

iad

isarder.com & isarder.org

ISSN: 1309 - 0712

İŞLETME

ARASTIRMALARI

DERGİSİ

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH TURK

Yıl / Year : 2014
Cilt / Volume : 6
Sayı / Issue : 2

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 6	Sayı:2	2014	Vol.6	No.2
---------	--------	------	-------	------

www.isarder.org / www.isarder.com

DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında inceleme, teorik ve araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulan İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

ABOUT THIS JOURNAL

Journal of Business Research-Türk is an academic, refereed and online journal publishing research, review, and theoretical articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF

Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS

Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Aral University)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi University)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım University)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi University)
Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ (Gazi University)
Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU (Gazi University)

İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS

Orhan SAĞÇOLAK info@isarder.org

ABSTRACTING & INDEXING

EBSCO Business Source Complete
DOAJ Directory of Open Acces Journals
ISI International Scientific Indexing
INDEX COPERNICUS

ASOS INDEX

Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
Contemporary Science Association (CSA)
Research Bible
Global Impact Factor (GIF)

HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Ahmet BATTAL	Turkey	Turgut Özal University
Ahmet TAYFUN	Turkey	Gazi University
Alptekin SÖKMEN	Turkey	Gazi University
Aslı TAŞÇI	USA	University of Florida
Arzu KILIÇLAR	Turkey	Gazi University
Aydın KARAPINAR	Turkey	Gazi University
Azize TUNÇ	Turkey	Gazi University
Badar Alam Iqbal	Switzerland	Monarch University
Cahit GÜRAN	Turkey	Hacettepe University
Cemal İNCE	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Çağatay ÜNÜSAN	Turkey	KTO Karatay University
Dilaver TENGİLİMOĞLU	Turkey	Gazi University
Elbeyi PELİT	Turkey	Afyon Kocatepe University
Evren GÜÇER	Turkey	Gazi University
Gazi UÇKUN	Turkey	Kocaeli University
Güler SAĞLAM ARI	Turkey	Gazi University
Harun DEMİRKAYA	Turkey	Kocaeli University
Hasan GÜL	Turkey	Karamanoğlu Mehmetbey University
Hasan ŞENOC AK	Turkey	İstanbul University
Hüsiyen YILMAZ	Turkey	Uşak University
Kamil YAĞCI	Turkey	Pamukkale University
Kurtuluş KARAMUSTAFA	Turkey	Erciyes University
Kurban ÜNLÜÖNEN	Turkey	Gazi University
Ionel BOSTAN	Romania	Al. I. Cuza University
Malyadri PACHA	India	Osmania University
M. Mithat ÜNER	Turkey	Gazi University
Mehmet ARSLAN	Turkey	Gazi University
Mehmet TOP	Turkey	Hacettepe University
Mehmet YEŞİLT AŞ	Turkey	Gazi University
Muhammad AKRAM	Pakistan	University of Poonch
Muhammad ZIA-UR-REHMAN	Pakistan	National University of Modern Languages
Mustafa KURT	Turkey	Yalova University
Nebojsa Pavlovic	Serbia	High school “Djura Jaksic”, Raca
Nevin ŞANLIER	Turkey	Gazi University
Noor Mohammad	Malaysia	Multi Media University
Oğuz TÜRKAY	Turkey	Sakarya University
Oktay EMİR	Turkey	Anadolu University
Orhan İÇÖZ	Turkey	Yaşar University
Osman KARATEPE	TRNC	Doğu Akdeniz University

Peide Liu	China	Shandong Economic University
Rafikul ISLAM	Malaysia	International Islamic University Malaysia
Recai M. YÜCEL	USA	University at Albany New York
Reynaldo Gacho SEGUMPAN	Malaysia	Universiti Utara Malaysia
Saime ORAL	Turkey	Dokuz Eylül University
Sedat YÜKSEL	Umman	College of Applied Sciences
Selma UYGUR	Turkey	Gazi University
Subbash C. SHARMA	India	Jai Narain Vyas University
Süleyman ÖZDEMİR	Turkey	İstanbul University
Ülkü YÜKSEL	Australia	The University of Sydney
Vinod Kumar SINGH	India	Gurukul Kangri University
Yücel EROL	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Yüksel ÖZTÜRK	Turkey	Gazi University

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 6

Sayı:2

2014

Vol.6

No.2

www.isarder.org / www.isarder.com

Hakem Kurulu (Editorial Board)1-3

İçindekiler (Contents)4-5

**Impact of Worker Remittances on Economic Growth of Pakistan:
Analysis of Pakistan's Economy**

M. Mobeen SHAFQAT, Ashfaq AHMAD, Sadia BANO6-14

**The Effects of Burnout on Organizational Commitment in Logistics
Sector**

Dursun YENER, Kader OSKAYBAŞ, Tolga DURSUN15-25

**Leader-Member Exchange in Different Organizational Cultures and
Effects to Organizational Burnout**

Erdem KIRKBEŞOĞLU, Şule TUZLUKAYA26-36

**Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri
Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir
Uygulama (Employees' Organizational Justice Perception's Impact on
Burnout Levels: A Study on Five Star Hotels in Kemer Angel Investors" in
Entrepreneurship: An Assessment on Turkey Model)**

Elbeyi PELİT, İrfan BOZDOĞAN.....37-66

**Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki
İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme**

(Determine the Relation between Perception of Organizational Justice
and Level of Organizational Commitment: Study Case of Teachers)

Gamze AY, Hakan KOÇ67-90

**Güvenlik İklimi ve İş-Aile Çatışmasının Yorgunluğa Etkileri: Türk
Kılavuz Kaptanlar Üzerine Bir Araştırma (The Impact of Safety
Climate and Work-Family Conflict on Fatigue: A Survey on Turkish
Marine Pilots)**

Gökçe Çiçek CEYHUN91-105

Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma (A Comparative Study on Perceptions and Reactions of Workers: A Research on Blue and White Collar Workers)

M. Fikret ATEŞ, H. Cenk SÖZEN, H. Okan YELOĞLU 106-124

İşletmelerin ERP Sistemlerini Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Aydın İli Örneği (Measurement of ERP Utilization Level of Enterprises: The Sample of Province Aydın)

Özel SEBETCİ, Kamil BİRCAN, Neslihan DEMİR, Esma ACAYIP125-147

Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi ve Halka Açık Şirketlerde Uygulaması (Corporate Accounting Rating and Its Practice in Publicly - Held Companies)

Şerafettin SEVİM, Dilek ŞEN148-178

ISSN: 1309-0712

Impact of Worker Remittances on Economic Growth of Pakistan: Analysis of Pakistan's Economy

M. Mobeen Shafqat

School of Management &
Economics Beijing Institute
of Technology
Beijing, China

mobeen.shafqat@gmail.com

Ashfaq Ahmad

School of Management &
Economics Beijing Institute
of Technology
Beijing, China

ashfaqahmad146@gmail.com

Sadia Bano

School of Management
& Economics Beijing
Institute of Technology
Beijing, China

chir_ria06@yahoo.com

Abstract

We make this study for the purpose of getting logical answer about a very famous matter regarding contribution of worker's remittance in the growth of the economy of Pakistan. We also include different variables to evaluate the exact effect of foreign exchange earnings in economic growth of Pakistan by using time series data for the duration of 1991 to 2010. Here we applied OLS multiple regressions model and also check the assumptions of OLS by different diagnostic tests. The empirical and quantitative results describe that foreign remittance are the famous mean of economic growth and have significant positive relationship with each other. The productive use of this paper can help the economy of Pakistan to maintain and improve the economic growth by investing this money into different long term and short term projects. Pakistan's Government should provide different incentives and lower down the cost of transactions to attract the overseas Pakistani emigrants that sent money through unofficial ways.

Key words: Foreign remittances, Economic growth, Financial Development, Economy of Pakistan

Introduction

The promotion of economic growth in recipient countries is widely effected by the workers' remittances, so it is very famous area for research. Particularly, reasonable research in this field can provide productive ideas to policy makers for taking best decisions regarding management of these flows in the way that it will give productive output in terms of investment. These remittances are the best mean of income in terms of foreign exchange from developed countries to underdeveloped countries. You can say, in the favor of remittances that they have positive impact on balance of payment, decreased external debt and other economic benefits.

Although, there is another view that foreign exchange earnings have inverse relationship with economic growth. Just analyze, when remittances are sent by the Pakistan's working abroad to their home country Pakistan that is developing country

resulting in a trend that is highlighted, Includes less participation of work force and diminished trend of work exertion from the labor force. This inverse relationship between remittances and economic growth was originated by Chami, Fullenkamp and Jahjah (2003), Panel data was used by them covering over 113 countries. In topical decades there was a massive sum of foreign exchange earnings which was sent by the workers to Pakistan. In least developed country like Pakistan foreign remittances results in low level of joblessness, greater than before purchasing of familial as well as imported goods. Enhanced purchasing of local products impacted improved industrial production and also resulting in encouraging impact on balance of payment representing greater yield and economic growth. A lot of papers revealed that many of overseas remittances were going to be used in utilization. Instead of this, reasonable indications showed that prominent part of foreign remittances was utilized in valuable investment.

Many researchers squabble the suggestion that although in case of remittances, if we entirely depleted them on consumption of domestic products and imported commodities it ought to be beneficial for the recipient countries. Earlier studies did not evaluated impact of remittances properly on economic growth in Pakistan. Most of the studies (As discussed) in next segment revealed the relationship of worker remittances and growth of the economy in an expressive way. Methodical framework was not utilized precisely by them in previous studies. Research shows that in the beginning of studies there was only a faint view regarding effect of foreign exchange earnings, especially on economic growth particularly in Pakistan. Now in current literature research work in the area of remittances stand upon the data which is collected by the survey in an exacting point of time on one point.

In current paper, a logical framework is channeled to measure the impacts of overseas remittances on economic growth. For this purpose, we used currently available data of time series for the duration of 1972-73 till 2002-03. Here, the question arises that “Do worker remittances promote economic growth in Pakistan?” Our hypothesis regarding the research is that as we studied role of worker remittances in local investment or in consumption, there should be its contribution in growth of the economy of Pakistan in a straight or indirect way. The portion of paper’s configuration that is left behind is as follows: Segment 2 consists on literature review, Segment 3 illustrates progress in worker remittances and growth in the economy for past 30 years, Segment 4 elaborates the facts and presents logical framework, whereas the Segment 5 talk about the empirical results and Segment 6 describes the conclusion.

Literature Review

In literature different studies that were employed to show the contribution of worker remittances on economic growth had provided mixed results. Some of the studies favoring that worker remittance have positive relationship with economic growth, some of them favoring negative relationship and some of them favoring neutral or no relationship. Faini (2002) claimed that remittances had a positive influence on economic growth by regressing remittances and other predictors on economic growth of selected countries. He suggested that this positive relationship of worker remittances and economic growth facilitates in improving productive infrastructure, reducing uncertainty and accumulation of industrious assets to households. Chami, Fullenkamp, and Jahjah (2003) claimed that remittances had an inverse relationship with growth by taking a sample of 113 countries. They had provided justification of inverse relationship

between remittances and growth as a moral hazard. Moral hazard inevitable that dependent of immigrants in developing countries only rely upon the income of immigrants in foreign countries. So, fundamentally they concluded that the families that received the remittances income were not working in their home countries and a huge shortage of labor will adversely effect economic growth of a particular country.

Giuliano and Ruiz-Arranz (2005) had worked on data set of more than 100 developing countries from years 1975-2002 and found that remittances can enhance economic growth only in less financially developed countries. In the same year Iqbal and Sattar (2005) had employed multiple regression analysis on annual data of Pakistan from 1972-2003 and found a positive and significant relationship between worker remittance and economic growth of Pakistan. Rahman, Mustafa, Islam, and Guru-Gharana (2006) had employed co-integration and vector error correction models to investigate the main factors that contribute in the economic growth of Bangladesh. They founded that remittances can boost economic growth and create employment opportunities in short run. Jongwanich (2007) had investigate the impact of worker remittances on economic growth and poverty reeducation in 17 countries of Asia and Pacific region. He employed Generalized Method of Moments (GMM) regression technique on the panel data of 17 countries from 1993-2003. He found that there is direct and marginal impact of remittance on economic growth of Asia and Pacific countries.

