ait olarak tanımlama derecesi ve bu öz tanımlama ile ilişkili değerleri göz önünde bulundurduğunda, insanların belirsizliklerini azaltmalarına yardımcı olan bir motivasyon kaynağı olarak işlev görür (Mukherjee ve ark., 2012) ve organizasyonun faaliyetlerine aktif katılımı teşvik eden bir ikna aracı olarak değerlendirilir (Uray, 2014).

1.3.5. Örgütsel Özdeşleşme ile Karıştırılan Kavramlar

1.3.5.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık, bir bireyin sosyal kimliğinin örgüt bağlamında iki önemli yönüdür (Bergami ve Bagozzi, 2000). Özellikle örgütsel bağlılık ve duygusal özdeşleşme ele alındığında, bu iki kavram arasında bazı benzerlikler bulunsa da, her birinin ayrı ayrı ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Dick, 2004). Örgütsel bağlılık, özdeşleşme ile benzer özellikler gösterse de, her iki kavram kavramsallaştırılma sürecinde farklı yönlerde ele alınmıştır. Örneğin, Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığı, bir bireyin örgütle olan bağının gücü olarak tanımlarken, O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün değerlerini ve bakış açılarını ne kadar benimsediğini gösteren psikolojik bir bağ olarak ifade etmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990) ise, bağlılığı daha basit bir şekilde bireyin örgüte olan bağlılığı olarak açıklamışlardır (akt. Kwonk, 2005).

Örgütsel bağlılığın özdeşleşmeden daha geniş bir yapı olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık birbirine dahil edilse de, örgütsel özdeşleşme genellikle daha derin bir kişisel bağlamda ele alınır. Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılığı duygusal ve hesaplayıcı bağlılık olarak iki ana kategoriye ayırarak, özdeşleşmeyi duygusal bağlılığın bir parçası olarak görmüşlerdir (akt. Kwonk, 2005: 17). Meyer ve Allen'ın (1991) çalışmaları, örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve hesaplayıcı olmak üzere üç bileşene ayırmış ve özdeşleşmeyi duygusal bağlılık kapsamında ele almıştır (Fuchs, 2012).

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık arasındaki farklar, bireylerin örgütle olan ilişkilerinin duygusal, değerlendirici ve bilişsel boyutlarının ne kadar dikkate alındığına bağlıdır. Bağlılık, genellikle birey ve örgüt arasındaki karşılıklı faydaları içerirken, özdeşleşme bireyin örgüt kimliğiyle olan derinlemesine bütünleşmesini ifade eder. Özdeşleşme, bireylerin örgüt içindeki benzersiz konulara anlam yüklemelerini sağlarken, bağlılık ise bazen örgütler arası transfer edilebilir bir bağ olarak işlev görebilir (Kwonk, 2005; Uludağ ve ark., 2019). Bu nedenle, özdeşleşme, örgütsel bağlılıktan ayrı tutulabilir ve her ikisi de örgüt içindeki bireyler için farklı psikolojik süreçler ve ihtiyaçları temsil eder.

1.3.5.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İçselleştirme

Özdeşleşme ve içselleştirme arasındaki ilişki belirsiz olup, bu iki kavramı birbirinden ayırmak zor olabilir. İçselleştirme, bir örgütün değerlerini ve inançlarını benimsemeyi ifade eder ve bu süreç genellikle organizasyonel desteğin artmasıyla sonuçlanır. Özdeşleşme ve içselleştirme, benzer sonuçlar doğurabilirken, bu iki yapıyı ayrıntılı olarak incelendiğinde belirgin farklar içerirler (Mael ve Ashforth, 1992).

Özdeşleşme ve içselleştirme arasındaki farkı belirlemek için yapılan çabalar, bu terimleri konseptüel olarak sınıflandırmayı içerir. Bu terimlerin ayrımını yapmanın en bilinen yöntemlerinden biri, onları derece, kalıcılık ve motivasyon açısından değerlendirmektir. Kelman'ın 1991'deki çalışmasında bu iki kavramı ayırmış, Aronson ise 1992 yılında Kelman'ın çalışmasını referans alarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirmenin sosyal etkiye verilen farklı tepkiler olduğunu belirtmiştir. Uyum, ödül beklentisiyle başkalarının taleplerine uyum sağlamayı; özdeşleşme, çekiciliğe dayalı motivasyonla başkalarının değerlerini benimsemeyi; içselleştirme ise, değerleri ve inançları bireyin kendi kılavuz ilkeleri olarak kabul etmeyi ifade eder (Pratt,1998).

Özdeşleşme genellikle bireyin bir gruba ait hissetme ve sosyal kimlik kazanma isteğinden kaynaklanır ve belirsizlikleri azaltıp öz değer hissini artırma eğilimindedir. İçselleştirme ise, özdeşleşmenin bir parçası olarak görülür ve bireyin inançlarını daha derinlemesine benimsemesiyle karakterize edilir, bu da daha kalıcı değişikliklere yol açar. İçselleştirme, özdeşleşmeden daha derin bir benimsenme süreci olarak, bireyin değer ve inançlarına duyduğu bağlılığı ve bu inançların kişiye ne kadar haklılık hissi verdiğini vurgular. Bu iki kavram arasındaki temel ayrım, içselleştirmenin bireylerin inançlarını, özdeşleşmenin ise kim olduklarını temsil etmesidir (Kwonk, 2005; Pratt, 1998).

1.3.5.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Kişisel Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu teorisi, Schneider ve diğerleri tarafından geliştirilen çekicilik-seçim-ayrılma modeline dayanır (Çiçek ve Çalış, 2021). Bu teoriye göre, kişi-örgüt uyumunun en önemli unsuru amaçların uyumudur. Bu model, kişilik benzerliklerinin örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini tartışarak, bir örgütte kalma, seçilme veya ayrılma süreçlerinde bu algıların etkisini vurgular. Kişi-örgüt uyumu, özellikle çalışanların ve çalıştıkları örgütler arasındaki uyum olarak bilinir ve temel varsayım, örgüt özelliklerinin bireyin nitelikleriyle uyumlu olabileceği ve bu uyumun bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebileceğidir (Özkan ve Tosun, 2020).

Alan yazınında kişi-örgüt uyumu genellikle birkaç benzer tanımla ele alınmıştır. Chatman, bu uyumu örgütün kültürel özellikleri ve bireylerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlarken, Cable, kişi-örgüt uyumunu birey ve örgüt değerlerinin uygunluğu olarak tanımlamıştır. Kristof ise daha geniş bir tanım yaparak, birey ve örgütün değer, yargı ve hedeflerinin uyumu ile bireyin özelliklerinin örgüt kültürüne benzerliğini vurgulamıştır (Aydoğan ve Aydıntan, 2020). Bu tanımlara göre, en çok vurgulanan kişi-örgüt uyumu boyutu “değer uyumu” olup, bu örgütsel değerler ile çalışanların değerleri arasındaki benzerlikleri kapsar (Özkan ve Tosun, 2020). Bu uyum, örgütün değer yapıları ile bireyin değerleri arasındaki uygunluğu içerir ve aslında üç temel durumda gerçekleşebilir: (1) bireyin örgütün, veya örgütün bireyin gereksinimlerini karşılaması, (2) birey ve örgütün benzer özellikleri paylaşması, (3) bu iki durumun eş zamanlı olarak gerçekleşmesi (Aydoğan ve Aydıntan, 2020).

Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ile benzer bir ilişkiye sahiptir ancak daha geniş bir kapsamda ele alınır. Örgütsel bağlılık gibi, iki kavram arasındaki en büyük fark, özdeşleşmenin kimlik temelli bir teori olması, kişi-örgüt uyumunun ise bu özelliği taşımasıdır. Örgütsel özdeşleşme, birey-örgüt ilişkisinin özünü anlamaya odaklanırken (ben kimim ve bu örgüte nasıl uyum sağlıyorum?), kişi-örgüt uyumu daha çok bireyin organizasyona hangi fayda veya avantajları sağlayabileceği üzerine hesaplamalar içerir. Bu nedenle, her iki kavram da birey-örgüt ilişkisini ele alır, ancak bu ilişkinin farklı yönlerini açıklar (Pratt, 1998).

1.3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Özdeşleşme süreci ve onun analizi, her bir özdeşleşme yönünün tek tek ele alınmasını gerektiren karmaşık bir yapıdadır. Bu bağlamda, özdeşleşmenin boyutlarını belirlemek esastır (Dick, 2004). Henri Tajfel tarafından geliştirilen sosyal kimlik teorisine göre, sosyal kimlik, bir bireyin bir gruba üyeliği ve bu üyeliğe atfedilen değerler ile duygusal önemden kaynaklanan bir parçasıdır. Bu

teori, sosyal kimliğin üç temel boyutunu belirler: bilişsel, duygusal ve değerlendirici boyutlar. İlerleyen çalışmalarda, özdeşleşmenin bir davranışsal yönü de eklenmiştir, bu da özdeşleşmenin duygusal ve düşünsel boyutlarının davranışa yansımaları olarak tanımlanabilir (Dick, 2004).

Örgütsel özdeşleşmenin dört boyutu şu şekilde açıklanabilir:

1. **Bilişsel Boyut (Belirgin Grup Üyeliği):** Bu boyut, bireyin örgütün bir üyesi olarak kendini nasıl gördüğüyle ilgilidir. Bireyin, örgütsel gruba üyeliğinin farkında olması ve bu bağlamda zihinsel süreçleri bu üyeliği kavramaktır. Bilişsel perspektiften bakıldığında, örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini çalıştığı organizasyonun bir parçası olarak tanımladığı bir süreç olarak görülür. Bu süreç, bireyin organizasyondaki benzerlikler ve diğer organizasyonlardaki farklar üzerine kurulu öz kategorizasyonlar yaparak gerçekleşir (Bergami ve Morandin, 2019). Ashforth ve Mael gibi düşünürler, özdeşleşmeyi "örgütle bütünleşme veya aidiyet hissi" olarak, Dutton ve diğerleri ise "bir organizasyonun tanımı ile bireyin kendine uyguladığı tanım arasındaki bilişsel bağ" olarak tanımlar. Bilişsel boyut, bireyin örgütlenmiş bir bütün olarak kendini ve örgütün başarılarını veya başarısızlıklarını kişisel başarı veya başarısızlık olarak görebilmesi anlamına gelir (Bergami ve Morandin, 2019).
2. **Duygusal Boyut (Gruba Duygusal Bağ):** Çalışanın, örgütün özelliklerini değerlendirerek kurduğu pozitif veya negatif duygusal bağlantılar bu boyutu tanımlar. Bu, bireyin grupla gurur duyması ve grupla ilgili toplumda kabul gören pozitif bir imaj oluşturma veya olumlu bir sosyal kimlik kurma isteğinden kaynaklanır. Duygusal boyut, örgütsel bağlılığı ve bireyin grup içindeki duygusal yerini belirlemede kritik bir rol oynar (Hündür, 2019).
3. **Değerlendirici Boyut:** Özdeşleşme sürecinde, değerlendirici boyut, bir bireyin örgüt içindeki ve dışındaki diğer üyelerle karşılaştırma yaparak örgüt üyeliğini değerlendirdiği aşamadır (Hündür, 2019). Bu değerlendirme, bireyin üyesi olduğu örgüte değer atfetmesine yol açar. Birey, üyeliği üzerinden, "Bu grup üyeliği benim için faydalı olabilir, sosyal imajımı güçlendirebilir, öz-saygımı ve kimliğimi olumlu yönde etkileyebilir," veya aksi yönde, "Bu gruba üyelik benim için zararlı olabilir, imajımı zedeler ve kimliğime katkı sağlamaz," gibi değerlendirmeler yapabilir (Chreim, 2002).
4. **Davranışsal Boyut:** Davranışsal boyut ise, örgütsel özdeşleşme sonucunda bireyin belirli durumlarda gösterdiği davranışları ifade eder. Bu boyut, bireyin örgütle ilgili algılarına ve düşüncelerine dayanarak örgütsel özdeşleşme davranışları sergilemesini kapsar. Birey, örgütü kendisiyle ne

kadar entegre ederse, örgütle ilgili kimlik algısı o kadar artar ve örgüte karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal yatırımlarını artırır (Chreim, 2002).

Özetlemek gerekirse, bilişsel bileşen (kendini bir kategoriye dahil etme), özdeşleşme sürecinin zorunlu ilk adımını temsil eder. Duygular bu süreçte önemli olmasına rağmen, eğer birey kendini belirli bir kategoriye ait olarak algılamazsa, bu kategori bireyin sosyal kimliğinin tanımlanmasına önemli bir katkı sağlayamaz. Birey kendini bir sosyal gruba ait hissettiğinde, diğer üç bileşen; duygusal bağ, değerlendirici boyut ve davranışsal boyut devreye girer. Birey bu grupla zayıf veya güçlü duygusal bağlar hissedebilir, grubun niteliklerini olumlu veya olumsuz değerlendirir ve grupla ilişkili olma ve grup adına hareket etme konusunda hazır olabilir. Bu bileşenlerin etkileşimde olduğu zaman ve neden sıralaması belirsiz olabilir ancak tüm bileşenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu kabul edilir. Yani, bireyin gruba duyduğu duygusal bağ ne kadar güçlüyse, grubu o kadar olumlu değerlendirir ve grubun adına o kadar aktif hareket eder (Dick, 2004).

1.3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Literatürde bireylerin bir sosyal varlıkla ne zaman özdeşleşeceklerini ve örgütsel özdeşleşmenin temellerini anlamak adına en yaygın kabul gören iki teori, sosyal kimlik teorisi ve bu teörinin bir türevi olan kendini sınıflandırma teorisidir. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin sosyal çevrelerini kategorilere ayırma ve düzenleme eğilimlerini temel alır. Bu teoriye göre insanlar, çevrelerini sosyal kategorilere göre sınıflandırmaya yönelik doğuştan bir eğilime sahiptirler ve bu sınıflandırma, diğer insanları sistemli bir şekilde tanımlamalarını kolaylaştırır. Bu teorik çerçeve içinde, örgütsel özdeşleşmenin temelinde üç ana öncül bulunur:

- Sosyal kategorizasyon yoluyla farklılaşma,
- Kendini geliştirme,
- Belirsizliği azaltma (Ashforth ve Mael, 1989).

1.3.7.1. Sosyal Kategorizasyonda Farklılık Öncülü

Örgütsel özdeşleşme sürecindeki ilk ön koşul olan sosyal kategorizasyon farklılık prensibi, (1) örgütsel ayırt edicilik, (2) dış grupların belirginliği, (3) organizasyon içi düşük rekabet gibi öğelerle desteklenmektedir. Bu faktörler, örgütsel sınıflandırmayı kolaylaştırarak insanları örgütle daha güçlü bir bağ kurmaya ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye teşvik etmektedir (Bartel, 2001). Örneğin, örgütsel ayırt edicilik, üyelerin kendi örgütlerini diğerlerinden net bir şekilde ayırt etmelerini sağlayan belirgin bir sınır oluşturur ve bu durum örgütsel kimliği özdeşleşmenin bir öncülü olarak ortaya koyar

(Kwong, 2005). Stuart Albert ve David Whetten tarafından yapılan kavramsallaştırmada da örgütsel ayırt edicilik, “bir organizasyonun merkezi, ayırt edici ve kalıcı özellikleri” ile ilişkilendirilerek, örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak kabul edilir (Corley, 2004).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kimlik, bir kişinin kendini nasıl özdeşleştirdiğine dair soruların yanıtlarını sunar: Özdeşleşme, kişinin örgütüyle kurduğu anlamlı ilişkiler üzerine inşa edilen bilişsel ve duygusal bir temele dayanır. Bu kapsamda örgüt kimliği, bireylerin örgütle ne kadar güçlü özdeşleştiklerini belirleyen önemli bir faktördür (Puusa ve Tolvanen, 2006). Sosyal kimlik teorisyenleri, bireylerin kendilerini grup üyeliklerine göre tanımladıklarını ve tüm grup üyeliklerinin kişisel tanımlamalara eşit düzeyde katkıda bulunmadığını vurgularlar (Dukerich ve ark. 2002). Buna göre, örgüt üyelerinin, örgütün kimlik tanımlayıcı bir sosyal grup olarak hizmet etme derecesi büyüktür. Dutton ve ark. (1994) örgütsel özdeşleşmeyi, “örgüt tanımı ile benlik tanımı arasındaki bilişsel bağlantı” olarak tanımlarlar. Pratt, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi için bireyin örgütsel kimliği açıkça algılaması ve kendisini bu kimliğe göre kategorize etmesi gerektiğini belirtir (Pratt, 1998).

Buna ek olarak, örgüt üyelerinin algıladığı örgütsel kimlik, örgütün ayırt edici, merkezi ve kalıcı özelliklerine dayanan güçlü bir imaj olarak hizmet eder. Bu imajın çekiciliği, bir üyenin örgütsel özdeşleşmesini güçlendirir (Dutton ve ark., 1994). Dış grupların belirginliği, iç grup homojenliği varsayımını güçlendirir ve bireylerin iç gruplarını dış gruplardan net bir şekilde ayırt etmelerini kolaylaştırır. Organizasyon içi düşük rekabet, örgüt üyeleri arasındaki homojenliği koruyarak özdeşleşmeyi pekiştirir; artan rekabet ise bu homojenliği baltalayarak örgüt üyelerinin birbiriyle rekabet etmesine ve örgütün alt birimlerine ayrılmasına yol açar (Mael ve Ashforth, 1992).

1.3.7.2. Kendini Geliştirme Öncülü

Örgütsel özdeşleşme sürecinde kendini geliştirme önemli bir rol oynamaktadır ve pozitif bir benlik imajı kazanmak bu sürecin merkezindedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine karşı duydukları çekici ve olumlu algı, özdeşleşme sürecinin tetikleyicisi olarak kabul edilir (Rho ve ark., 2015). Ayrıca, kendini geliştirme algısının pozitif düşünceli bireylerde, uyumlu kimliklere sahip kişilerde ve saygı gören iş organizasyonlarında daha belirgin olduğu gözlemlenmiştir. Bireyler, çevreleri hakkında olumlu düşündükçe örgütlerine de olumlu yaklaşır, bu da organizasyonların olumlu yönlerinin takdir edilmesine ve bağlılık duygusu ile kendini geliştirme hissinin artmasına yol açar (Kwong, 2005).

Bunun yanı sıra, dışarıdan algılanan örgüt imajı da üyelerin özdeşleşmesini etkileyebilir. Dış imajın çekiciliği, üyelerin örgütlerle olan ilişkileri hakkında, "Dışarıdakiler benim hakkımda ne düşünüyor?" sorusuna cevap verir. Eğer dış imaj çekici olarak değerlendirilirse, bu, üyelerin örgütsel özdeşleşmesini güçlendirir ve örgütün sosyal olarak değerli özellikleri ile öne çıkmasını sağlar (Dutton ve ark., 1994).

Bu şekilde, örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütlerine bilişsel, duygusal ve davranışsal bağlılık geliştirmeleri sürecinin bir ürünüdür. Algılanan ve yorumlanan örgütsel imajlar, örgütsel özdeşleşme derecesini etkileyebilir. Çekici bir dış imaj, örgüt üyelerinin özdeşleşme olasılığını artırabilir (Rho ve ark., 2015). Özetle, örgütün saygınlığı ve statüsü gibi faktörler, bireysel bağlılığı teşvik edebilir ve bu da özdeşleşmenin önemli bir diğer öncülü olabilir. İyi bir imaj veya yüksek itibar, üyelerin kimliklerinin şekillendirilmesini teşvik eder ve dışarıdakilerin örgüt hakkındaki olumlu görüşleri, örgütsel saygınlık ile pozitif bir ilişki olduğunu onaylar (Kwong, 2005). Buna ek olarak, kimlik araştırmacıları özdeşleşme algıları üzerinde örgütsel kimlik ve dinamiklerin (imaj, kültür) etkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Ravasi ve Canato, 2013).

1.3.7.3. Belirsizliği Azaltma Öncülü

Belirsizlik, kişinin düşünceleri, duyguları, tutumları ve davranışları hakkında, benzer diğerleriyle uyumsuz olduğunu fark ettiğinde yaşanan bir durumdur (Hogg, 2000). Ayrıca, belirsizlik hem motivasyonel bir faktördür hem de planlama ve tahmin yapmayı zorlaştıran bir unsurdur. Kişinin kendi davranışları ve başkalarının davranışları hakkında belirsizlik hissetmesi genellikle rahatsız edici ve zorlayıcı bir deneyimdir (Hogg, 2014). Bu nedenle, insanların kendi algıları, tutumları, duyguları ve davranışları hakkındaki belirsizliği gidermeye çalışmaları doğaldır (Hogg, 2014).

Belirsizliği azaltma çabası, örgütsel sosyalleşme teorilerinde de bir motivasyon kaynağı olarak kabul edilir. Belirsizlik kimlik teorisi, bir kişinin dünyayı ait olduğu grubun perspektifinden değerlendirerek belirsizlik duygusunu yönetebileceğini öne sürer (Hogg, 2000). İnsanların hayatta kalabilmesi, anlam yüklü ve öngörülebilir bir dünya inşa edebilme yeteneklerine bağlıdır. Bu bağlamda, bireyin kendi hakkındaki ve diğer insanlar hakkındaki belirsizlikleri genellikle kaygı verici duygularla ilişkilidir (Jolanda ve ark., 2000). Özdeşleşme, belirsizliği azaltma konusunda etkili olabilir ve bireyi belirsizlikten koruyabilir. Bu, belirsizlik azaltma ihtiyacının, grup özdeşleşmesini tetikleyici bir motivasyon kaynağı olduğu anlamına gelir. İnsanlar, kendi hakkında veya yansıttıkları imaj hakkında belirsizlik hissettiklerinde yeni gruplara katılabilir,

mevcut kategorilerle daha güçlü bir özdeşleşme sürecine girer veya zaten ait oldukları gruplarla daha sıkı bir bağ kurabilirler (Hogg ve Vaughan, 2007).

Sonuç olarak, belirsizliği azaltma gerekliliği, insanların benlik kavramlarıyla ilgili olarak kesinlik ihtiyacı gibi temel bir motivasyondur. Bu kesinlik, dünyalarını basitleştirme ve yaşamlarında kontrol sahibi olma arayışıyla doğrudan ilişkilidir. Sosyal kimlik süreçleri, bir kişinin algıları, tutumları, duyguları ve davranışları üzerinde belirsizliği azaltarak yönlendirilebilir ve insanlar, önemli konulardaki belirsizlikleri azaltmak için gruplarla veya organizasyonlarla özdeşleşme eğiliminde bulunur (Kwonk, 2005).

1.3.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme, hem bireyler hem de kuruluşlar için derin sonuçlar doğurur. Bir çalışanın kurumuyla özdeşleşmesi, güvenlik ve aidiyet gibi temel ihtiyaçların giderilmesini sağlar ve bireyin yaşamını daha anlamlı kılar. Bu süreç, kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkiler; kişisel güven ve özdeğer hissini artırır. Ayrıca, bir çalışan grubun diğer üyelerini özdeşleştiği özelliklerle tanımladığında, bu özellikleri kendinde de bulma eğilimindedir. Örneğin, bir grup üyesi olarak diğerlerini yetenekli ve çalışkan olarak gören bir kişi, özdeşleşme sürecinde bu nitelikleri kendisinde de hisseder ve kendine olan sevgisi artar (Köse, 2020).

Örgütsel özdeşleşme, üyeleri ortak hedefler doğrultusunda düşünmeye ve hareket etmeye teşvik eder, böylece kurumsal faydaya yönelik olumlu tutum ve davranışları destekler. Önceki çalışmalar, özdeşleşmenin duygusal bağlılık, kalıcı iş niyeti, örgütsel kimliğin olumlu değerlendirilmesi ve işbirlikçi davranış gibi çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Akyazı, 2020). Örneğin, Ashforth ve Mael'in işbirliği ve memnuniyeti artırma yönündeki bulguları, Riketta'nın meta-analizi ve Lee, Park ve Koo'nun işe katılım ve tatmin gibi sonuçları tekrar doğrulayan çalışmaları özdeşleşmenin temel bir yapı olduğunu göstermiştir (Shannon, 2021).

Özetle, örgütsel özdeşleşme, belirli tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi şekillendiren temel bir değişken olarak kabul edilir. Bu, bağlılık ve memnuniyet gibi daha kısa vadeli tutumların yanı sıra, örgütsel özdeşleşmenin daha derin kişisel çıkarlarla ilişkili olduğunu gösterir (Shannon, 2021). Ayrıca, iletişimsel ve bilişsel süreçler, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde, özdeşleşme ile ilişkili sonuçları belirginleştirir. Weick'in belirttiği gibi, örgütsel özdeşleşme, çalışanları bir araya getirir ve onların çalışma ortamlarını anlamlandırmalarına yardımcı olur, böylece üyelerin örgütsel faaliyetleri anlamalarına olanak tanır (Parker ve Haridakis, 2008).

1.3.9. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Araştırmalar

Fedai (2022) gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel yıldırmanın örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Bu araştırma, Ankara'da çeşitli sektörlerden 896 çalışanı kapsamış ve cinsiyet açısından bu algılarda anlamlı bir farklılık olmadığını, hizmet süresinin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını, ancak öğrenim durumunun özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Polat'ın 2022'deki araştırması, eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin özdeşleşme düzeyleri cinsiyet, yaş ve eğitim durumu açısından farklılık göstermezken, kıdeme göre farklılıklar gösterdiği bulunmuştur; özellikle düşük kıdemli öğretmenlerin özdeşleşme düzeyleri daha yüksekti. Ayrıca, sürdürülebilir liderliğin bazı alt boyutları ile özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler bulunurken, çevresel ve sosyal sorumluluk boyutları ile ilişki gözlenmemiştir. Örgütsel adalet ve özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Serinkan ve Tülü'nün (2021)'deki çalışması, Pamukkale Üniversitesi'nde görevli idari personelin örgütsel özdeşleşme ve sinizm düzeylerini incelenmiştir. Bu çalışmada özdeşleşme ile sinizm arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve maaş algısı gibi değişkenler arasında özdeşleşme düzeyinde anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, duyuşsal boyutun özdeşleşmeyi %44 oranında negatif etkilediği bulunmuştur.

Aytekin'in 2020'de yaptığı çalışma, öğretmenler arasında duygusal emek ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemiştir. Erkek öğretmenlerin özdeşleşme düzeyleri kadınlardan daha yüksek bulunmuş, özdeşleşme okul kademesine göre değişkenlik göstermiş ve mesleki kıdem etkili olmuştur. Örgütsel özdeşleşme düzeyi en yüksek olanlar uzun kıdemli öğretmenlerken, öğretmen sayısına göre de farklılıklar gözlemlenmiştir. Duygusal emek ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki saptanmış ve duygusal emek, özdeşleşme düzeyini %8.4 oranında yordamıştır (Aytekin, 2020).

Fettahlıoğlu ve Koca'nın 2015'teki çalışması, örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve destek arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bulgular, özdeşleşme ile vatandaşlık arasında orta seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve destek ile vatandaşlık arasındaki ilişkide destekleyici bir rol olmadığını göstermiştir (Fettahlıoğlu ve Koca, 2015).

Sökmen'in (2019)'da gerçekleştirdiği araştırma, 708 otel çalışanı üzerinde yapılmış olup, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu çalışma örgütsel

bağlılığın, özdeşleşmenin iş tatminine olan etkisinde aracılık görevi üstlendiğini göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Aliyev ve Işık'ın (2014) yılındaki çalışması, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, iş arkadaşlarından destek alma, gelecek beklentileri ve örgütün anlaşılması gibi dört boyutta incelendiğini belirtmiştir. Bu çalışma, sosyalleşme ve özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olduğunu, ancak çalışanların sosyalleşme ve özdeşleşme düzeylerinde cinsiyet, yaş, iş deneyimi, ve çalışma süresi açısından farklılık olmadığını; sadece eğitim durumu açısından farklılık gösterdiğini raporlamıştır.

Argon ve Ekinci'nin (2016)'da yürüttüğü çalışma, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve sinizm düzeyleri üzerine odaklanmıştır. Bu araştırma, öğretmenlerin genellikle yüksek düzeyde özdeşleşme ve düşük düzeyde sinizm gösterdiğini, özdeşleşme arttıkça sinizmin azaldığını ve özdeşleşmenin sinizmi %10,4 oranında anlamlı bir şekilde öngördüğünü bulmuştur.

Sökmen ve Bıyık'ın (2016)'daki çalışmaları, örgütsel bağlılık, özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiş ve bu değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, örgütsel bağlılığın artması durumunda, özdeşleşme, uyum ve iş tatmininin de arttığını belirtmiştir.

Alcan'ın (2018)'deki çalışması, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Araştırma ayrıca, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdeme bağlı olarak değişiklik gösterdiğini, özellikle uzun süreli kıdem sahibi olanların daha yüksek özdeşleşme düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymuştur (Alcan, 2018).

Akpınar'ın (2014) yılındaki çalışması, ortaokul öğretmenlerinin insan ilişkileri ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, insan ilişkileri ve örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin özdeşleşme düzeyleri genel olarak orta seviyede bulunmuş, erkek öğretmenlerin kadınlara kıyasla daha yüksek özdeşleşme seviyelerine sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdemle özdeşleşmenin içselleştirme boyutu arasında bir ilişki saptanmış, ön lisans mezunlarının lisans ve üzeri mezunlara göre daha yüksek uyum ve içselleştirme seviyelerine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmen sayısı artışıyla içselleştirme düzeylerinde bir azalma olduğu, çalışma süresinin ise özdeşleşme düzeylerinde anlamlı bir fark yaratmadığı bulgulanmıştır. Araştırma, hem okul içi hem de okul dışı ilişkilerin

özdeşleşme düzeyleri üzerinde orta derecede pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Akpınar, 2014).

Paksoy'un (2021)'de yürüttüğü araştırma, öğretmenlerin eğitime olan inançları ile örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Kahramanmaraş'ta 345 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, ilişkisel tarama modeli ve basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanarak, öğretmenlerin eğitime olan inançları ile özdeşleşme düzeyleri arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Değişkenlerin bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Mihci ve Uzun'un (2020)'deki çalışması, Giresun'da ilköğretim okullarında görev yapan 315 öğretmen üzerinde etik liderlik, örgütsel adalet ve özdeşleşme arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma, etik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin adalet algılarını ve özdeşleşme seviyelerini anlamlı şekilde iyileştirdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin etik liderlik pratiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve genel okul başarısını artırabileceğini göstermektedir, bu nedenle etik liderlik eğitim kurumlarında stratejik bir öneme sahiptir.

Kaplan'ın (2020)'de yaptığı çalışma, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bu araştırma, 302 beden eğitimi ve spor öğretmeni üzerinde yürütülmüş ve tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bulgu olarak, okul müdürlerinin liderlik niteliklerinin öğretmenlerin kurumlarına olan özdeşleşmesini orta düzeyde artırdığı ve örgüt iklimine yüksek düzeyde olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşme ve örgüt iklimi arasında güçlü pozitif ilişkiler saptanmış, öğretmenlerin liderlik algılarının artmasıyla örgüt ikliminin iyileştiği ve özdeşleşme seviyelerinin yükseldiği görülmüştür. Bu sonuçlar, liderlik algılarının öğretmenlerin bağlılık duygularını ve kurum içi iklimi iyileştirdiğini göstermektedir, dolayısıyla öğretmenlerin liderlik rollerinin kurumları üzerinde belirgin etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Koptagel Çeltek'in (2021)'deki çalışması, Karaman'daki ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme seviyelerini incelemiştir. Bu araştırma, 336 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve öğretmenlerin psikolojik güçlendirilme algıları ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin kendilerini güçlü hissettiklerinde kurumlarıyla daha fazla özdeşleştiklerini ortaya koymuştur. Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki

düşük olmakla birlikte, psikolojik destek programlarının öğretmenlerin özdeşleşme düzeylerini artırabileceği ve genel okul başarısına katkıda bulunabileceği sonucuna varılmıştır.

1.4. Örgüt İklimi

1.4.1. Örgüt İklimi Kavramı

Araştırmalara göre örgüt iklimine dair ilk çalışmalar 1930'larda başlamıştır ve bu alanda öncülük eden isimlerden biri de Hawthorne'dur (Yumuk-Günay ve ark., 2017). Hawthorne ve meslektaşları, çalışma ortamlarının fiziksel şartlarından ziyade, psikolojik etmenlere odaklanarak "örgüt iklimi" teriminin temellerini atmışlardır. Bu alandaki ilk çalışmaları başlatan ise Kurt Lewin'dir (1939). Lewin, liderlik stili üzerine yaptığı çalışmada, demokratik, otokratik ve laissez-faire olmak üzere üç farklı liderlik stiline örgütsel atmosfer üzerindeki etkilerini incelemiş ve örgüt iklimi kavramını literatüre sokmuştur, ancak bu kavramı tanımlayamamıştır (Zhang ve Liu, 2010). Örgüt iklimini detaylı bir şekilde ilk tanımlayan kişi ise Argyris (1958) olmuştur. Argyris, örgütlerin psikolojik yapısını vurgulamak amacıyla "örgüt iklimi" terimini kullanmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010). 1960'lar ve 1970'lerde ise örgüt ve insan davranışları üzerine yapılan araştırmalara bu kavram hakim olmuştur (Schneider ve ark., 2013). Litwin ve Stringer, 1970'lerde örgüt iklimi kavramının daha da geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır (Taştan ve Yurtkoru, 2018).

Örgüt iklimi, genellikle coğrafi iklimler veya atmosferik durumlarla karşılaştırılır. Bu benzetmede, örgüt iklimi, örgüt üyeleri arasındaki moral, dayanışma ve aidiyet duygusunun gücünü ifade eder (Yumuk-Günay ve ark., 2017). Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin tutumları, duyguları ve davranışlarıyla şekillenen ve kişilerin algılarından bağımsız var olan bir yapıdır (Yiğit ve Yiğit, 2019). Ancak örgüt üyelerinin davranışları ve bunların potansiyel sonuçları hakkındaki beklentiler, aldıkları sinyallerle görünür kılınır (Scott ve Bruce, 1994).

Örgüt iklimi; örgüt içinde ve çevresinde yaşanan dinamiklerin, örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların onların istekleri ve davranışları üzerindeki etkilerini içerir (Genç ve Karcıoğlu, 2000). Örgüt iklimi aynı zamanda, çalışanların örgütsel yapılar, iletişim biçimleri ve diğer paydaşların kendilerine karşı tutumları hakkındaki genel duygu ve düşüncelerini kapsar (Ünler ve ark., 2017). Türkoğlu ve Özgenel (2021) ve Tepe ve Yılmaz (2020) gibi araştırmacılar, örgüt ikliminin, bir örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili özelliklerin, üyelerin davranışlarını nasıl etkilediğini ve örgütü diğerlerinden nasıl ayırdığını belirtmişlerdir.

Haseeb ve ark. (2016) örgüt iklimini, bir örgütün iyi ya da kötü, dostça ya da düşmanca bir çalışma yeri olup olmadığını aşan, insanların örgüte dair algıları ve tutumları olarak tanımlamıştır. Yüceler (2009) ise örgüt iklimini, örgütsel kişiliği şekillendiren, örgütün sürekli ve değişmez niteliklerini ifade eden ve örgütteki kişilerin davranışlarına yön veren psikolojik bir kavram olarak değerlendirmiştir.

Literatürde bazı araştırmalarda örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün birbirleriyle karıştırıldığı gözlemlenmiştir (Ş. Uysal, 2015; Yalçınsoy ve ark., 2017). Ancak günümüzde bu iki terimin birbirinden farklı yönler taşıdığı ve insan davranışları ile örgüt işleyişlerine dair farklı açıklamalar sağladığı kabul edilmektedir (Al-Shammari, 1992). Yapılan daha detaylı çalışmalar, örgüt kültürü ve ikliminin ayrı özellikler barındırdığını ve birbirlerinin yerine kullanılamayacak kadar farklı olduklarını öne sürmektedir (Yasım, 2019). Kültür, örgütlerin genel yaşamında ve gelişimlerinde etkili olan, toplumsal çevrenin bir yansıması olarak ele alınır (Güçlü, 2003; Yetgin, 2020). Örgüt iklimi ise, örgüt kültürü doğrultusunda üyelerin ortak hedeflere ulaşmak için sergiledikleri davranış kalıplarını ifade eder. Bu tanımlara dayanarak, çalışanların değerlerinin kültürün bir parçası olduğunu; örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin ise iklimi yansıttığını söylemek mümkündür (Güney, 2020; Schneider ve ark., 1998). Kültür genellikle daha soyut ve durağan bir yapıya sahipken, iklim kültürel varsayımların bir yansıması veya göstergesi olarak ortaya çıkar ve daha dinamik bir yapıdadır (Yasım, 2019).

Örgüt iklimi, çalışanların gözlemlediği ödül ve tanıma sistemleri çerçevesinde şekillenen, paylaşılan algılar ve anlamlar bütünü olarak değerlendirilir (Schneider ve ark., 2013). Yani, örgüt politikaları ve prosedürler ile ilgili çalışanların paylaştığı algılar, örgüt içinde desteklenen ve beklenen davranış kalıplarını belirler (Tunçer ve Atan, 2020; Yalçınsoy ve ark., 2017). Arslan ve Halis (2000) ise örgüt iklimini, örgütü diğerlerinden ayıran ve bireylerin algılayıp davranışlarını yönlendiren, bireysel ve örgütsel niteliklerin bütünü olarak tanımlarlar (Arslan ve Halis, 2000). Örgüt iklimi, çalışanların iş yerine dair algıları ve hissettikleri duyguların bir toplamı olarak da düşünülebilir (Şahin-Yoluk, 2020).

Birçok farklı tanımın bulunmasına rağmen, örgüt iklimi konusunda tam bir görüş birliği olmadığı söylenebilir (Türker ve Kahraman, 2021). Bu tanımlar çerçevesinde, örgütsel iklim; örgütsel değerler, kurallar ve politikaların çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını şekillendiren bir yansıması olarak görülür (Türe-Yılmaz ve Yıldırım, 2019). Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi, örgütün çevresiyle olan ilişkileri, politikaları, amaçları, fiziksel yapısı ve iletişim ağını, ayrıca üyelerin kişilik özellikleri ve yetki kullanımını içeren geniş bir gösterge olarak ele alınabilir (Yüksekbilgili, 2018).

1.4.2. Örgüt İkliminin Önemi

Çalışanların motivasyon, verimlilik ve performansındaki önemli bir faktör olarak günümüzdeki örgütsel iklim algıları, özellikle dikkate değerdir (Yoğurtcu ve Kıranlı-Güngör, 2021). 21. yüzyılda, örgütler her zaman olduğundan daha fazla zorlukla yüzleşmekte ve bu zorluklar sektör veya firmaya özgü olmaksızın genel bir durum arz etmektedir. Ne yazık ki, büyüklüklerine bakılmaksızın tüm örgütler bu zorluklardan nasibini almaktadır. Özellikle, örgütsel iklim, günümüzdeki değişimlerden sürekli olarak etkilenen bir dinamiktir (Haseeb ve ark., 2016).

Örgüt iklimi, metaforik bir kavram olup, gerçek (meteorolojik) iklim gibi ölçülebilir özelliklere sahiptir. Ancak örgüt ikliminin özgün yönü, ölçümünün büyük ölçüde bireylerin algıları üzerine dayanmasıdır. Bu özellikten dolayı, bir örgütün iklimi, bireysel algıların toplu bir ürünü olarak değerlendirilir (Yiğit ve Yiğit, 2019). Örgüt ikliminin değerlendirilmesi, bir buzdağı modeli gibi iki ana bölümden oluşur. İlk bölüm, hiyerarşi, örgütsel hedefler, performans standartları ve etkinlik ölçümleri gibi görünür veya ölçülebilir özellikleri barındırır. İkinci bölüm ise, daha gizli olan ve örgüt iklimini şekillendiren soyut faktörler; informal normlar, duygular, tavırlar, değerler ve memnuniyet duygusunu içerir (Yüksekbilgili, 2018).

Örgüt iklimi, örgütlerin şeffaflığını, yönetim tarzını ve içerisindeki ilişki dinamiklerini kapsayan önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Tortumlu ve Taş, 2019). Bu kavram, örgüt içindeki bireylerin kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunu değerlendiren, onların beklentileri ve bunların gerçekleşme düzeyi ile ilgili algıları üzerine kuruludur (Yalçınsoy ve ark., 2017). Pozitif bir örgüt iklimine sahip kurumlar, hem fiziksel hem sosyal hem de psikolojik açıdan örgüt içindeki tüm unsurları olumlu yönde etkilerken, olumsuz bir iklimin zararları da kaçınılmaz olabilir (Zorbaz ve ark., 2020). Örgüt ikliminin tanımı şu şekilde yapılmaktadır (Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008; Usul ve Düzenli, 2006):

- Çalışanların işletme yapısı, politikalar ve süreçlerle etkileşimleri sonucu oluşan genel izlenimler,
- Çevresel olaylar ve koşulların değerlendirilmesinden ziyade, tanımlayıcı yönün baskın olduğu bir algı,
- Liderlik stilleri ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireylerin işle ilgili tutumlarına ve davranışlarına etki eden bir değişken,
- Çok boyutlu yapıya sahip olup, çeşitli sınıflandırmalarla ifade edilen,
- Yazılı olmayan, ancak değişen çevre koşullarında dahi belirlenen hedefleri koruyan bir yönlendirme ve kontrol aracı,

- Çalışanların benzer değerler etrafında birleşmesini ve örgüt içindeki bütünlüğü sağlayan bir aracı rolü,
- Bireylere nasıl davranılması gerektiğini açıklayan,
- Örgüt için önemli olanları belirleyen,
- İşyeri etkileşimlerinin biçim ve yönünü belirleyen,
- Çalışanlara çabalarının amacını anlatan,
- Çalışanlara örgüte ait olduklarını hissettiren,
- Örgütsel kimlik oluşumunu destekleyen,
- İnançlara ve değerlere bağlılık yaratan,
- Günlük işlerde davranışları şekillendirerek rehberlik eden bir yapıdır.

Bu bağlamda, örgüt iklimi, çalışanların işyerinde nasıl hissettikleri, beklentileri ve örgütün onlardan beklentileri ile uyumlu bir iletişim kurmayı hedeflemektedir (Yüksel ve Hayırsever, 2019). Örgüt iklimi, çalışanların duygusal ve moral durumları üzerinde etkili olup, örgüte olan bağlılıklarını artırarak sağlam bir kültürün oluşumuna katkı sağlar (Yüceler, 2009). Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin psikolojik yönlerini vurgulayan, davranışlarına yön veren bir yaklaşım olarak ele alınır ve bu nedenle, örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar genellikle çalışanların bireysel psikolojik algıları, tutumları ve işyerindeki deneyimler üzerine yoğunlaşmaktadır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

1.4.3. Örgüt İklimi Türleri

Örgütler, amaçlara erişmek için çalışanların gayretlerinin uyumlaştırıldığı yönetsel işlevlerdir; insan, teknoloji ve amaçların bir arada etkileştiği sistemler olarak işlev görürler; kendine has kişilik ve özgün bir iklim barındıran yapılar olarak tanımlanırlar. Bu yapılar içerisinde mevkiler, çalışanlar, yetki ve iletişim ilişkileri ile işler yer alır (Yalçınsoy ve ark., 2017). Bu perspektiften bakıldığında, çalışanların değerleri, tutumları ve kişilik özellikleri gibi temel unsurlar yanında, örgütün kültürü, değerleri, amaçları ve normları ile uyum, çalışanların memnuniyetini artırıcı etkiye sahiptir (Üstün ve Ersolak, 2020). Bu yüzden her örgütün kendine has bir kültürü ve iklimi olduğu bilinir (Arslan, 2001). Farklı araştırmacılar tarafından örgüt iklimi çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Litwin ve Stringer (1968) liderlik özelliklerine dayanarak örgüt iklimini demokratik, başarı odaklı ve otokratik olarak kategorize etmişlerdir. Shadur ve ark., (1999) ise örgüt iklimini bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak ayırmışlardır (Shadur ve ark., 1999). En yaygın kabul gören sınıflandırma ise Halphin (1966) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada yazar, örgüt iklimini

açık, kapalı, babacan, samimi, bağımsız ve kontrollü olarak altı farklı kategoriye ayırmıştır (akt. Üstün ve Ersolak, 2020).

- **Açık İklim:** Bu örgüt yapısında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyum öne çıkar. Her ne kadar iç çekişmeler mevcut olsa da, bunlar dışarıdan gözlemlenmeyecek kadar azdır. Çalışanlar arası iş ilişkileri sağlamdır ve bu ilişkilerden genel memnuniyet duyarlar, ancak aşırı samimiyetten kaçınırlar. Çalışanların işten aldığı tatmin yüksektir ve hem çalışanlar hem de yöneticiler kendi örgütleriyle gurur duyarlar (Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008). Bu iklimde bireyler, dışsal motivasyon unsurlarına ihtiyaç duymadan, kendi iç motivasyonlarıyla motive olurlar ve denetlenmeye karşı bir isteksizlik gösterirler. Yaratıcılığa odaklanırlar (Tetik, 2021). Bu tür bir iklimin varlığı, örgütteki insanların etkileşiminin yüksek kaliteli olduğunu gösterir (John ve Taylor, 1999: 30).
- **Ailesel İklim:** Bu iklim türünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında dostane ilişkiler önemlidir. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi bu iklimde önceliklidir. Çalışanların moral düzeyleri orta seviyededir. Yöneticiler, örgütün bir aile gibi olduğu imajını ve mesajını vermeye çabalar (Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008). Yöneticilerin çalışanlara müdahalesi nadiren görülür, ve çalışanlar rahat bir iş ortamı algırlar. Bu iklimde verimlilik üzerine bir vurgu yapılmaz ve çalışanlar maksimum kapasitede çalışmaya ihtiyaç duymazlar (Tutar ve Altınöz, 2010).
- **Kontrollü İklim:** Bu iklimde esneklik kontrollü bir şekilde sağlanır. Sorumlulukların ve temel görevlerin yerine getirilmesi esastır. Çalışanlar, görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda yüksek bir motivasyona sahiptir (Tutar ve Altınöz, 2010). Ancak çalışanların moral seviyesi açık iklimdekinden daha düşüktür. Çalışanlar ve yöneticiler işe odaklanır, birbirlerinin duygularıyla ilgilenmezler ve sosyal ilişkiler sınırlıdır. Yöneticiler emir verici ve etkileyici niteliklere sahiptir (Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008).
- **Babacan İklim:** Bu iklimde çalışanlar yoğun kontrol altındadır ve kontrollü iklimle benzerlik gösterir. Ancak, başarısız yöneticilerin sürekli kontrol sağlaması ve sosyal ihtiyaçların karşılanmaması bu iki iklimi ayırır. Çalışanlar arasında gruplaşmalar görülür ve bu durum örgütte verimsizliğe yol açar (Kayar, 2015).
- **Bağımsız İklim:** Açık iklim gibi olmakla birlikte, bu iklimde çalışanların moral seviyesi yüksektir ve sosyal doyum ön plandadır. Örgüt içindeki küçük baskı grupları, uyumlu çalışmayı engellemez. Bu iklimde, bürokratik işlemler çalışanların performansını kısıtlamaz. Çalışanlar arası samimi ilişkiler gelişir ve ailevi sorunlar karşısında destek görülür.

Yönetim, çalışanların işlerini kolaylaştırmak için çaba gösterirken, yöneticiler çalışanlarla mesafeli fakat ilgili bir tutum sergiler (Diş, 2015; Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008).

- **Kapalı İklim:** Bu iklim tipinde çatışma ve münakaşa yüksek seviyededir. Çalışanlar, düşüncelerini açıkça ifade etmek yerine genellikle sessiz kalmayı tercih eder. Bu durum, çalışanların morallerini, iş doyumlarını ve aralarındaki samimiyeti olumsuz etkiler. Yöneticilerin emredici davranışları, çalışanların başarılı olmalarını kolaylaştırmaz. Verimlilik iddiası pratikte sıklıkla karşılık bulmaz (Halis ve Yaşar-Uğurlu, 2008; Ülker ve Kanten, 2009).

1.4.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin boyutları, araştırmacılar tarafından örgüt iklimini şekillendiren belirli özellikler olarak tanımlanmıştır. Taguiri ve Litwin (1968) bu boyutların her örgüt için evrensel olmadığını, çünkü her örgütün kendine has dinamiklere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutları belirlemeye yönelik en önemli çalışmalardan biri Litwin ve Stringer (1968) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada belirlenen örgüt iklimi boyutları şunlardır (Ertekin, 1978; Öge, 2001):

- **Örgüt Yapısı:** Örgütsel kısıtlamalar, kurallar ve bürokrasi hakkında algılar.
- **Bireysel Sorumluluk:** Kişinin kendi işinde özerklik ve sorumluluk duygusu.
- **Ödüller:** Yeterli ve adil ödüllendirme sistemlerinin algılanması.
- **Risk Almak:** İşin risk ve zorluk derecesine ilişkin algılar.
- **Takım Ruhu ve Destek:** Çalışma ortamında yardımseverlik ve dostane ilişkiler.
- **Hosgörü ve Çatışma:** Örgütün farklı fikirleri tolere etme kapasitesi.

Schneider ve Barlett (1968) iklimi altı temel boyutta incelerken; yönetim desteği, yönetsel yapı, yeni çalışan endişesi, örgütler arası çatışma, örgüt bağımlılığı ve genel memnuniyet boyutlarına değinmişlerdir. Zammuto ve Krakower (1991) çalışmalarında iklimi; güven, çatışma, moral, ödüller, değişime direnç, liderin güvenilirliği ve suçlama olmak üzere yedi boyut önermişlerdir..

Hoy ve ark., (1991) ise okul ikliminin müdür ve öğretmen davranışlarından etkilendiğini belirtir. Araştırmalarına göre, müdürlerin davranışları destekleyici, sınırlayıcı ve yönlendirici; öğretmen davranışları ise samimi, mesleki ve serbest olarak üçer boyutta incelenmiştir. Destekleyici müdürler öğretmen önerilerine açık, övgü dolu ve yapıcıdır; sınırlayıcı müdürler bürokratik yükleri artırarak eğitimsel faaliyetleri engeller; yönlendirici müdürler ise öğretmenleri katı bir

şekilde denetler. Öğretmenlerin mesleki davranışları meslektaşlarla işbirliğini, samimi davranışları güçlü sosyal bağları, serbest davranışları ise meslektaşlarına eleştirel ve amaçsız tutumları ifade eder.

1.4.5. Örgüt İklimi ile İlgili Faktörler

1.4.5.1. Örgütün Yapısı

Örgüt, çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle arkadaşça, sevgi ve saygı temelli ilişkiler kurduğu bir ortamdır. Samimi ve sıcak ilişkiler, çalışan motivasyonunu artırarak örgüt iklimini olumlu yönde geliştirir (Çekmecelioğlu, 2006). Örgüt yapısını tanımlayan boyutlar; hiyerarşik düzey, içsel kısıtlamalar, çalışanların örgütsel yapı ile ilgili prosedür ve kuralları ne kadar sorguladıklarıdır. İklimi şekillendiren unsurlar; kısıtlamaların nedenleri, kuralların katılığı ve bürokrasinin gerekliliği hakkında çalışanların algılarıdır (Özdevecioğlu, 2003).

1.4.5.2. Sorumluluk Alma

Çalışanların, işlemlerde öncelikli ve yetkili olmaları, sorumluluk almanın bir göstergesidir. Bu boyut, bireylerin kendi üzerine aldığı sorumluluklar, kararlar üzerinde kontrol sahibi olma ve kendini yönetme algısını içerir (Amabile ve ark., 1996). Örgüt yapısına bağlı olarak kişisel sorumluluğun önemi, çalışanların performansı, çabaları, beklentileri ve karar alma süreçlerine katılım derecesi ile ilişkilidir. Yüksek başarı ihtiyacı olan çalışanlar, sorumluluk almayı tercih ederler; ancak başarının kendi çabalarından kaynaklanmaması, görev motivasyonunu azaltır (Batlis, 1980).

1.4.5.3. Teşvik ve Ödüllendirme

Çalışanların yüksek kalitede işler yapmalarını ödüllendirmek ve başarılı personeli takdir etmek, örgüt için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, ödüllendirme ve ödül dağıtımında adil ve tarafsız olduklarında, çalışanların örgüte olan bakış açıları iyileşir ve bu durumdan memnuniyet duyarlar. Ödüllerin performansa dayalı olarak dağıtılması ve maddi olmanın yanı sıra manevi değerlerle de pekiştirilmesi gerektiği vurgulanmalıdır (Özdevecioğlu, 2003). Cezalandırmadan daha etkili olan ödüllendirme yöntemleri, dışsal (sorumluluk artışı, terfi) ve içsel (övgü, dostane davranış) olmak üzere ikiye ayrılır. Ödüllendirmenin benimsendiği bir iş ortamı, çalışan motivasyonunu olumlu etkiler (Koçel, 2020).

3.4.5.4. Risk Alma Davranışı

Risk alma örgüt ikliminin boyutuna göre şekillenmektedir. Örgütlerde önemli olan örgütün, örgütsel yapı ve kimliği ile uyumlu, çatışma yönetiminin dengeli bir şekilde yapıldığı uygun bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bunun dışında bürokratik

ve merkezi bir yapı ve kapalı iletişim kanallarının yaratacağı bireysel güvensizlik duygusu ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan otoriter yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir (Çekmecioğlu ve Keleş, 2008; Dinçer, 2013).

Belirsizlik durumlarında, örgüt üyelerinin bazı risklere rağmen iş yapma zorunluluğu bulunur. Risk alma davranışının örgütsel faydaya dönüşmesi örgütün yapısı ile ilgilidir. Bu bağlamda, doğru ve bilinçli risk alma, yeniliği teşvik edebilir ve örgütün başarısını ve üyelerinin motivasyonunu yükseltebilir (Büte, 2011; Özdevecioğlu, 2003).

1.4.5.5. Samimiyet

Samimiyet iklimi, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının ve dostane ilişkilerin öne çıktığı bir ortamdır. Yöneticiler, fazla müdahale etmeden çalışanların rahat bir iş ortamında olmalarını sağlar. Bu iklimde, verimlilik fazla önemsenmez ve çalışanlar tam kapasiteyle çalışma gereksinimi hissetmez (Özköse, 2014). Samimiyet iklimi, kişisel ve kontrol edilemez niteliklere sahiptir. Çalışanlar, sosyal ihtiyaçları karşılamak için kendi sosyal alanlarını oluştururlar ve ilişkilerine özen gösterirler. Çalışanlar, başarılarından az memnun olurlar ve lider, çalışanlar arasında bir arkadaş gibi yer almayı tercih eder. Bu durum, liderin samimiyeti nedeniyle gözetim ve denetim fonksiyonlarının azalmasına ve örgüt amaçlarına ulaşmada olumsuz etkilere yol açabilir (Kurt ve Çalık, 2010).

1.4.6. Örgüt İklminde Önemli Boyutlar

1.4.6.1. Schneider'in Örgüt İklimi Boyutları

Schneider örgüt iklimini, dört ana kategoride değerlendirmektedir (Schneider ve ark., 1998).

1. **Kişilerarası İlişkiler:** İş yerindeki etkileşimler, çatışmalar, güven durumu, departmanlar arası rekabet veya işbirliği gibi dinamikler ele alınır. Ayrıca, yeni çalışanları entegre edici sosyal programların varlığı, çalışanların genel refahı açısından incelenir.
2. **Hiyerarşik Yapı:** Karar verme süreçlerinin işleyişi, kararların hangi seviyelerde alındığı, işletmelerdeki liderlik yaklaşımlarının takım çalışması mı yoksa bireysel rekabet mi üzerine kurulu olduğu analiz edilir.
3. **İşin Niteliği:** Çalışanların işlerini yerine getirebilmek için gerekli kaynaklara erişimi, işlerin ilgi çekicilik derecesi, iş esnekliği ve işin sınırları gibi konular değerlendirilir.
4. **Ödül ve Destek Sistemi:** İş amaçlarının ve standartlarının ne kadar iyi bilindiği, iş sonrasında ne tür ödüllerin verildiği, müşteri ilişkilerinde benimsenen tutumlar gibi faktörler göz önünde bulundurulur.

1.4.6.2. Yücel Ertekinin Örgüt İklimi Boyutları

Ertekin (1978) örgüt iklimi çalışmalarının tek bir perspektifle sınırlı kalmasının objektif olmadığını savunur. Örgüt ikliminin, işletmeyle bağlantılı olduğunu ve çalışanların algıları üzerinden şekillendiğini belirtir. Algıların doğruluğu, araştırmaların geçerliliği için kritik öneme sahiptir. Eğer örgüt iklimi çalışmaları, çevresel, bireysel ve örgütsel özellikleri yeterince tanımlamıyorsa, bu çalışmaların geçerliliği sorgulanabilir. Ertekin, örgüt ikliminin boyutsal analizi konusunda, işletmelerin günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilmek, değişime ve gelişime uyum sağlayabilmek için iki temel boyutta boylam ve enlem incelemelerin yapılmasının önemini vurgular.

1.4.6.3. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları

Litwin ve Stringer, örgüt iklimini üç ana kategoride değerlendirirler: demokratik iklim, başarı odaklı iklim ve otokratik iklim.

- **Otokratik İklim:** Bu ortamda, bürokratik yapı hakimdir ve görev tanımları açıkça yapılmıştır. Çalışanlar belirlenen görevleri yerine getirmek zorundadır ve iletişim genellikle üstten alta doğrudur. Çalışanlar arası ilişkiler formeldir (Gerçekler, 2012).
- **Demokratik İklim:** Bu iklimde, dostane ve arkadaşça ilişkiler önceliklidir ve takım ruhu önemlidir. Çalışanlar karar süreçlerine dahil edilir ve birlik, beraberlik duyguları geliştirilir.
- **Başarıya Yönelik İklim:** Bu ortamda başarı teşvik edilir, yeniliklere açık bir yapı bulunur ve verimlilik yüksektir. Hedeflere yönelik çalışmalar desteklenir ve topluluk duygusu güçlendirilir. Performans ve iş tatmini bu iklimde yüksektir (Kayar, 2015).

Litwin ve Stringer, 1968 yılında örgütsel iklimi daha ayrıntılı olarak dokuz boyutta incelemişlerdir (Okoli, 2018):

- **Yapı:** Bu boyut, çalışanların örgütsel kurallar ve kısıtlamalarla ilgili algılarını içerir. Kuruluşun, katı süreçlerle mi yoksa esnek bir yaklaşımla mı karakterize edildiği değerlendirilir.
- **Sorumluluk:** Bu boyut, çalışanların sürekli denetim altında olmadan kendi kararlarını alma yetkinliklerini ifade eder. Risk: Bu boyut, işin risk seviyesini ve kuruluşun risk alma eğilimini ölçer.
- **Sıcaklık:** Bu boyut, örgüt içindeki genel dostluk ve sıcaklık duygusuna odaklanır. Destek: Bu boyut, çalışanların yöneticilerden ve meslektaşlarından aldıkları destek ve yardımı değerlendirir.
- **Standartlar:** Bu boyut, belirlenen hedeflere ulaşma ve mükemmellik standartlarını karşılama çabalarını ifade eder.

- **Çatışma:** Bu boyut, yöneticilerin ve çalışanların farklı fikirleri ve endişeleri açıkça tartışma eğilimlerini ölçer.
- **Ödül:** Bu boyut, çalışanların yaptıkları iş için ödüllendirilme algılarını ve politikaların adil uygulanıp uygulanmadığını inceler.
- **Kimlik:** Bu boyut, çalışanların organizasyonda kendilerini ne kadar değerli ve ait hissettiklerini ölçer.