Pradhan, Upadhyay, and Upadhyaya (2008) that investigates the relationship between remittances and economic growth through panel data from 1980–2004 of 39 major developing countries. Both panel data techniques fixed effects and random effects are employed in order to confirm the contribution of remittances on economic growth and rejected random effects model on the basis of statistical test (Hausman's Specification test). They concluded that Remittances has a direct relationship with economic growth. Gapen, Barajas, Chami, Montiel, and Fullenkamp (2009) had explored the question “do workers remittances promote economic growth?” by using panel data of 84 countries from 1970-2004. They concluded that there would be an inverse relationship between remittances and economic growth when remittances is measured appropriate and economic growth questions are properly defined. In the same year Karagoz (2009) had worked on worker remittances and economic growth by using annual data of Turkey from 1970-2005. He had employed Johansen co-integration test to investigate the long run relationship between worker remittances and economic growth. He found an inverse but significant relationship between remittances and economic growth. Siddique, Selvanathan, and Selvanathan (2010) had investigates the relationship between economic growth and worker remittances in three Asian countries India, Sri Lanka and Bangladesh by using time series annual data from 1975-2006. They had employed co-integration and Granger causality test to investigate the long run and short run relationship. They concluded that remittances had direct relationship in case of Bangladesh, no relationship was found between remittances and economic growth while in Sri Lanka worker remittances and economic growth had two-way relationship.

Most recently, Nsiah and Fayissa (2011) had investigate the relationship between economic growth and remittances through panel data of 64 different countries of African, Asian, and Latin American-Caribbean from 1987-2007. They had employed panel unit root and panel co-integration tests to investigate the exact relationship

between remittances and economic growth. They found that there is positive relationship between remittances and economic growth throughout the whole group.

Data and Methodology

In this study data for all variables is collected from the publications of World Bank data set “World Development Indicators” and State Bank of Pakistan. Data set covers most recent year’s annual data from 1991-2010. Gujarati (2003) recommended that standard tests of stationarity are mostly applicable for large sample size and as the sample size in the current study is not so huge that is way researcher have not employed any test for stationarity. In order to investigate the impact of worker remittances on economic growth of Pakistan multiple regression analysis are employed. Some studies had been employed multiple regression analysis to investigate the impact of worker remittances on economic growth (Ang, 2007; Chami, Fullenkamp, & Jajah, 2003; Iqbal & Sattar, 2005; Singh, Haacker, Lee, & Le Goff, 2011). So, the final Ordinary Least Square (OLS) models of this study are as follows;

$$\text{GROWTH}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{WORREM}_i + \alpha_2 \text{FINDEV}_i + \alpha_3 \text{CONSUM}_i + \alpha_4 \text{SAVING}_i + \alpha_5 \text{CABAL}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{GROWTH}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{FINDEV}_i + \alpha_2 \text{CONSUM}_i + \alpha_3 \text{SAVING}_i + \alpha_4 \text{CABAL}_i + \varepsilon_i$$

Here;

GROWTH_i = Natural log of GDP per capita

WORREM_i = Worker Remittances Received to GDP

FINDEV_i = Ratio of money and quasi money (M2) to GDP

CONSUM_i = Household final consumption expenditure as a % of GDP

SAVING_i = Ratio of gross domestic savings to GDP

CABAL_i = Current account BAL or balance as a percentage of GDP

α_0 and ε_i = Intercept term and error term in the model

Proxies and expected relationship of all the variables is provided in Table 1. Here, GROWTH_i is the dependent variable which is measured as natural log of Gross Domestic Product (GDP) per capita in US dollars. WORREM_i is a stand for worker remittance is an independent variable and taken as ratio of worker remittances received to GDP. The worker remittances and economic growth has a positive relationship. While the remaining four variables are control variables which are add in the model to control for the effect of other most important variables that effects the economic growth. Including control variables in the model facilitates us to enhance the prediction power of variables or model and boost the precision of estimates(The Kellogg School of Management).

First control variable FINDEV_i stands for financial development and its proxy is ratio of Money and quasi money M2 to GDP. The expected relationship between financial development and economic grow this mixed some studies claimed positive relationship while other favor inverse relationship. The second control variable is household final consumption expenditure which represents by CONSUM_i and this variable is calculated by ratio of Household final consumption expenditure to GDP. The

theoretical relationship between house hold consumption expenditure and economic growth is positive.

The third control variable is gross domestic savings $SAVING_i$ Gross domestic savings which is measured by taking a ratio of gross domestic saving to GDP. The theoretical association of saving is direct as saving boost investment which ultimately result in higher economic growth while negative association is also reported in some situations. The last control variable is current account balance which is represented by $CABAL_i$ and this variable is also measured by taking ratio of current account balance to GDP. The expected linkage between current account balance and economic growth is either positive or negative in theory.

Table 1: Variables Descriptions and their Relationship

Variable	Proxy or Definition	Expected sign
GROWTH _i	Natural log of GDP per capita in current US dollars	
WOR.REM _i	Workers' remittances received as a % of GDP	+
FINDEV _i	Money and quasi money (M2) as a % of GDP	+/-
CONSUM _i	Household final consumption expenditure as a % of GDP	+
SAVING _i	Gross domestic savings as a % of GDP	+/-
CABAL _i	Current account BAL or balance as a % of GDP	-/+

Empirical Results and Discussion:

This portion of paper describes the descriptive diagnostics, outcomes of multiple regression analysis, results of diagnostic tests and then discussion on these outcomes. First of all result of descriptive diagnostics is provided in Table 2.

Table 2: Descriptive Statistics:

Variable	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
GROWTH _i	20	2.753172	0.1381553	2.596968	3.00812
WORREM _i	20	3.416221	1.239567	1.453638	5.478613
FINDEV _i	20	41.73324	3.251651	36.069	46.37045
CONSUM _i	20	74.55008	3.295544	68.21635	81.9007
SAVING _i	20	15.00785	2.259193	10.15377	17.61168
CABAL _i	20	-2.603952	3.684535	-9.551735	5.330064

The dependent variable growth has \$2.75 average GDP per capita of Pakistan for 20 years from the years 1991-2010. The standard deviation of growth is only \$0.14 which means the GDP per capita of Pakistan is deviate only \$ 0.14 from the average \$2.75 for sample period 1991 to 2010. The largest value of GDP per capita is \$ 3.01 while lowest value is \$2.597. Similarly the average, standard deviation, largest and smallest value of independent and control variables is given in this table.

After descriptive diagnostics the diagnostics tests are employed in order to check the assumptions of OLS. The diagnostics tests are applied to investigate the OLS assumptions like; Multicollinearity, Autocorrelation and Heteroskedasticity.

The diagnostic test for multicollinearity is multicollinearity diagnostics. The multicollinearity diagnostics are given in Table 3. These statistics include variance inflation factor (VIF) and tolerance (1/VIF). The cut-off points for VIF and tolerance are that VIF must be less than 10 and tolerance value must be greater than 0.1. In current study the values of VIF and tolerance are below from their cut points which suggest that there is no multicollinearity in the model.

Table 3: Multicollinearity Statistics

Variable	Variance Inflation Factor (VIF)	Tolerance (1/VIF)
SAVING _i	6.05	0.165241
CONSUM _i	5.55	0.180312
CABAL _i	2.98	0.335908
FINDEV _i	1.38	0.727252
WORREM _i	1.28	0.778615

The autocorrelation in the model is checked by looking at the Durbin-Watson Statistics. The rule of thumb is that Durbin-Watson Statistics which is in the range of 1.5 to 2.5 or near to 2 shows the absence of autocorrelation. The Durbin-Watson Statistics in this study is 1.80 which is near to 2, so there is no autocorrelation in this model.

The heteroskedasticity is checked through Breusch Pagan test. The outcome of this test is as follows;

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity

H₀: Constant variance of error term for all values of independent variables

H₁: Not have a constant variance of error term for all values of independent variables

$$\chi^2(1) = 0.80 \text{ and Prob. } >\chi^2 = 0.3697$$

According to the test statistics 0.8 and p-value 0.3697 which exceeds from 0.05 level of significance researcher fail to reject H₀ that concludes that the assumption of heteroskedasticity which is constant variance of error term for all values of independent variables is not violated. As all the major assumption of OLS are analyzed through different diagnostic tests and our model fulfill all the major assumptions. The final model of OLS is provided in Table 4.

Table 4: Multiple Regression Analysis

Variable	Model with Worker Remittances		Model without Worker Remittances	
	Coefficients	P-Value	Coefficients	P-Value
WORREM_i	0.0495303	0.000***	-	-
FINDEV_i	-0.001049	0.781	0.0011273	0.857
CONSUM_i	0.0433833	0.000***	0.047726	0.001**
SAVING_i	0.0276599	0.027*	0.0214855	0.265
CABAL_i	-0.0225714	0.000***	-0.0187299	0.032*
CONstant	-1.080373	0.125	-1.223074	0.286
F test	33.39	0.000***	12.47	0.000***
R²	0.923		0.767	
Adjusted R²	0.895		0.707	

Significant at *** 1%, ** 5%, and * 10% level of significance (2-tailed).

The major outcome of this study is provided in this table of multiple regression analysis. First model which includes the worker remittances has much better result than 2nd model which exclude worker remittances. The outcome of first model is shows that independent variable worker remittance has a positive and highly significant relationship with economic growth of Pakistan. This result is in same with the previous study that was done in Pakistan (Iqbal & Sattar, 2005). From the four control variables only 1 control variable financial development has an insignificant and negative impact on economic growth of Pakistan. Remaining three control variables (consumption, saving and current account balance) are significant. The coefficient of determination R² of model is 0.923 which shows that independent variables explain 92.3% variations in economic growth of Pakistan. The adjusted R² of model is 0.895 which means that if researcher adds or removes a variable in model then its R² is adjusted to 89.5%. The F test statistics is 33.39 which is significant at 1% level of significance shows that model is good fit.

The second model which is run with control variables shows that two variables consumption and current account balance are significant at 1% and 5% level of significance respectively. While other two control variables financial development and saving are insignificant. Values of R² and adjusted R² of this model are 0.767 and 0.707 smaller than first model's values. The F test value is also very small as compared to first model F test value only 12.47 against 33.39. These smaller values R², adjusted R² and F test value shows the contribution of worker remittances on the economic growth of Pakistan.

Conclusion Policy Implementation

This study is conduct to explore the impact of worker remittances on economic growth of Pakistan by employed the annual time series data from 1991-2010. In order to explore the relationship between worker remittances and economic growth multiple regression analysis is utilized. Different diagnostic tests are applied in order to confirm the major assumption of multiple regression analysis like multicollinearity,

heteroskedasticity and autocorrelation. After employing all these tests multiple regression analysis is conducted which shows that worker remittances is positively and significantly contribute in the economic growth of Pakistan. So, contribution of worker remittance is the significant and most important in economic growth of Pakistan. But its productive use can help the economy of Pakistan to maintain and improve the economic growth by investing this money into different long term and short term projects. Pakistan's Government should provide different incentives and lower down the cost of transactions to attract the overseas Pakistani emigrants that sent money through unofficial ways. This study has been focusing only on relationship between worker remittance and economic growth and the upcoming studies must investigate the relationship of worker remittances with other macroeconomic indicators like poverty reduction and entrepreneurship in Pakistan.

References

- Ang, A. P. (2007). Workers' remittances and economic growth in the Philippines.
- Chami, R., Fullenkamp, C., & Jajah, S. (2003). Are immigrant remittance flows a source of capital for development? : International Monetary Fund.
- Faini, R. (2002). Migration, remittances and Growth.
- Gapen, M. T., Barajas, A., Chami, R., Montiel, P., & Fullenkamp, C. (2009). Do Workers' Remittances Promote Economic Growth? IMF Working Papers.
- Giuliano, P., & Ruiz-Arranz, M. (2005). Remittances, financial development, and growth: International Monetary Fund.
- Gujarati, D. N. (2003). Basic Econometrics. 4th: New York: McGraw-Hill.
- International The News. (2012, 11 Januray 20112). Remittances rise 19.54pc to \$6.32bn in first half, International The News. Retrieved from <http://images.thenews.com.pk/11-01-2012/ethenews/e-86856.htm>
- Iqbal, Z., & Sattar, A. (2005). The Contribution of Workers' Remittances to Economic Growth in Pakistan: Pakistan Institute of Development Economics, c2005.
- Jongwanich, J. (2007). Workers' remittances, economic growth and poverty in developing Asia and the pacific countries: United Nations Publications.
- Karagoz, K. (2009). Workers' Remittances and Economic Growth: Evidence from Turkey. Journal of Yasar University, 4(13), 1891-1908.
- Nsiah, C., & Fayissa, B. (2011). Remittances and economic growth in Africa, Asia, and Latin American-Caribbean countries: a panel unit root and panel cointegration analysis. Journal of Economics and Finance, 1-18.
- Pradhan, G., Upadhyay, M., & Upadhyaya, K. (2008). Remittances and economic growth in developing countries. The European journal of development research, 20(3), 497-506.
- Rahman, M., Mustafa, M., Islam, A., & Guru-Gharana, K. K. (2006). Growth and employment empirics of Bangladesh. The Journal of Developing Areas, 99-114.

- Siddique, M., Selvanathan, E. A., & Selvanathan, S. (2010). Remittances and Economic Growth: Empirical Evidence from Bangladesh India and Sri Lanka: University of Western Australia, Business School, Economics.
- Singh, R. J., Haacker, M., Lee, K., & Le Goff, M. (2011). Determinants and macroeconomic impact of remittances in Sub-Saharan Africa. *Journal of African Economies*, 20(2), 312.
- World Bank. (2011). *Migration And Remittances Factbook 2011*. Washington DC: The World Bank.
- www.tradingeconomics.com - The National Accounts Committee. (2012). Pakistan GDP Growth Rate Retrieved 11 January 2012, 2012, from www.tradingeconomics.com/pakistan/gdp-growth

The Effects of Burnout on Organizational Commitment in Logistics Sector

Dursun YENER
Beykoz Vocational School
of Logistics,
Beykoz, İstanbul,
Turkey
dursunyener@yahoo.com

Kader OSKAYBAŞ
Maltepe University
Faculty of Economics and
Administrative Science,
Maltepe, İstanbul, Turkey
kaderkara@maltepe.edu.tr

Tolga DURSUN
Maltepe University
Faculty of Economics and
Administrative Science,
Maltepe, İstanbul, Turkey
tolgadursun@maltepe.edu.tr

Abstract

Burnout is a psychological syndrome that reduces people's motivation, job satisfaction and organizational commitment. People whose jobs are related with human interaction are usually exposed to burnout. In the literature, three dimensions of burnout were defined as emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment. In this study antecedents (cynicism, role ambiguity, role conflict and organizational justice) and consequences (job satisfaction, organizational commitment) of burnout were determined in logistics sector which has never been analyzed before in Turkey. Sample size of the study was 420 and judgment sampling method was used. As a result, it was found that antecedents of burnout except organizational justice are positively correlated with burnout factors, and burnout is negatively correlated with its consequences.

Keywords: Burnout, Cynicism, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Justice, Logistics

Introduction

The concept of burnout was introduced in the psychology literature in 1970s by Freudenberger (1974) and Maslach (1976). Until recently researches were usually focusing on industrial workers and little attention was paid to social workers in the human service sector (Kristensen et al, 2005). But in recent years, burnout levels of workers in the service sector have started to be the subject of academic researches. The employees in service sectors are often required to spend considerable time with other people. Frequently, the staff-client interaction is centred around the client's current problems (psychological, social, and/or physical) and is therefore charged with feelings of anger, embarrassment, fear or despair (Maslach and Jackson, 1981). Logistics sector is one of these industries that has busy and stressful relationship between employees and clients.

Burnout is defined as a syndrome of emotional exhaustion and cynicism that occurs frequently among individuals who do "people-work" of some kind (Maslach and

Jackson, 1981). It was considered as a psychological syndrome specific to professionals performing human services or support tasks for other people (Maroco and Campos, 2012). Burnout is associated with negative organizational outcomes such as reduced job performance, absenteeism, turnover intention, lower career satisfaction, and reduced quality of service (Hultell and Gustavsson, 2010; Volker et al, 2010; Adekola, 2012). Burnout arises when there is significant disharmony between the nature of a person's job and the nature of the person doing the job. Burnout is thus not a personal problem; rather, it is a social/environmental problem related to a person's occupation (Kuruüzüm, Anafarta and Irmak, 2008).

Burnout has three distinct dimensions that are emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. *Emotional exhaustion* refers to the depletion or draining of emotional resources caused by interpersonal demands. It is characterized by a lack of energy and a feeling that one's emotional resources are used up. *Depersonalization* is characterized by negative and inappropriate attitudes towards customers, frustration, loss of idealism, and withdrawal. A distinctive feature of depersonalization is a perception of customers as objects, rather than persons. *Lack of personal accomplishment* is the tendency to evaluate one's work with recipients negatively. (Salahian et al, 2012). According to the definition, burnout is characterized by the simultaneous occurrence of all three dimensions (Kristensen et al, 2005).

Antecedents of Burnout

In the literature, various factors are defined as antecedents of burnout by researchers. One of them is organizational cynicism. Dean, Brandes and Dharwadkar (1998, p.345) defined organizational cynicism as "negative attitudes of individuals towards the organization they are working". Cynicism leads to a decrease in organizational commitment, lower job satisfaction and alienation. Cynical employees believe they were being treated unfairly in the workplace (Karacaoğlu and İnce, 2012). Thus, we have a hypothesis;

H₁: Cynicism has significant and positive effect on burnout level of workers.

Role conflict and role ambiguity are also correlated with burnout (Salahian et al, 2012). Role ambiguity occurs when individuals lack of clear definition of their role expectations, and the methods to complete their tasks (Tang and Chang, 2010). Role conflict is defined as the difference, perceived by an employee, between job expectations conveyed by multiple sources. An employee who notices inconsistencies between his/her written job description and requests from a manager is an example of role conflict (Low et al, 2001). These two major role stressors are possible antecedents of burnout, so we have two hypotheses;

H₂: Role ambiguity has significant and positive effect on burnout level of workers.

H₃: Role conflict has significant and positive effect on burnout level of workers.

Organizational justice, as another antecedent of burnout, refers to employee perceptions of fairness in the workplace. It has shown to be associated with several outcomes such as job satisfaction, intention to turnover, work performance, and organizational commitment (Elamin and Alomaim, 2011). As originally conceptualized by Moorman, organizational justice is a multidimensional construct, which consists of the following dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice (Moorman, 1991). *Distributive justice* refers to the perceived fairness of

resource allocation in respect to the balance between employees' contributions and rewards (Lee, 2001). Perceptions of distributive justice are based largely on comparisons with others (Greenberg, 1987). *Procedural justice* refers to employees' perceptions on the fairness of the manner in which the decision-making process regarding the distribution of resources and rewards is conducted (Al Zahrani, 2011). *Interactional justice* focuses on employees' perceptions about the fairness of the interpersonal treatment received during implementation (Elamin and Alomaim, 2011). It is expected that if organizational justice gets higher, then burnout level will decrease, so we have;

H₄: Organizational justice has significant and negative effect on burnout level of workers.

Consequences of Burnout

Burnout can lead to a deterioration in the quality of service that is provided by the staff. Burnout seems to be correlated with various self-reported indices of personal distress, including physical exhaustion, insomnia, depression, turnover, and unproductive work behaviours (Maslach and Jackson, 1981; Cherniss, 1992). At the organizational level, the most important manifestations of burnout are lack of job satisfaction and organizational commitment (Salahian et al, 2012). Job satisfaction has been defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job (Kumari and Pandey, 2001). Job satisfaction appears to significantly influence how work stress and employee creativity are related (Tang and Chang, 2010). Job satisfaction and burnout are negatively correlated. So we have;

H₅: Burnout level of workers has significant and negative effect on job satisfaction level of workers.

Organizational commitment refers to an attitude that shows the relationship between employee and organization. Bateman and Strasser (1984) define organizational commitment as employee's loyalty to the organization, and aspire to preserve membership. Meyer and Allen (1991) proposed three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Affective commitment is defined as employee's psychological attachment and involvement to the organization. Continuance commitment is associated with the costs relevant to leaving the organization as employee's feelings to be dependent on the organization. Normative commitment is seen as perceived obligation to remain with the organization. Therefore the hypothesis is;

H₆: Job satisfaction has significant and positive effect on organizational commitment level of workers.

Research Methodology

The purpose of the study is to determine the factors that affect burnout level of workers, as internal customers, in logistics sector in Turkey. Since there is no academic study about burnout that cover logistics sector, this study can be considered as an exploratory research. The sample size of the research is 420. Judgment sampling method was used to gather data and participation was voluntary. The survey was conducted anonymously and no personal information was collected that could be used to identify any individual. All respondents are older than 18 years old and work logistics companies in Istanbul/Turkey. Data was obtained using a questionnaire which contains

close-ended questions. The questionnaire form has seven different scales. In order to measure burnout Maslach's burnout inventory (MBI) was used. MBI has 22 items and three different dimensions which are emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment. According to the MBI manual the three dimensions should be measured independently and are not combined into a single, total score. This means that we have one concept but three independent measures (Kristensen et al, 2005). Role ambiguity and role conflict scales have 14 items and were adapted from Rizzo et al's scale. Job satisfaction scale adapted from Schleicher et al's (2004) job satisfaction scale and has 8 items. Organizational commitment was measured by using a five-item scale developed by Jaworski and Kohli (1993). Organizational justice scale is adapted from Niehoff and Moorman's (1993) scale and has 9 items. Organizational cynicism scale has 7 items. All the questions in seven different scales are in 5-point Likert form. Last part of the questionnaire is about demographic profiles and work experiences of workers of logistics companies. Demographic characteristics of the participants are shown in Table 1.

Table 1: Demographic Characteristics of Participants

		N	%
Gender	Male	228	54,3
	Female	192	45,7
Age	18-25	144	34,3
	26-35	160	38,1
	36-45	98	23,3
	46-55	18	4,3
Marital Status	Married	184	43,8
	Single	236	56,2
No. of Children	0	288	68,6
	1	84	20,0
	2	36	8,6
	3	12	2,9
Education	Highschool	84	20,0
	Pre-graduate	72	17,1
	Undergraduate	240	57,1
	Graduate	24	5,7
Monthly Income	0-1000	88	21,0
	1001-2000	196	46,7
	2001-3000	92	21,9
	3001-4000	20	4,8
	4001-5000	12	2,9
	5001+	12	2,9

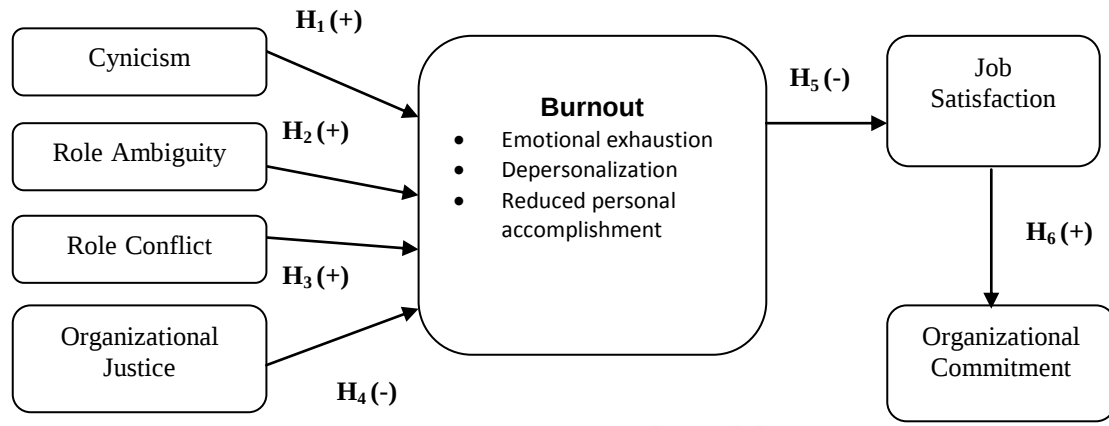
Table 2 shows the work experience of workers in the current firm, in the logistics sector and finally the total experience.