1.4.6.4. Lussier'in Örgüt İklimi Boyutları

Lussier, "Bir Örgütte İnsan İlişkileri" adlı kitabında örgüt iklimini yedi farklı kategoride değerlendirmektedir (Lussier, 1990):

1. **Yapı:** Bu boyut, organizasyon içindeki düzenlemelerin, prosedürlerin ve iş akışlarının çalışanları nasıl kısıtladığını inceler.
2. **Sorumluluk:** Çalışanların kendi işleri üzerinde ne derece denetim ve kontrol sahibi olduklarını belirler.
3. **Ödüller:** Çalışma performansı, çaba ve hatalara karşı verilen ödül ve cezaları kapsar.
4. **Canlılık:** Çalışanların işlerine ve birbirleriyle olan ilişkilerine ne kadar tatmin olduklarını ifade eder.
5. **Destek:** İş yerindeki çalışanlar arası ve hiyerarşik ilişkilerde gösterilen yardımseverliği ele alır.
6. **Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların kuruma olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu ölçer.
7. **Risk:** Çalışanların işleri sırasında risk alma eğilimlerini veya bu yönde gösterdikleri çekingenliği değerlendirir.

1.4.6.5. Zammuto ve Krackower'in Örgüt İklimi Boyutları

Zammuto ve Krackower (1991), örgütsel iklimin bireysel algılara, duygulara ve davranışlara bağlı olarak örgütün psikolojik bütünlüğünü yansıttığını, ancak bireysel davranışlardan da etkilendiğini belirterek, örgütsel iklimi yedi farklı alt boyutta analiz etmişlerdir (Çetin, 2015):

1. **Güven:** Bu boyutta, örgütlerde çalışanların birbirlerine açık ve gerçekçi yaklaşımları, paylaşımcı tutumları ile güven düzeyi yüksektir. Çalışanların birbirine kapalı ve savunmacı olduğu, paylaşımcılığa ve gerçekçiliğe önem vermediği durumlarda ise güvensizlik ve gerginlik hâkim olur (Erdoğan, 2013: 13).
2. **Çatışma:** Çatışma, örgüt içindeki hedef ve amaçlara karşı çıkışlar, çalışanlar arası kutuplaşma ve anlaşmazlık ile karakterize edilir. İşbirliği ruhunun bulunması durumunda, örgütün ortak amaçları benimsenir ve çatışma düzeyi azalır (Tutar ve Altınöz, 2010).

3. **Birlik Ruhu:** Çalışanların yüksek moral ile işlerine kendinden emin bir şekilde yaklaşmaları, birlik ruhunu gösterir. Özgüven ve özsaygı artışı bu durumda gözlemlenirken, aksi halde gelecek hakkında güvensizlik ve örgüte karşı güven eksikliği görülür (Tutar ve Altınöz, 2010).
4. **Ödüller:** Ödül dağıtımının adil yapıldığı, taraf tutulmadığı örgütlerde çalışanlar bu durumdan mutluluk duyar ve örgütsel iklim olumlu yönde etkilenir. Adaletsiz davranışlar ve standart dışı ödüllendirme, çalışanların örgütsel iklimi olumsuz algılamasına yol açar (Tutar ve Altınöz, 2010).
5. **Değişime Direnç:** Çalışanların, örgütün değişim ihtiyacını anlama güçlüğü çekmesi, değişime karşı direnç anlamına gelir. Çalışanlar, örgütün farklılaşması gerektiğini benimsediğinde, değişime karşı direnç azalır veya ortadan kalkar (Tutar ve Altınöz, 2010).
6. **Lider İtibarı:** Çalışanların, liderin inançlarına, kararlarına ve eylemlerine olan saygısı liderin itibarının yüksek olduğunu gösterir. Çalışanların lideri saymaması ve otoriteye itaat etmemesi, liderin düşük itibarını işaret eder (Erdoğan, 2013).
7. **Baskı:** Örgüt içindeki baskıcı veya otoriter yönetim anlayışı, çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumsuz algılarına neden olur. Bu tür bir yönetim altında çalışanlar, kendi yeteneklerini ve yaratıcılıklarını sergileme fırsatını bulamazlar (Tutar ve Altınöz, 2010).

1.4.6.6. Halpin ve Croft’a Göre Örgüt İklimi Boyutları

Halpin ve Croft, 1963 yılında okullar üzerinde yürüttükleri çalışmalarla örgüt iklimi kavramını somutlaştıran ilk isimlerdir. Bu çalışmaları, onlara örgüt iklimi sınıflandırmasında öncülük etme şansı vermiştir. Halpin ve Croft tarafından geliştirilen sınıflandırma, örgüt iklimini altı farklı türde incelemiştir: açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı iklimler (Halpin ve Croft, 1963; Madhukar ve Sharma, 2017). Halpin, okulları ziyaret eden araştırmacıların, okullar arası duygusal atmosfer farklılıklarını ve her okulun kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğunu gözlemlediklerini ifade etmiştir (Ş. Uysal, 2015).

1.4.6.7. Forehand ve Glimer’e Göre Örgüt İklimi Boyutları

Forehand ve Glimer, 1964 yılında, örgüt ikliminin, bir organizasyonun kendine has özellikleriyle tanımlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Her organizasyonun, diğerlerinden ayrılan belirli özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin, çalışanların davranışları üzerinde önemli etkilerde bulunduğu belirtilmiştir. Örgütler, sadece fiziksel yapılarıyla değil, çalışanlar üzerinde uyandırdıkları tutum ve davranışlarla da farklılık gösterirler. Forehand ve Glimer tarafından örgüt iklimi; kuruluşun yapısı, büyüklüğü, karmaşıklığı, liderlik tarzı

ve hedef yönleri olmak üzere beş boyutta sınıflandırılmıştır (akt. Madhukar ve Sharma, 2017).

1.4.6.8. Koy ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutları

De Cotiis ve Koy 1991 yılında, örgüt iklimi üzerine literatürde bulunan geniş çaplı araştırmaları gözden geçirmiş ve çoklu boyutlar ile tanımlar elde etmişlerdir. Başlangıçta 80'den fazla iklim boyutunu inceleyerek, bu boyutları nesnel ölçümler, değer incelemeleri ve örgütsel yapı ile bağlantılı özelliklerden arındırarak 45 farklı kategoriye indirgemişlerdir. Ampirik bulgulara dayanarak, bu kategoriler daha sonra on temel boyuta daraltılmıştır (Muhr, 2010):

1. **Örgütsel Değerler:** İşletmenin temel etik ve değerleriyle ilgili.
2. **Sosyal Bütünlük:** Çalışanlar arasındaki sosyal birlikteliği ve topluluk hissini ifade eder.
3. **Güven:** Çalışanların birbirleriyle rahat iletişim kurabilmesi, kişisel ve hassas konularda açıklık sağlamaları.
4. **Destek:** Üstlerin ve diğer üyelerin, hatalardan öğrenme ve doğru davranışları teşvik etme şeklinde olumlu niyetlerle yaklaşmaları.
5. **Eşitlik:** İşlem ve uygulamaların adil ve gerçekçi yürütülmesi.
6. **İşletme Yapısı:** Organizasyonun kontrol ve ödül mekanizmalarını içerir.
7. **Özerklik:** Çalışanların kendi iradeleriyle iş prosedürleri, öncelikler ve hedefler konusunda yetki ve sorumluluk almaları.
8. **Baskı:** İş yükü ve performans standartlarına bağlı olarak çalışanların zaman baskısı algısı.
9. **Takdir:** Çalışanların katkılarının tanınması ve bu yöndeki geri bildirimler.
10. **İnovasyon:** Yenilikçiliği ve değişimi teşvik etme ortamının varlığı.

1.4.7. Örgüt İklimi ile İlgili Araştırmalar

Yıldız (2021) eğitim sektöründeki çalışanların memnuniyetini ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri değerlendiren bir çalışma yapmıştır. Araştırma, İstanbul'un Avcılar ilçesinde görev yapan 631 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiş ve Örgütsel İklim Ölçeği ile Çalışan Memnuniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, tarafsızlığın, kurumsal ve yönetsel memnuniyet üzerinde pozitif bir etki yaptığını göstermiştir.

Türkdoğan ve Özgenel (2021), öğretmenlerin yaratıcı düşünme yetenekleri ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi keşfetmişlerdir. Araştırma, 720 öğretmeni kapsayacak şekilde küme örnekleme yöntemi ile yapılmış ve Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği ile Okullarda Örgütsel İklim Ölçeği kullanılmıştır. Analizler, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul iklimi arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur.

Erturk ve Zıblım (2020), örgüt iklimi ve örgütsel sapma arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma, Muğla'daki ilk ve ortaokullarda görev yapan 384 öğretmen üzerinde yürütülmüş, Örgütsel Sapma ve Örgütsel İklim Ölçekleri kullanılmıştır. Bulunan sonuçlar, örgütsel sapmanın düşük olduğunu ve örgüt ikliminin öğretmenlerin sapma algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Akyürek (2020 a), Ankara'nın Sincan ilçesindeki okullarda örgüt iklimi algılarını çeşitli değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma, 409 öğretmen üzerinde yapılmış ve İlköğretim Okullarındaki Örgüt İklimini Tanılama Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin genellikle okul iklimini olumlu algıladıklarını ve cinsiyet ile medeni durum açısından algılarda farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Ayık ve Tatar (2020), Van'da öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, 546 öğretmenle yapılmış ve Örgütsel Sessizlik ile İklim Ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma, örgüt ikliminin alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Ballı ve Önen (2019), Isparta'daki okullarda örgütsel iletişim iklimi üzerine bir çalışma yapmıştır. Nitel yöntemler kullanılarak yapılan bu araştırma, öğretmenler ve diğer okul personelinin iletişim iklimine ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemiş ve okul ortamında iletişimin nasıl algılandığına dair değerli bilgiler sunmuştur. Araştırma, iletişim ikliminin bazı boyutlarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Sarı'nın (2019) yılında gerçekleştirdiği çalışma, eğitim sektöründeki öğretmenlerin motivasyon düzeylerini, yöneticilerin kullandığı algı yönetimi taktikleri ve bu taktiklerin okul iklimi üzerinden etkilerini analiz etmiştir. Bu çalışmada Türkiye genelinde kamu ve özel okullardan 492 öğretmen yer almıştır. Araştırmada, Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve Öğretimde Özerk Motivasyon Envanteri gibi araçlar kullanılmıştır. Analizler, yöneticilerin algı yönetimi taktiklerinin, öğretmenlerin motivasyonunu hem direkt hem de okul iklimi üzerinden dolaylı yollarla etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin algı yönetimi stratejilerinin, öğretmen motivasyonu ve okul iklimi üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Yaman'ın (2018) yılında yaptığı araştırma, İstanbul'un Sarıyer ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 260 öğretmenin katılımı ile örgüt ikliminin yönetim üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırma, Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri ve Örgüt İklimi Ölçeği gibi ölçme araçları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin destekleyici yönetici davranışlarını

yüksek oranda algıladıklarını ve umursamaz öğretmen davranışlarını ise en düşük düzeyde algıladıklarını göstermiştir.

Sezgin ve Sönmez (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Türkiye'de 2000-2016 yılları arasında eğitim bilimleri alanında yapılan örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarını analiz etmiştir. Bu araştırma, 354 çalışmayı içermiş ve kategorik çözümleme tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, araştırmaların benzer konu alanları, metodoloji ve örneklem karakteristikleri gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca, araştırmacıların örgüt kültürü ve iklimi konularına olan ilgilerinin zamanla arttığını vurgulamaktadır.

Okar'ın (2018) yılındaki çalışması, Bolu'da görev yapan 424 öğretmenin katılımıyla öğretmenlerin değişime direnme tutumları ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkiyi inceledi. Bu araştırma, Örgütsel İklim Ölçeği ve Değişime Direnme Ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bulunan sonuçlar, öğretmenlerin değişime direnme tutumlarının düşük olduğunu ve okul müdürlerinin destekleyici tutumlar sergilediğini göstermiştir (Okar, 2018).

Kalafat'ın (2017) yılındaki çalışması, Ankara'daki üç kamu ve üç vakıf üniversitesinde çalışan 300 İngilizce okutmanının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma, Örgütsel İklim Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak yapılmış ve okutmanların örgüt iklimini olumlu algıladıklarını ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, örgüt ikliminin, okutmanların mesleki tükenmişlik seviyelerini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Oliveira ve ark. (2022) tarafından yapılan bir çalışma, Portekiz'de ilköğretim okullarına uyarlama yapılan “İlköğretim Okulları İçin Revize Edilmiş Örgütsel İklim Tanımlama Anketi”nin psikometrik özelliklerini değerlendirmiştir. Bu çalışmada 687 ilköğretim öğretmeni katılmış, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmış ve bulgular, örgüt iklimi ile iş sağlığı arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Wieyanthi ve Wahyu (2022), örgüt iklimi, öğretmen performansı ve denetim ilişkilerini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma 24 okuldan 154 öğretmeni kapsamış ve bulgular, okul yöneticilerinin yönetsel ve akademik denetim faaliyetlerinin, örgüt iklimi ve öğretmen performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

Saleh (2020), Suudi Arabistan'da özel ilkokullarda çalışan 329 öğretmen ile okul iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin sessizliği üzerinde önemli etkileri olduğunu, fakat öğretmenlerin davranışlarının sessizlik üzerinde önemsiz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Destekleyici müdür davranışları ile öğretmenlerin

sessizliği arasında negatif ilişkiler bulunurken, kısıtlayıcı ve ilgisiz müdür davranışları ile pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Iko ve ark. (2019), Selçuk Üniversitesi'nde akademik ve idari personelin örgüt iklimi ve bilgi sızdırma niyetleri üzerine bir çalışma yürütmüştür. Araştırma, üç bölümlük bir anketle 250 personelin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve çalışanların genellikle olumlu bir örgüt ikliminde çalıştıkları, fakat yanlış uygulamalara tanık olduklarında bu durumu rapor etmekte isteksiz oldukları bulgulanmıştır. Örgütsel adalet, moral, lider güvenilirliği ve mobbing gibi faktörlerin, bilgi sızdırma niyetiyle sürekli ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.

1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Türkiye sporunun tepe yönetimi olarak adlandırabileceğimiz Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kamu kurumu olarak kurulması 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetki kapsamında Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde gherçekleşmiştir. Tarih sahnesine 29 Haziran 1938 tarihinde kabul edilen 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü adıyla giriş yapan kurum 1969 yılında Türkiye genel seçimlerinin ardından Spor Bakanlığı, 1972 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı, 1983 Türkiye genel seçimlerinin akabinde Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve son olarak da 1 Nisan 1989 tarihinden itibaren Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam etti (Gençlik ve Spor Bakanlığı [GSB], 2024).

Yenilikçi, rekabetçi ve sürdürülebilir politikaların ana tema olarak yer aldığı gençlik ve spor alanlarında sağlanan hizmet ile bilimde, kültürde, sanatta ve sporda donanımlı gençler yetiştirmek; netice itibariyle spor kültürünün geniş tabanlara yayılmasını teşvik ederek güçlü bir spor ülkesi olma hedefi taşıyan (GSB, 2024) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde yer alan görev ve yetkileri şunlardır.

- Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaların tespiti amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,
- Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak,
- Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,

- Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek,
- Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak,
- Spor alanında uygulanacak politikaların tespit edilmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, teşkilatlanma, federasyonların bağımsızlığı, spor tesisleri, eğitim, sponsorluk, sporcu sağlığının korunması, uluslararası organizasyonlarla ilgili çalışmaları koordine etmek, değerlendirmek ve denetlemek,
- Spor kuruluşlarının kurulmasına ve diğer hususlara ilişkin usul ve esasları tespit etmek,
- Gençlik ve spor kulüpleri ile başarılı sporcuları ve çalıştırıcıları desteklemek,
- Yurt yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettmek, desteklemek ve yurt hizmetlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- Öğrencilere verilecek öğrenim kredisi, burs ve diğer yardımlara ilişkin hizmetleri yürütmek ve bunlara dair usul ve esasları belirlemek,
- Bakanlık hizmetlerini destekleyici arsa ve arazi temin etmek, bina ve tesis yapmak, yaptırmak, satın almak, kiralamak, devretmek, devrilmek ve bu hizmetlerle ilgili her türlü mali ve ekonomik girişimde bulunmak. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

1.5.1. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı'na, il ve ilçe düzeyinde taşra teşkilatı kurma yetkisi Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle verilmiştir. Gençlik ve spor il ve ilçe müdürlükleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşradaki faaliyetlerini organize ederek halka ulaşmasını sağlamak için kurulurlar.

Spor, dinamik, çok çeşitli ve farklı özellikleri ile etkileyebilme özelliğinden ötürü üzerinde titizlikle durulması ve günün şartlarına uyumlu ancak, geleceği de düşünerek sürdürülebilir programlarla planlanarak yönetilmesi gereken yerel olduğu kadar evrensel bir etkinliktir. Sporu kamusal bir hizmet olarak topluma sunan ve Türkiye sporunu yönetsel bazda en üst kademedeki temsil eden Gençlik ve Spor Bakanlığı, yerelde bu hizmetleri bağlı kuruluşlar olarak yapılanan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla planlı ve organize bir şekilde halka ulaşmasını sağlamaktadır.

Toplumsal açıdan spor, kamu niteliği taşımakla birlikte toplumun refah düzeyi ve ekonomik etkinliğinin önemli bir göstergesi olabilmektedir. Çoğu ülkede spor

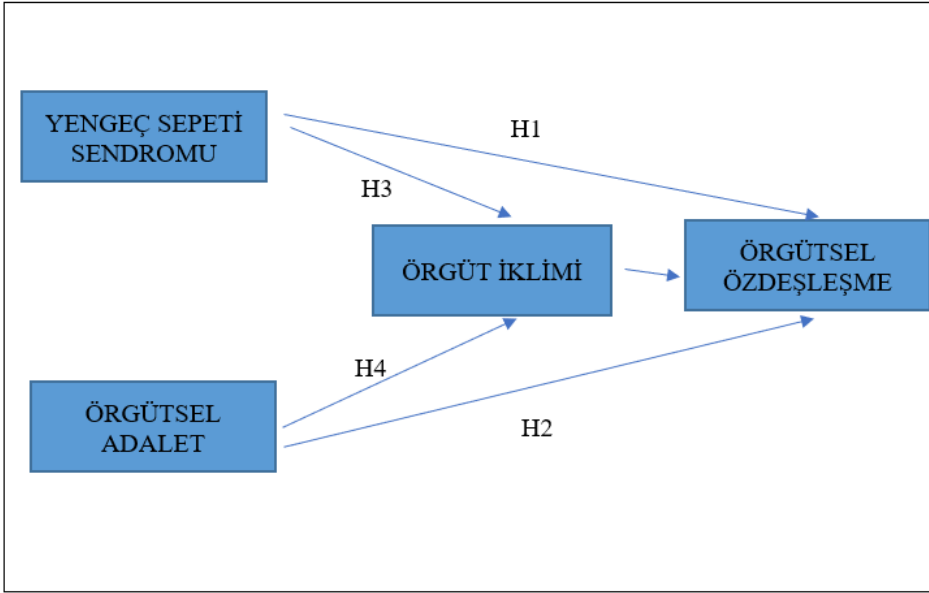
politikaları, sporcuların desteklenmesi ve spora katılımın geniş tabana yayılması gibi temel hedeflere odaklanmanın dışında, otoriteler tarafından belirlenen sosyal, ekonomik ve çevresel hedeflere ulaşılmasında da önemli katkılar sunabilmektedir (Balcı ve ark., 2018). Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı On İkinci Kalkınma Planı'nda hedef olarak çocukların ve gençlerin fiziksel, sosyal ve zihinsel gelişimlerinin desteklenmesinden, anne babalarıyla nitelikli zaman geçirmelerini sağlayan kültür, sanat, bilim ve spor faaliyetlerinin özendirilmesinden, yaygınlaştırılmasından ve erişilebilir hale getirilmesinden bahsedilmesi toplumsal ve kamusal bir faaliyet olan sporun farklı alanlarla olan bağını göstermektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2023).

Ayrıca, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı On İkinci Kalkınma Planı'nda spor kabiliyeti olanların erken yaşta keşfedilmesinden, spor profesyonellerinin niteliğinin artırılmasından, sporun her dalında küresel ölçüde rekabet edebilen bir seviyeye ulaşarak uluslararası organizasyonlarda başarı elde edilmesinden, spor imkânlarının yerel düzeyde geliştirilerek herkes için spor anlayışıyla sporun toplum geneline yaygınlaşan bir yaşam biçimine dönüştürülmesiyle spor yapma kültürünün geliştirilmesinden ve sporu geniş kitlelere yayma hedefinden bahsedilmesi (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2023), bu hedeflere sağlıklı ve efektif bir şekilde ulaşılmasının sağlanması aşamasında kamu spor kurumu olan gençlik ve spor il müdürlüklerinin örgütsel iklim düzeylerinin ve bu kurumlarda görevli personellerin yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeylerinin üst seviyede örgütle özdeşleşmiş olmaları önem arz etmektedir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızda nicel araştırma yöntemiyle yapılan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu (anket) ve dört farklı değeri ölçecek dört farklı ölçek formu kullanılmıştır. Araştırmamızdaki değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya ve hipotezlerin yanıtlanabilmesi amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli (memur personel) (n=21.414) personel oluşturmakta olup, örneklemini ise bu kurumlarda çalışan personelden rasgele örnekleme yöntemi ile ulaşılmış 1.087 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini %95 güven seviyesinde (%5 kabul edilebilir hata oranı) dikkate alınarak, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından yapılan çalışmada yer alan örneklem hesaplama tablosunda evreni temsil etme sayısı olarak belirtilen minimum 378 çalışana ulaşılmasının yeterli olacağı belirtilmiştir.

Tablo 2. Örneklem Hesaplama Tablosu

a= 0,05 Anlamlılık Düzeyi İçin Optimum Örneklem Büyüklükleri						
Evren Büyüklüğü	± %3 Hata Marjı		± %5 Hata Marjı		±% 10 Hata Marjı	
	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8
100	92	87	80	71	49	38
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	244	185	85	57
1000	516	406	278	198	88	58
2500	748	537	333	224	93	60
5000	880	601	357	234	94	61
10000	964	639	370	240	95	61
25000	1023	665	378	244	96	61
50000	1045	674	381	245	96	61
100000	1056	678	383	245	96	61
1000000	1066	682	384	246	96	61
1000000	1067	683	384	246	96	61

2.3. Veri Toplama Araçları

Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel özdeşlemeye etkisini ve bu etkiye örgütsel iklimin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada iki kısımdan oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci kısımda Türkiye genelinde faaliyet gösteren gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin demografik bilgilerinin yer aldığı (cinsiyet, yaş, mezuniyet, okuduğu bölüm, kurumda çalıştığı görev süresi, kurumdaki görevi ve görevli olduğu birim) kişisel bilgi formu (**Ek. 1**) yer almaktadır. İkinci kısımda ise önceden geçerlik ve güvenirliği tespit edilmiş, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap seçenekleri yer alan beşli likert tipi dört farklı ölçek kullanılmıştır.

4.3.1. Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği

Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin kurumundaki yengeç sepeti sendromuna dair algı düzeyi Fettahlioğlu

ve Alkış Dedeoğlu (2021) tarafından geliştirilen “Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği” (Ek. 2) ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Beşli likert tipi hazırlanan ölçekte bilişsel bileşenler, duygusal bileşenler ve davranışsal bileşenler olmak üzere üç alt boyuttan oluşan yirmi yedi (27) ifade yer almaktadır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach güvenirlik katsayısı bilişsel bileşenler alt boyutu için 0,902, duygusal bileşenler alt boyutu için 0,866 ve davranışsal bileşenler alt boyutu için 0,793 olarak hesaplanmıştır Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021).

2.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin kurumundaki adalet algı düzeyi Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Kugun ve ark., (2013) tarafından kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Ek. 3) ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Beşli likert tipi hazırlanan ölçekte etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşan on sekiz (19) ifade yer almaktadır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach güvenirlik katsayısı etkileşim adaleti alt boyutu için 0,953, dağıtım adaleti alt boyutu için 0,874 ve prosedür adaleti alt boyutu için 0,883 olarak hesaplanmıştır (Kugun ve ark., 2013).

2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin kurumu ile özdeşleşme düzeyi Cheney (1982) tarafından geliştirilen, Yavuz (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” (Ek 4) ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Beşli likert tipi hazırlanan ölçekte fiziksel özdeşleşme, duygusal özdeşleşme ve bilişsel özdeşleşme olmak üzere üç alt boyuttan oluşan on sekiz (18) ifade yer almaktadır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach güvenirlik katsayısı fiziksel özdeşleşme alt boyutu için 0,897, duygusal özdeşleşme alt boyutu için 0,875 ve bilişsel özdeşleşme alt boyutu için 0,827 olarak hesaplanmıştır (Yavuz, 2017).

2.3.4. Örgüt İklimi Ölçeği

Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı taşra teşkilatlanmasında yer alan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin örgüt iklimi ile ilgili algı seviyelerinin belirlenmesi, Yahyagil (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel İklim Ölçeği” (Ek. 5) ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Beşli likert tipi hazırlanan ölçekte on iki (12) ifade yer almaktadır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach güvenirlik katsayısı 0,890 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekte yar alan bazı olumsuz ifadeler ters kodlanarak ölçülmüştür. Örgüt iklimi puanının yüksek çıkması, personelin çalıştıkları kurumun iklimini olumlu olarak algıladıklarını göstermektedir.

Anketin uygulanabilmesi için gerekli izinler; Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığından (**Ek. 6**) alınmıştır.

Ankette Türkiye genelinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı taşra yapılanması olan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personele rasgele ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 1215 (657 sayılı kanuna tabi Memur) çalışana ulaşılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen 1087 anket geçerli olarak kabul edilmiştir.

2.4. Verilerin Elde Edilmesi

Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 08.02.2023 tarih ve 14260 sayılı kararıyla çalışmanın etik kurallara uygun olduğu onaylanmıştır (**Ek.7**). Araştırma anketi Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlanmaları olan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan personele yüz yüze görüşme, mail ve internet tabanlı uygulama yöntemleri kullanılarak uygulanmıştır. Anketin açıklama metni içerisinde ölçekte yer alan kavramlara dair gerekli bilgilendirmeler yapılarak konunun anlaşılması sağlanmıştır. Ankete katılım sağlanmasının ve anket maddelerinin cevaplandırılmasının gönüllülük esasına dayandığı ve bu minvalde cevap verilmesi gerektiği katılımcılara açıklanmıştır.

2.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın Türkiye genelinde teşkilatlanmış olan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar olan gençlik ve spor il müdürlüklerinde ve müdürlükler bünyesinde yer alan ilçe müdürlüklerinde yapılmış olması anketörlere ulaşılması anlamında maddi ve zamansal olarak büyük zorluklar ile karşılanması bundan kaynaklı olarak ise örneklem sayısının araştırma ekseninde yeterli olmasına rağmen daha fazla kişiye ulaşılabilmesi araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Ayrıca, araştırmamızın ölçeklerinin anlaşılmasına yönelik anketörlere yapılan açıklamalara rağmen katılımcılardan elde edilen verilerin katılımcıların algı düzeyi ile sınırlı olduğu belirtilmelidir.

2.6. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizlerde IBM SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Aracılık ve moderasyon etkilerini incelemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Hayes (2017) tarafından geliştirilen bu eklenti özellikle aracı (mediator) ve etkileşimli (moderator)

değişkenlerin analizinde kullanılan bir eklentidir. Bu bağlamda aracı ve etkileşimli değişkenlerin etkilerini test etmek, bir ya da birden fazla moderatör değişkenin bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki kapsamındaki etkileşim etkisini incelemek için kullanılmaktadır. Bu eklenti, özellikle şu analizlerde kullanılmıştır:

- Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide Örgütsel İklimin aracılık rolü.
- Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide Örgütsel İklimin aracılık rolü.

Analiz çıktılarında toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler raporlanmıştır.

3. BULGULAR

Çalışma kapsamında elde edilen veriler, çalışmanın amacına uygun testlerden geçirilerek ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiştir.

3.1. Katılımcılara ait Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	378	35
	Erkek	709	65
Medeni Durum	Evli	712	65
	Bekâr	375	35
Yaş	<25	18	2
	25-29	202	19
	30-35	315	29
	36-40	352	32
	41-45	132	12
	>45	70	6
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi Bir Okul	6	0,6
	Ön Lisans	22	2
	Lisans	956	88
	Yüksek Lisans	94	9,1
	Doktora	3	0,3
Okuduğunuz Bölüm	Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu	842	78
	Diğer	244	22
Kurumda Çalışma Yılı	1-5 Yıl	186	17
	6-10 Yıl	404	37
	11-15 Yıl	350	32
	16-20 Yıl	87	8
	21 Yıl ve üstü	60	6
Kurumunuzdaki Görevinizi	Kadrolu Yönetici (Müdür, Hizmet Müdürü, Şube Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürü, İlçe Müdürü, Yurt Müdürü, Yurt Müdür Yrd.)	76	7
	Vekâleten Yönetici	38	4
	Antrenör	491	45
	Sportif Eğitim Uzmanı (Spor Uzm. Vs.)	265	24
	Lider	22	2
	Diğer	195	18
Kurumunuzda Görevli Olduğunuz Birim	Spor Hizmetleri Birimleri	560	52
	Gençlik Hizmetleri Birimleri	58	5
	Yurt Hizmetleri Birimleri	55	5
	İdari Birimler	204	19
	İlçe Müdürlükleri	210	19

Katılımcıların demografik bilgilerine baktığımızda, Kadın katılımcılar toplamda 378 kişi % 35 ile temsil edilirken, erkek katılımcılar 709 kişi % 65 ile az bir farkla çoğunluğu oluşturmuştur. Erkek personelin % 65'e varan bu temsiliyeti spor sektöründeki geleneksel cinsiyet rollerinin bir yansıması olabilir. Evli katılımcıların sayısı 712 kişi % 65 ile büyük çoğunluğu oluştururken, bekâr katılımcılar 375 kişi % 35 ile daha düşük bir orandadır. Evli çalışanların oranının yüksek olması, spor sektöründe çalışan bireylerin genellikle daha stabil bir yaşam düzenine sahip olduğunu gösterebilir.