Table 2: Work Experience of Participants (in years)

	Mean	Minimum	Maximum
Total experience	8,6	1	37
Experience in logistics sector	6,7	1	30
Experience in current firm	4,6	1	30

Research Model

After reviewing the relevant literature, the research model which is seen in Figure 1 was prepared by researcher.

**Figure 1: Research Model****Reliability Analysis**

Internal reliability of the factors is calculated with Cronbach's alpha test. It is expected that the alpha value will be greater than 0.70 (Nunnally, 1978). On the other hand, if the number of variables is small, then 0.60 is acceptable for reliability (DeVellis, 2003). The obtained alpha value for the instruments used in this study can be seen in Table 3.

Table 3: Reliability Analysis

Factors	No. of Items	Mean	Std. Dev.	Cronbach Alpha
Emotional exhaustion	9	3,05	0,65	0,661
Depersonalization	5	2,67	0,75	0,681
Reduced personal accomplishment	8	2,38	0,57	0,670
Cynicism	7	3,08	0,81	0,775
Organizational Commitment	5	2,97	0,80	0,647
Organizational Justice	9	2,98	0,60	0,730
Job Satisfaction	8	3,23	0,54	0,877
Role Ambiguity	6	2,39	0,63	0,707
Role Conflict	8	3,05	0,61	0,760

According to the results obtained from Table 3, all factors in the model have sufficient reliability level for the further statistical analysis.

Correlation Analysis

In Table 4, correlation analyses between all factors included in the research model is showed. According to the results, dimensions of burnout are positively correlated with cynicism (H_1). Role ambiguity and role conflict factors and burnout are also positively correlated (H_2 and H_3). All dimensions of burnout have significant and negative relationship with organizational justice (H_4). As expected burnout and job satisfaction are negatively correlated (H_5). Finally job satisfaction and organizational commitments are positively correlated (H_6). As a result, all hypotheses in the research model cannot be falsified.

Table 4: Correlation Analysis

		Ee	D	Rpa	Cyn	Oc	Oj	Js	Ra	Rc
Ee	Pearson Correlation	1	0,502	-0,005	0,675	-0,494	-0,405	-0,393	0,299	0,399
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,921	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	412	412	400	412	408	396	400	412	412
D	Pearson Correlation	0,502	1	0,317	0,339	-0,210	-0,119	-0,227	0,292	0,356
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,017	0,000	0,000	0,000
	N	412	420	408	420	412	404	404	420	420
Rpa	Pearson Correlation	-0,005	0,317	1	0,043	-0,071	-0,179	-0,373	0,479	-0,042
	Sig. (2-tailed)	0,921	0,000		0,391	0,156	0,000	0,000	0,000	0,398
	N	400	408	408	408	400	396	396	408	408
Cyn	Pearson Correlation	0,675	0,339	0,043	1	-0,614	-0,585	-0,434	0,382	0,452
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,391		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	412	420	408	420	412	404	404	420	420
Oc	Pearson Correlation	-0,494	-0,210	-0,071	-0,614	1	0,593	0,553	-0,394	-0,452
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,156	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	408	412	400	412	412	400	400	412	412
Oj	Pearson Correlation	-0,405	-0,119	-0,179	-0,585	0,593	1	0,651	-0,445	-0,167
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,017	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001
	N	396	404	396	404	400	404	392	404	404
Js	Pearson Correlation	-0,393	-0,227	-0,373	-0,434	0,553	0,651	1	-0,563	-0,087
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,079
	N	400	404	396	404	400	392	404	404	404
Ra	Pearson Correlation	0,299	0,292	0,479	0,382	-0,394	-0,445	-0,563	1	0,184
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	412	420	408	420	412	404	404	420	420
Rc	Pearson Correlation	0,399	0,356	-0,042	0,452	-0,452	-0,167	-0,087	0,184	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,398	0,000	0,000	0,001	0,079	0,000	
	N	412	420	408	420	412	404	404	420	420

Ee: Emotional exhaustion, D: Depersonalization, Rpa: Reduced personal accomplishment, Cyn: Cynicism, Oc: Organizational commitment, Oj: Organizational justice, Js: Job satisfaction, Ra: Role ambiguity, Rc: Role conflict

Regression Analyses

Multiple regressions are used to explore the relationship between one continuous dependent variable and a number of independent variables or predictors. It is recommended that “for social science research, about 15 subjects per predictor are needed for a reliable equation” (Pallant, 2005, pp.140-2). In this model we have 16 independent variables (9 values from the research model and 7 values from demographic factors) so $16 \times 15 = 240$ subjects are needed, nevertheless we have 420 subjects which is higher than 240. In the Table 5, the results of regression analysis are seen. To assess the statistical significance of the result, ANOVA value should be analyzed. This value tests the null hypothesis that multiple R in the population equals to 0. The model in this example reaches statistical significance (sig. =0,000). If there is a correlation between independent variables, multicollinearity exists. If the VIF (variance inflation factor) value is above 10, it indicates multicollinearity (Pallant, 2005). VIF values of independent variables are not higher than 10 (they are between 1,300 and 6,614), so it is concluded that there is no multicollinearity.

Beta values show the contribution of independent variables to explain the dependent variable. For example, contribution of cynicism to emotional exhaustion is %50.7. Role conflict has also positive contribution. If cynicism and role conflict values increase, then emotional exhaustion also increases. As age and income of the workers increases then emotional exhaustion will decrease.

R^2 value shows how much the dependent variable is explained by the model. In the Table 5, R^2 value is between 0,264 and 0,498, so independent variables in the models explain %26.4 and %49.8 of variance of dependent variable.

Table 5: Regression Analyses of Burnout Factors

Independent variables	Dependent variables		
	Emotional exhaustion	Depersonalization	Reduced personal accomplishment
Cynicism	0,507	0,210	-0,214
Role ambiguity		0,204	0,507
Role conflict	0,209	0,207	-0,106
Organizational justice		0,174	
Age	-0,307	0,163	0,143
Number of Children	0,092	-0,130	-0,145
Income Level	-0,128		
Education Level			-0,129
Experience (in current firm)	0,201	0,215	
Experience (in logistics sector)			
Experience (total)		-0,424	
R	0,706	0,514	0,585
R^2	0,498	0,264	0,343

In the Table 6, all factors which were using the statistical analyses and demographic characteristics are shown. To find statistical differences between consumers' demographic groups and factors in the research model, some statistical tests

were implemented by researcher. Since each group has different characteristics, the required statistical tests differ. For instance, gender and marital status were tested with independent sample t-test. Age, education level and monthly income variables tested with ANOVA or Welch test (if the homogeneity condition is not satisfied) are applied. Totally $9 \times 9 = 81$ statistical tests were executed. After these tests, if there is a statistically significant result obtained, then with some post-hoc tests (e.g. Scheffe, Tukey, Tamhane2, etc.), the sub-groups that cause difference were found.

According to the test results, if there is a statistically significant result between demographic factors and factors in the model, than the intersection cell is signed with an “x”. With this table vertical and horizontal analyses can be performed. For example while depersonalization factor differs according to all demographic factors, however job satisfaction differs only in terms of income and experience of the worker. Men’s and women’s perception are different in terms of depersonalization, role ambiguity and role conflict.

Table 6: Statistical Test Results of Demographic Factors

	Gender	Age	Marital Status	No. of Children	Education	Income	Total experience	Experience in sector	Experience in firm
Emotional exhaustion		x			x		x	x	x
Depersonalization	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reduced personal accomplishment		x		x		x	x	x	x
Cynicism		x		x	x		x	x	x
Role ambiguity	x					x	x	x	x
Role conflict	x	x		x	x	x	x	x	x
Organizational justice		x			x		x	x	x
Organizational commitment		x	x		x	x	x	x	x
Job satisfaction						x	x	x	x

According to the post-hoc tests, men’s depersonalization, role ambiguity and role conflict levels are higher than women’s. Single workers have more depersonalization and organizational commitment level than married workers. If the education level gets higher than cynicism and role conflict level increase and organizational justice level decreases. When the income of the workers raises their job satisfaction and organizational commitment level get higher however their reduced personal accomplishment falls. When the workers get older, their reduced personal accomplishment and cynicism level will decrease.

Conclusion

This study draws attention to the importance of burnout on workers’ organizational commitment level in the logistics companies. The most valuable assets of all businesses are their employees. Employees also are considered as internal customers. In particular workers in the service sector have more importance. Logistics sector is

among the sectors that require dense personal relationships with customers. Although there are many academic studies about logistics sector's operational areas, the psychological status of employees and their satisfaction level about their work was underrated. The most important work-related psychological problem of employees is burnout. Burnout is an important problem for workers that cause many distresses not only in their professional life but also in their private lives.

In this study, factors which force employees to burnout have been studied. Literature review shows that organizational justice, role ambiguity, role conflict and cynicism are the most important organizational reasons for burnout. With statistical analyzes, the impact of factors on burnout have been revealed. One of the most important problems employees encounter as a result of burnout is a drop in job satisfaction, but also a significant decrease will be observed in organizational commitment. Logistics activities which consist of activities significantly depending on human relations will be influenced from the fall in the commitment of employees.

The survey data used in the study have been obtained from 420 employees who work at the logistics companies in Istanbul-Turkey. Employees are demographically in different age, education and income groups. Another variable used in the analysis has been work experience of employees.

In the correlation analysis, all the hypotheses shown in the research model cannot be falsified. As a result of regression analysis, the effects of three dimensions of burnout on the variables in the model are shown. According to the results obtained, as time worked at the company increases then burnout level also tends to rise. Burnout is inversely correlated with employee's income but directly correlated with cynicism, role conflict and role ambiguity factors

As a result, the most important variables that cause burnout between employees are management originated, and businesses would significantly prevent this situation by taking small preventive interventions.

References

- Adekola, B. 2012. "Work Burnout Experience among University Non Teaching Staff: A Gender Approach". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2 (1): 128-135.
- Al Zahrani, A. 2011. "The Impact of Organizational Justice on Job Burnout: A Study In Private Hospitals In Riyadh, Saudi Arabia". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 3 (6): 627-637.
- Bateman, T.S., and S. Strasser. 1984. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". *The Academy of Management Journal* 27 (1): 95-112.
- Cherniss, C. 1992. "Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study". *Journal of Organizational Behaviour* 13 (1): 1-11.
- Dean, J. W., P. Brandes, and R. Dharwadkar. 1998. "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review* 23 (2): 341-52.
- DeVellis, F. R. 2003. *Scale Development: Theory and Applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Elamin, A. M. and N. Alomaim. 2011. "Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?". *International Management Review* 7 (1): 38-49.
- Greenberg, J. 1987. "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management Review* 12 (1): 9-22.
- Hultell, D., and J. P. Gustavsson. 2010. "A psychometric evaluation of the Scale of Work Engagement and Burnout (SWEBO)". *Work* 37: 261-274.
- Jaworski, B. J., and K. A. Kohli. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing* 57: 53-70.
- Karacaoğlu, K., and F. İnce. 2012. "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business and Economics Research Journal* 3 (3): 77-92.
- Kristensen, T.S., M. Borritz, E. Villadsen, and K.B. Christensen. 2005. "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". *Work & Stress* 19 (3): 192-207.
- Kumari, G., and K. M. Pandey. 2011. "Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison". *International Journal of Innovation, Management and Technology* 2 (3): 222-228.
- Kuruüzüm, A., N. Anafarta, and S. Irmak. 2008. "Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (2): 186-198.
- Lee, J. 2001. "Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication". *Management Communication Quarterly* 14: 574-589.
- Low, G. S., D. W. Cravens, K. Grant, and W. C. Moncrief. 2001. "Antecedents and consequences of salesperson burnout". *European Journal of Marketing* 35 (5/6): 587-611.
- Maroco, J., and J. A. D. B. Campos. 2012. "Defining the student burnout construct: A structural analysis from three burnout inventories". *Psychological Reports: Human Resources & Marketing* 111 (3): 814-830.
- Maslach, C., and S. E. Jackson. 1981. "The measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behaviour* 2: 99-113.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen. 1991. "A Three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations". *Human Resource Management Review* 1: 61-98.
- Moorman, R. H. 1991. "Relation between organizational justice and organizational citizenship behaviours: does fairness perception influence employee citizenship?". *Journal of Applied Psychology* 76 (6): 845-855.
- Niehoff, B. P., and R. H. Moorman. 1993. "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour". *Academy of Management Journal* 36 (3): 527-556.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. New York, McGraw-Hill. 2nd edition.
- Pallant, J. 2005. *SPSS Survival Manual A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version12)*. Allen & Unwin, Australia. 2nd edition.