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde: 36-40 yaş grubu % 32 ile en büyük grubu oluştururken, bunu 30-35 yaş grubu % 29 ve 25-29 yaş grubu % 19 izlemektedir. 41-45 yaş grubu ve 45 yaş üstü çalışanlar sırasıyla % 12 ve % 6 gibi daha düşük oranlarda temsil edilmiştir. Bu veriler, sektörün çoğunlukla genç ve orta yaş grubundaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, spor sektöründe fiziksel yeterlilik ve dinamik iş süreçlerinin etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Eğitim düzeyi açısından katılımcıların dağılımı şu şekildedir: Katılımcıların büyük bir çoğunluğu % 88 lisans mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır. % 9 ile yüksek lisans ve % 2 ön lisans mezunları ise daha düşük oranlarda temsil edilmektedir. % 0,6 ile lise mezunları ve % 0,3 ile doktora mezunları ise çok küçük bir oranı temsil etmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek oluşu, spor sektöründe profesyonelleşme ve uzmanlaşmaya verilen önemi yansıtabilir. Lisans mezunlarının yoğunluğu, spor bilimleri gibi üniversite düzeyinde eğitim almış bireylerin sektördeki ağırlığını göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu % 78 ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu (BESYO) mezunudur. Diğer alanlardan mezun olan katılımcılar ise % 22 oranındadır. BESYO'nun sektördeki hakimiyeti, spor alanında çalışan bireylerin meslekî eğitim alarak sektöre katıldığını göstermektedir.

Kurumda çalıştıkları yıla göre dağılım incelendiğinde: 6-10 Yılın temsiliyeti 404 kişi ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Onu sırasıyla 350 kişi ile 11-15 Yıl ve 186 kişi ile 1-5 Yıl ikinci ve üçüncü en büyük gruplar olarak takip etmektedir. Bu durum, kuruma düzenli olarak yeni çalışan alımının gerçekleştirildiği bir yapının varlığına işaret etmektedir. Bu, çalışanların çoğunluğunun orta düzeyde kıdem yılına sahip olduğunu ve kurumda bir süre çalıştıktan sonra devam etme eğiliminde olduklarını gösterebilir. 16-20 Yıl ve 21 Yıl ve Üstü; Sırasıyla 87 ve 60 kişilik gruplarla temsil edilmektedir. Bu durum, çalışanların emekli olma ya da başka bir nedenle uzun yıllar sonra kurumdan ayrılma oranlarının yüksek olabileceğini gösterir. Orta süreli çalışan oranının yüksekliğinden, sektördeki iş güvenliğinin ve kariyer devamlılığının güçlü olabileceği varsayımı çıkartılabilir. Kısa süreli çalışanların fazlalığı ise yüksek iş gücü devir hızına işaret edebilir. Bu kategoride spesifik sayısal veriler eksik olmasına rağmen, çalışma süresi bilgileri sektör çalışanlarının deneyim düzeylerini anlamak açısından önemli olabilir.

Kurumdaki görevleri dikkate alındığında: en büyük grubu % 45 ile antrenörler oluşturmaktadır. Ardından % 24 ile sportif eğitim uzmanları ve % 18 ile diğer grubu gelmektedir. % 7 ile kadrolu yöneticiler ve % 4 ile vekâleten yöneticiler daha küçük bir grubu oluşturmaktadır. Bu dağılım, sektördeki operatif personelin (antrenör, sportif eğitim uzmanı gibi) ağırlığını ve yöneticilik pozisyonlarının azlığını göstermektedir.

Çalışanların görev yaptıkları birimlere göre dağılımda: Spor Hizmetleri Birimleri % 52 ile en büyük grubu oluştururken, idari birimler % 19 ve ilçe müdürlükleri % 19 ile ikinci sırayı paylaşmaktadırlar. % 5'lik dilimler ile gençlik hizmetleri ve yurt hizmetleri birimlerinin daha az oranda temsil edildiği görülmektedir. Bu dağılım, spor hizmetlerinin kurum içerisindeki merkezi rolünü vurgulamaktadır.

3.2. Ölçeklere ait Güvenilirlik Testi

Cronbach Alfa, bir ölçeğin iç tutarlılığını, yani maddelerin birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunu ölçen bir katsayıdır ve katsayı 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna varılır (Cronbach, 1951; Yang ve Green, 2011). Özdamar (1999) ise değerlendirme kriterlerini:

“ $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil”

“ $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte”

“ $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir”

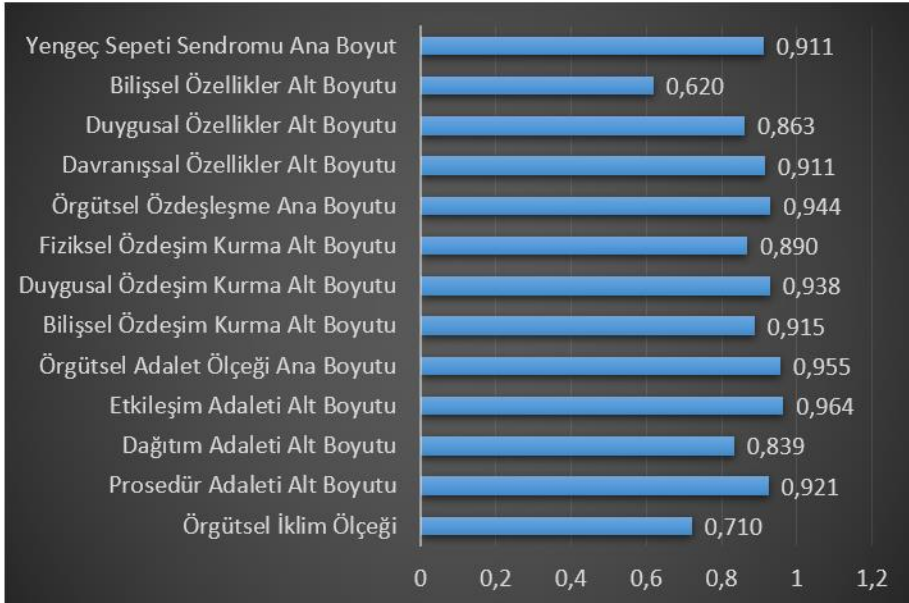
“ $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir” şeklinde ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa test sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Güvenilirlik Test Sonuçları

Ölçek İsmi	Cronbach’s Alfa	N
Yengeç Sepeti Sendromu Ana Boyut	.911	27
Bilişsel Özellikler Alt Boyutu	.620	8
Duyusal Özellikler Alt Boyutu	.863	10
Davranışsal Özellikler Alt Boyutu	.911	9
Örgütsel Özdeşleşme Ana Boyutu	.944	18
Fiziksel Özdeşim Kurma Alt Boyutu	.890	6
Duyusal Özdeşim Kurma Alt Boyutu	.938	6
Bilişsel Özdeşim Kurma Alt Boyutu	.915	6
Örgütsel Adalet Ölçeği Ana Boyutu	.955	19
Etkileşim Adaleti Alt Boyutu	.964	9
Dağıtım Adaleti Alt Boyutu	.839	5
Prosedür Adaleti Alt Boyutu	.921	5
Örgütsel İklim Ölçeği	.708	12

Yukarıda belirtilen Cronbach Alfa değerlerine göre ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksek görünmektedir. Yengeç Sepeti Sendromu Ana Boyut için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,911'dir, bu da ölçeğin genel olarak yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Alt boyutlara bakıldığında: Bilişsel Özellikler Alt Boyutu için Cronbach Alfa 0,620 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Özellikler Alt Boyutu için 0,863, Davranışsal Özellikler Alt Boyutu için ise 0,911 olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerleri, oldukça yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Örgütsel Özdeşleşme Ana Boyutu için Cronbach Alfa değeri 0,944 olarak bulunmuştur. Bu, ölçeğin iç tutarlılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar ise şu şekilde yorumlanabilir. Fiziksel Özdeşim Kurma Alt Boyutu 0,890, Duygusal Özdeşim Kurma Alt Boyutu 0,938 ve Bilişsel Özdeşim Kurma Alt Boyutu 0,915 gibi oldukça yüksek Cronbach Alfa değerlerine sahiptir. Bu da örgütsel özdeşleşme ölçeğinin alt boyutlarının her birinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,955 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutları için Cronbach Alfa değerleri Etkileşim Adaleti Alt Boyutu için 0,964, Dağıtım Adaleti Alt Boyutu için 0,839 ve Prosedür Adaleti Alt Boyutu için 0,921 olarak ölçülmüştür. Bu değerler, ölçeğin son derece güvenilir olduğunu ve maddelerin birbirleriyle güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel İklim Ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,710'dur. Bu değer, ölçeğin genel olarak kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 5. Cronbach's Alfa Değerleri

3.3. Ölçeklere Ait Faktör Analizi

Çalışma kapsamında kullanılan Yengeç Sepeti Sendromu, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İklim ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenlerden meydana gelmesinden dolayı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle doğrulayıcı faktör analizi ile bir model ortaya koyulması hedeflenmiş ve bu bağlamda analize başlanmadan önce her bir ölçek için aşağıdaki varsayımlar test edilmiştir. Test edilen varsayımlar şunlardır;

- 1-) Değişkenler en az sıralı olmalıdır.
- 2-) Örnekleme yeterli sayıda kişi olmalıdır.
- 3-) Maddeler birbirleri ile güçlü bir şekilde korelasyon göstermelidir.
- 4-) Faktörler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
- 5-) Faktörlerde önemli uç değerler yoktur.

Tüm varsayımlar kontrol edilip kabul edildikten sonra Yengeç Sepeti Sendromu ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test of Sphericity (BTS) testleri kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett's Testi veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını test eder. Bu testlerde Bartlett's Testi sonucunun anlamlı olması ve KMO değerinin 0,50'nin (1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez) üstünde olması belirtilmektedir (Bartlett, 1950; Kaiser, 1974; Tavşancıl, 2006).

Tablo 5. Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,883
Barlett'S	x²	17393,443
	sd	351
	p	,000

KMO değeri 0,883 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği'nin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Testi sonucu ise $p < 0,001$ (Chi-Square (x^2):17.393,443, Serbestlik Derecesi (sd):351; p değeri:0,000) anlamlı bulunmuştur. Buradaki p değerinin 0,000 olması, korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Yani maddeler arasında anlamlı korelasyonlar vardır ve bu da faktör analizinin uygun olduğunu doğrular. Bu sonuçlar, Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği'nin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ve elde edilen verilerin faktör yapısının anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans

Faktörler	Öz Değer	Varyans	Kümülatif
Bilişsel Özellikler	9,517	35,248	35,248
Duygusal Özellikler	2,533	9,380	44,628
Davranışsal Özellikler	2,001	7,412	52,040

Faktör analizi, bir ölçeğin altında yatan yapıları veya faktörleri belirlemek amacıyla yapılır ve bu faktörlerin açıkladıkları varyanslar, ölçeğin hangi boyutlar üzerinden anlamlı olduğunu ortaya koyar. Bilişsel Özellikler Faktörü: Bu faktörün öz değeri 9,517’dir ve toplam varyansın % 35,25’ini açıklamaktadır. Bu, Yengeç Sepeti Sendromu ölçeğinin en baskın faktörünün bilişsel özelliklerle ilgili olduğunu ve ölçek içindeki en yüksek açıklayıcı güce sahip faktör olduğunu göstermektedir. Genellikle bir faktörün öz değeri 1’in üzerinde olduğunda, anlamlı bir faktör olarak kabul edilir (Kaiser, 1960). Burada bilişsel özelliklerin etkisi oldukça yüksek bir orana sahiptir. Duygusal Özellikler Faktörü: Bu faktörün öz değeri 2,533 olup, varyansın % 9,38’ini açıklamaktadır. Kümülatif olarak baktığımızda, bilişsel ve duygusal özelliklerin birlikte toplam varyansın % 44,62’sini açıkladığını görmekteyiz. Bu sonuç, duygusal faktörlerin de Yengeç Sepeti Sendromu’nun önemli bir boyutunu oluşturduğunu, ancak bilişsel özellikler kadar baskın olmadığını ortaya koymaktadır. Davranışsal Özellikler Faktörü: Davranışsal özellikler alt boyutunun öz değeri 2,001’dir ve toplam varyansın % 7,41’ini açıklamaktadır. Bu faktör, kümülatif varyansın % 52,04’ine katkıda bulunarak, ölçeğin üçüncü en önemli faktörü olarak öne çıkmaktadır. Kümülatif Varyans: Üç faktör birlikte toplam varyansın % 52’sini açıklamaktadır. Scherer ve arkadaşlarına (1988) göre sosyal bilimlerde yapılan faktör analizlerinde toplam varyansın % 40’ın üzerinde, Hair ve arkadaşlarına (2010) göre ise % 50’nin üzerinde değer alması iyi bir faktör yapısına işaret eder. Bu sonuçlar, Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği’nin bilişsel, duygusal ve davranışsal özellikler alt boyutlarıyla önemli bir varyansı açıkladığını göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkiğn (KMO)		,871
Barlett’s	χ^2	17997,183
	Sd	153
	P	,000

KMO değerinin 0,871 olarak bulunması ve Bartlett's Testi sonucunun ise $p < 0,001$ (Chi-Square (χ^2):17997,183, Serbestlik Derecesi (sd):153; p değeri:0,000) anlamlı bulunması maddeler arasında anlamlı korelasyona işaret eder. Bu sonuçlar, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ve elde edilen verilerin faktör yapısının anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans

Faktörler	Öz Değer	Varyans	Kümülatif
Fiziksel Özdeşim Kurma	8,983	49,908	49,908
Duygusal Özdeşim Kurma	2,374	13,187	63,095
Bilişsel Özdeşim Kurma	1,629	9,048	72,143

Fiziksel Özdeşim Kurma Faktörünün öz değeri 8,983'tür ve toplam varyansın % 49,91'ini açıklamaktadır. Fiziksel özdeşim kurma, örgütsel özdeşleşme ölçeğinde en büyük katkırı sağlayan boyuttur. Öz değeri oldukça yüksek olan bu faktör, örgütsel özdeşleşmenin büyük oranda fiziksel özelliklere dayandığını göstermektedir. Yüksek bir öz değer, faktörün ölçek üzerindeki baskın yapısını vurgular. Duygusal Özdeşim Kurma Faktörü 2,374 öz değeriyle varyansın % 13,19'unu açıklamaktadır. Kümülatif olarak baktığımızda, fiziksel ve duygusal özdeşim kurma faktörleri birlikte toplam varyansın % 63,10'unu açıklamaktadır. Bu sonuç, örgütsel özdeşleşme ölçeğinde duygusal boyutun da önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal özdeşim kurma, çalışanların duygusal bağları aracılığıyla örgütle özdeşleşmelerini ifade eder. Bilişsel Özdeşim Kurma Faktörünün öz değeri 1,639'dur ve toplam varyansın % 9,05'ini açıklamaktadır. Bu değer ile Kümülatif varyans % 72,14'üne ulaşmaktadır, bu da üç faktörün toplamda örgütsel özdeşleşmenin % 72'sini açıkladığını gösterir. Bu değerler, ölçeğin güçlü bir yapıya sahip olduğunu ve boyutların birbirleriyle ilişkili olduğuna işaret eder (Kaiser, 1960; Scherer ve ark., 1988).

Örgütsel Adalet ölçeği için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,941
	χ^2	20607,653
Barlett'S	sd	171
	p	,000

KMO değeri 0,938 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Testi sonucu ise $p < 0,001$ (Chi-Square (χ^2):20607,1,653, Serbestlik Derecesi (sd):171; p değeri:0,000) anlamlı bulunmuştur. Buradaki p değerinin 0,000 olması, korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Yani maddeler arasında anlamlı korelasyonların varlığına işaret eder ve verilerin yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Bu sonuçlar, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ve elde edilen verilerin faktör yapısının anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans

Faktörler	Öz Değer	Varyans	Kümülatif
Etkileşim Adaleti	11,087	58,351	58,351
Dağıtım Adaleti	2,144	11,282	69,633
Prosedür Adaleti	,953	5,018	74,651

Etkileşim Adaleti Faktörünün öz değeri 11,087 ile toplam varyansın % 58,35'ini açıklamaktadır. Etkileşim Adaleti, Örgütsel Adalet Ölçeğinde en büyük katkıyı sağlayan boyuttur. Öz değeri oldukça yüksek olan bu faktör, örgütsel adaletin büyük oranda etkileşim boyutuna dayandığını göstermektedir. Yüksek bir öz değer, faktörün ölçek üzerindeki baskın yapısına işaret eder. Dağıtım Adaleti Faktörü 2,144 öz değeriyle varyansın % 11,282'sini açıklamaktadır. Kümülatif olarak baktığımızda, etkileşim ve dağıtım adaleti faktörleri birlikte toplam varyansın % 69,63'ünü açıklamaktadır. Bu sonuç, örgütsel adalet ölçeğinde dağıtım boyutunun da önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Prosedür Adaleti Faktörünün öz değeri ,953'tür ve toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Bu değer ile Kümülatif varyans % 75'e ulaşmaktadır, bu da üç faktörün toplamda örgütsel adaletin % 75'ini açıkladığını gösterir. Bu değerler, ölçeğin güçlü bir yapıya sahip olduğunu ve boyutların birbirleriyle ilişkili olduğuna işaret eder (Kaiser, 1960; Scherer ve ark., 1988).

Örgütsel İklim ölçeği için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel İklim Ölçeği KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,656
	χ^2	2769,635
Barlett's	sd	66
	p	,000

KMO değeri 0,659 olarak hesaplanmıştır. 0,656'lık KMO değeri, verilerin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bartlett's Testinin $p < 0,001$ (Chi-Square (χ^2):2.769,635, Serbestlik Derecesi (sd):66; p Değeri:0,000) anlamlı olması, maddeler arasında anlamlı korelasyona işaret eder. Bu sonuçlar, Örgütsel İklim Ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi için uygun olan bu sonuç, veri setindeki değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini doğrular. Bartlett's Testinin anlamlı çıkması, faktör analizinin yapılabileceğini ve maddeler arasındaki korelasyonların faktör yapısını desteklediğini göstermektedir.

Tablo 12. Örgütsel İklim Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans

Faktörler	Öz Değer	Varyans	Kümülatif
Örgütsel İklim Ana Boyut	11,820	59,853	59,853

Örgütsel İklim Ana Boyutunun öz değeri 11,820 olarak hesaplanmıştır ve toplam varyansın % 59,85'ini açıklamaktadır. Faktör analizinde öz değer, bir faktörün veri setindeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını gösterir. Öz değer 1'in üzerinde olması, faktörün anlamlı olduğunu ve ölçek içinde önemli bir yer tuttuğunu gösterir. Elde edilen verilerden her ne kadar ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucu ortaya çıksada birinci (1.) faktörün varyansın % 59,85'ini açıkladığı göz önüne alındığında öngörüldüğü üzere tek bir boyutunun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tek başına bu değer, örgütsel iklimin algılanmasında önemli bir etkiye sahip olduğuna işaret eder.

3.4. Farklılıkların İncelenmesi

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların demografik değişkenleri arasında farklılıkları incelemeye önce varsayımlara bakılmıştır. Uç değerler silinmiş, varyansların homojenliği test edilmiştir. Son olarak normallik analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi

Ölçek	Skewness	Kurtosis
Yengeç Sepeti Sendromu	-,138	-,060
Örgütsel Özdeşleşme	-,799	1,364
Örgütsel Adalet	-,537	,384
Örgütsel İklim	,180	,411

Normallik analizlerinde ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin alacağı oranın Hair ve arkadaşlarına (1913) göre -1 ile +1 aralığında, Tabachnick ev arkadaşlarına (2013) göre -1,5 ile +1,5 aralığında, George ve Mallery'e (2010) göre -2.0 ile +2.0 aralığında olması gerektiği belirtilmektedir. Yengeç Sepeti Sendromu ölçeği için çarpıklık -,138 ve basıklık -,060 değerleri, Örgütsel Adalet ölçeğinde çarpıklık -0,537 ve basıklık ,384 değerleri ve Örgütsel İklim ölçeğinde çarpıklık 0,180 ve basıklık 0,411 değerleri -1 ile +1 aralığında olduğu için (Hair ve ark., 1913), Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinde çarpıklık -,799 ve basıklık 1,364 değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu için dağılım normallığe uygun kabul edilmiştir (Tabachnick ev ark.,2013). Sonuç olarak, Yengeç Sepeti Sendromu,örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim ölçekleri normallığe uygun bir dağılım sergilemektedir. Bu sonuçlarla birlikte ölçeklerin analizlerine parametrik testlerle devam edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile cevaplayıcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

	Cinsiyet	N	X	s.s.	T testi		
					t	sd	p
Yengeç Sepeti Sendromu	Kadın	378	3,17	,73	1,127	1085	,260
	Erkek	709	3,12	,66			,275
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	378	4,28	,58	-,694	1085	,488
	Erkek	709	4,31	,54			,498
Örgütsel Adalet	Kadın	378	3,51	,88	-,310	1085	,757
	Erkek	709	3,53	,81			,763
Örgütsel İklim	Kadın	378	3,13	,51	-2,678	1085	,008
	Erkek	709	3,22	,50			

*P < 0,05

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların Yengeç Sepeti Sendromu ($t(1085)=1,127$; $p>0,05$), Örgütsel Özdeşleşme ($t(1085)= -,694$; $p>0,05$) ve Örgütsel Adalet ($t(1085)= -,310$; $p>0,05$) algı düzeyleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların Örgütsel İklim'e dair algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(1085)= -2,678$; $p=0,008$). Erkek çalışanların örgütsel iklime yönelik algıları ($X=3,22$), kadın çalışanların örgütsel iklime yönelik algılarından ($X=3,13$) daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, cinsiyetin bazı örgütsel tutum ve algılar üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin her değişken için aynı derecede belirgin olmadığını göstermektedir. Yengeç Sepeti

Sendromu, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, Örgütsel İklim açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile cevaplayıcıların medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkları İncelenmesi

	Medeni Durum	N	X	s.s.	T testi		
					t	sd	p
Yengeç Sepeti Sendromu	Evli	712	3,18	,66	2,65	1085	,008
	Bekar	375	3,06	,73			,010
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	712	4,26	,60	-3,46	1085	,002
	Bekar	375	4,37	,46			,001
Örgütsel Adalet	Evli	712	3,43	,81	-5,23	1085	,000
	Bekar	375	3,70	,85			
Örgütsel İklim	Evli	712	3,13	,48	-4,93	1085	,000
	Bekar	375	3,29	,54			

*P < 0,05

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların Yengeç Sepeti Sendromu ($t(1085)=2,65$; $p<0,05$), Örgütsel Özdeşleşme ($t(1085)= -3,46$; $p<0,05$), Örgütsel Adalet ($t(1085)= -5,23$; $p=0,000$) ve Örgütsel İklim ($t(1085)= -4,93$; $p=0,000$) algı düzeyleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak, Yengeç Sepeti Sendromu ($p=0,008$; $p=0,010$) ve Örgütsel Özdeşleşme ($p=0,002$; $p=0,001$) açısından bu farklılıklar eşit varyans varsayımı sağlanmadığından anlamlılık düzeyi kaybolmaktadır. Bu durum, medeni durumun Yengeç Sepeti Sendromu ve Örgütsel Özdeşleşme algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel Adalet açısından bekârlar ($X=3,70$), evlilere ($X=3,43$) göre anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahiptir ($P=0,000$), bu da bekâr bireylerin örgütsel adalet algılarının daha güçlü olduğunu işaret etmektedir. Örgütsel İklim açısından bekârlar ($X=3,29$), evlilere ($X=3,13$) göre anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahiptir ($P=0,000$), bu da bekâr bireylerin örgütsel iklime dair algılarının daha güçlü olduğunu göstermektedir. Genel olarak, medeni durumun Örgütsel İklim ve Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, ancak Yengeç Sepeti Sendromu ve Örgütsel Özdeşleşme algılarında küçük bazda bir farklılık ölçülse de önemli bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Yaş Grupları ile Ölçekler Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi ile İncelenmesi

	Yaş	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Yengeç Sepeti Sendromu	<25	18	3,43	1,23	G. Arası	17,501	5	3,500			
	25-29	202	2,95	,73	G. İçi	506,012	1081	,468			
	30-35	315	3,15	,65	Toplam	523,513	1086				3-2,6
	36-40	352	3,22	,68					7,477	,000	4-2,6
	41-45	130	3,26	,60							5-2,6
	>45	70	2,88	,60							
	Top.	1087	3,14	,69							
	Yaş	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel Özdeşleşme	<25	18	3,98	,744	G. Arası	4,862	5	,972			
	25-29	202	4,37	,448	G. İçi	336,949	1081	,312			
	30-35	315	4,30	,539	Toplam	341,811	1086				2-1,6
	36-40	352	4,28	,595					3,120	,008	3-1,6
	41-45	130	4,33	,492							4-1
	>45	70	4,15	,750							5-1,6
	Top.	1087	4,30	,561							
	Yaş	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel Adalet	<25	18	2,68	1,54	G. Arası	30,657	5	6,131			
	25-29	202	3,70	,776	G. İçi	730,636	1081	,676			2-1,4
	30-35	315	3,62	,854	Toplam	761,294	1086				3-1,4
	36-40	352	3,37	,831					9,072	,000	5-1,4
	41-45	130	3,56	,537							4-1
	>45	70	3,49	,926							6-1
	Top.	1087	3,52	,837							
	Yaş	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel İklım	<25	18	3,16	,881	G. Arası	8,685	5	1,737			
	25-29	202	3,34	,504	G. İçi	278,636	1081	,257			
	30-35	315	3,19	,491	Toplam	286,914	1086				2-3,4,5,6
	36-40	352	3,11	,472					6,749	,000	3-6
	41-45	130	3,22	,477							5-6
	>45	70	3,05	,661							
	Top.	1087	3,18	,514							

*Yaş Tanımlaması: 1= <25, 2= 25-29, 3= 30-35, 4= 36-40, 5= 41-45, 6= <45 Yaş

*P < 0,05

Tablo 16 incelendiğinde tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Varyans (ANOVA) analizi sonuçları; çalışanların, Yengeç Sepeti Sendromu değişkenini ($F=7,477$; $p = 0,000$), Örgütsel Özdeşleşme değişkenini ($F=3,120$; $p=0,008$), Örgütsel Adalet değişkenini ($F=9,072$; $p=0,000$) ve Örgütsel İklim değişkenini ($F=6,749$; $p=0,000$) algılama düzeylerinin yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını görebilmek için Post Hoc testlerinden Least Significant Differev (LSD) testi uygulanmıştır.

LSD analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde, 30-35 yaş ($X=3,15$), 36-40 yaş ($X=3,22$) ve 41-45 yaş ($X=3,26$) gruplarının 25-29 yaş ($X=2,95$) ve >45 yaş ($X=2,88$) gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş ($X=4,37$), 30-35 yaş ($X=4,30$), 36-40 yaş ($X=4,28$) ve 41-45 yaş ($X=4,33$) gruplarının 25 yaş ve altı ($X=3,98$) ve 45 yaş ve üstü ($X=4,15$) gruplarına göre Örgütsel Özdeşleşme algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel Adalet açısından; 25-29 yaş ($X=3,70$), 30-35 yaş ($X=3,62$) ve 41-45 yaş ($X=3,56$) gruplarının algı düzeylerinin 25 yaş ve altı ($X=2,68$) ve 36-40 yaş ($X=3,37$) grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 36-40 yaş ($X=3,37$) ve 45 yaş ve üstü ($X=3,49$) gruplarının da 25 yaş ve altı ($X=2,68$) grubuna göre Örgütsel Adalet algı düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim açısından, 25-29 yaş grubunun ($X=3,34$) algı düzeyinin 30-35 yaş ($X=3,19$), 36-40 yaş ($X=3,11$), 41-45 yaş ($X=3,22$) ve 45 yaş ve üstü ($X=3,05$) gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, 30-35 yaş ($X=3,19$) ve 41-45 yaş ($X=3,22$) gruplarının da 45 yaş ve üstü yaş ($X=3,05$) grubuna göre Örgütsel İklim algı düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların eğitimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Eğitimleri Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi ile İncelenmesi

Yengeç Sepeti Sendromu	Eğitim	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
	1	6	3,09	,504	G. Arası	2,608	4	,652			
	2	22	3,21	,985	G. İçi	520,905	1082	,481			
	3	956	3,12	,684	Toplam	523,513	1086		1,355	,001	4-3
	4	100	3,28	,719							
	5	3	3,21	,299							
	Top.	1087	3,11	,694							
Örgütsel Özdeşleşme	Eğitim	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
	1	6	4,18	,848	G. Arası	5,830	4	1,458			
	2	22	4,50	,542	G. İçi	335,980	1082	,311			
	3	956	4,27	,565	Toplam	341,811	1086		4,694	,001	4-3
	4	100	4,48	,455							
	5	3	4,83	,166							
	Top.	1087	4,30	,561							
Örgütsel Adalet	Eğitim	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
	1	6	3,23	,679	G. Arası	12,020	4	3,005			
	2	22	3,46	,771	G. İçi	749,274	1082	,692			
	3	956	3,54	,821	Toplam	761,294	1086		4,339	,002	3-4
	4	100	3,25	,944							
	5	3	4,10	,922							
	Top.	1087	3,52	,837							
Örgütsel İklım	Eğitim	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
	1	6	3,34	,633	G. Arası	,525	4	,131			
	2	22	3,09	,148	G. İçi	286,389	1082	,265			
	3	956	3,18	,517	Toplam	286,914	1086		,496	,739	
	4	100	3,23	,526							
	5	3	3,13	,567							
	Top.	1087	3,18	,514							

*Eğitim Tanımlaması: 1 = Lise ve Dengi, 2 = Ön Lisans, 3 = Lisans 4 = Y. Lisans, 5 = Doktora

*P < 0,05

Tablo 17 incelendiğinde ANOVA analizi sonuçları neticesinde; çalışanların, Örgütsel İklim değişkenini (F=,496; p=,739) algılama düzeylerinin eğitimleri arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüş, Yengeç Sepeti Sendromu

değişkenini ($F=1,355$; $p=,001$), Örgütsel Özdeşleşme değişkenini ($F=4,694$; $p=0,001$) ve Örgütsel Adalet değişkenini ($F=4,339$; $p=0,002$) algılama düzeylerinin eğitim durumları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını görebilmek için Post Hoc testlerinden Least Significant Differe (LSD) testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde; Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeyleri bakımından yüksek lisans mezunlarının ($X=3,28$) lisans mezunlarına ($X=3,12$) göre daha yüksek olduğu, Örgütsel Özdeşleşme algı düzeyleri bakımından da yüksek lisans mezunlarının ($X=4,48$) lisans mezunlarına ($X=4,27$) göre daha yüksek olduğu ancak, Örgütsel Adalet algı düzeylerinde lisans mezunlarının ($X=3,54$) yüksek lisans mezunlarına ($X=3,25$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulardan elde edilen ortalamalar dikkate alındığında, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlamdaki tutumların daha olumlu algılandığını gözlemleyebiliriz.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların okudukları bölüm arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Okudukları Bölüm Arasındaki Farklılıkların T Testi ile İncelenmesi

	Okuduğu Bölüm	N	X	s.s.	T testi		
					t	sd	p
Yengeç Sepeti Sendromu	BESYO	842	3,18	,670	3,642	1084	,000
	Diğer	244	2,99	,756			
Örgütsel Özdeşleşme	BESYO	842	4,34	,548	4,632	1084	,000
	Diğer	244	4,15	,581			
Örgütsel Adalet	BESYO	842	3,48	,852	-2,99	1084	,003
	Diğer	244	3,66	,770			
Örgütsel İklim	BESYO	842	3,29	,483	-3,58	1084	,002
	Diğer	244	3,15	,597			

*P < 0,05

18 incelendiğinde "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO)" öğrencileri ile diğer alanlardaki öğrenciler arasında dört bağımlı değişkene ilişkin anlamlı farklılıklar analiz edilmiştir. Yengeç Sepeti Sendromu açısından, BESYO öğrencilerinin ortalama değeri (3,18), diğer öğrencilerin ortalama değerine (2,99) göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($t(1085)=3,642$; $p=0,000$). Bu sonuç, BESYO öğrencilerinin Yengeç Sepeti Sendromu algısının diğer öğrencilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Örgütsel Özdeşleşme

açısından da BESYO öğrencilerinin ortalama değeri (4,34), diğer öğrencilerin ortalama değerinden (4,15) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($t(1085)=4,632$; $p=0,000$). Bu bulgu, BESYO öğrencilerinin örgütsel özdeşleşme algısının diğer öğrencilerden daha güçlü olduğunu göstermektedir. Örgütsel İklim açısından ise, BESYO öğrencilerinin ortalama değeri (3,29), diğer öğrencilerin ortalama değerinden (3,15) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ($t(1085)= -3,58$; $p=0,002$). Bu durum, BESYO öğrencilerinin örgütsel iklimi diğer öğrencilere göre daha olumlu algıladığını göstermektedir. Ancak, Örgütsel Adalet ($t(1085)= -2,99$; ($p=0,003$; $p=0,002$) açısından bu farklılıklar eşit varyans varsayımı sağlamadığından anlamlılık düzeyi kaybolmaktadır. Bu durum, okudukları bölümün Örgütsel Adalet algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Genel olarak, BESYO mezunu öğrencilerinin Yengeç Sepeti Sendromu, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İklim algıları daha yüksek bulunmuş; ancak örgütsel adalet açısından gruplar arasında bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19'de gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Yıl Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi İle İncelenmesi

	Çalışma Yılı	N	X	Ss	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Yengeç Sepeti Sendromu	1-5 Yıl	186	2,99	,807	G. Arası	16,049	4	4,012			
	6-10 Yıl	404	3,13	,676	G. İçi	507,464	1082	,469			
	11-15 Yıl	350	3,21	,659	Toplam	523,513	1086				
	16-20 Yıl	87	3,37	,570					8,55	,000	2-1,5 3-1,5
	>21 Yıl	60	2,84	,613							4-1,5
	Top.	1087	3,14	,694							
	Çalışma Yılı	N	X	Ss	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel Özdeşleşme	1-5 Yıl	186	4,32	,533	G. Arası	1,543	5	,386			
	6-10 Yıl	404	4,32	,562	G. İçi	340,268	1081	,314			
	11-15 Yıl	350	4,26	,582	Toplam	341,811	1086		1,227	,298	
	16-20 Yıl	87	4,34	,453							
	>21 Yıl	60	4,20	,637							
	Top.	1087	4,30	,561							
	Çalışma Yılı	N	X	Ss	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel Adalet	1-5 Yıl	186	3,60	,943	G. Arası	11,289	5	2,822			
	6-10 Yıl	404	3,61	,837	G. İçi	750,004	1081	,693			
	11-15 Yıl	350	3,38	,817	Toplam	761,294	1086		4,072	,003	1-3,5 2-3,5
	16-20 Yıl	87	3,53	,542							
	>21 Yıl	60	3,49	,865							
	Top.	1087	3,52	,837							
	Çalışma Yılı	N	X	Ss	Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Fark
Örgütsel İklim	1-5 Yıl	186	3,34	,529	G. Arası	6,123	5	1,531			
	6-10 Yıl	404	3,19	,508	G. İçi	280,792	1081	,260			
	11-15 Yıl	350	3,12	,486	Toplam	286,914	1086		5,898	,008	1-2,3,4
	16-20 Yıl	87	3,14	,421							
	>21 Yıl	60	3,11	,674							
	Top.	1087	3,18	,514							

*Çalışma Yılı Tanımlaması: 1 = 1-5 Yıl, 2 = 6-10 Yıl, 3 = 11-15 Yıl, 4 = 16-20 Yıl, 5 = 21 Yıl ve Üstü

*P < 0,05

Tablo 19 incelendiğinde Örgütsel Özdeşleşme hariç tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Varyans (ANOVA) analizi sonuçları; çalışanların, Yengeç Sepeti Sendromu değişkenini (F=8,55; p = 0,000), Örgütsel Adalet değişkenini (F=4,072; p=0,000) ve Örgütsel İklim değişkenini (F=5,898; p=0,000) algılama düzeylerinin kurumda çalıştıkları yıl grupları

arasında anlamlı farklılık gösterdiğini anacak, Örgütsel Özdeşleşme değişkenini ($F=1,227$; $p=,298$), algılama düzeylerinde fark olmadığını ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını görebilmek için Post Hoc testlerinden Least Significant Differev (LSD) testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde, 6-10 Yıl ($X=3,13$), 11-15 Yıl ($X=3,21$) ve 16-20 Yıl ($X=3,37$) çalışan gruplarının 1-5 Yıl ($X=2,99$) ve 21 Yıl ve Üstü ($X=2,84$) çalışan gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel Adalet açısından; 1-5 Yıl ($X=3,60$) ve 5-10 Yıl ($X=3,61$) çalışan gruplarının algı düzeylerinin 11-15 Yıl ($X=3,38$) ve 21 Yıl ve üstü ($X=3,49$) çalışan gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim algı düzeyi bakımından 1-5 Yıl ($X=3,34$) çalışan grubunun 5-10 Yıl ($X=3,19$), 11-15 Yıl ($X=3,12$) ve 21 Yıl ve üstü ($X=3,11$) çalışan gruplarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların kurumdaki görevleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Kurumdaki Görevleri Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi ile İncelenmesi

	Görev i	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
Yengeç Sepeti Sendromu	1	76	2,95	,599	G. Arası	14,596	4	2,919			
	2	38	3,16	,954	G. İçi	508,917	1082	,471			
	3	491	3,15	,663	Toplam	523,513	1086				3-1,6
	4	265	3,26	,694					6,201	,000	4-1,3,6
	5	22	3,41	,305							5-1,6
	6	195	2,96	,729							
	Top.	1087	3,14	,694							
	Görev i	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
Örgütsel Özdeşleşme	1	76	4,09	,568	G. Arası	28,922	4	5,784			
	2	38	4,49	,401	G. İçi	312,888	1082	,289			1-5
	3	491	4,43	,527	Toplam	341,811	1086		19,98		2-1,4,5,6
	4	265	4,28	,532					5	,000	3-1,4,5,6
	5	22	3,75	,505							4-1,5,6
	6	195	4,09	,583							6-5
	Top.	1087	4,30	,561							
	Görev i	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
Örgütsel Adalet	1	76	3,51	,688	G. Arası	11,577	4	2,315			
	2	38	3,48	,518	G. İçi	749,716	1082	,694			
	3	491	3,56	,863	Toplam	761,294	1086				3-4
	4	265	3,38	,922					3,339	,005	6-4
	5	22	3,31	,456							
	6	195	3,67	,738							
	Top.	1087	3,52	,837							
	Görev i	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
Örgütsel İklım	1	76	3,07	,512	G. Arası	12,313	4	2,463			
	2	38	3,57	,635	G. İçi	274,601	1082	,254			
	3	491	3,12	,509	Toplam	286,914	1086				2-1,3,4,5,6
	4	265	3,18	,455					9,694	,000	6-1,3,4,5
	5	22	3,08	,593							
	6	195	3,32	,509							
	Top.	1087	3,18	,514							

*Görev Tanımlaması: 1 = Kadrolu Yönetici, 2 = Vekaleten Yönetici, 3 = Antrenör, 4 = Spotif Eğitim Uzmanı, 5 = Lider, 6 = Diğer

*P < 0,05

Tablo 20 incelendiğinde tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Varyans (ANOVA) analizi sonuçları; çalışanların, Yengeç Sepeti Sendromu değişkenini ($F=6,201$; $p=0,000$), Örgütsel Özdeşleşme değişkenini ($F=19,985$; $p=,000$), Örgütsel Adalet değişkenini ($F=3,339$; $p=0,005$) ve Örgütsel İklim değişkenini ($F=9,694$; $p=0,000$) algılama düzeylerinin kurumda üstlendikleri görevleri mahiyetince gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını görebilmek için Post Hoc testlerinden Least Significant Differev (LSD) testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde; Antrenörlerin ($X=3,15$), Sportif Eğitim Uzmanlarının ($X=3,26$) ve Liderlerin ($X=3,41$) Kadrolu Yöneticiler ($X=2,95$) ve Diğer ($X=2,96$) görevli gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel Özdeşleşme açısından; Vekaleten Yönetici ($X=4,49$) ve Antrenör ($X=4,43$) görevli gruplarının algı düzeylerinin Kadrolu Yönetici ($X=4,09$), Sportif Eğitim Uzmanlarının ($X=4,28$), Lider ($X=3,75$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Sportif Eğitim Uzmanlarının ($X=4,28$) Örgütsel Özdeşleşme algı düzeylerinin Kadrolu Yönetici ($X=4,09$), Lider ($X=3,75$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu, Kadrolu Yönetici ($X=4,09$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının da Lider ($X=3,75$) görevli grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet açısından; Antrenör ($X=4,43$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının algı düzeylerinin Sportif Eğitim Uzmanı ($X=4,28$) görevli grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim bakımından Vekaleten Yönetici ($X=4,49$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının algı düzeyinin Kadrolu Yönetici ($X=4,09$), Antrenör ($X=4,43$), Sportif Eğitim Uzmanı ($X=4,28$) ve Lider ($X=3,75$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, görev ve unvan farklılıklarının örgütsel tutumlar ve algılar üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ile katılımcıların kurumlarındaki görevli oldukları birimler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Çalışma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ile Katılımcıların Görevli Oldukları Birimler Arasındaki Farklılıkların Varyans Analizi ile İncelenmesi

Yengeç Sepeti Send.	Görevli				Varyan						
	Olduğu	N	X	Ss	sKayna	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
	Birim				ğ						
	1	560	3,13	,742	G. Aras	4,718	4	1,180			
	2	58	3,23	,608	G. İçi	518,795	1082	,479			
	3	55	3,38	,639	Toplam	523,513	1086		2,460	,044	3-1,4,5
4	204	3,07	,630								
5	210	3,13	,642								
Top.	1087	3,14	,694								
Örgütsel Özdeşleşme	Görevli				Varyan						
	Olduğu	N	X	Ss	sKayna	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
	Birim				ğ						
	1	560	4,34	,567	G. Aras	21,176	4	5,294			
	2	58	4,05	,466	G. İçi	320,634	1082	,296	17,86		1-2,3,4
	3	55	3,96	,450	Toplam	341,811	1086		5	,000	4-3
4	204	4,16	,548								5-1,2,3,4
5	210	4,48	,517								
Top.	1087	4,30	,561								
Örgütsel Adalet	Görevli				Varyan						
	Olduğu	N	X	Ss	sKayna	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
	Birim				ğ						
	1	560	3,51	,842	G. Aras	,428	4	,107			
	2	58	3,55	,495	G. İçi	760,866	1082	,703			
	3	55	3,59	,443	Toplam	761,294	1086		,152	,962	
4	204	3,54	,843								
5	210	3,52	,964								
Top.	1087	3,52	,837								
Örgütsel iklim	Görevli				Varyan						
	Olduğu	N	X	Ss	sKayna	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
	Birim				ğ						
	1	560	3,15	,502	G. Aras	2,962	4	,740			
	2	58	3,10	,478	G. İçi	283,952	1082	,262			
	3	55	3,13	,280	Toplam	286,914	1086		2,822	,024	4-1,2
4	204	3,26	,543								5-1
5	210	3,24	,559								
Top.	1087	3,18	,514								

*Görev Olduğu Birim Tanımlaması: 1 = Spor Hizmetleri Birimi, 2 = Gençlik Hizmetleri Birimi, 3 = Yurt Hizmetleri Birimi, 4 = İdari Birimler, 5 = İlçe Müdürlükleri

*P < 0,05

Tablo 21 incelendiğinde Örgütsel Adalet değişkeni hariç tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yengeç Sepeti Sendromu açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuş (F(4, 1082)=2,460;

$p=0,044$), bu durum Yengeç Sepeti Sendromu algısının görevli oldukları birimler arasında değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel Özdeşleşme açısından, görevli oldukları birimler arasında daha belirgin bir fark gözlemlenmiştir ($F(4,1082)=17,865$; $p=0,000$), bu da Örgütsel Özdeşleşme algısının gruplara göre güçlü bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Benzer şekilde, Örgütsel İklim açısından da görevli oldukları birimler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F(4,1082)= 2,822$; $p=0,000$). Bu veriler de Örgütsel İklim algısının görevli oldukları birimlere göre farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel Adalet bakımından ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(4,1082)=,152$; $p=,962$). Bu sonuç algılanan örgütsel adaletin görevli oldukları birimlere göre değişmediğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında dağıldığını görebilmek için Post Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların görevli oldukları birimleri arasında anlamlı farklılıklar şu şekilde özetlenebilir: Yengeç Sepeti Sendromu açısından, Yurt Hizmetleri Birimi ($X=3,38$) grubunun algı düzeyinin Spor Hizmetleri Birimi ($X=3,13$), İdari Birimler ($X=3,07$) ve İlçe Müdürlükleri ($X=3,13$) gruplarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Özdeşleşme açısından, Spor Hizmetleri Birimleri ($X=4,34$) grubunun Gençlik Hizmetleri Birimleri ($X=4,05$), Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) ve İdari Birimler ($X=4,16$) gruplarının algı düzeyinden, İdari Birimler ($X=4,16$) grubunun Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) grubunun algı düzeyinden ve İlçe Müdürlükleri ($X=4,48$) grubunun Spor Hizmetleri Birimleri ($X=4,34$), Gençlik Hizmetleri Birimleri ($X=4,05$), Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) ve İdari Birimler ($X=4,16$) gruplarının algı düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim açısından ise, İdari Birimler ($X=3,26$) grubunun Spor Hizmetleri Birimleri ($X=3,15$) ve Gençlik Hizmetleri Birimleri ($X=3,10$) grubunun algı düzeyinden ve İlçe Müdürlükleri ($X=3,24$) grubunun Spor Hizmetleri Birimleri ($X=3,15$) grubunun algı düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, farklı birimlerin çalışanlarının örgütsel tutum ve algılarında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide Örgüt İkliminin aracılık rolü vardır.

H₄: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide Örgüt İkliminin aracılık rolü vardır.

3.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

3.6.1 Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında İlişkinin İncelenmesi

Çalışma kapsamında yer alan Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Yengeç Sepeti Sendromu	Örgütsel Özdeşleşme	
	Pearson Korelasyon Katsayısı	,005
	Sig (2-tailed)	,882
	N	1087

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22 incelendiğinde Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki korelasyon katsayısının ($r=0,005$) olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır ve bu ölçüt dikkate alındığında tablodan elde edilen korelasyon değerinden ($r=0,005$) pozitif ancak, çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmekteyiz. Ancak, Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide p değerinin ($p=,882$) olarak hesaplanması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir. Veriler neticesinde H₁ hipotezi reddedilir.

3.6.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında İlişkinin İncelenmesi

Çalışma kapsamında yer alan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Örgütsel Adalet	Örgütsel Özdeşleşme	
	Pearson Korelasyon Katsayısı	,215*
	Sig (2-tailed)	,000
	N	1087

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23 incelendiğinde Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki korelasyon katsayısının ($r=,215$) olduğu görülmektedir. Bu veri iki değişken arasında zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel özdeşleşme de artış göstermektedir. Veriler neticesinde elde edilen korelasyon değeri, örgütsel adalet algısının özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etki yaratabileceği anlamına gelmektedir. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide p değerinin ($p=0,000$) olarak hesaplanması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve bu iki değişkenin birbiriyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırabilmekte ve bu bağlamda adalet algısı, örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler ışığında H2 hipotezi kabul edilir.

3.6.3. Aracılık Etkilerinin Analiz Edilmesi

Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide Örgüt İkliminin aracı rolünün incelenmesi için process makro eklentisi kullanılarak Model 4 üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Model 4, Process Macro eklentisinde kullanılan iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmeye yarayan bir basit aracılık modeli olarak tanımlanır ve bir bağımsız değişken (X) ile bir bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkide bir aracı değişkenin (M) rolünü analiz eder (Hayes, 2017).. Bu model, X'in Y üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa M aracılığıyla dolaylı olarak mı gerçekleştiğini test etmek için tasarlanmıştır. Modelin uygunluk sınaması güven aralıkları olan Alt Güven Aralığı (LLCI) ve Üst Güven Aralığı (ULCI) değerlerinin sıfır (0) değerini içermemesine bağlı olarak yapılmaktadır. Sıfır (0) değerini içermiyorsa ilişki anlamlı olarak ifade edilir. Çalışmada H3 hipotezi için oluşturulan modelin sınaması regresyon analizi sonuçları neticesinde yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 24. Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Örgüt İkliminin Aracı Rolünün İncelenmesi

Model	Katsayı b	S. Hata	Standardize Katsayı Beta (β)	t	R2	Alt Güven Aralığı (LLCI)	Üst Güven Aralığı (ULCI)	p
X (Sabit) Y (Bağımlı)	,004	,025	,005	,149	,000	-,044	,052	,882
X (Sabit) M (Bağımlı)	-,322	,020	-,434	- 15,889	,189	-,361	-,282	,000
X (Sabit) Y (Bağımlı)	,099	,026	,122	3,732	,59	,047	,150	,000
M (Sabit)	,295	,036	,270	8,271	,59	,225	,365	,000
Toplam Etki X on Y	,004	,025	,005	,149		-,044	,052	,882
Doğrudan Etki X on Y	,099	,026	,122	3,732		,047	,150	,000
M Dolaylı Etkisi X on Y	-,095		-,118			-,151	-,084	,000

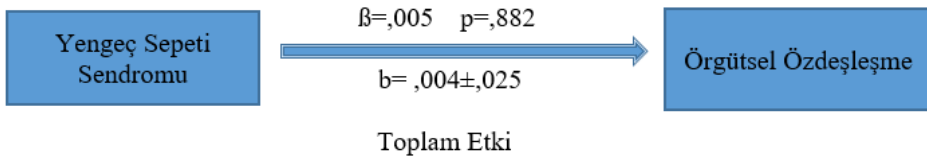
*Tanımlama: X= Yengeç Sepeti Sendromu, Y= Örgütsel Özdeşleşme, M= Örgütsel İklim

**p < 0,05

Tablo 24'ten elde edilen veriler neticesinde H3 hipotezinin sınanması process makro (Model 4) eklentisinden elde edilen analiz verilerine göre gerçekleştirilmiştir.

Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Sınanması

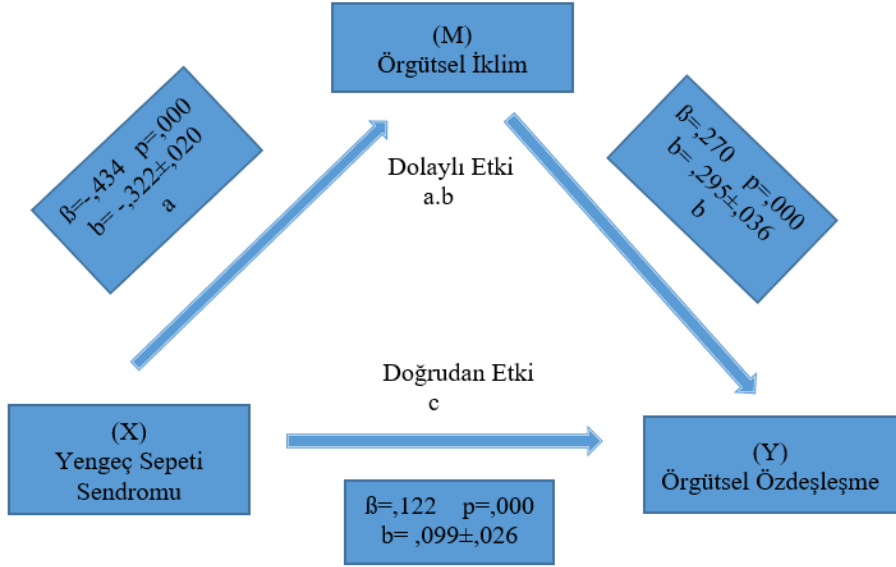
Öncelikli olarak regresyon analizinin ön şartı olan H3 hipotezinde yer alan modele dahil olmadan önceki sınanmasının yani Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki anlamlı etkisinin sınanması şartının yerine getirilmesi koşulunun incelenmesi şekil 6'daki verilerle görselleştirilmiştir.



Şekil 6. Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Şekil 6 incelendiğinde regresyon analizi için ön koşul olan H3 hipotezine dahil etmeden önce Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ön koşulu şartının sağlanmadığı ve etkinin anlamsız

olarak ölçüldüğü anlaşılmıştır ($\beta=,005$; $p=,882$). Ön koşul sağlanmadığı halde çalışma sonucuna anlamlı bir değer katma olasılığına istinaden tablo 29'dan elde edilen veriler neticesinde process makro (Model 4) analizi koşullarının sınanmasına devam edilmiş ve analiz sonuçları şekil 7'de görselleştirilmiştir.



Şekil 7. H3 Hipotezinin Process Makro (Model 4) İle Analizinin Görseli

Örgütsel İklim (M) Üzerindeki Sonuçlar (Yengeç Sepeti Sendromu Etkisi)

Şekil 7'di incelendiğinde regresyon analizi ile H3 hipotezinin sınanması için koşullardan bir diğeri olan bağımsız değişken Yengeç Sepeti Sendromunun aracı değişken olan Örgütsel İklim üzerinde anlamlı etkisinin olması koşulunun sağlandığı ancak β değerinin eksi değer alması nedeniyle ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\beta= -,597$; $p=,000$).

Örgütsel Özdeşleşme (Y) Üzerindeki Sonuçlar (Örgütsel İklim Dâhil Edildiğinde)

Process makro (Model 4) analizinin tamalanması ve H3 hipotezinin sınanması için son koşul olan bağımsız değişken Yengeç Sepeti Sendromunun aracı değişken olan Örgütsel İklim ile birlikte bağımlı değişken Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi dikkate alındığında Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olması koşulunun sağlandığı görülmektedir ($\beta=,270$; $p=,000$). H3 hipotezi için oluşturduğumuz modelde

Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\beta=,122$; $p=,000$).

Dolaylı Etki (Aracılık Etkisi)

Şekil 7'deki değerler incelendiğinde; Yengeç Sepeti Sendromunun aracı değişken olan Örgütsel İklim üzerinde etkisinin anlamlı ancak negatif yönlü olduğu ($\beta= -,597$; $p=,000$) ve Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel İklimle birlikte Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi sınanırken Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,270$; $p=,000$) görülmektedir. Ayrıca, H3 hipotezi modeline eklenen Örgütsel İkliminin, Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisini de anlamlı düzeye çektiği tespit edilmiştir ($\beta=,122$; $p=,000$).

Toplam Etki

Şekil 7'deki verilerin kullanılmasıyla toplam etkinin hesaplanması Beta (β) değeri veya katsayı değeri (b) kullanılarak hesaplanmaktadır.

Toplam Etki = Dolaylı Etki + Doğrudan Etki

Toplam Etki = $a.b+c$

β Değeri Kullanılarak Toplam Etki Hesaplaması $=(-,434) . (,270) + (,122) = ,005$

Dolaylı Etkinin Toplam Etki İçerisindeki Payı

Şekil 7'deki verilerin kullanılmasıyla dolaylı etkinin hesaplanması Beta (β) değeri veya katsayısı değeri (b) kullanılarak hesaplanmaktadır.

Dolaylı Etki = $a.b / \text{Toplam Etki}$

β Değeri Kullanılarak Dolaylı Etki Hesaplaması $=(-,434). (,270) / ,005$

Dolaylı Etki = **-23,43**

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak; regresyon analizi için ön koşul olan H3 hipotezine dahil etmeden önce Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ön koşulu şartının sağlanmadığı ve etkinin anlamsız olarak ölçülmesi nedeniyle ($\beta=,005$; $p=,882$) H3 hipotezi reddedilir. Ancak, Örgütsel İklimin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı ($\beta=,270$; $p=,000$) bulunması nedeniyle Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesi için process makro (Model 4) analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Örgüt İkliminin Aracı Rolünün İncelenmesi

Model	Katsay	S.	Standardiz	t	R	Alt	Üst	p
X (Sabit)	,144	,020	,215	7,251	,046	,105	,183	,000
X (Sabit)	,367	,015	,597		,357	,337	,396	,000
X (Sabit)	,089	,025	,132	3,599	,059	,040	,137	,000
Y (Bağımlı)	,151	,040	,138	3,767	,059	,072	,230	,000
Toplam Etki	,144	,020	,215	7,251		,105	,183	,000
Doğrudan Etki	,089	,025	,132	3,599		,040	,137	,000
M Dolaylı	,055		,083			,022	,092	,000

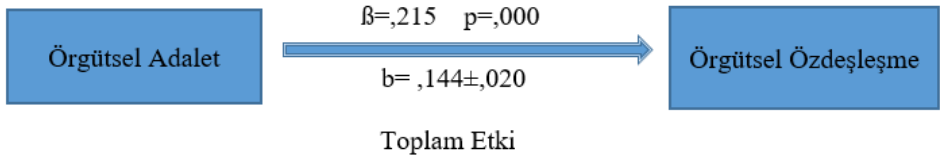
*Tanımlama: X= Örgütsel Adalet, Y= Örgütsel Özdeşleşme, M= Örgütsel İklim

**p < 0,05

Tablo 25'ten elde edilen veriler neticesinde H4 hipotezinin process makro (Model 4) analizi yoluyla sınanması gerçekleştirilmiştir.

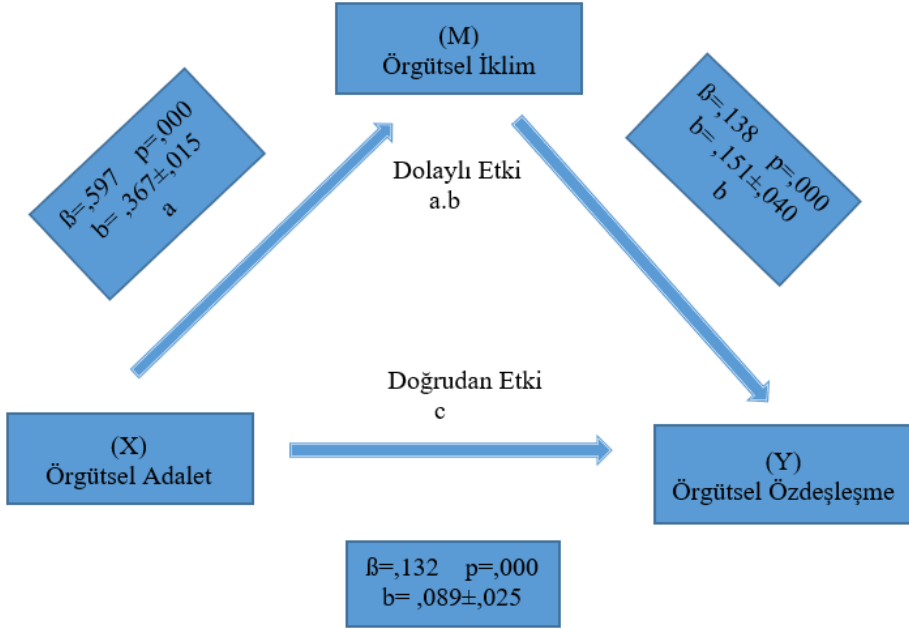
Örgütsel Adalet İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Sınanması

Öncelikli olarak regresyon analizinin ön şartı olan H4 hipotezinde yer alan modele dahil olmadan önceki sınanmasının yani Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki anlamlı etkisinin sınanması şartının yerine getirilmesi koşulunun incelenmesi şekil 6'daki verilerle görselleştirilmiştir.



Şekil 8. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Şekil 8 incelendiğinde process makro (Model 4) analizi için ön koşul olan H4 hipotezine dahil etmeden önce Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ön koşulu şartı anlamlı olarak tespit edilmiştir (p=,000). Bu anlamlılık etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür (β=,215). Tablo 30'dan elde edilen veriler neticesinde regresyon analizi koşullarının sınanmasına devam edilmiş ve analiz sonuçları şekil 9'da görselleştirilmiştir.



Şekil 9. H4 Hipotezinin Process Makro (Model 4) İle Analizinin Görseli

Örgütsel İklim (M) Üzerindeki Sonuçlar (Örgütsel Adalet Etkisi)

Şekil 9 incelendiğinde process makro (Model 4) analizi ile H4 hipotezinin sınanması için koşullardan bir diğeri olan bağımsız değişken Örgütsel Adaletin aracı değişken olan Örgütsel İklim üzerinde anlamlı etkisinin olması koşulunun sağlandığı görülmektedir ($\beta = .597$; $p = .000$). Bu veriler Örgütsel Adaletin Örgütsel İklim üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleşme (Y) Üzerindeki Sonuçlar (Örgütsel İklim Dâhil Edildiğinde)

Process makro (Model 4) analizinin tamalanması ve H4 hipotezinin sınanması için son koşul olan bağımsız değişken Örgütsel Adaletin aracı değişken olan Örgütsel İklim ile birlikte bağımlı değişken Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi dikkate alındığında Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olması koşulunun sağlandığı görülmektedir ($\beta = .138$; $p = .000$). H4 hipotezi için oluşturduğumuz modelde Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi de anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\beta = .132$; $p = .000$).