- Salahian, A., H. R. Oreizi, M. R. Abedi, and I. Soltani. 2012. “Burnout and Relevant Factors in Organization”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* 3 (12): 551-558.
- Schleicher, D. J., J. D. Watt, and G. J. Greguras. 2004. “Reexamining the Job Satisfaction – Performance Relationship: The Complexity of Attitudes”. *Journal of Applied Psychology* 89 (1): 165-177.
- Tang, Y. T., and C. H. Chang. 2010. “Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity”. *African Journal of Business Management* 4 (6): 869-881.
- Volker, R., B. Bernhard, K. Anna, S. Fabrizio, R. Robin, P. Jessica, S. Rudolf, D. Lucia, R. Jürgon, H. Franz, S. Christine, and S. Norbert. 2010. “Burnout, Coping and Job Satisfaction in Service Staff Treating Opioid Addicts-from Athens to Zurich”. *Stress and Health* 26: 149-159.

Leader-Member Exchange in Different Organizational Cultures and Effects to Organizational Burnout

Erdem Kırkbeşoğlu

Başkent University
Faculty of Commercial Sciences,
Etimesgut, Ankara, Turkey
erdemk@baskent.edu.tr

Şule Tuzlukaya

Atılım University
Faculty of Management
İncek Gölbaşı, Ankara, Turkey
suletuzlukaya@atilim.edu.tr

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of leader-member exchange to burnout syndrome in different organizational cultures. Sample of the study is constituted by 183 participants who work in life insurance companies which represent organic organizational culture and non-life insurance companies which represent mechanical organizational culture. As a result of regression and correlation analysis, it is determined that leader-member exchange in organic organizational culture affects organizational culture negatively and in higher level compared to mechanical organizational cultures.

Keywords: Leader member exchange, organizational burnout and culture.

1. Introduction

In management and organization literature, leadership researches have been a subject of examination by behavioral movement. In this period, studies of leadership have begun with Traits Approach, continued with behavioral theories and contingency theories. When transactional and transformational leadership researches examined, within current approaches, leader-member exchange studies which discuss leader-group interaction has taken part in literature.

Since 1970s, both leader-member exchange and burnout issue has become a frequently discussed subject in literature. The main reason of this is that both variables have various results on both organization and employees. In many studies it was seen that worker turnover rate decreased; job satisfaction, extra role acting, productive and worker performance increased depending on leader-member exchange in high level (Dunegan et al. 1992, p. 60; Bauer and Green, 1996, p. 1539). On the other hand depending on burnout level, it is determined that various results have come up like over fatigue, sleeping problems, drop in energy, obsession, depression, decrease in self-esteem, lack of continuity, increase in intention of release and worker turnover rate, low productive and efficiency, decrease in performance, decrease in job satisfaction and

loyalty to job and organization, disagreement with colleagues, ignore clients and family members and not to pay attention to them (Maslach et al., 2001, p. 406).

There is no doubt it is important to have harmony and a perfect interaction between leader and employees in order to increase performance, provide productive and manage good relations. This harmony will also affect behaviors of employees and attitudes of them to organization. That employees are exposed to physical and psychological factors like poor management, economic troubles, negative physical conditions, conflicts of interest, personal problems, structure and system disorders can cause to employees unproductivity at work, lack of continuity and come up against various diseases (Albrecht, 1988, sp. 50). The burnout which is a problem can cause to quit job by affecting employees health negatively both psychological and sociological, is accepted a situation needs to be prevent because it will bring heavy and serious results with it in terms of organization and individual.

Our aim in this study is to examine the effect of interaction between leader and employees to burnout syndrome in different organizational cultures. Because organizational culture consists of orders, rules and habits which determine how employees act, what is “normal”, “acceptable”, “natural” and “recognizable” (Kostera and Wicha 1996, p. 88). Therefore according to different organizational cultures, it is possible to come up different leader-member exchange or burnout symptoms.

2. Theoretical Background

2.1. Organizational Culture and Leader-Member Exchange

Culture notion has come up from studies which were done to present ethnic and national differences seen in various disciplines of social sciences (Hofstede, 1980; Ouchi, 1987). As each individual has a specific characteristic, each organization has a specific characteristic dividing it from others, too. Structural differences of organization make this culture distinct and separate it from others. Members in the organization begin to create organization climate and organizational culture which represent organization life by employees and including other structural forms and rules in time (Dipboye, Howell and Smith 1994).

According to Cameron and Quinn (1992), culture is basic values, beliefs, interpretations and approaches that describe an organization. Basic values and approaches related working process can become different even organizations in the same country and cause to raise organizational cultures. Frequently used definitions in literature are things that shared by members of organization, transferred each other and learnt by all members; include invisible elements and have common specifications like changing in time to adopt environment (Baumgartner, 2009; Schein, 1997). This created culture is a system shared by people in the same group and separates an organization from another. Differences shown reflect standards, stereotyped values, relations with other organizations and individuals by providing recognition in environment. Organizational culture affects the organizational behavior and performance more powerfully. Organizational culture control behaviors of member of organization through social norms, shared values, shared mental models and social identifications, therefore causes that members of organization think and act similarly by gathering for common aims. This effect reflects positively to performance of business. Also culture can affect individuals with authority to take administrative decisions, admin leader's leadership style and human resources management applications. All these factors affect

performance of business in providing and using resources (Li, Lam and Qian 2001, p. 118). Organizational culture mostly begins with a leader or pioneer who puts forward specific ideas like vision, philosophy and business strategies and applies. When this ideas and values bring about to success, it institutionalizes and organizational culture which reflects visions and strategies of the pioneer or the leader comes up (Drucker 1992).

Long life businesses are businesses which have settled organizational culture. Settled organizational culture only requires agreement between leaders and other employees in the organization. How basic values and beliefs constitute core of organizational culture, the leader represents the power of culture symbolizes these values. Leaders are individuals in the most administration levels who contribute organizational culture, motivate employees, and represent organization and its culture against outside. All organizations have a culture good or bad, strong or weak. However, it is seen that organizations which can survive and outclass against rivals have a shared genuine culture.

In summary, there is a correlation between organizational culture and embracing this culture by employees. Organizations have to develop very sensitive and stable communication strategies in order to create a productive work environment and to increase workforce. In particular, the belief that the organization's norms and rules, the interaction between leaders and members is important to keep it healthy.

Leader-Member Exchange Theory's (LMX) importance results from presenting relationship-oriented approach to leadership. The leader-member exchange approach, the relationship evaluates the relationship between leader and follower together. Nowadays, the increase of the democratization process requires communicating with employees effectively, working together rather than managing them. This orientation also reflects in management theories, based on this theory put forward in the past years the approach also keeps validity today which both the leader and the follower have mutual interaction process.

Practical works related to leader-member exchange has been done since 1972. Leader-member exchange has been developed firstly by Graen et al. (1982). Theory generally focuses on vertical relations between superiors and inferiors (Steiner, 1997, p. 60). Theory suggests that leaders in organizations cannot approach to all inferiors in the same leadership style due to limited time, resources and power (Wayne et al., 1994, p. 697).

LMX, the leader assumes that should be act to all subordinates in the same way rather than treating each hung with the different levels and forms of relationship and these relationships often mutual respect and trust based on the strong interactions occur as a result. According to this approach, leader classifies inferiors as "in-group" and "out-group ". Low LMX, while "out-group" relationships are formed of formal and normative relations, the high LMX, "in-group" relationships are based on mutual trust, mutual respect, mutual influence (Liu and Maslyn, 1998, p. 43). In-group relationships are on the basis of trust and respect and subordinate to the leader by paying more attention, support and resource distribution is concerned, the group members outside of such a trust will not have and organizational official connected to the control run (Breland et al., 2007, p. 3). For example, give more authority against leading members showed tolerance; members also heard strong commitment to business goals or show a

high level of effort and performance (Bauer and Green, 1996, p. 1538). Non-group subordinates can perform much more routine and official relations with superiors to exchange input (Liu and Grace, 1980, p. 452). Leaders, subordinates outside the group , the official authority , rules and policies to evaluate the performance based on the lower support , confidence, and will reward comes. In contrast, the leader himself saw as close to the staff, staff with similar qualifications than positive evaluation, tend to rely more and more time to devote enters (Wayne, Shore and Liden, 1997).

However, the entire organizational structure of leader-member exchange in many studies that show similar results are expressed (Islam at all., 1994; Tzin at all., 2008; Jelena at all., 2012). Formative relationships between organizational culture and employee structure, with leaders will determine the nature of interaction between members. Therefore, members of different leaders in different organizational cultures are likely to interaction pattern.

For examining organizational structure contributing with studies of Cameron and Quinn (1992) of four different types of culture, is built in organizations argued. Cameron and Quinn (1992) with the typology based organizational culture at one end internal orientation at the other non-orientation where an axis at one end, the flexibility and dynamics at the other end stability and control that contains another axis cutting caused by the four different types can be seen. These four different cultures, human relations and development (clan) culture, bureaucracy (hierarchy) culture, market culture and adapt to the external environment (adhocracy) culture. In this study, our aim was to measure the impact on the organizational burnout by reference to the structural differences of organizational culture, leader - member exchange. Cameron and Quinn (1992) according to the typology of organizational culture are inherently bipolar. On the one hand the flexibility and participation, with an emphasis on "organic" culture of an organization (clan and adhocracy) on the other side control, order, balance and rationality, which emphasizes a "mechanical" organizational culture (hierarchy and market), is located (see Figure 1).

2.2. Leader Member Exchange - Organizational Burnout

The concept of burnout used by Freudenberger (1974) for the first time and as a result of excessive work of people does not meet the requirements of affairs come to a situation which means "emotional exhaustion" was characterized as a state . The most widely accepted definition of related burnout , belongs to Maslach (2003). To Maslach (2003, ss. 189) by exhaustion, stress in the workplace as a reaction against enhancer elements emerged in a long time is defined as a psychological syndrome. In this sense, Maslach and Jackson (1981) burnout of the person : (a) depersonalization (burnout interpersonal dimension represents and the person served or maintain his or together his people against the negative , solid , cynical , apathetic attitude development or they move away from state), (b) emotional exhaustion (burnout individually specify the size and emotional exhaustion (business considering the fatigue sensation and physical exhaustion (sleep reduction , chills, headache , pain to live) as manifested and (c) reduced personal accomplishment (a person's competence and a reduction in the feeling of accomplishment) defined as three dimensional cases have psychological syndromes.

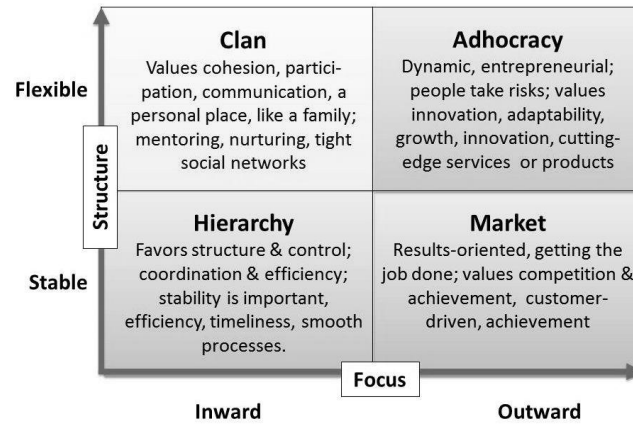


Figure 1: Competitive Values and Organizational Cultures

Sources: Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1992). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Addison-Wesley, Reading, MA.

In terms of leader - member exchange when questioned organizational burnout, leading subordinates to offer support should be expected to vary depending on the level of burnout. That work-related demands are intense of the workload, but the job control (knowledge, skills, abilities, powers and access to resources) is lower in cases where individuals more stress lives and that of employees' depletion causes. Especially to the leaders of these people will suggest tasks that require extra effort and expect from them is clear that high performance. People cannot have the control necessary for job in fulfilling this task will fail. This will bring together burnout. Also at this point, is also important to support or not. As can be seen from the statement made earlier, leading to asthma in inner - group, beyond the formal employment contract provides social support and resources. In other words , the internal groups involved in subordinates social exchange in as a requirement of its leaders see more support , the decisions may participate , the more access to information is the organization, facilities , resources, career development and opportunities for advancement more than can benefit (Deluge and Perry , 1991, p. 239-240) . In this case, the internal - developed high-quality relationship with the leaders of the group of employees' burnout likelihood of survival decrease. Also, in numerous studies (Seltzer and Numerof, 1988; McCain, 1994; Hetland et al. 2007), it has been found that the level of burnout can reduce depending on the leadership style.

In Turkey, there are structural differences of insurance companies depending on life insurance or non-life insurance. Kirkbesoglu and Tuzun (2009), in Turkey life insurance companies individualist, participatory and dynamic organizational culture that they have, on the other non-life insurance companies are more collective and stability - oriented culture of an organization until they have stated. Adhering to these findings, life insurance companies Cameron and Quinn (1992) typology of organic organizational culture , organizational culture , the mechanical non-life insurance companies have said that. Therefore, participation and innovative actions is more important in organic organizational culture, organizational leader - member exchange will affect burnout less predictable. Mechanical organizational culture aimed at the more monotonous and continuity of a culture of organizational burnout due to leader - member exchange effects can be expected at a higher level. In this context, the following hypotheses can be developed:

H1: Leader-member exchange in organic organizational culture affects organizational burnout in higher level and negatively with regard to mechanic organizational culture.

3.Research Methodology

3.1.Method and Sampling

In order to find answers to our hypothesis we carried out quantitative research and applied questionnaire as our method of data collection. Our questionnaire is designed for the purpose of measuring demographic and other types of variables. Research sample is constituted with 3 life insurance companies and 181 employees working in 4 non-life insurance companies have team-based organizational structure.

The questionnaire is applied to insurance companies both in İstanbul head offices and district offices in Ankara. Employees from each insurance company help us to make sure that the questionnaire has been filled out by respondents who are mainly responsible with insurance related tasks. The respondents were informed that we would keep the answers anonymous. Accordingly, we did not record their names on the questionnaire forms and we guaranteed that the data would be kept confidential and not be reached by the respondents' supervisors.

The valid questionnaires were identified after the questionnaire has been administered and collected. All analyses have been conducted though those who agreed to fill out a questionnaire. In the research, SPSS statistical program has been used for finding the frequency distributions. Afterwards, through our research hypothesis, the correlation analysis and multiple regression analysis are applied. The demographic information of the respondents can be seen below (Table 1).

Table 1: Demographic Information

	Organic Organizational Culture	Mechanic Organizational Culture
Sex		
Female	60,6	59,2
Male	39,4	40,8
Age		
21-30	23,6	25,8
31-40	51,7	45,1
41-50	15,0	17,2
51+	9,7	11,9
Education		
Primary School	0,0	0,0
High School	7,4	7,0
Associate/Bachelor	81,8	83,0
Master/PhD	10,8	10,0
Average Tenure (Year)	7,2	12,4
Avearage Employee Age	24,9	28,3
Sampling Size (person)	83	98
Sampling Size (company)	3	4

3.2. Questionnaire

The questionnaire form of the research consists of three sections. In the first section, the form consists of questions to specify the demographic factors of the employees. The first section, the questionnaire the person, gender, age, education level, job title, work, unit, how long this business has been running and how long the supervisor is working with the determination has been attempted. In the second section of questionnaire, Leader-member exchange for Pellegrini and Scandura (2006) consists of 12 items; five-point Likert scale was used. As for the Maslach Burnout Inventory and Jackson (1981) and developed by and composed of 22 items rated on three sub-dimensions of burnout “Maslach Burnout Inventory” was used. SPSS 12.0 statistical data were analyzed by analysis software package.

4. Findings

In the first part of the study, data analysis and organizational leader-member exchange level reliability analysis is made of burnout levels. According to the results of reliability analysis $\alpha > 0.60$ based on the value of the scales were found to have adequate reliability (see Table: 3).

In the first stage of data analysis, the difference between the mean values of leader-member exchange and organizational burnout of organizations with organic and mechanic organizational culture were tested. As a result of T-test, the average values related to burnout levels of organizations with organic culture and organizations with mechanic organizations has been found statistically differ from each other (table:2). On the other hand, there is no meaningful difference between their leader-membership exchange level averages.

Table 2: The Mean, Standard deviation and t values of organizations with organic and mechanic organizational cultures

	Organizations	Sample	Mean	St. Dev.	T values	P
Leader Member Exchange	Organic Organizational Culture	83	3,9	1,11	2,67	0,346
	Mechanic Organizational Culture	98	3,8	0,98		
Organizational Burnout	Organic Organizational Culture	83	3,0	0,88	3,21	0,076
	Mechanic Organizational Culture	98	3,4	1,05		

In the following stage, in order to test the hypothesis the correlation analysis for the research variables of organizations with mechanic and organizations with organic organizational culture are conducted. Results also a leading member of both organizations in the culture of interaction and burnout are significant and show that there is a negative relationship. However, the strength of correlations in organic organizational culture ($r = -.31$, $p\text{-value} < 0.01$) compared to mechanical organizational culture ($r = -.24$, $p\text{-value} < 0.01$) is much more remarkable.

Table 3: Correlation Analysis for Organic Organizational Culture

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	-	-							
2. Position	-	-	.19						
3. Age	24.9	5.77	.09	.24*					
4. Tenure	7,2	4.05	.27	.16*	.11**				
5. Education	-	-	.06	.08	.13	.34			
6. Leader Member Exchange	3.9	1.11	.19	.42**	.19	.16*	.29	(.69)	
7. Organizational Burnout	3.0	0.88	.12	-.22*	-.10*	.26	.31	-.35**	(.66)

Table 4: Correlation Analysis for Mechanic Organizational Culture

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	-	-							
2. Position	-	-	.48						
3. Age	28.3	7.34	.27	.36*					
4. Tenure	12.4	8.45	.36	.07**	.14*				
5. Education	-	-	.05	.24	.21	.01			
6. Leader Member Exchange	3.8	0.98	.28	.16*	.11	.23	.19	(.70)	
7. Organizational Burnout	3.4	1.05	.12	-.17**	-.29**	.08	.01	-.24**	(.72)

*p<0.05, ** p<0.01

In the next step leader-member exchange level to determine power hierarchical organizational burnout description made regression analysis, the results obtained are presented in Table 5. In regression analysis, demographic variables were entered as control variables in the first step, then, in the second step of leader-member exchange level for the culture of both organizations were included in the analysis. As can be seen from the table, a unit leader-member exchange level increases, the organizational burnout 0.482 for life insurance companies (β) unit 0.281 for non-life insurance companies (β) is decreasing unit. In addition, depletion of leader-member exchange on the level of the variance of 38% for life insurance companies, 25% for non-life insurance companies illustrate.

Table 5: Multiple Regression Analysis for Organizational Burnout

	Organic Organizational Culture				Mechanic Organizational Culture			
	N	β	R2	F	N	β	R2	F
1. Gender		0.205*				0.124*		
2. Position		0.187*				0.195*		
3. Age	85	-0.104**	0.38	53.14**	98	-0.005**	0.25	33.31**
4. Tenure		-0.217*				-0.115**		
5. Education		-0.009*				0.052*		
6. Leader Member Exchange		-0.482**				-0.281**		

*p<0.05, ** p<0.01

After the correlation and regression analysis, it can be said that leader-member exchange in organic organizational culture affects organizational burnout in higher level and negatively compared to mechanical organizational culture. Therefore, it is observed that our hypothesis is confirmed as a result of the study.

5. Summary and Tentative Conclusions

In literature, in other organizational cultures the existence of this relationship has not been questioned, although there are studies related to leader-member exchange affecting burnout. Our findings in this study are higher than the share and participation in the decision of the leaders in the organizational culture of the member states have led to high interest. Therefore, mandating the sharing of leaders in organizational culture, organizational burnout has also been found to be in a declining trend. Especially on behalf of organizational performance leader in organic organizational culture, creating internal groups should be more fair and inclusive. In particular, individual life insurance sales and performance of the services to be focused, the leader in creating internal groups to act selectively blocks. In summary, leader-member exchange in organic organizational culture affects organizational burnout in higher level and negatively compared to mechanical organizational culture.

References

- Albrecht, K., (1988), Gerilim Altında Yönetici, Çev: K. Tosun vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No.197, İstanbul.
- Bauer, T. N. and Green, S. G. (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39:6, 1538-1567.
- Baumgartner, R.J. (2009). “Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation”, *Sustainable Development*, 17, 102-113.
- Breland, Jacob W., Treadway, Darren C., Duke, Allison B. ve Adams, Garry L., (2007), “The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (3), 1-14.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1992). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deluga, R. J. and Perry, J.T. (1994), The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Studies*, 19:1, 67-86.
- Dipboye, L. R, Howell, C. W. and Smith, S. C. (1994). Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach. ABD Harcourt Brace Kojeri Yayınları.
- Drucker, F. P. (1992). Managing for the Future. Londra: Butterworth / Heinemann.
- Dunegan, K. J., Duchon, D. and Uhl-Bien, M. (1992), Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators, *Journal of Management*, 18:1, 59-76.

- Freudenberger, H. J. (1977), Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker, *Child Care Quarterly*, 6:2, 90-98.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Hetland, H., Sandal, G. and Backer, J. (2007), Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16:1, 58-75.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Jelena V., Milan, N. Olga, H., Edit, T. and Milena N. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*. Vol: 17/3.
- Kirkbeşoğlu, E. and Tüzün, İ.K., (2009). “Bireycilik - Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Sayı: 1/1, ss. 1 – 8.
- Kostera, M. and Wicha, M. (1996). The Divided Self” of Polish State- owned Enterprises: The Culture of Organizing, *Organization Studies*, 17 (1): 83-105.
- Li, J., Lam, K. and Qian, G. (2001). Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China, *Journal of International Business Studies*, 32 (1): 115-131.
- Liden, R. C. ve Maslyn M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 43-72.
- Liden, Robert C. ve Graen, George, (1980), “Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science* , 12, 189-192.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52 , 397-422.
- McCain, A. K. (1994), The Relationship between Head Nurse Leadership Behavior and Staff Nurse Burnout, Phd Thesis, University of Bridgeport, Bridgeport.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor* (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T.A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.

- Schein, E.H. (1997). “Organizational Culture and Leadership” (2. Ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Seltzer, J. and Numerof, R. E. (1988), Supervisory Leadership and Subordinate Burnout, Academy of Management Journal, 312, 439-446.
- Steiner, Dirk D. (1997), Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice, European Journal of Work and Organizational Psychology, 6:1, 59-71.
- Talat I., Saif ur Rehman Khan, Ungku N. Ungku Bt. Ahmad, Ishfaq ., (2013) "Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions", Learning Organization, The, Vol. 20 Iss: 4/5, pp.322 – 337.
- Tziner A, Shultz T, Fisher T. (2008). Justice, leader-member exchange, and job performance: are their relationships mediated by organizational culture?. Psychological Reports: Volume 103, Issue , pp. 516-526.
- Wayne, S. J., Liden, R. C. and Sparrowe, R. T. (1994), Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation, The American Behavioral Scientist, 37:5, 697-714.

Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Employees' Organizational Justice Perception's Impact on Burnout Levels: A Study on Five Star Hotels in Kemer

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Fakültesi - ANS Kampüsü-
Afyonkarahisar, Türkiye
elbeyipelit@aku.edu.tr

İrfan BOZDOĞAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Afyonkarahisar, Türkiye
bozdogan_irfan44@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede önemli bir turizm destinasyonu olan Kemer'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 424 çalışana anket uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile belirlenmiş olup araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Otel Çalışanları, Kemer.