Dolaylı Etki (Aracılık Etkisi)

Şekil 9'daki değerler incelendiğinde; Örgütsel Adaletin aracı değişken olan Örgütsel İklim üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = .597$; $p = .000$) ve Örgütsel Adaletin Örgütsel İklimle birlikte Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi

sınanırken Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,138$; $p=,000$) görülmektedir. Güven aralıkları (LLCI=,072; ULCI=,230) sıfır içermediği için dolaylı etki anlamlıdır. Ayrıca, Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=,132$; $p=,000$). Bu sonuç şekil 9'daki H4 hipotezi modeli oluşturulmadan önce de şekil 6'daki verilerden Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki var olan etkisinin devam ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi modeline eklenen Örgütsel İklim aracı değişkeninden sonra da Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki var olan etkisinin devam ettiği görülmektedir. Şekil 8'de yer alan bu etkinin ($\beta=,215$; $p=,000$), aracı değişkenin modele eklenmesiyle şekil 9'daki verilerden görüleceği üzere doğrudan etkide azalma olduğunu ($\beta=,132$; $p=,000$) ve azalan bu değer aracı değişken üzerinden sonuca yansıtıldığını görmekteyiz. Bu sonuçlar eşliğinde H4 hipotezi için oluşturulan modelin kısmi aracı değişken özelliği gösterdiğini söyleyebiliriz.

Toplam Etki

Şekil 9'daki verilerin kullanılmasıyla toplam etkinin hesaplanması Beta (β) değeri veya katsayı değeri (b) kullanılarak hesaplanmaktadır.

Toplam Etki = Dolaylı Etki + Doğrudan Etki

Toplam Etki = $a.b+c$

β Değeri Kullanılarak Toplam Etki Hesaplaması = $(,597) . (,138) + (,132) = ,215$

Dolaylı Etkinin Toplam Etki İçerisindeki Payı

Şekil 9'daki verilerin kullanılmasıyla dolaylı etkinin hesaplanması Beta (β) değeri veya katsayı değeri (b) kullanılarak hesaplanmaktadır.

Dolaylı Etki = $a.b / \text{Toplam Etki}$

β Değeri Kullanılarak Dolaylı Etki Hesaplaması = $(,597). (,138) / ,215$

Dolaylı Etki = **0,383**

Dolaylı Etki = **% 38,3**

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde Örgütsel İklimin aracılık rolünün % 38,3 olduğunu, Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisinin ise % 61,7 olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak veriler neticesinde H4 hipotezi kabul edilir.

4. TARTIŞMA

Araştırmamızda, katılımcıların demografik özelliklerini incelediğimizde erkekler % 65 ile kadınlardan daha fazla oranla temsil edilmekte, % 65'i evli ve en yoğun yaş aralıkları % 32 ile 36-40 ve % 29 ile 30-35 gruplarında bulunmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu % 88 ile lisans derecesine sahipken yüksek lisans mezunları % 9'luk bir dilimi oluşturmaktadır. Beden eğitimi ve spor yüksek okulu mezunları % 78'lik bir payla diğer bölüm mezunlarına kıyasla yüksek bir oranı temsil etmektedir. Kurumdaki çalışma yılı dikkate alındığında % 37 ile 6-10 yıl ve % 32 ile 11-15 yıl gruplarının büyük oranda temsil edildiği görülmektedir. Kurumda üstlendikleri görevler mahiyetinde dağılıma bakacak olursak antrenörlerin % 45 ile yüksek bir yüzdeyi temsil ettiğini onu % 24 ile sportif eğitim uzmanları takip etmektedir. Kurumdaki görevli oldukları birimlere göre temsiliyete baktığımızda % 52'lik bir oran ile spor hizmetleri birimlerinin başat rol oynadığı görülmektedir.

Erkek personelin % 65'e varan bu temsiliyeti spor sektöründeki geleneksel cinsiyet rollerinin bir yansıması olabilir. Nitekim spor kurumlarını ilgilendiren çalışmalar incelendiğinde; Ekici'nin (2002) yapmış olduğu bir çalışmada Spor Genel Müdürlüğünde fahri çalışanların % 90,3'ünün erkek olduğu, Demir'in (2003) gençlik ve spor il müdürlükleri yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmada 29 bayan, 245 erkek katılımcının olduğu, Yenel ve Erturan'ın (2004) yapmış oldukları çalışmada federasyon başkanlarının 2,6 kadın % 97,4'ünün erkek olduğu, Yücel'in (2012) federasyonları ilgilendiren çalışmasında yöneticilerin % 87,3'ünün (263 kişi) erkek olduğu, Doğan'ın (2016) yine federasyonlardaki yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışmada katılımcıların 1'inin kadın 39'unun ise erkek olduğu, Dinçer'in (2013) spor yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmada 154 erkek, 61 kadın katılımcının olduğu, Şahin ve Yücel (2024) tarafından gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine yapılan çalışmada katılımcıların % 27'sinin kadın olduğu, Ceylan ve Ünlü (2022) tarafından gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarını konu alan çalışmasında kadın oranının % 30 olduğu ve Bozkır ve Sandıkçı'nın (2024) gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarını ilgilendiren çalışmasında katılımcıların % 24,5'inin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik değerleri incelendiğinde, Yengeç Sepeti Sendromu Ana Boyutu için oldukça yüksek bir Cronbach Alfa değeri olan 0,911 hesaplanmıştır, bu durum ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Bilişsel Özellikler Alt Boyutu için 0,620 ile oldukça güvenilir, diğer alt boyutlar olan Duygusal ve Davranışsal Özellikler için ise sırasıyla 0,863 ve 0,911 ile yüksek güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Özdeşleşme Ana Boyutu

için oldukça yüksek bir Cronbach Alfa değeri olan 0,944 hesaplanmıştır, bu durum ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Örgütsel Özdeşleşmenin alt boyutları incelendiğinde; Fiziksel Özdeşim Kurma Alt Boyutu için 0,890, Duygusal Özdeşim Kurma için 0,938 ve Bilişsel Özdeşim Kurma için 0,915 gibi yüksek güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bir diğer ölçek olan Örgütsel Adalet Ana Boyutu için de oldukça yüksek bir Cronbach Alfa değeri olan 0,955 hesaplanmıştır, bu durum ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Örgütsel Adaletin alt boyutları incelendiğinde; Etkileşim Adaleti Alt Boyutu için 0,964, Dağıtım Adaleti Alt Boyutu için 0,839 ve Prosedür Adaleti Alt Boyutu için 0,921 gibi yüksek güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, Örgütsel İklim Ölçeği için Cronbach Alfa değeri 0,708 ölçülmüş, bu ölçeğin kabul edilebilir ve oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir.

Çalışmada Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları, KMO değerinin 0,883 ile faktör analizi için veri setinin uygun olduğunu, Bartlett's Testi sonuçlarının da faktör analizinin yapılabilir olduğunu desteklediğini ortaya koymaktadır. Faktör analizleri, Bilişsel Özelliklerin ölçeğin en baskın faktörü olarak % 35,25 varyans açıkladığını, Duygusal Özelliklerin % 9,38 ve Davranışsal Özelliklerin % 7,41 varyans açıkladığını göstermektedir. Bu faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 52,04'ünü açıkladığı bulunmuş olup, sosyal bilimlerde yapılan faktör analizlerinde bu oranın %50'nin üzerinde olması iyi bir faktör yapısına işaret etmektedir.

Çalışmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett's test sonuçları, faktör analizinin uygunluğunu doğrulamaktadır. KMO değeri 0,871 ile oldukça uygun bulunurken, Bartlett's testi, Chi-Square değeri 17997,183 ve p değeri 0,000 ile anlamlı korelasyonlar olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör yapısının anlamlı olduğunu ve faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Fiziksel Özdeşim Kurma faktörü, öz değeri 8,983 ile ölçeğin en büyük katkı sağlayan boyutu olarak öne çıkmakta ve tek başına toplam varyansın % 49,91'ini açıklamaktadır. Bu, fiziksel özdeşim kurmanın diğer boyutlardan daha etkili olduğunu göstermektedir. Duygusal Özdeşim Kurma faktörü ise, 2,374 öz değeri ile varyansın % 13,18'ini açıklamakta, fiziksel ve duygusal özdeşim faktörleri birlikte toplam varyansın % 63,09'unu açıklamaktadır. Bilişsel Özdeşim Kurma faktörü, daha az baskın olmasına rağmen öz değeri 1,629 ile varyansın % 9,04'ünü açıklamakta ve üç faktör birlikte örgütsel özdeşleşmenin % 72,14'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güçlü bir yapıya sahip olduğunu ve alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları, KMO değerinin 0,941 ile faktör analizi için veri setinin uygun olduğunu,

Bartlett's Testi Chi-Square değeri 20607,653 ve p değeri 0,000 ile anlamlı korelasyonların varlığını ve faktör analizinin yapılabilir olduğunu desteklediğini ortaya koymaktadır. Faktör analizleri, Etkileşim Adaletinin ölçeğin en baskın faktörü olarak % 58,35 varyans açıkladığını, Dağıtım Adaletinin % 11,28 ve Prosedür Adaletinin % 5,02 varyans açıkladığını göstermektedir. Bu faktörlerin kümülatif olarak toplam varyansın % 74,65'ini açıklaması ölçeğin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilir ve örgütsel adaletin, organizasyonel süreçler ve algılar üzerindeki önemli bir yapısal boyut olduğunu işaret eder.

Araştırmada Örgütsel İklim Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları, KMO değerinin 0,656 ile faktör analizi için veri setinin uygun olduğunu, Bartlett's Testi Chi-Square değeri 2769,635 ve p değeri 0,000 ile anlamlı korelasyonların varlığını ve faktör analizinin yapılabilir olduğunu desteklediğini ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonuçları, öz değerin 11,820 olduğunu ve toplam varyansın % 59,85'ini açıkladığını göstermektedir. Bu veriler, örgütsel iklimin ilgili faktör yapısında önemli bir yer kapladığını ve veriler üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu işaret eder. Elde edilen verilerden her ne kadar ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucu ortaya çıksada birinci (1.) faktörün varyansın % 59,85'ini açıkladığı göz önüne alındığında öngörüldüğü üzere tek bir boyutunun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tek başına bu değer, örgütsel iklimin algılanmasında önemli bir etkiye sahip olduğuna işaret eder.

Araştırma, Yengeç Sepeti Sendromu (kadın $X=3,17$; erkek $X=3,12$), Örgütsel Özdeşleşme (kadın $X=4,28$; erkek $X=4,31$) ve Örgütsel Adalet (kadın $X=3,51$; erkek $X=3,53$) algıları açısından cinsiyetler arasında anlamlı farkın bulunmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların Örgütsel İklimle ilgili algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,008$). Erkek çalışanların örgütsel iklimle yönelik algıları ($X=3,22$), kadın çalışanların örgütsel iklimle yönelik algılarından ($X=3,13$) daha olumlu olduğu söylenebilir. Her iki cinsiyet de örgütteki yengeç sepeti sendromunu ve örgütsel adaleti benzer şekilde algılamakta ve örgütüyle yüksek düzeyde özdeşleşmektedir. Bu sonuçlar, cinsiyetin bazı örgütsel tutum ve algılar üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin her değişken için aynı derecede belirgin olmadığını göstermektedir. Konuya dair alanyazın incelendiğinde; Ermiş ve Akyol'un (2023) akademideki yengeç sepeti sendromunu ve örgütsel adaleti konu alan çalışmada değişkenleri algılama düzeyinde cinsiyetler arasında farkın bulunmadığı, benzer şekilde Ünalın'ın (2023) otaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromunu algılama düzeylerine cinsiyetin etki etmediği, farklı olarak Durmuş ve Özyılmaz'ın (2024) yengeç sepeti sendromunu konu alan çalışmada kadınların yengeç sepeti sendromunu sergileme oranlarının erkeklerden yüksek olduğunu,

Deniz ve arkadaşlarının (2023), Gül'ün (2023) ve Tapşın ve arkadaşlarının (2024) gençlik ve spor il müdürlüklerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmalarda değişkenin algılama düzeyinin cinsiyete göre değişmediği ve genel anlamda bu durumun araştırmamızdaki verilerle uyduğu tespit edilmiştir. Ancak, araştırmamızdaki örgütsel iklimin algılanma düzeyinin erkeklerde kadınlara oranla yüksek çıkması sonucu alan yazındaki diğer çalışmalarla farklılık göstermektedir. Nitekim; Yüceant ve arkadaşlarının (2022) spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki personelin örgüt kültürü ve örgütsel iklimi algı düzeylerinde cinsiyetin fark yaratmadığı, Kasırğa ve Özbek'in (2008) beden eğitimi ve spor okullarındaki örgüt iklimini araştırdığı çalışmasında cinsiyete dayalı bir farkın oluşmadığı sonucuna varmışlardır.

Araştırma sonuçları, çalışanların medeni durumlarına göre Yengeç Sepeti Sendromu, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Adalet ve Örgütsel İklim algı düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığını göstermektedir ($p<0,05$). Ancak, Yengeç Sepeti Sendromu ($p=0,008$; $p=0,010$) ve Örgütsel Özdeşleşme ($p=0,002$; $p=0,001$) açısından bu farklılıklar eşit varyans varsayımı sağlamadığından anlamlılık düzeyi kaybolmaktadır. Bu durum, medeni durumun Yengeç Sepeti Sendromu ve Örgütsel Özdeşleşme algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu gösterirken, hem Örgütsel Adalet açısından bekârların ($X=3,70$), evlilere ($X=3,43$) göre hem de Örgütsel İklim açısından bekârların ($X=3,29$), evlilere ($X=3,13$) göre anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahip olduklarını göstermektedir ($P=0,000$). Genel olarak, medeni durumun Örgütsel İklim ve Örgütsel Adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, ancak Yengeç Sepeti Sendromu ve Örgütsel Özdeşleşme algılarında küçük bazda bir farklılık ölçülse de önemli bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Araştırmanın yaş grupları arasındaki farklılığın incelendiği varyans (ANOVA) analizi neticesinde tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

LSD analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde, 30-35 yaş ($X=3,15$), 36-40 yaş ($X=3,22$) ve 41-45 yaş ($X=3,26$) gruplarının 25-29 yaş ($X=2,95$) ve >45 yaş ($X=2,88$) gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş ($X=4,37$), 30-35 yaş ($X=4,30$), 36-40 yaş ($X=4,28$) ve 41-45 yaş ($X=4,33$) gruplarının 25 yaş ve altı ($X=3,98$) ve 45 yaş ve üstü ($X=4,15$) gruplarına göre Örgütsel Özdeşleşme algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel Adalet açısından; 25-29 yaş ($X=3,70$), 30-35 yaş ($X=3,62$) ve 41-45 yaş ($X=3,56$) gruplarının algı düzeylerinin 25 yaş ve altı ($X=2,68$) ve 36-40 yaş ($X=3,37$) grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 36-40 yaş ($X=3,37$) ve 45 yaş ve üstü ($X=3,49$) gruplarının da 25 yaş ve altı ($X=2,68$) grubuna göre Örgütsel Adalet

algı düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim açısından, 25-29 yaş grubunun ($X=3,34$) algı düzeyinin 30-35 yaş ($X=3,19$), 36-40 yaş ($X=3,11$), 41-45 yaş ($X=3,22$) ve 45 yaş ve üstü ($X=3,05$) gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, 30-35 yaş ($X=3,19$) ve 41-45 yaş ($X=3,22$) gruplarının da 45 yaş ve üstü yaş ($X=3,05$) grubuna göre Örgütsel İklim algı düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgulardan elde edilen ortalamalar dikkate alındığında orta yaş grubu çalışanların özellikle genç yaş ve emekliliğe yaklaşmış çalışanlara göre bağımlı değişkenlere dair örgütsel bağlamdaki tutumlarının olumlu düzeyde farklılaştığını görebilmekteyiz. Araştırmamızın aksine değişkenlerin ayrı ayrı kullanıldığı alanyazındaki farklı çalışmalar incelendiğinde; Özsarı'nın (2021) kamu spor örgütlerindeki entelektüel sermaye ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini konu alan çalışmasında, Deniz ve arkadaşlarının (2023), Gül'ün (2023) ve Tapşın ve arkadaşlarının (2024) gençlik ve spor il müdürlüklerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmalarda, Ermiş ve Akyol'un (2023) akademideki yengeç sepeti sendromunu ve örgütsel adaleti konu alan çalışmasında, benzer şekilde Ünalın'ın (2023) otaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromunu algılama düzeylerini konu alan çalışmalarında değişkenleri algılama düzeyine yaş faktörünün etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcıların çalışma yılı grupları arasındaki farklılığın incelendiği varyans (ANOVA) analizi neticesinde örgütsel özdeşleşme hariç tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

LSD analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde; 6-10 Yıl ($X=3,13$), 11-15 Yıl ($X=3,21$) ve 16-20 Yıl ($X=3,37$) çalışan gruplarının 1-5 Yıl ($X=2,99$) ve 21 Yıl ve Üstü ($X=2,84$) çalışan gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum dikkate alındığında, kurumda belli bir süre deneyim kazandıktan sonra kariye planlaması yapma eğiliminde olan çalışanların, yeni başlayan ve kariyer planlamasının sonuna yaklaşan çalışanlara göre yengeç sepeti sendromu algı düzeylerinin yükseldiğini söyleyebiliriz. Örgütsel Adalet açısından; 1-5 Yıl ($X=3,60$) ve 5-10 Yıl ($X=3,61$) çalışan gruplarının algı düzeylerinin 11-15 Yıl ($X=3,38$) ve 21 Yıl ve üstü ($X=3,49$) çalışan gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim algı düzeyi bakımından 1-5 Yıl ($X=3,34$) çalışan grubunun 5-10 Yıl ($X=3,19$), 11-15 Yıl ($X=3,12$) ve 21 Yıl ve üstü ($X=3,11$) çalışan gruplarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ve örgütsel iklim algı düzeylerinde ise çalışma sürecinin başında olan ve gençlik enerjisiyle kurumdaki kariyerine başlayan çalışanların örgütün adalet sistemini ve örgüt iklimini daha olumlu düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde ANOVA analizi sonuçları neticesinde; çalışanların, eğitim durumları dikkate alındığında Örgütsel İklim değişkeni hariç Yengeç Sepeti Sendromu, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet değişkenini algılama düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

LSD analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde; Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeyleri bakımından yüksek lisans mezunlarının ($X=3,28$) lisans mezunlarına ($X=3,12$) göre daha yüksek olduğu, Örgütsel Özdeşleşme algı düzeyleri bakımından da yüksek lisans mezunlarının ($X=4,48$) lisans mezunlarına ($X=4,27$) göre daha yüksek olduğu ancak, Örgütsel Adalet algı düzeylerinde lisans mezunlarının ($X=3,54$) yüksek lisans mezunlarına ($X=3,25$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgulardan elde edilen ortalamalar dikkate alındığında, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlamdaki tutumların daha olumlu algılandığını gözlemleyebiliriz. Alanyazın incelendiğinde; Özsarı'nın (2021) kamu spor örgütlerindeki entelektüel sermaye ve örgütsel özdeşleşme üzerine yaptığı çalışmasında, Tapşın ve arkadaşlarının (2024) gençlik ve spor il müdürlüklerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmasında ve Ünalın'ın (2023) bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromunu konu alan çalışmasında değişkenlere dair algı düzeylerinin eğitim faktörüne göre değiştiği ve araştırmamızdaki sonuçlarla benzer şekilde eğitim seviyesi arttıkça algılama düzeyinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçları neticesinde, çalışanların okudukları bölüme göre tüm bağımlı değişkenlerde algı düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığını göstermektedir ($p<0,05$). Ancak, Örgütsel Adalet ($p=0,003$; $p=0,002$) açısından bu farklılıklar eşit varyans varsayımı sağlamadığından anlamlılık düzeyi kaybolmaktadır. Bu durum okunulan bölümün çalışanların Örgütsel Adalet algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Okudukları bölüme göre çalışanların Yengeç Sepeti Sendromu açısından BESYO mezunlarının ($X=3,18$), diğer mezunlara ($X=2,99$) göre, Örgütsel Özdeşleşme açısından BESYO mezunlarının ($X=4,34$), diğer mezunlara ($X=4,15$) göre, Örgütsel İklim açısından ise BESYO mezunlarının ($X=3,29$) diğer mezunlara ($X=3,15$) göre, anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahip olduklarını göstermektedir ($P=0,000$). Verilerin ortalaması dikkate alındığında genel olarak, BESYO öğrencilerinin tüm bağımlı değişkenleri algıma düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Veriler neticesinde BESYO mezunlarının mesleki eğitimlerini tamaladıktan sonra genel ekseriyetinin gençlik ve spor il müdürlüklerinde istihdam edilmesi kurumsal planlamaların hedefine ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Spor camiasına ve dinamiklerine aşina bir şekilde profesyonelleşen BESYO mezunlarının kamu spor örgütlerinde alacakları roller ve üstlenecekleri

pozisyonlar yengeç sepeti sendromunun minimize edilmesine, örgütsel adaletin yerleşmesine, örgütsel iklimi olumlayarak örgütsel özdeşleşmenin üst seviyelere ulaşmasına ve bunların neticesinde kurumsal başarının olumlu yönde etkilemesine katkı sunacaktır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde, katılımcıların kurumdaki görevleri dikkate alındığında tüm bağımlı değişkenlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılıklar incelendiğinde; Antrenörlerin ($X=3,15$), Sportif Eğitim Uzmanlarının ($X=3,26$) ve Liderlerin ($X=3,41$) Kadrolu Yöneticiler ($X=2,95$) ve Diğer ($X=2,96$) görevli gruplarına göre Yengeç Sepeti Sendromu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel Özdeşleşme açısından; Vekaleten Yönetici ($X=4,49$) ve Antrenör ($X=4,43$) görevli gruplarının algı düzeylerinin Kadrolu Yönetici ($X=4,09$), Sportif Eğitim Uzmanları ($X=4,28$), Lider ($X=3,75$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Sportif Eğitim Uzmanlarının ($X=4,28$) Örgütsel Özdeşleşme algı düzeylerinin Kadrolu Yönetici ($X=4,09$), Lider ($X=3,75$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu, Kadrolu Yönetici ($X=4,09$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının da Lider ($X=3,75$) görevli grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet açısından; Antrenör ($X=4,43$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının algı düzeylerinin Sportif Eğitim Uzmanı ($X=4,28$) görevli grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel İklim bakımından Vekaleten Yönetici ($X=4,49$) ve Diğer ($X=4,09$) görevli gruplarının algı düzeyinin Kadrolu Yönetici ($X = 4,09$), Antrenör ($X=4,43$), Sportif Eğitim Uzmanı ($X=4,28$) ve Lider ($X=3,75$) görevli gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, görev ve unvan farklılıklarının örgütsel tutumlar ve algılar üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Tapşın ve arkadaşlarının (2024) gençlik ve spor il müdürlüklerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmasında şube müdürlerinin örgütsel adalet puanlarının spor uzmanı, antrenör ve memurlara göre yüksek olduğunu, Ünalın'ın (2023) bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromunu konu alan çalışmasında değişkenlere dair algı düzeylerinin görev (ünvan) faktörüne göre değiştiği ve araştırmamızdaki sonuçlarla benzer şekilde kurum içerisinde üstlenilen görev pozisyonuna göre algılama düzeyinin değiştiği sonucuna varılmıştır.

Analiz sonuçlarından Örgütsel Adalet değişkeni ($p=,962$) hariç tüm bağımlı değişkenlerde çalışılan birim grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılıklar incelendiğinde çalışanların görevli oldukları birimleri arasında anlamlı farklılıklar şu şekilde özetlenebilir: Örgütsel Özdeşleşme açısından, Spor Hizmetleri Birimleri ($X=4,34$) grubunun Gençlik

Hizmetleri Birimleri ($X=4,05$), Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) ve İdari Birimler ($X=4,16$) gruplarının algı düzeyinden, İdari Birimler ($X=4,16$) grubunun Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) grubunun algı düzeyinden ve İlçe Müdürlükleri ($X=4,48$) grubunun Gençlik Hizmetleri Birimleri ($X=4,05$), Yurt Hizmetleri Birimleri ($X=3,96$) ve İdari Birimler ($X=4,16$) gruplarının algı düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Özdeşleşmenin, spor hizmetleri birimleri ve ilçe müdürlükleri dikkate alındığında yüksek düzeyde algı seviyesinde yer alması bu birimlerin kurumda üstlendikleri roller dikkate alındığında sporun tabana yayılması ve sporda sağlanacak sosyal adalet ile spordaki verimin artırılması yönündeki olguya katkı sunması açısından olumlu yorumlanabilir. Örgütsel İklim açısından ise, İdari Birimler ($X=3,26$) grubunun Spor Hizmetleri Birimleri ($X=3,15$) ve Gençlik Hizmetleri Birimleri ($X=3,10$) grubunun algı düzeyinden ve İlçe Müdürlükleri ($X=3,24$) grubunun Spor Hizmetleri Birimleri ($X=3,15$) grubunun algı düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, farklı birimlerin çalışanlarının örgütsel tutum ve algılarında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızın bulgularına göre, Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı ($r=0,005$) dikkate alındığında anlamlılığın pozitif ancak, çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmekteyiz. Ancak, Yengeç Sepeti Sendromu ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide p değerinin ($p=,882$) olarak hesaplanması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir. Bu veriler ışığında $H1$ hipotezi reddedilir.

Yengeç Sepeti Sendromunun örgütsel iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Yengeç Sepeti Sendromunun aracı değişken olan Örgütsel İklim üzerinde anlamlı etkisinin olması koşulunun sağlandığı ancak β değerinin eksi değer alması nedeniyle ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\beta=-,434$; $p=,000$). Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel İklimle birlikte Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisi sınanırken Örgütsel İklimin, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,270$; $p=,000$) görülmektedir. Ayrıca, $H3$ hipotezi modeline eklenen Örgütsel İklimin, Yengeç Sepeti Sendromunun Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisini de anlamlı düzeye çektiği tespit edilmiştir ($\beta=,122$; $p=,000$).

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak Yengeç Sepeti Sendromunun, Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı ($\beta=,005$; $p=,882$), Örgütsel İklimin aracı rolünün sınanmasıyla dolaylı etkinin $-23,43$ ile eksi değer aldığı görülmektedir. Netice itibarıyla verilerin analizi sonucunda $H3$ hipotezi reddedilir. Ancak, Örgütsel İklimin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı ($\beta=,270$; $p=,000$) bulunması nedeniyle Örgütsel İklimin, Örgütsel

Özdeşleşme üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Örgütsel iklim, bu bağlamda, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren önemli bir belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamızın verileri Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki korelasyon katsayısının ($r=,215$) olduğunu ve bu değer iki değişken arasında zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel özdeşleşme de artış göstermektedir. Veriler neticesinde elde edilen korelasyon değeri, örgütsel adalet algısının özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etki yaratabileceği anlamına gelmektedir. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide p değerinin ($p=0,000$) olarak hesaplanması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırabilmekte ve bu bağlamda adalet algısı, örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler ışığında H2 hipotezi kabul edilir.

Örgütsel adaletin, örgütsel iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri de veriler üzerinden incelenmiştir. Örgütsel adaletin aracı değişken olan örgütsel iklim üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,597$; $p=,000$). Örgütsel adaletin örgütsel iklimle birlikte örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi sınanırken örgütsel iklimin, örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,138$; $p=,000$). Güven aralıkları (LLCI=,072; ULCI=,230) sıfır içermediği için dolaylı etki anlamlıdır. Ayrıca, H4 hipotezi modeline eklenen örgütsel iklimin, örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisini de anlamlı düzeye çektiği tespit edilmiştir ($\beta=,132$; $p=,000$). Dolayısıyla H4 hipotezi modeline eklenen Örgütsel İklim aracı değişkeninden sonra da Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki var olan etkisinin devam ettiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde Örgütsel İklimin aracılık rolünün % 38,3 olduğunu, Örgütsel Adaletin, Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisinin ise % 61,7 olduğu görülmektedir. Veriler ışığında H4 hipotezi için oluşturulan modelin kısmi aracı değişken özelliği gösterdiğini ve sonuç itibarıyla H4 hipotezi kabul edilir.