Abstract

The aim of this study is determine the effect of organizational justice on professional burnout at five-star hotels in Kemer, which is a major tourist destination. In this regard, questionnaire was applied to a total of 424 employees working in five star hotels in Kemer. The relationship between participants' perceptions of organizational justice and professional burnout levels was determined by correlation and regression analysis. As a result of the study, it was identified that there is a moderate negative relationship between professional burnout and organizational justice.

Key Words: Organizational Justice, Professional Burnout, Hotel Employees, Kemer.

GİRİŞ

Adaletin sağlanması konusunda birçok kuruma görev düşerken, bireylerin de kendi içerisinde uyumlu ve anlayışlı davranması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Özellikle adalet denildiğinde ilk akla gelen sosyal ve toplumsal yaşamın bir parçası olan kavram olmasının yanı sıra, örgütler içerisinde adalet kavramı da her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı hızlı ve yoğun

yaşama temposu da örgütler içerisinde çalışanlardaki bir takım sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve bu doğrultuda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılması, iş tatmin düzeylerinin, bağlılıklarının arttırılması gibi konular örgüt yönetimleri açısından üzerinde durulması gereken önemli konular haline gelmiştir. Bütün bu kavramlarında birbiriyle bağlantılı olduğu ve birbirini pozitif veya negatif yönde etkileyebildiği konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda da ortaya konulan unsurlardan olmuştur. Örgütsel adalet kavramı da çalışanların son yıllarda önem verdiği ve iş tatmin düzeylerini, bağlılıklarını, güven duygularını arttırabilecek bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel adaletin sağlanması genel anlamda her işletmenin uygulamak istediği bir durum olarak görülmektedir. Ancak uygulama kısmına gelindiğinde işletmeler bazı çalışanlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını isteyerek veya istemdişi bir şekilde göz ardı edebilmektedir. Bu süreç içerisinde örgütsel adalet ve diğer kavramlara bağlı olarak çalışanlar işlerinden düşük düzeyde tatmin sağlayabilir, bağlılıkları azalabilir, örgüte yabancılaşabilir hatta işten ayrılma niyetinde bulunabilirler. İşgören devir hızının önemi düşünüldüğünde örgütü tanıyan, örgüte emek veren insanların işten ayrılmaları yerine yeni çalışanların bulunmasını gerektirmektedir. Bu süreç işletmeye maddi kaybının yanı sıra, zaman kaybını da ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin yöneticilerin bilgi sahibi olması örgütlerin sağlıklı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmesi içinde önem taşımaktadır. Özellikle departman yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin aldıkları kararlarda adil davranmaları yöneticilere karşı güveni de arttırabilecektir.

Müşteri memnuniyeti örgütler için önemli bir kavramdır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması, iş tatmini, bağlılığı yüksek tükenmişliği düşük çalışanlarla olabilmektedir. Çünkü yapısı gereği hizmet sektörü müşterilerle birebir ilişkiye bağlıdır. Bu doğrultuda turizm işletmeleri gibi müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanlara önemli görevler düşen işletmeler, bu çalışmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi kavramlara gereken önemi vermeli bu kavramları yok saymamalıdır. Bu kapsamda, Antalya Kemer’de beş yıldızlı otellerde yapılan uygulamayla örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARI

Nowakowski ve Conlon (2005), örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 1950’li yıllara kadar uzandığını belirtmişlerdir. Adalet kavramı ilk ortaya çıktığı yıllarda daha çok psikoloji alanında kullanılan bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Adams tarafından 1965 yılında sosyal psikoloji kapsamına dâhil edilen adalet kavramı, özellikle gelirin veya elde edilen çıktının adil bir şekilde dağıtımını olarak ele alınmıştır. Adams’a göre çalışanlarında üretime sağladıkları katkıların oranında pay almalıdırlar. Daha sonraki yıllarda iş standartları ve hizmet sektörünün gelişmesiyle beraber adalet kavramı anlayışı da birtakım değişikliklere uğramıştır. Üretimden elde edilen çıktı somut değer taşıdığı için adaleti sağlamak kolaydır. Ancak değişik bir yapıya sahip olan ve soyut bir özellik taşıyan hizmet işletmelerinde çalışanların yetenek ve becerileri, tutum ve davranışları gibi hususların da adaletin sağlanmasında önemli bir unsur olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Demirel, 2009, s.139; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.84). Bu açıklamalar neticesinde örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldıkları kararların ve uygulamaların çalışanlar tarafından olumlu bir biçimde algılanması olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da

alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanış biçimidir (İçerli, 2010, s.69).

Örgütsel adalet kavramı; konuyla ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada (Blodgett vd., 1997; Judege ve Colquitt, 2004; Alper, 2007; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Koonnee, 2010; Kutanis ve Mesci, 2010; Karademir ve Çoban, 2010; Demirel ve Seçkin, 2011; Tetik, 2012; Yeşil ve Dereli, 2012; Iqbal, 2013), dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde sınıflandırılmış/boyutlandırılmış ve genel olarak bu boyutlarla örgütsel davranışın diğer konuları (bağlılık, vatandaşlık, özdeşleşme, liderlik, güçlendirme vb.) ilişkilendirilmiştir. Söz konusu bu boyutların içeriğine ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Dağıtımsal Adalet: İnsanlar örgüt içerisinde adil dağıtımı yargıladıklarında, alınan kararların moral, etik olarak uygun olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler nesnel doğruluk içermediklerinden dolayı insanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse referans çerçevelerini genişletebilirler. Referanslar ne kadar çeşitli olursa olsun en çok dikkat çekilen konu sosyal karşılaştırmalardadır. Özetle aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı adalet düzeyi algılayabilirler (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s.75). Dağıtım adaleti, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği sonuçlarla veya kazanımlarla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004, s.185). Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında, elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Birey elde ettiği sonuçları (ücret, terfi, izin, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Organizasyon içinde bireyler iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performans ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalımı veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımı yanında, ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004, s.185).

İşlemsel Adalet: Konuyla ilgili çalışmalarda süreç adaleti olarak da geçen işlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından önemlidir (İçerli, 2010, s. 81). Leventhal'e (1980) göre bir örgüt içerisindeki işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek altı temel kuralın olduğunu belirtmiştir. Bu temel kurallar genel olarak; tutarlılık kuralı, önyargılı olmamak kuralı, doğruluk kuralı, düzeltibilme kuralı, temsilcilik kuralları ve etik kurallarıdır (Leventhal, 1980 s.42, akt. Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Örgüt çalışanları iki tür davranış sergilerler; bunlardan ilki bireysel davranışlar ikincisi ise örgütsel davranışlardır. Örgütsel davranışlar, örgütsel bir etkinliği meydana getirmek için sergilenen davranış biçimidir. Çalışanların işlem adaleti algıları, örgütsel davranışlar sırasında ortaya çıkar. Çalışanlar, yöneticilerin aldıkları kararları herhangi bir işlemi değerlendirmeden önce, söz konusu davranış algırlar ve bu davranış karşısındaki algıları neticesinde tutum ve davranış geliştirirler. Çalışanların bu alınan kararlara ve işlemlere ilişkin algıları olumlu ise, bundan iş tatmini duyar ve örgütsel sadakatleri ve bağlılıkları artar. Aksi halde ise olumsuz algı beraberinde düşük motivasyonu ve düşük performansı ortaya çıkarır (Tutar, 2007, s.100).

Etkileşimsel Adalet: Çalışanların yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti alabilmeleri etkileşim adaletinin boyutunu da etkilemektedir. Diğer taraftan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında sadece maddi unsurlar değil sosyo-psikolojik değerler de önem taşımaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulanmasında sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi unsurlar da etkileşim adaletiyle ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011, s.103). Çolak ve Erdost (2004) etkileşim adaleti konusunda; saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük ve doğruluk olmak üzere dört kural olduğunu belirtmişlerdir. Bu kurallar etkileşimsel adalet kapsamında; örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında kabalıktan uzak saygılı bir davranış biçiminin benimsenmesi ve örgüt içerisinde önyargılı tutum ve davranışlardan kaçınmak ve kurallara özverili bir şekilde uymak olarak açıklanabilir. Ayrıca örgüt içerisinde aldatıcı davranışlardan kaçınarak dürüstlük ve doğruluk ilkesine uyulmasıdır.

Adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her kurum adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir çalışanın mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, bağlılığı, motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilgilidir. Çalışan, kendisiyle ilgili adalet algısı ve örgütsel adalet algısı olmak üzere iki; yöntem adaleti (prodecural justice) algısı, dağıtım adaleti (distributive justice) algısı, etkileşim adaleti (interactional justice) algısı ve hak adaleti (retributive justice) algısı olmak üzere dört farklı adalet algısı içerisinde. Örgütsel adaletin birçok kavramla olan ilişkisi çalışanın işe devam etme ya da işten ayrılma kararında etkilidir. Bu durum, çalışanın sürekli adil, dürüst, açık bir ortam arayışı içerisinde sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010, s.68).

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Polat ve Ceep, 2008; Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Şeşen, 2010; Yeşil ve Dereli, 2012; Kutanis ve Çetinel, 2010), kavramın birçok unsurla ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu bu ilişkili kavramların çoğunlukla iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel sinizm üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların elde ettikleri bir takım kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıkları katkıyla kıyasladıklarında eğer bir eşitlik durumu olmazsa duygusal kırılma başlayabilmektedir. Bu kırılmayı çalışanların işletmeden bekledikleri maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen stratejilerin ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması dahada derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesiyle ilişkili olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 89). “Eşitlik ve sosyal değişim teorisi” temelinde örgütsel adalet ve tükenmişliğin şekillendiği söylenebilir. Örgütteki uygulamaların bütün çalışanlara karşı eşit olduğunu düşünen çalışanlar, “sosyal değişim teorisi”ne uygun olarak, bu eşitlik algısına karşı olumlu bir tutum geliştirebilir. Ancak çalışanlar örgüt içerisindeki birtakım uygulamalarda eşitlik olmadığını algıladıklarında sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek, kar-zarar dengesini kendi lehine çevirmek için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucunda ise hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ya da diğer çalışanlara soğuma veya duyarsızlaşma olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz sosyal etkileşim uzun süre devam ettiğinde duygusal tükenmeyi de beraberinde getirebilmektedir (Şeşen, 2011: 83). Nitekim bu çalışmanın konularından biri olan tükenmişlik işletmelerin önemli ölçüde tedbir alması gereken konular arasında olup, çalışmanın izleyen kısmında bu konu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

TÜKENMİŞLİK VE BOYUTLARI

Tükenmişlik olgusu, kişinin yaşamının tamamını etkileyebilen, kişinin sadece iş performansını etkilemekle kalmayıp sosyal ve özel ilişkilerini de etkilemektedir (İkiz, 2010: 36). İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında ortaya çıkan mesleki tükenmede (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011, s.84), bazı sosyo demografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli olduğu belirlenmiştir (Kurçer, 2005:11). Tükenmişlik insanlarla birebir ilişki içerisinde olmayı ve insanların üretilen mal ve hizmetten memnun kalmalarını sağlayıcı mesleklerdeki çalışanlarda daha fazla görülebilmektedir (Taycan vd., 2006, s.101). Bu durum; özellikle insanlarla iletişimin yoğun bir şekilde yapılması ve iyi bir biçimde uygulanması gereken meslek gruplarında çalışanları daha fazla etkileyebilen, başta hizmet kalitesi olmak üzere ciddi kayıplara yol açabilen, bireyin iç kaynaklarının tükenmesi nedeni ile işini gereği gibi yerine getirememesi sonucunu beraberinde getireceği (Balcıoğlu, Memetali, ve Rozant, 2008, s.99) nedenine dayandırılmaktadır. Yoğun tükenme durumunda, bazı psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma eğilimlerinin artması, iş tatmin düzeyinde düşüklük, uykusuzluk, alkol veya ilaç kullanımında artış gibi davranışsal ve ruhsal problemlerle karşılaşılabilir (Ay ve Avşaroğlu, 2010, s.1173). Bir diğer tanımda mesleki tükenmişlik, bir örgütteki insan kaynağının verimli ve etkili çalışmasını ve bu bağlamda örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006, s.15).