Alanyazın incelendiğinde; Riley, Duncan ve Edwards (2011) tarafından Avustralya'daki okullarda öğretmenler üzerine yürütülen iş yerinde zorbalık çalışmasında, yüksek oranda zorbalık yaşandığını ve zorbalığın okullarda azaltılması için okul liderlerinin profesyonel eğitim almasının kritik bir rol oynayabileceğini, Saiti'in (2015) Yunanistan'daki okullarda yapılan çalışmasında, çatışmaların çoğunlukla kişisel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığını, Akyürek'in (2020 b) okullardaki dedikodu ve söylentiler üzerine yaptığı çalışmada, bu durumların sıklıkla meydana geldiğini ve okul içi

konuların daha sık tartışma konusu olduğunu, Özdemir ve Erdem (2020) tarafından akademik kıskançlık üzerine yapılan çalışma, başkalarının başarılarını kabullenmeme ve unvan rekabetlerinin kıskançlık yarattığını, Uslukaya ve Demirtaş'ın (2020) öğretmenlerin yaşadığı dışlanma deneyimlerini inceleyen çalışmada, dışlanmanın bireysel ve örgütsel zararlara yol açtığını, Kızıltan'ın (2019) yıldırma olgusunu ele alan çalışmasında, yöneticilerin çözüm üretmede yetersiz kaldığını ve bu durumun sorunları büyüttüğünü, Ermiş ve Akyol'un (2023) akademideki yengeç sepeti sendromunu ve örgütsel adaleti konu alan çalışmasında, akademisyenlerin yengeç sepeti sendromu artarken örgütsel adalet algılarında azalma olduğunu, Durmuş ve Özyılmaz'ın (2024) çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sendromu üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında adaletli bir örgüt yapısının ve belirgin bir örgüt kültürünün yengeç sendromu davranışını azaltacağını, Ünalın (2023) bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromu adlı çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromuna ilişkin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğunu, Altıntaş ve Topçu'nun (2024) kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri üzerine yaptığı çalışmada, kıskançlık, dedikodu, bencillik, kapalı iletişim gibi sorunlar başta olmak üzere yengeç sepeti sendromunun genel olarak yaygın olduğu, özellikle terfi imkânı olan kuruluşlarda yengeç sepeti sendromunun sıklıkla görüldüğü, Yeşilkuş ve ark., (2024) yılında yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün inceledikleri çalışmalarında, özellikle akademik dünyada yükselme, terfi ve diğer fırsatlar için rekabetin yoğun olması sebebiyle yengeç sepetinin ortaya çıktığını ve bu durumun diğer akademisyenlerin yükselişini engellemeye çalışmalarına ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olduğunu, Ok ve Topaloğlu'nun (2024) yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yengeç sepeti sendromuna ilişkin görüşlerini analiz ettiği çalışmasında, yengeç sepeti sendromunu yansıtan davranışların rekabeti olumsuz etkileyebildiğini ve sonuç olarak iş süreçlerinin etkinliğini azaltabildiğini vurgulamaktadırlar. Bu çalışmaların bulguları, bizim araştırmamızın sonuçlarıyla çeşitli bağlamlarda paralellikler göstermektedir ve bu sendromun iş yerlerindeki genel iyi oluş halini ve performans üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özellikle iletişim kanallarının açık tutularak dedikodu ve söylentilerin önüne geçilmesi, insan kaynakları yönetimi, yükselmenin adaletli ve şeffaf yapılması, yönetici eğitimi ve örgütsel adaletin tesisi gibi düzenlemelerin bu tür olumsuz davranışları azaltarak bireysel ve örgütsel performansın artmasında kritik rol oynayabileceği görülmektedir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde; Chan Kim ve Mauborgne (1998) tarafından yürütülen çalışmada; stratejik yönetimde, adil karar verme süreçlerinin

işbirliği ve güveni teşvik ettiğini, Wang ve Noe (2010) çalışmasında, bilgi paylaşımının, adalet algısına bağlı olarak geliştiğini, O'Reilly ve Chatman (1986); Tepper ve Taylor'ın (2003) çalışmalarında adalet algısının örgütsel bağlılık ve gönüllü işbirliğine olan etkisine değindiği, Farn ve Fu (2004); Olowodunoye (2015); Majeed ve ark. (2021) tarafından örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı üzerine yapılan çalışmalarında, örgütsel adalet algısının bilgi paylaşımını artırdığını, Wan ve ark., (2023) çalışmasında elde ettikleri prosedür adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu etki yaptığı ve grup özdeşleşmesinin bu ilişkiyi güçlendirdiğini, Uludağ ve ark. (2019); Kalfaoğlu ve ark. (2021); Kavrayıcı (2021) adalet algısının örgüt kültürü, etik liderlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarında, örgütsel adaletin çeşitli örgütsel davranışlar üzerinde genişleyen etkilerine değindiğini görmekteyiz. Bu araştırmanın bulguları literatürdeki önceki çalışmalarla uyumlu olup örgütsel adaletin sağlanmasıyla çalışan işbirliğinin, yönetici ve çalışan arasında sağlanan bilgi paylaşımlarının ve çalışanların bilgiye ulaşma yüzdesinin artmasına neden olarak örgütsel iklime katkı sunduğunu teyit etmektedir. Ayrıca, araştırmada adalet algısının yüksek olması, çalışanların örgütüyle olan özdeşleşmesini ve iş performansını artırarak örgütün genel verimliliğini ve etkinliğini desteklediğine dair bulgular literatür sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Alanyazın incelendiğinde; Yıldız (2021)'deki çalışmasında, tarafsızlığın kurumsal ve yönetsel memnuniyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, Türkdogan ve Özgenel'in (2021) yılındaki çalışması, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Ertürk ve Ziblim'in (2020) yılındaki çalışması, örgüt ikliminin örgütsel sapma algıları üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu, Durmuş ve Özyılmaz'ın (2024) çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sepeti sendromu üzerindeki etkisini konu alan çalışmasında, yengeç sendromu davranışının örgüt kültürünün yoğun olarak hissedildiği kurumlarda daha az görüleceğini, Altıntaş ve Topçu'nun (2024) kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri üzerine yaptığı çalışmada, kıskançlık, dedikodu, bencillik, kapalı iletişim gibi yengeç sepeti sendromunu oluşturan olumsuzlukların örgüt iklimini olumsuz yönde etkilediğini, Çelikel (2021) yılındaki örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı adlı çalışmasında, kadın çalışanlardaki cam tavan sendromu algısının, örgüt iklimini olumsuz etkileyebileceğini, Akar'ın (2022); Neal ve ark., (2005); Dastmalchian ve ark., (2015)'teki insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini sınıadıkları çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin örgüt iklimini ve performansı etkilediğini bildirmişlerdir. Bu araştırmadaki bulgularla paralellik gösteren sonuçlar, adil ve tarafsız bir örgüt ikliminin çalışanların genel

memnuniyetini artırıcı etkilerini vurgulamaktadır. Araştırmamızın sonuçlarıyla uyumlu olan bu bulgular olumlu örgüt ikliminin, sapma gibi olumsuz davranışları azalttığı ve yengeç sepeti sendromunun olumsuz algısını azaltarak genel çalışma ortamını iyileştirdiği fikrini desteklemektedir. Bu nedenle, örgüt iklimini iyileştirmek ve çalışanların ihtiyaçlarına yanıt vermek, yengeç sepeti sendromu, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme algılarını yükselteceğinden yöneticiler için stratejik bir öncelik olmalıdır. Örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmek, örgütsel performansı artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için kritik öneme sahiptir.

4.1. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın konusu ve uygulanan örneklem grubu bağlamında ele alınan değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla alan yazında rastlanılamamıştır. Değişkenlerin (örgüt iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme) evreni sınırlı olsada ayrı ayrı veya karşılıklı olarak ele alındığı çalışmalar alanyazında yer almaktadır. Ancak, yengeç sepeti sendromunun uygulanan örneklem grubuyla değerlendirildiği herhangi bir çalışma alan yazında tespit edilememiştir. Çalışmanın yengeç sepeti sendromunu ve diğer değişkenleri birlikte kullanması ve uyguladığı örneklem grubu da dikkate alındığında elde edilecek verilerin literatüre katkı sunması ve bu alandaki eksikliği gidermesi beklenmektedir. Analizler neticesinde elde edilen verilerin kamu spor örgütlerinde görev yapan çalışanlara, yöneticilere ve örgütsel işleyişe fayda sağlayarak Spor Bakanlığı nezdinde Türkiye sporuna katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler dikkate alındığında çalışanların huzurlu çalışma ortamını etkileyecek yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet sorunlarına yönelik alınacak önlemler örgütsel iklimin olumlu yönde değişim göstermesine etki edecektir. Örgüt ikliminde yaşanacak olan olumlu yönde bir değişimin örgütle özdeşleşmesi üst seviyede olan çalışan grubunun oluşmasına katkı sunacaktır. Gençlik ve spor il müdürlüklerinde bahse konu olumsuzlukların iyileştirilmesine dönük atılacak adımların yaratacağı olumlu havanın, örgütlerin uzun vadeli planlamalar yapmalarını ve bunları başarılı bir şekilde hayata geçirmelerini sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'nın kalkınma planlarında ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu stratejik planlamalarda değinilen: herkes için spor anlayışıyla sporun tabana yaygınlaştırılarak spor kültürünün geliştirilmesi, spor imkanlarının yerel düzeyde ulaşılabilirliğinin sağlanması, spor dalı çeşitliliğinin sağlanması, erken yaşta spora ulaşılabilirliğin sağlanması ve her yaştan vatandaşın spora katılımının sağlanmasının teşvik edilmesi,

dezavantajlı (engelli, kadın vs.) kesimlerin sosyal adalet çerçevesinde spora erişimlerinin kolaylaştırılması, gençlerin sosyal uyumunun sağlanması, toplumdaki obezite ve bağımlılık gibi olumsuzlukların önüne geçilmesi, Türkiye'nin uluslararası düzeyde önem arz eden ülkelerle gençlik ve spor alanında işbirliği içerisinde olması ve uluslararası görünürlüğünün artırılması gibi projelerin Türkiye genelinde uygulanabilirliğinin sağlanması Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı taşra teşkilatlanmaları olan gençlik ve spor il müdürlüklerinde görevli personelin hazır bulunuşluklarına ve psikolojik iyi oluşlarına bağlıdır.

Kamusal spor örgütlerinde varlığı saptanan olumsuzluklara karşı sistemsal bir şekilde çözüm üretilmesi ve sorunların minimize edilmesine yönelik adımların atılması Türkiye sporunun gelişimine, spor kültürünün yaygınlaştırılmasına ve Spor Bakanlığı'nın sporu çeşitlendirerek tabana yayma vizyonunu gerçekleştirebilmesine olanak sağlayacaktır.

- Personelin kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sunacak eğitimlerin Bakanlıkça planlanarak belli aralıklarla yapılması yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet gibi çalışanların psikolojik iyi oluşalarını etkileyecek olumsuzlukların minimize edilmesini sağlayarak örgüt ikliminin iyileşmesine katkı sunacaktır.
- Spor sektöründeki rekabetçi ortamların çok oluşu yengeç sepeti sendromuna neden olarak örgüt iklimini ve örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler bu tür olumsuz davranışları yönetme konusunda bilinçli hareket etmelidir. Özellikle kurumdaki örgütsel adaletin oluşmasına, insan kaynakları sistematığının kurumlarda aktif kullanılmasına, çatışma ve dedikodu dilinden kurtularak örgütteki iletişim düzeyinin iyileştirilmesine, örgüt kültürünün maksimize edildiği takım çalışmasının oluşmasına katkı sunmaları spor politikalarının başarısı ve sürdürülebilirliği için büyük önem arz etmektedir.
- Kamu kurumlarında örgüt iklimini iyileştirmek ve çalışanların ihtiyaçlarına yanıt vermek, yengeç sepeti sendromu, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme algılarını yükselteceğinden bu durumun sağlayıcısı olan yöneticilerin hazırbulunuşlukları stratejik öneme sahiptir. Bu vesile ile kurumda yönetici pozisyonunda görevlendirilecek personellere belli düzeyde kurum işleyişi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel adalet, örgüt kültürü ve yengeç sepeti sandromunun olumsuz durumlarının da yer aldığı destekleyici eğitim verilmesi önerilebilir
- Kariyer ve liyakat ilkelerini önceleyecek yükselme sınavlarının ve unvan değişikliği sınavlarının belli kriterler çerçevesinde ve düzenli aralıklarla yapılması değişimin önünü açarak yengeç sepeti sendromuna ve örgütsel

adalete dair farkındalıklarının artmasını sağlayacaktır. Oluşacak farkındalık örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmenin olumlu yönde etkilenmesine katkı sunacaktır.

- Türkiye'nin coğrafi konumu ve iller arasındaki gelişmişlik düzeyi gibi durumların gençlik ve spor il müdürlüklerinde bölgesel ve il düzeyinde farklı standartlarda hizmet anlayışına neden olabilir. Araştırmanın bölgesel düzeyde ele alınması hem sınırlılıklar bölümünde bahsedilen anketörlere ulaşılması sorununun minimize edilmesi hem de bölgesel düzeydeki bakış açısından ve yerel düzeydeki yaşam sıtandartından kaynaklı farklılıkların çalışanların yengeç sepeti, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgüt iklimine olan yaklaşımlarını ne ölçüde etkilediğini saptamak açısından uygun olabilir.
- Literatürde az sayıda yengeç sepeti sendromuna dair çalışmanın yapılmış olması ve son zamanlarda kamu spor örgütlerinde yaşanan başarısızlıklara dair sorgulamaların kamuoyunda artış göstermesi nedeniyle farklı araştırma tasarımlarıyla desteklenen çalışmalarda, yengeç sepeti sendromunun spor örgütlerindeki başarısızlığa etkisinin araştırılması alan yazına katkı sunacaktır.
- Literatürde yeni yeni çalışılmaya başlanmış olan yengeç sepeti sendromunun araştırmamızda örgütsel özdeşleşmeyle olan ilişkisinin anlamlı bulunmamasıyla elde edilen sonucun, kamu spor örgütlerinin ele alındığı farklı çalışmalarla ve farklı kurumların ele alındığı çalışmalarla sınanması alanyazına katkı sunacaktır.

5. KAYNAKLAR

- Abrugar, V. Q. (02.01.2025). 10 Signs that a person has a crab mentality. <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25–33. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/150920>
- Adams, J. S. (1969). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108601082>
- Akar, A. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisi: Konya Sanayisinde Bir Araştırma* (Tez No: 764071) [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi] Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., & Oflazer, S. (2009). İşgörenlerin dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamaları: Örgütsel ve bireysel değişkenler açısından bir inceleme. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, (17-25). Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Akıncı Vural, Z. B. (2012). Kurum kültürü (4th ed.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkaş, H. (2020). *Örgütsel adalet algısı, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ABD-Türkiye örneği*. [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Açık Bilim. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/459025>
- Akpınar, A. (2014). *Okullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 370468) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Aksay, O. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel dürüstlük ve iş doyumuna düzeylerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No: 656670) [Doktora Tezi, İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Tez No: 261547) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Aktaş, S. (1996). *Aristo felsefesinde adalet* (Tez No: 53202) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akyazı, T. E. (2020). *Lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine bir araştırma* (Tez Adı: 662432) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akyürek, İ. M. (2020). Okullarda örgüt iklimi: Temel eğitim örneği. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(17), 1–22. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejedus/issue/55652/673478>
- Akyürek, M. İ. (2020). Okullarda dedikodu ve söylenti durumunun incelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 174–190. <https://dergipark.org.tr/en/pub/izujed/article/732139>
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49, 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/671926>
- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Tez No: 494170) [Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aliyev, Y., & Işık, M. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37), 131–149. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23771/253401>
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30-32. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739210021884/full/html>
- Altan, A. & Filizöz, B. (2023). *Crab in a Barrel Syndrome*. In: Hırlak, B. (ed.), *Organizational Behavior Concepts and Research-II*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub224.c970>
- Altıntaş, E. (2015). *Kuramdan uygulamaya özgüven*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu Çalışanlarının Yengeç Sepeti Sendromu Hakkındaki Görüşleri: *Nitel Bir Araştırma*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/article/1396898>

- Altunel, A. R. (2015). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesi çalışanlarına yönelik bir uygulama* (Tez No: 426110) [Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Argon, T., & Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2016.16.1-5000182908>
- Arpacioğlu, G. (2003). İşyerindeki stresin gizli kaynağı: Zorbalık ve duygusal taciz. *Human Resources*, 10(11), 46–48. <https://hrdergi.com/isyerindeki-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz>
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. In S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (pp. 25–44). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, T. N., & Halis, M. (2000). Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43/44, 63–93. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/9775>
- Arslandaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışlarının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111–128. <https://dergipark.org.tr/tr/download/journal-file/20513>
- Ashforth, B. E., & Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. New York and London, Roudledge, Taylor & Francis Group
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>

- Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565–580. <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Ayar, M. (2023). *Yengeç sepeti sendromu*. In *Örgütsel Davranış Güncel Konular* (pp. 23-41). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydemir, N. (1991). *İşletmelerde strateji-yapı ilişkisi ve buna ilişkin bir uygulama* (Tez No: 12982) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp#top2>
- Aydın, G.Z., Oğuzhan, G. (2019). The “Crabs in a Bucket” Mentality in Healthcare Personnel: A Phenomenological Study”. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 618-630. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=886508>
- Aydoğan Güleriyüz, E., & Aydıntan, B. (2020). Kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Stratejileri Araştırması Dergisi*, 6(1), 51-78. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issue/54067/729610>
- Ayık, A., & Tatar, H. (2020). Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilgileri Dergisi*, 6(11), 49-72. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=969954>
- Aytaç, S. (1997). Çalışma hayatında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları. Epsilon Yayıncılık.
- Aytekin, M. (2020). *Öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez: No: 610863) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 124. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/en/download/article-file/48526>
- Balcı, V., Gök, S., ve Akoğlu, H.E. (2018). Türkiye’nin Ulusal Gençlik ve Spor Politikalarının, Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutuyla İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1); 9-22. <https://doi.org/10.25307/jssr.399823>
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies.
- Ballı, F. E., & Önen, Ö. (2019). Okul müdürleri, öğretmenler ve yardımcı personelin okullardaki örgütsel iletişim iklimine yönelik görüşleri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 514-550. <https://doi.org/10.26466/opus.602779>

- Balta, T. (2018). İş yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama (Tez No: 515484) [Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656. <https://www.researchgate.net/publication/239801020>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive (Vol. 11)*. Harvard university press.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413. <https://doi.org/10.2307/3094869>
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British journal of psychology*, 3, (77-85). <https://psycnet.apa.org/record/1951-00671-001>
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayıncılık.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4), 233-240. <https://doi.org/10.1080/00223980.1980.12062970>
- Baykal, E. (2020). COVID-19 bağlamında psikolojik dayanıklılık, kaygı ve yaşam doyum ilişkisi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 68-80. <https://www.ijses.org/index.php/ijses/article/view/273>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307. <https://doi.org/10.1108/09596110910948305>
- Berber, A. (2010). Çalışanlardan örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma (Tez No: 262096) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bergami, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>

- Bergami, M., & Morandin, G. (2019). Relationship between perceived justice and identification: The mediating role of organizational images. *Employee Relations*, 41(1), 176-192. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0210>
- Beugre, C. D., & Baron, A. R. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Binay, M., & Yıldız, S. S. (2017). Kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışlarının farklılaşması. *Sayıştay Dergisi*, 107, 99-115. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61563/919262>
- Black-Stewart, J. & Porter, L. W. (2000). *Management meeting new challenges*. Prentice Hall.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (Güncellenmiş 4. baskı). Detay Yayıncılık.
- Bozkır, A., & Sandıkçı, M. B. (2024). Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of SocialSciences*, 56(56), 190-205. <https://doi.org/10.29228/SOBIDER.57334>
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355. <https://doi.org/10.2307/2391129>
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30361>
- Bulloch, H. C. (2013). Concerning Constructions of Self and Other: Auto-Racism and Imagining Amerika in the Christian Philippines. *In Anthropological Forum*, 23(3), 221-241. <https://doi.org/10.1080/00664677.2013.804400>
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.
- Ceylan, R., & Ünlü, Ç. (2022). Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbinge maruz kalma durumlarının incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(1), 63-74. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1048291>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<323::AID-SMJ976>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<323::AID-SMJ976>3.0.CO;2-F)

- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human relations*, 55(9), 1117-1137. <https://doi.org/10.1177/0018726702055009022>
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28416/302511>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605. <https://doi.org/10.1002/job.378>
- Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00157-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00157-5)
- Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Zapata, C. P., Wesson, M. J., Scott, B. A., Long, D. M., & Conlon, D. E. (2013a). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://psycnet.apa.org/buy/2013-06399-001>
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177. <https://doi.org/10.1177/0018726704047141>
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fioll, M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99. <https://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, S;4. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). Women in management. *Public Personnel Management*, 28(1), 87-106. <https://doi.org/10.1177/009102609902800107>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 17, pp. 379-384). Oxford: Elsevier.

- Cropanzano, R., Gilliland, S. W., & Bowen, D. E. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve davranışı* (8. basım). Remzi Kitabevi.
- Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly*, 307-340. <https://doi.org/10.2307/2390716>
- Çağan, S. (2013). *Örgütsel adaletin işgörenlerin morali üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması* (Tez No: 345264) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çakı, N., & Aslan, M. (2022). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin moderatör rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2601-2613. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/6922>
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 115-141. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uiibd/issue/21612/232124>
- Çelikel, F. (2021). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir analiz (Tez No: 666842) [Doktora Tezi, Gelişim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(243), 120-131. <https://doi.org/10.3848/iif.2006.243.5772>
- Çekmecelioğlu, H. G., & Keleş, Ö. (2008). *Örgüt iklimi, güçlendirme ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi*. Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı-Eylül 2008, Kıbrıs, Türkiye.
- Çetin, A. (2019). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama (Tez No: 625776) [Doktora Tezi, Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, F., & Çelebi, M. A. (2019). Bireysel performansta sosyal kimlik bileşenleri ve davranışsal niyetin rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, 12(2), 133-145. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.531294>

- Çetin, O. I. (2015). *Kişilik özelliklerinin örgütsel intikam niyetine etkisinde örgüt iklimi ve bağlamsal performansın rolü* (Tez No: 418089) [Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 565855) [Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237–278. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43591/533753>
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, G. F., & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 111–128. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22919/245423>
- Çiçek, M., & Çalış, N. (2021). Kişi-örgüt uyumunun iş tatminine etkisi. *İctimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(4), 455-464. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.954394>
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning Canada Inc.
- Dağ, İ. (1999). *Psikolojinin ışığında kaygı*. Doğu Batı Düşünce Dergisi, 6, 181-189. Ankara, Doğu Batı yayınları.
- Dastmalchian, A., McNeil, N., Blyton, P., Bacon, N., Blunsdon, B., Kabasakal, H., & Steinke, C. (2015). Organisational climate and human resources: exploring a new construct in a cross-national context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 397-414. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12081>
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Bonus Books, s;3. Cıvıl Society Publishing.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P., & Öner toy, O. C. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal taciz*. Sistem Yayıncılık.
- Davis, J. L. (2016). *Identity theory in the digital age*. In J. E. Stets & R. T. Serpe (Eds.), *New directions in identity theory and research* (p. 138). Oxford University Press.

- Deaux, K. (1993). Reconstructing social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 4-12.
<https://doi.org/10.1177/0146167293191001>
- Degrugy-Leary, J. (2017). *Post-traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury*. Portland, OR: Joy DeGruy Publications Inc. 71.
- Demir, H. (2003). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler üzerine bir araştırma* (Tez No: 138152) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Demir, H. (2019). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü* (Tez No: 546835) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 99-119.
<https://acikerisim.aksaray.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12451/860>
- Demirtaş, H. (2003). Sosyal kimlik kuramı: Temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
<https://dspace.ankara.edu.tr/server/api/core/bitstreams/91f99c0d-592e-4775-9f30-790e8ed79ad4/content>
- Deniz, Y., Akçakoyun, F., Ceylan, M., & Mutlu, V. (2023). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi (Balıkesir İli Uygulaması). *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 8-16.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/dujoss/issue/75899/1200906>
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Dick, R. V. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 171-203).
<https://doi.org/10.1002/0470013311>
- Dinçer, N. (2013). *Spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerileri üzerine bir araştırma* (Tez No: 375079) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Tez No: 389146) [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, D. M. (1996). *Büyük Türkçe sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, N. E. K. (2016). *Spor Federasyonlarındaki Üst Düzey Spor Yöneticilerinin Öngörülü Liderlik Düzeylerinin Belirlenmesi* (Tez No: 8426944) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71–78. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39833/472258>
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541–562. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005002>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duke, D. L. (1994). Drift, detachment, and the need for teacher leadership. In T. R. Guskey & M. Huberman (Eds.), *Teachers as leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (pp. 255–273). Jossey-Bass.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dunbar, R. I. M. (1996). *Grooming, gossip, and the evolution of language*. Harvard University Press.
- Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.100>
- Durmuş, Ş., & Özyılmaz, A. F. (2024). Çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sendromu üzerine etkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 121–136. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1293513>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27. 17. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Ekici, S. (2002). Türkiye’de Spor Federasyonlarını Oluşturan Fahri (Gönüllü) Çalışanların Spor Politikalarının Oluşumu ve Uygulamalarına Yaklaşımları (Tez No: 115315) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46–54. <https://doi.org/10.1177/2372732214549327>
- Elmacı, O., & Akıncı, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada maliyet üstünlüğü stratejisi olarak inovasyon ve sofracı üretim işletmesinde bir araştırma örneği. *MÖDAV*, 4, 65–98. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A7%3A25185607/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A84703026&crl=c&link_origin=scholar.google.com
- Enlarged Partial Agreement on Sport, (2022). 17. Avrupa Konseyi Spordan Sorumlu Bakanlar Konferansı Gençlik ve Spor Bakanlığı Konferansı-Ekim, 2022, Antalya, Türkiye.
- Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163–175. <https://dergipark.org.tr/en/pub/rteusbe/issue/26018/274028>
- Erçen, A. E. Y., & Esmeray, A. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme (Tez no: 220633) [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Erdoğan, Ş. (2013). Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Özel bir hastanede uygulama (Tez No: 361757) [Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 280-297. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- Ermiş, S. A., & Akyol, G. (2023). The Relationship of Academicians' Levels of Crabs In a Barrel Syndrome and Their Organizational Justice. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 476-496. <https://doi.org/10.38021/asbid.1253699>
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ertürk, A., & Zıblım, L. (2020). Is the perception of organizational deviation affected by the organizational climate? Research in schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 1-22. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/52308/684936>
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. [info:eu-repo/semantics/openAccess](https://info.eu-repo/semantics/openAccess)
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Farn, C. K., & Fu, J. R. (2004). *Toward an understanding of knowledge sharing: The effects of fairness perception*. IADIS International Conference In E-Society- July, 2004, Avila, İspanya.
- Fedai, G. Ç. (2022). *Örgütsel yıldırmanın örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi – Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Tez No: 716723) [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Festinger, L. A. Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 1954: 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fettahlioğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1224-1235. <https://toad.halileksi.net/olcek/yengec-sepeti-sendromu-olcegi/>
- Fettahlioğlu, Ö. O., & Koca, N. (2015). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 1-10. DOI : 10.16990/SOBIDER.92

- Field, T. (11.12.2004). *Bullying in a public sector organisation being privatised*. <http://www.bullyonline.org>
- Foley, S., Kidder, D. L., & Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471–496. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00140-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00140-X)
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(2), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Taylor, F. W. (1911). Principles and methods of scientific management. *Journal of Accountancy*, 12(3), 3. <https://egrove.olemiss.edu/jofa/vol12/iss3/3>
- Fuchs, S. (2012). The Coalescence Model of Organizational Identification. Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations: The Coalescence Model of Organizational Identification, 81-118. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137033970_5
- Genç, N., & Karcioğlu, F. (2000). *Örgüt ikliminin gücü: Aşkale Çimento örneği*. Karizma Yayınları.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (10.12.2024). *Misyon, vizyon*. <https://gsb.gov.tr/misyon-vizyon.html>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (10.12.2024). *Tarihçe*. <https://gsb.gov.tr/tarihce.html>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerçeker, B. (2012). *Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve bilgi güvenliğinin ilişkisi* (Tez No: 331292) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ghiselli, E. E., & Siegel, J. P. (1972). Leadership and managerial success in tall and flat organization structures. *Personnel Psychology*, 25(4), 617–624. Doi 10.1111/j.1744-6570.1972.tb02304.x

- Gioia, D. A. (1998). *From individual to organizational identity*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 21–33). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/160951>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Griffith, C. (2016). Organizational identity dynamics: The emergence of micro-level factors in organizational identity processes for an acquired organization [Doktora Tezi, The George Washington Üniversitesi]. <https://scholarspace.library.gwu.edu/etd/d504rk378>
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147–159. https://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf
- Gül, F. (2023). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının bireysel yaratıcılık ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No: 790846) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güneri, S. (2020). Örgütlerde etik kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkileri: Bir araştırma (Tez No: 651401) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güneş, A. M. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetim becerileri, teknoloji kullanımları ve öz yeterlilik inançları arasındaki ilişki* (Tez No: 450126) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Güngör, K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723–742. 10.16986/huje.2018036553
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Tez No: 215500) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39–48.
<https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.35>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. By Pearson Prentice Hall.
- Halis, M., & Yaşar-Uğurlu, Ö. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25497/268880>
- Hall, R. H. (1962). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. *American Sociological Review*, 27(3), 295–308.
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/223508>
- Hall, R. H. (2002). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *Organizational climate of schools*. University of Chicago, Midwest Administration Center.
- Hard, L., & O'Gorman, L. (2007). 'Push-me' or 'pull-you'? An opportunity for early childhood leadership in the implementation of Queensland's early years curriculum. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 8(1), 50–60.
<https://doi.org/10.2304/ciec.2007.8.1.50>
- Haseeb, M., Ali, J., Shaharyar, M., & Butt, S. (2016). Relationship, motivation and organizational climate: A case of sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 102-114.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i7/2232>
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies, and contributions. In G. P. Hodgkinson & J. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 39-118). DOI: 10.1002/0470029307

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1017. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, Guilford publications.
- Haymanalı, B. (2022). *Örgüt kültürünün kurumsal imaja etkisi: Bir vakıf üniversitesi örneği* (Tez No: 713813) [Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 223–255. <https://doi.org/10.1080/14792772043000040>
- Hogg, M. A. (2014). Social psychology. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 716–736). The Guilford Press.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In S. McKeown, R. Haji, & N. Ferguson (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-18). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29869-6>
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji* (Trans. İ. Yıldız & A. Gelmez). Ütopya Yayınları. Original work published.
- Hood, B. (2019). *Benlik yanılsaması: Sosyal beyin, kimliği nasıl oluşturur?* (Trans. Eyüphan Ö.). Ayrıntı Yayıncılık.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior, its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204–222. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). Designing better schools: The meaning and nature of enabling school structure. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296–321. <https://doi.org/10.1177/00131610121969334>
- Hoy, W. K., Tarter, J. C., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/Healthy schools: Measuring organizational climate*. Arlington Writers Ltd.

- Hündür, Ü. (2019). *Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine bir araştırma* (Tez No:596344) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Iko, A. C., Abodohou, A., Mebounou, T., & Karuranga, E. (2018). Perceived organizational climate and whistleblowing intention in academic organizations: Evidence from Selçuk University (Turkey). *Eurasian Business Review*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s40821-018-0110-3>
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kurumsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(14), 17–32. <https://psycnet.apa.org/record/2006-04303-002>
- Işıkkay, Ç. (2018). İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerine bir araştırma (Tez No: 532810) [Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Işıkkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: Ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *Opus–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552. <https://doi.org/10.26466/opus.839745>
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw Hill Publishing.
- İçerli, L. (2009). *Örgütsel yapı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Tez No: 249411) [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/716029>
- İçöz, D. (2014). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir uygulama* (Tez No: 370260) [Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İnce, F. F. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Analizi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 104-117. <https://www.sobibder.org/index.php/sobibder/article/view/19>

- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların örgütsel adalet anlayışının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi: Bir araştırma* (Tez No: 653633) [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İşcan ÖF., Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler fakültesi Dergisi*, 59, 181-201. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/36154>
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kurumsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 54-55. <https://acikerisim.ticaret.edu.tr/items/c8069887-16ba-41dd-99fe-2eaf69d6feb1>
- John, C., & Taylor, J. (1999). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2(1), 25-56. <https://journals.aiias.edu/info/article/view/25>
- Jolanda, J., Hogg, M. A., & Mullin, B. A. (2000). In-group variability and motivation to reduce subjective uncertainty. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(2), 184-198. <https://doi.org/10.1037//1089-2699.4.2.184>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kaiser, O. (1974). *Isaiah 13-39 (1974): A Commentary*. Westminster John Knox Press.
- Kalafat, Ş. S. (2017). *Üniversitelerdeki İngilizce okutmanlarının örgütsel iklim algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 483372) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=965878>
- Kalkan, Ü. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj ilişkisi* (Tez No: 714437) [Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Kalkhoff, W., Serpe, R. T., Pollock, J., Miller, B., & Pfeiffer, M. (2016). Neural processing of identity-relevant feedback: An electroencephalographic study. In J. E. Stets & R. T. Serpe (Eds.), *New directions in identity theory and research* (pp. 3-26). Oxford University Press.
- Kam, A. (2019). *Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin etkisi* (Tez No: 580027) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kaplan, G. (2020). *Örgüt iklimi, örgütsel özdeşleşme ve algılanan liderlik davranışları ilişkisi: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir araştırma* (Tez No: 642106) [Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kara Uğurlu, A. (2020). *Kültürel sıklık-esnekliğin sosyal kayıtaarmaya etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisi* (Tez No: 610710) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30162>
- Karaca, E. (2016). *Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması* (Tez No: 438514) [Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=Q8Eeb0GH3y2xirjRiU0L3g&no=jOCy6GEP8f0KjEdSH8kjPw>
- Karadut, G. (2014). *Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde ampirik bir uygulama* (Tez No: 370824) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=3Wee6exEdrxoTU0Mx1LQ&no=JHj3qZP0dipICUPwZeP9hA>
- Karaoğlu, B. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel kimlik örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Kayseri ili örneği)* (Tez No: 609487) [Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=mdG9bkFVFFU03X3CH4EYQQ&no=vqw89iA970ZR8Ylg0x1h5A>

- Karatay, F. H. (2018). *Yönetim ile iletişim, eğitim fırsatları ve esnek iş programının, duygusal bağlılık ve iş tatminine etkisi* (Tez No: 512625) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kasırğa, İ., & Özbek, O. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-68. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000091
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086. <https://doi.org/10.24315/tred.797673>
- Kaya, İ. (2017). *Örgütsel prestij, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık kavramları arasındaki ilişki: Bir alan araştırması* (Tez No: 451775) [Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kayapalı, S. (2012). *Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi* (Tez No: 319796) [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kayar, S. (2016). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlığın çalışan performansına etkisi* (389008) [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=oF0w3mOuE1MwoYCUGXTz4Q&no=Wlva9KaC2fd-1ERH3pleDA>
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez No: 381483) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=1Ye86rCrMW5kBaUlxVjlg&no=HYWBNrpJYd5cuJc qAQISSg>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kinter, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi* (Tez No: 651999) [Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Klein, M. (2014). *Haset ve şükran* (O. Koçak & Y. Erten, Çev.). Metis Yayınları.
- Kochanek, J. R. (2005). *Building trust for better schools: Research-based practices*. California: Corwin Press.
- Koçak, H. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması* (Tez No: 596812) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=WpYMOdacQ3mSwyqLZKqQfQ&no=mHLcAZVsqrRX5WZeP4zDWg>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (16. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Koptagel Çelteç, M. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 686740) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Korkmaz, C. (2017). *Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir uygulama* (Tez No: 488865) [Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=_nYtw8W_ewuEAcylpSpRQ&no=A2IkWmRzcfjBtEuFvE1Lg
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uefad/issue/16687/173408>
- Koyuncu, İ. (2019). *Kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri: Karaman örneği* (Tez No: 550686) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Köknel, Ö. (1998). *Dolu dolu yaşamak*. Altın Kitaplar.
- Köse, N. (2020). *Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* (Tez No:652816) [Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Kudelka, B. M., & Kern, S. (2004). Cortisol day profiles in victims of mobbing (bullying at the workplace): Preliminary results of a first psychobiological field study. *Journal of Psychosomatic Research*, 56(2), 149–150. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00126-0](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00126-0)
- Kugun, O. A., Aktaş, E., Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(30), 151-166. <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50175/645679>
- Kumar, Y., & Soubhari, T. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress: An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022–3027. <file:///C:/Users/samsung/Downloads/3342-Article%20Text-3317-1-10-20180904.pdf>
- Kurt, T., & Çalık, T. (2010). Okul İklimi Ölçeği'nin (OIÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180. <https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/298>
- Kwong, S. (2005). *Organizational identification under unfavorable outcome: A factory study in China* [Doktora Tezi, Hong Kong Çin Üniversitesi]. <https://search.worldcat.org/title/organizational-identification-under-unfavorable-outcome-a-factory-study-in-china/oclc/156864008>
- Larosiliere, G. D. (2014). Achieving organizational identification through social network utilization and organizational communication: A member-based organization perspective [Doktora Tezi, Baylor Üniversitesi-Teksa]. <https://hdl.handle.net/2104/9171>
- Lee, C. C., Wu, C. C., & Lee, H. M. (2009). Factors that influence employees' organizational identity after M&A: The acquirer and acquired perspective. *African Journal of Business Management*, 3(11), 695-704. <https://elixirpublishers.in/index.php/gjbm/article/view/2848>
- Lee, E. S., & Park, T. Y. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Leventhal, G. S. (1976). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *National Science Foundation*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lievens, F. (2017). *Organizational image/reputation*. In S. Rogelberg & C. L. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 1116-1118). Sage Publications.

- Lind, E. A., Musante, L., & Walker, L. (1980). Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 643–653. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.4.643>
- Lussier, R. N. (1990). *Human relations in organizations: A skill-building approach*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Luthans, F., & Church, A. H. (2005). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* 1993-2005: 16-1. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational climate: A conceptual perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276–293. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijmie&volume=7&issue=8&article=018>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Majeed, A., Shahzadi, I., Javed, J., Jahangir, A., & Rasheed, A. (2021). Investigating influence of organizational justice on knowledge sharing behavior in service sector of Pakistan. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-19. <https://www.abacademies.org/articles/investigating-influence-of-organizational-justice-on-knowledge-sharing-behavior-in-service-sector-of-pakistan-11492.html>
- Mantell, M. R. (1994). *Ticking bombs: Defusing violence in the workplace*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Marques, J. (2009). Sisterhood in short supply in the workplace: It's often the women who hold back their female colleagues. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 28–31. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09670730910974341/full/html>
- Martin, D. C., & Bartol, K. M. (1998). Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management*, 27(2), 223-230. <https://doi.org/10.1177/009102609802700208>
- Martiny, S. E., & Rubin, M. (2016). *Towards a clearer understanding of social identity theory's self-esteem hypothesis*. In S. McKeown, R. Haji, & N. Ferguson (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 19-32). Springer International Publishing.

- Mete, M., & Aksoy, C. (2015). Çalışanların adalet algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 233-246. <https://doi.org/10.17755/esosder.53008>
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma (Tez No: 348806) [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=cafNLdyNJTd1uuJL7gs6fQ&no=qLo7Pxnq6Ys7klY80VcywQ>
- Mihci, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 29–39. DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.03.003>
- Miller, C. D. (2016). *Interpersonal competitive dynamics in the workplace: The dark side of demographic similarity* [Doktora, The University of Texas at Dallas] <https://www.proquest.com/docview/1835090062?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352–371. <https://doi.org/10.1177/1548051819849009>
- Mintzberg, H. (1979). *Örgütler ve yapıları* [The structuring of organizations] (Çev. A. Aypay). Ankara: Nobel.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Muhr, T. (2010). Counter-hegemonic regionalism and higher education for all: Venezuela and the ALBA. *Globalisation, Societies and Education*, 8(1), 39–57. <https://doi.org/10.1080/14767720903574041>
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L., & Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management*, 19(4), 526-545. <https://doi.org/10.1108/13527601211270002>
- Mullins, L. (2010). *Management and organizational behavior* (9th ed.). Pearson.
- Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113–152. DOI 10.12711/tjbe.2016.9.0012

- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/63221/885598>
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889. <https://doi.org/10.5465/1556416>
- Nayır, S. (2020). *İnsan kaynaklarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü algıları üzerine bir araştırma* (Tez No: 666941) [Doktora Tezi, Arel Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management*, 31(4), 492-512. <https://doi.org/10.1177/0149206304272188>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36. <https://doi.org/10.1177/017084069301400103>
- Okar, M. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki* (Tez No: 502250) [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=C3Npe0Q5uNWc6iPKpDF9oA&no=pZdD41GYgGcYx0TYXZ9_jA
- Ok, S. & Topaloğlu, C. (2024). Yiyecek içecek İşletmelerinde Çalışanların Yengeç Sepeti Sendromuna İlişkin Görüşlerinin Analizi. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 7(4). DOI: 10.33083/joghat.2024.453
- Okoli, I. E. (2018). Organizational climate and job satisfaction among academic staff: Experience from selected private universities in Southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 36-48. <http://eprints.gouni.edu.ng/id/eprint/1280>
- Oliveira, S., Roberto, M. S., Marques-Pinto, A., & Veiga-Simão, A. M. (2022). Elementary school climate through teachers' eyes: Portuguese adaptation of the Organizational Climate Description Questionnaire Revised for Elementary Schools. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03542-9>

- Olowodunoye, S. A. (2015). Organizational justice and educational status as correlates of knowledge sharing behaviour. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 5(3), 128-133. <http://journal.sapub.org/ijpbs>
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(1), 48-62. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Omar, A., Saleesi, B., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 24(1), 1-15. doi: 10.24265/liberabit.2018.v24n1.05
- Omerzel, D. G. (2016). The impact of entrepreneurial characteristics and organizational culture on innovativeness in tourism firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110. <https://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/14-1.pdf#page=95>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- O'Reilly, J., & Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44243707>
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(4), 132-143. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19002/200948>
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş-aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar* (Tez No: 273306) [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=meb1oIEFY3te9uGHg06_IQ&no=rs6od2uP--rj-vRctMBjSQ
- Özakar, C. (2019). *Örgütsel adalet algısının kurum bağlılığı üzerine etkisi: Örnek bir araştırma* (Tez No: 589307) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=OfZVhVa4EqPgRxaC0 aqZYw&no=7phg1-d7Hel2tEJbRuVEKA>
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul. Rota Yayınları.

- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özdemir, S., & Erdem, R. (2020). Akademik yeşil gözlü canavarı: Kıskançlığın nedenleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 2(1), 19–39. <https://dergipark.org.tr/en/pub/nsb/issue/53158/677370>
- Özdemir, Y., & Üzümlü, B. (2019). *Yengeç sendromu*. In E. Kaygın & G. Kosa (Eds.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (pp. 125–138). Eğitim Yayınevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). *İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, -Mayıs, 2003, Afyon, Türkiye.
- Özdevecioğlu, M., & Yalçın, Y. (2010). Spor tatmininin sporcuların stres ve saldırganlık düzeyleri üzerindeki etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 63–76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsd/issue/53575/713926>
- Özdevecioğlu, M., Can, Y., & Akın, M. (2013). Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallık ile bireysel ve örgütsel saldırganlık arasındaki ilişkiler: Fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 159–172. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=691279>
- Özer, K. (2008). *Kaygı: Sınanma duygusuyla baş edebilme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgözü, S. (2017). Kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581–596. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/303707>
- Özkan, O. S., & Tosun, B. (2020). Psikolojik sermaye-iç girişimcilik ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(2), 326-345. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.756889>
- Özköse, K. (2014). Müslüman'ın samimiyet ve safiyeti -Hz. Peygamber din ve samimiyet. Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Özsarı, A. (2021). Entelektüel sermaye ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: *Bir kamu spor örgütü araştırması*. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 349-364. <https://doi.org/10.25307/jssr.961153>
- Öztürk, Z., & Gök, G. (2018). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılığının belirlenmesi (Bir devlet üniversitesi örneği). *Avrasya Sosyal Ekonomi ve Araştırma Dergisi*. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/42912/509200>
- Özüpek, N., & Ergen, Y. (2018). *İmaj kavramı ve kişisel imaj*. In N. Özüpek (Ed.), *İmaj ve türleri: İmaja dair her şey* (pp. 1-15). Eğitim Yayınevi.

- Paksoy, D. (2021). *Öğretmenlerin eğitime inanmaları ile örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş ili örneği)* (Tez No: 681089) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Parker, R. E., & Haridakis, P. (2008). Development of an organizational identification scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations. In C. W. Horvath, A. C. Earnhardt, & L. W. Hugenberg (Eds.), *Journal of Communication Studies* (pp. 105-126). <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e5f0d3636de0931612a84d4a1cd4c328e432f8c2#page=5>
- Pegues, D. A. (2018). Professional and petty: An investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between black professionals [Doktora Tezi, Columbia Üniversitesi-New York]. <https://core.ac.uk/download/pdf/161459339.pdf>
- Perez, J., & Torres, E. M. (2017). Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y Administración*, 62, 123-140. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.002>
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407. <https://www.jstor.org/stable/2393373>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00031-8)
- Pina, J. M., Martinez, E., de Chematony, L., & Dury, S. (2006). The effect of service brand extensions on corporate image: An empirical model. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 174-197. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560610637374/full/html>
- Polat, S. (2022). *Eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No: 735110) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.5465/256770>

- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be: Central questions in organizational identification*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171–208). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201010042895>
- Rauchu, J. M. (2016). *Exploring the impact of manager behaviors on remote workers' affiliation needs* [Doktora Tezi, Colorado Technical University]. <https://www.proquest.com/openview/07d88f187c/cff16356315a6513a7e2a6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Ravasi, D., & Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15, 185-204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Reyes, M. M. V., & Zapata, D. I. C. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64–75. <https://psycnet.apa.org/record/2015-32211-007>
- Rho, E., Lee, K., & Yun, T. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431. <https://doi.org/10.1111/puar.12338>
- Riley, D., Duncan, D. J., & Edwards, J. (2011). Staff bullying in Australian schools. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 7–30. <https://doi.org/10.1108/09578231111102036>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Nobel Yayın Dağıtım.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D., J. (1998). *Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach*. Singapore: Prentice Hall.
- Rosnow, R. L., & Fine, G. A. (1976). *Rumor and gossip: The social psychology of hearsay*. New York: Elsevier.
- Rupp, D. E., Bashshur, M., & Liao, H. (2007). Justice climate: Past, present, and future: Models of structure and emergence. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in Multilevel Issues* (pp. 357-396). Elsevier.

- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Saleh, A. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12, 12-27. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0642>
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* (Tez No: 472175) [Yüksek Lisans Tezi, Ticaret Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sapancalı, F. (2005). *Sosyal dışlanma*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler* (Tez No: 546314) [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sarıca, P. (2020). *Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği* (Tez No: 619360) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=xzl3nVHvmmFkouMe3EVRXg&no=h92-xLeCnYVKggaQuBYnQQ>
- Saygıncı, S., & Çıraklar, N. H. (2020). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işyeri mağduriyeti üzerine etkisi: Olumsuz duygulanımın düzenleyici rolü. *Journal of Yasar University*, 15(Special Issue), 219–237. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/53734/630670>
- Scherer, R. F., Luther, D. C., Wiebe, F. A., & Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological reports*, 62(3), 763-770. <https://doi.org/10.2466/pr0.1988.62.3.763>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 57–88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Schmiesing, R. J., Safrit, R. D., & Gliem, J. A. (2003). Factors affecting O.S.U. extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *The Ohio State University Extension Journal*, 10(2), 1-15. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=229b7d6221985add2d4caa98c9e80c72ba24a0ca>

- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323–333. Doi 10.1111/j.1744-6570.1968.tb02033.x
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470. <https://psycnet.apa.org/buy/1998-02893-009>
- Scott SG., Bruce RA. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 1994: 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Searle, R., & Billsberry, J. (2011). *The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection*. In R. Searle & D. Skinner (Eds.), *Trust and human resource management* (pp. 67-87). Edward Elgar Publishing Inc.
- Serinkan, C., & Tülü, M. (2021). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi: Pamukkale Üniversitesindeki idari personele yönelik bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 48-70. <https://doi.org/10.25204/iktisad.836186>
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Systematic investigation of organizational culture and climate studies: A content analysis. *Inönü University Journal of the Faculty of Education*, 19(1), 257-275. <https://doi.org/10.17679/inuefd.330928>
- Sezgin, F., & Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(200), 220-235. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/361649>
- Shannon, C. (2021). The organization as an entity: The role of perceived entitativity in the workplace and implication for organizational identification and related behaviors [Doktora Tezi, State University-New York]. The University at Albany, State University of New York. <https://www.proquest.com/openview/fa1da4b08c6a792065960634a25635a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Simon, H. A. (1947). A Comment on "The Science of Public Administration". *Public Administration Review*, 7(3), 200-203. <https://www.jstor.org/stable/972716>

- Solmaz, S. (2021). *Bağımsız spor federasyonlarının örgütsel kimliklerinin çoklu durum çalışması ile karşılaştırmalı analizi* (Tez No: 695729) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Soner, O. (2000). Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 249-260. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/381/2393>
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990. <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.403>
- Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), DOI 221-227. [10.17671/btd.99671](https://doi.org/10.17671/btd.99671)
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Tez No: 214936) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=zdtLfSMYjt0eNt7W69NY7A&no=JIemRse4rukdbH55yUrlg>
- Sözen, E. (1991). Sosyal kimlik kavramının sosyolojik ve sosyal psikolojik bir incelemesi. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, 23, 93-108. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/101252>
- Spears, R. (2011). *Group identities: The social identity perspective*. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 201-224). Springer.
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Spears School of Business, Oklahoma State University*. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Spielberger, C. D. (1966). *Theory and research on anxiety*. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety and behavior* (pp. 3-22). Academic Press.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3)

- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-100. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7568/99391>
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Vizyon Dergisi*, 9-10(121), 121-138. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>
- Şahin, S. (2019). *Örgütsel bağlamda adalet ve bağlılık kavramları üzerine bir araştırma* (Tez No: 554168) [Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, M., & Yücel, A. S. (2021). Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Sporda Sürdürülebilirliğe İlişkin Tutumlarının Belirlenmesi: Ege Bölgesi Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(4), 937-954. <https://doi.org/10.18506/anemon.761634>
- Şahin-Yoluk, İ. (2020). Okul tükenmişliği ve algılanan akademik başarının ortaokul öğrencilerinin okul iklimi algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(6), 1-8. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkuefder/issue/58700/774182>
- Şengül, K. (2019). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Akademik personel üzerinde bir araştırma* (Tez No: 588676) [Yüksek Lisans Tezi, Binali Yıldırım Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=PPqUzDg7WWNJjh57_2bLMA&no=emRN1KbA-1mSWyRee0HfIQ
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- T. C. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (2018). *Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*. Resmî Gazete, 30474, 10 Temmuz 2018, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>
- T. C. Cumhurbaşkanlığı, (2023). *Strateji ve Bütçe Başkanlığı On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028* (Karar No. 1396 Karar Tarihi: 31.10.2023). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology*, 401(466), 149-178. <https://www.scribd.com/document/419630011/Tajfel-and-Turner-social-identiy-of-intergroup-behaviour-pdf>
- Tapşın, F. O., Ermiş, S. A., & Kıvanç, Y. (2024). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algılarının Değerlendirilmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 55-69. <https://doi.org/10.38021/asbid.1398322>
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Tez No: 273496) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=d36mauJ43y_j_pB2vsnTEw&no=5jmuF5E529W7wjDyXELlHA
- Taştan, S., & Yurtkoru, E. S. (2018). Algılanan örgüt ikliminin davranışsal ve tutumsal sonuçlarının incelenmesi: Çalışanların görev içi performans davranışı ve örgütsel bağlılık algısı açısından bir değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 85-99. <https://doi.org/10.25203/idd.421553>
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. (3. basım). Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekeli, M. (2016). *Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir örneği* (Tez No: 436693) [Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tepe, N., & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3360-3381. <https://doi.org/10.26466/opus.667320>
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105. <https://doi.org/10.5465/30040679>
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yolcu, N. T., Tekin, S., & Deniz, Ü. (2017). An analysis of organizational justice and organizational identification relation based on teachers' perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050320>

- Tetik, S. (2021). Öğretmenlerin öğrenen örgüt algısının bireysel yaratıcılıklarına etkisi üzerine bir araştırma: Salihli örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 621-659. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.929178>
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırması* (Tez No: 504254) [Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tolan, B. (1991). *Toplum bilimlerine giriş* (3. baskı). Adım Yayıncılık.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon* (Güncellenmiş 3. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2019). Örgüt iklimi, iş stresi ve çalışan performansı ilişkisi: İstanbul Avrupa Yakası ilçe belediyelerinde bir uygulama. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 349-367. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/768290>
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 556-573. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10365/126875>
- Treadwell, D. F., & Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication. *Communication Monographs*, 1, 63-85. <https://doi.org/10.1080/03637759409376323>
- Tunçer, A., & Atan, Ö. (2020). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisinde yenileşimci örgüt ikliminin aracı ve düzenleyici rolü üzerine bir araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 156-180. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/husbd/issue/44239/518576>
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2010). *The story of social identity. In Rediscovering social identity: Key readings*. Psychology Press, Taylor & Francis.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- Türe-Yılmaz, A., & Yıldırım, A. (2019). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin etik iklim algısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 162-176. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/626324>
- Türkdoğan, M., & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul iklimi arasındaki ilişki. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 190-213. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.815200>

- Türker, Y., & Kahraman, Ü. (2021). School climate and self-efficacy as predictors of job satisfaction. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(4), 548-569. <https://doi.org/10.30831/akukeg.901457>
- Uludağ, O., Aktaş, İ., & Özgüt, H. Ö. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: Örgüt kültürünün aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 160-181. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018037423>
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma* (Tez No:354760) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=N_msPaso8RisgnzkrHeBPA&no=DFT7WHUebZc6Q9dZOOxuVw
- Uslu, A. (2021). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB 1 Bölgesi örneği* (Tez No: 669957) [Doktora Tezi, Bingöl Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uslukaya, A., & Demirtaş, Z. (2020). Öğretmen algılarına göre işyerinde dışlama: Eğitim kurumlarında nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(22), 229–256. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eibd/issue/57865/801135>
- Usul, H., & Düzenli, S. (2006). Muhasebe sisteminin oluşturulmasında örgüt iklimi etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 32, 15-25. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35601/395456>
- Uysal, G. (2017). *Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Tez No: 51438) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Tez No: 363197) [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=PQjGYRK3MolKesjaGfzCmQ&no=BywAkf7INbHPAF1NNIIL-g>
- Uysal, Ş. (2015). Okullardaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisine dair ilişkisel araştırmaların değerlendirilmesi: Bir meta analiz çalışması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 70-88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inesj/issue/40015/475744>

- Ülbeği, İ. D., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41(1), 1-15. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61822/924954>
- Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111–126. <https://hdl.handle.net/20.500.12451/5420>
- Ünal, E. (2019). *Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma: Adana-Mersin örneği* (Tez No: 535255) [Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ünalın, Y. (2023). *Bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromu: Bir karma yöntem çalışması* (Tez No: 792972) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. C. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237–250. <https://doi.org/10.14783/od.v11i41.5000011415>
- Ünlü, U. (2020). *Kamu kurumlarında örgütsel adaletin tesisi: Tarafsızlık ilkesi*. TÜİK. <https://data.tuik.gov.tr>
- Üstün, F., & Ersolak, Ş. (2020). Örgüt ikliminin işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde makyavelist kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 433-460. DOI 10.16951/atauniiibd.657279
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 273-285. <https://doi.org/10.1348/096317905X25779>
- Vecchio, R. P. (2007). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201–244. <https://psycnet.apa.org/record/2007-01840-035>
- Veldsman, T. H., & Veldsman, D. (2020). Critically problematising existing organisational identity theory against practice: Part 1 – The thinking framework of organisational identity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1-12. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1f4aed978b>

- Vinokur, A. D., & van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350–359. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>
- Walker, A., & Walker, C. (1997). *Britain divided: The growth of social exclusion in the 1980s and 1990s*. London: Child Poverty Action Group.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 29–36. <file:///C:/Users/samsung/Downloads/IndividualsandorganizationsTheculturalmatchWallach1983.pdf>
- Wan, J., Qin, M., Zhou, W., Zhou, H., & Li, P. (2023). Procedural justice, relative deprivation and intra-team knowledge sharing: The moderating role of group identification. *Frontiers in Psychology*, 14, 994020. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.994020/full>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51–62. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683040310466726/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- White, G. L. (1981). Relative involvement, inadequacy, and jealousy: A test of a causal model. *Alternative Lifestyles*, 4(3), 291–309. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01257942>
- Wieyanthi, N., & Wahyu, S. (2022). The relationship between principal managerial activities and academic supervision activities through organizational climate and teacher performance at SDN Murung Pudak District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6), 2307–2312. DOI: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-40>
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. M. F. Loutfi (Ed) *Women, gender and work* (pp.239-250). Geneva, International Labour Office.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37(4), 389–413. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1998.tb01181.x>

- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 2004:47, 53-76. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0006306&lng=0>
- Yalçın, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm açısından incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(4), 134-150. <https://doi.org/10.30703/cije.884936>
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M. S., & Bilen, A. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 132-146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/duibfd/issue/32384/360189>
- Yalçıntaş, M., & San, İ. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17(20), 503-514. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323228>
- Yaman, R. (2018). *Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi (Sarıyer örneği)* (Tez No: 532005) [Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yang, Y., & Green, S. B. (2011). Coefficient alpha: A reliability coefficient for the 21st century? *Journal of psychoeducational assessment*, 29(4), 377-392. <https://doi.org/10.1177/0734282911406668>
- Yasım, Y. K. (2019). Niceliksel iş yükü ve güvenlik ikliminin iş-aile çatışmasına etkilerinin SMART PLS ile analizi: Tekstil sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(4), 128-144. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yead/issue/50655/590657>
- Yaşar, J., & Çekmecelioğlu-Gündüz, H. (2019). Kadın işgücünün içsel ve dışsal iş tatminini etkileyen cam tavan engelleri: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), 903-913. Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3408>
- Yavuz, A. (2017). *Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık ilişkisi* (Tez No: 454844) [Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2024) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara. Detay Yayıncılık.
- Yean, T. F., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.063>

- Yenel, F, Erturan, E. E. (2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (IX) 1; 71-87.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/gbesbd/issue/27979/304891>
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Sezal, N. (2024). Yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-22.
<https://doi.org/10.9779/pauefd.1356209>
- Yetgin, M. A. (2020). Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Bankacılık, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 17-35. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1253583>
- Yıldırım, K. (2021). *Algılanan örgüt kültürü ile çalışmaya tutkunluk ilişkisinde liderlik tarzı ve güvenin rolü* (Tez No: 702053) [Doktora Tezi, Okan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldız, B. B. (2021). Örgüt ikliminin çalışan memnuniyetine etkisi: İlkokul örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 281–303.
<https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1313>
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel bağlılık üzerine örgütsel güven ve örgütsel iletişim etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Tez No: 548340) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yılmaz, B. G. (2016). *Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de işverenin iş sağlığı ve güvenliği eğitim yükümlülüğü* (Tez No: 449997) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt iklimi algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine ampirik bir çalışma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 182–206.
<https://doi.org/10.26466/opus.594768>
- Yoğurtcu, B., & Kıranlı-Güngör, S. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1151-1170.
<https://doi.org/10.53487/ataunisobil.953033>
- Yolles, M., & Di Fatta, D. (2017). Modelling identity types through agency: Part 1 defragmenting identity theory. *Kybernetes*, 46(6), 1068-1084.
<https://doi.org/10.1108/K03-2017-0113>

- Yumuk-Günay, G., Demiralay, T., & Çetin-Gürkan, G. (2017). Örgütsel iklimin işkoliklik üzerindeki etkileri: Türk zincir otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 87–104. 67. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kosbed/issue/43231/524927>
- Yüceant, M., Balanlı, O. F., & Ünlü, H. (2022). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki personelin örgüt kültürü ve örgütsel iklimi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 109-122. <https://doi.org/10.25307/jssr.1024536>
- Yücel, A.S. (2012). *Türk Spor Federasyonlarında Altı Sigma Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği* (Tez No: 308044) [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61799/924591>
- Yüksekbilgili, Ö. (2018). TRC1 Bölgesinde kamu ve özel sağlık işletmelerinde örgüt iklimi unsurlarının örgütsel bağlılığa etkileri. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 217-238. <https://doi.org/10.22139/jobs.404618>
- Yüksekbilgili, Z., & Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 34-46. DOI: 10.21076/vizyoner.283317
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2016). Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet algısı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 198-212. https://asosjournal.com/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=33878#
- Yüksel, İ. G. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri örnekleminde incelenmesi* (Tez No: 497575) [Doktora Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yüksel, M., & Hayırsever, F. (2019). Lise öğrencilerinin okula yönelik algılarının ve öğrenim gördükleri okullarına ilişkin duygularının belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(2), 401-434. <https://doi.org/10.30964/auebfd.526881>
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In *Organizational culture* (pp. 83-114). JAI Press.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>

- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. doi:10.1080/13594320143000834
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış* (1. baskı). Dora Basım-Yayın.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201. DOI: 10.5539/ijps.v2n2p189
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016>
- Zorbaz, O., Kızıldağ, S., & Demirtaş-Zorbaz, S. (2020). Suça sürüklenen ergenlerin okul iklimi algılarına ilişkin nitel bir çalışma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 415-430. <https://doi.org/10.17556/erziefd.634224>