İnsanlar çalışma yaşamına girdiklerinde toplum içinde belirli bir rol, statü ve ekonomik güç elde etmenin yanı sıra zaman ve iş baskısı, sağlığı tehdit edecek ortamlarda çalışma, kişiler arası çatışmalar gibi etmenler nedeniyle fiziksel ve ruhsal bazı güçlükler yaşamaya başlamaktadırlar. Tükenmişlik olarak adlandırılan bu durum enerjinin aşırı talepler nedeni ile tükenmesi, giderek artan bir stres süreci ve ideallerin kaybolması olarak özetlenebilir (Oğuzberk ve Aydın, 2008, s.168).

Tükenmişliğin, iş doyumu, stres, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin gerek iş ortamlarındaki gerekse yaşam koşullarındaki farklılıklarda görülebilmektedir. Stres faktörlerinin yoğun çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olan ortamlarda çalışanların yaşam doyumu, tükenmişlik düzeylerinin de düşük olabileceği söylenebilir (Avşaroğlu, Kahraman ve Deniz, 2005, s.117). Tükenmişlik sendromu; genel olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinin kaybı boyutlarını kapsayana bir sendromdur (Cengil, 2010, s.79). Tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayanı ilgilendiren ve etkileyen bir sorun değildir. Tükenmişlik bireyin ailesini, ev ve iş arkadaşlarını, iş ortamındaki ast ve üstlerini, iletişimini, ilişkilerini, performansını, kısacası etki ve sonuçları ile tüm yaşamı olumsuz etkileyen yıkıcı bir durumdur (Babaoğlu, 2007, s.57). Tükenmişlik, kişilerarası ve ailevi ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olmakla birlikte yaşama karşı olumsuz bir tutum geliştirilmesine ve yaşamını çok yönlü etkileyebilen bir kavramdır (Cengil, 2010, s.98).

Tükenmişliğin en çok kabul gören boyutları Maslach ve Jackson tarafından ortaya konulan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı durumudur. Duygusal tükenme; kişinin işi ve mesleği nedeniyle aşırı yüklenmiş ve tüketimli olma duyguları olarak tanımlanır. Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun bir biçimde tutum ve davranış sergilemelerini içerir (Aslan vd., 1996, s.548). Diğer bir ifadeyle, duygusal tükenme, kişinin ruhen yıpranma duygusunu yaşamasını ifade

ederken, duyarsızlaşma kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz, katı ve anlayışsız olmasını ifade etmektedir. Kişisel başarı duygusunda veya beceride azalma ise kişinin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalmayı göstermektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005, s.183). Söz konusu boyutlara ilişkin genel açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme (emotional exhaustion), kompleks tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen bir boyutudur. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluklarını ifade etmek için bu boyuttan söz ederler, (Maslach Schaufeli ve Leiter, 2001'den akt. Gündüz, 2005, s.153). Bu bakımdan duygusal tükenme, tükenmişliğin merkezinde yer almaktadır. Fiziksel ve duygusal yorgunluk şeklinde kendini göstermektedir. Kişinin yapmış olduğu iş nedeniyle aşırı yüklenme ile halsizlik, yorgunluk, güçsüzlük, özgüveninin, işine karşı ilgi ve coşkusunda meydana gelen azalma veya tamamen yok olması şeklinde görülmektedir (Cengil, 2010, s.81). Duygusal tükenme kişinin mesleği veya işi tarafından tüketilmiş, aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.134). Özellikle gelecek beklentisi olmayan, yaptığı işi bırakmayı düşünen, gelecekleri konusunda umutsuzluk yaşayan çalışanlarda duygusal tükenme yaşanabilmektedir (Aslan vd., 1996, s.51). Duygusal tükenme her meslekte farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin duygusal tükenmişlik yaşayan bir öğretmenin, derslerinde farklı öğretim yöntemi ve tekniklerini, öğrencilerinden derslere aktif bir şekilde katılmalarını, derslerinin içeriğini öğrencilerine göre ayarlamak gibi davranışları sıklıkla yapmadıkları ya da yapamayacaklarını ifade edebilmektedirler (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.147).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorizeleştirir. Karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranışlarını belirler. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Bu sendroma giren kişi diğer insanların hayatından çıkmalarını ve kendisini yalnız bırakmalarını içtenlikle arzu eder. Böylece işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Basım ve Şeşen, 2006, s.16).

Duyarsızlaşma: Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, diğer insanların sorunlarını çözemeyeceğini düşündürecek kadar güçsüz ve yetersiz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü azaltmak için devamlı bir kaçış yolu arar ve kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmesi duyarsızlaşmanın ilk belirtisidir. İnsanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı bir aşamadır. Gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların taleplerini-isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olabilir (Işıksan, 2006, s.12). Duyarsızlaşma (depersonalizasyon) boyutunda, kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001'den akt.

Gündüz, 2005, s.153). Bu duruma göre duyarsızlaşma, kişinin hizmet sunduğu insanlara karşı onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını göz ardı ederek onlara karşı olumsuz tutumlar içerisine girmesini, onlara karşı kayıtsız kalışını ifade etmektedir (Cengil, 2010, s.81).

Kişi diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir (Izgar, 2003, s.3). Başka bir ifadeyle kişi hizmet ve bakım verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranmalarını tanımlar (Cemalloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.134). Yapılan birçok araştırma, yaş ilerledikçe duyarsızlaşmanın azaldığını göstermektedir (Arabacı ve Akar, 2010, s.88). Bu durum insanların işlerinde tecrübe kazandıkça daha duyarlı hale geldiklerini göstermektedir.

Kişisel Başarı/Başarısızlık: Kişisel başarının azalması (lack of personal accomplishment), duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki yapıyla birlikte görülür (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2001'den akt. Gündüz, 2005, s.153). Kişisel başarı, kişinin işinde kendini yeterlilik ve başarı açısından yeterli ve faydalı hissetme olarak tanımlanır. Kişisel başarısızlık ise kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar, 2003, s.3).

Tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi, kişinin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşüncenin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesiyle başlayan bir süreçtir. Daha sonra kişi bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendisini suçlu ve başarısız kanaatine kapılır. İşinde ilerleyemediğini düşünmekle beraber hatta gerilediği düşüncesine kapılır. Kendilerini suçlu hisseden kişiler harcadıkları çabanın çoğu zaman işe yarayamayacağı düşüncesindedirler. Bunun sonucunda ise kişilerin kendilerine olan saygılarını kaybetmeleriyle deprosyana girebilmektedirler (Basım ve Şeşen, 2005, s.59). Taycan vd., (2006, s.106), yapmış oldukları çalışmada kişisel başarı ve başarısızlık ile ilgili meslekte geçirilen süre ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Meslekte geçirilen süre arttıkça kişisel başarının da artabileceği sonucunu vurgulamışlardır. Özetle kendini yetersiz ve başarısız hissetme daha çok mesleğe yeni başlayanlarda ortaya çıktığı belirtilirken, çalışanların deneyim kazanması ile birlikte kişinin kendisini başarılı hissetmesinde artış görülebilecektir.

ÖRGÜTSEL ADALET İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Hizmet işletmeleri açısından insanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması son derece önemli olup, özellikle bu işletmelerde çalışanların da söz konusu ihtiyaçlarının karşılanmasında da adaletli bir ortamın sağlanması, hizmet sunumu sırasında çalışanların birçok çalışma davranışına (iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık vb.) olumlu etki edecektir. Bu bakımdan ana ürünü hizmet olan turizm işletmelerinde yaratılacak adaletli bir yönetim anlayışı bu işletmelerin uzun vadede ayakta kalmalarında da önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Nitekim konunun önemiyle ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda bu durum vurgulanan hususlardandır.

Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) “örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma” isimli çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişkinin olduğu ve işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Meydan, Basım ve Çetin (2011), örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine olan ilişkisini kamu sektöründen yöneticiler örnekleminde belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının çok yüksek olmadığı; dağıtım adaletinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde süreç adaletinin duygusal bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile etkileşim adaletinin duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtım adaleti ve süreç adaletinin tükenmişliği belirlemede önemli olduğu sonucu vurgulanmıştır. Başka bir çalışmada Meydan, Şeşen ve Basım (2011), adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu bu çalışmada, adalet algısının bireylerin tükenme duyguları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2010), kamu ve özel sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılamalarını karşılaştırmayı amaçladığı çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarında farklılık olduğunu belirlemiştir. Bu farklılık, özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğudur. Alper (2007), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların örgütlerinde adaletli uygulamaları algılamadıkları ve çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık tutumlarının olmadığı gözlenmiştir.

Demirel (2009), farklı sektörlerde örgütsel adalet algısının yönetici-çalışan ilişkisine etkisini belirlediği çalışmasında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmış ve çeşitli öneriler ortaya koymuştur. Araştırmada örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, prosedürel-işlemsel ve etkileşimsel adalet) yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işletmelerde var olan bir örgütsel adaletin beraberinde yönetici çalışan ilişkilerini olumlu bir şekilde etkileyebileceği vurgulanmıştır. Özellikle çalışmanın önemli sonuçlarından birisi etkileşimsel adalet ile yönetici-çalışan ilişkisi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya çıkmasıdır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için bir takım öneriler ortaya konmuştur (Demirel, 2009: 152).

Sareshkeh vd. (2012), örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ve etkileşimsel adaletin ise doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Moghimi, Kazemi ve Samiie (2013), örgütsel adalet ve iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişkiyi kamu kurumlarında yapmış oldukları çalışmada incelemeyi amaçlamışlardır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş yaşamı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Judge ve Colquitt (2004),

örgütsel adaletin boyutlarından olan işlemsel adalet ve kişiler arası ilişkide adaletin stres ile birlikte iş-aile çatışmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Iqbal (2013), örgütsel adaletin iş tatminine etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Dağıtımsal adaletin ise iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Heidari ve Saeedi (2012) de benzer bir şekilde, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu İran’da bir şirkette yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlardır.

Koonmee (2010), örgütsel adaletin tatmin ve iş performansı ile olan ilişkisini kamu çalışanları üzerinde iki farklı periyotta (2006 ve 2008) karşılaştırarak ilişkisini incelemeyi amaçladığı çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin tatmin ve iş performansı üzerinde 2008 yılında 2006 yılından daha önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012), İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örneklemini oluşturduğu çalışmada etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırmayı amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmanın sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olmadığı ancak örgütsel adalet türleri ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kutaniş ve Mesci (2010), kurumlarda örgütsel adaletin çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediğini ve çalışanların demografik özelliklerinin, iş tatmini ile örgütsel adaletle ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim ile işlem adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumu ve pozisyonuna (akademik-idari) göre tutum önermelerine yönelik farklı düşündükleri tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının, içsel ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Alper (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim algılamalarının ortaya konulması ve bu kavramların ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Turizm işletmelerinde örgütsel adalet konusu hem müşteriler hem de çalışanlar açısından incelendiğinde farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlara yönelik yöneticilerin geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile örgütün müşterilere yönelik uyguladığı politikalar farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel adalet diğer sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de önemlidir. Turizm işletmelerinin emek yoğun yapısı çok fazla çalışan istihdamına gerek olduğundan insan unsuru kalite algılamasında müşteriler açısından farklılık yaratmaktadır. Bu durum çalışanların adalet algılamalarında meydana getirebileceği olumlu veya olumsuz algılamalar işletmelerin kaliteli hizmet sunumunu da etkileyebilmektedir. Bu iki unsur arasındaki karşılıklı etkileşim bir bütün olarak işletmenin kaliteli hizmet sunumunda olumlu veya olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir (Akova ve Halis, 2008, s.465).

Özellikle turizm işletmelerinin yapısı gereği emek-yoğun bir özellik taşıması personele olan önemi bir kat daha arttırmaktadır. Müşterilerin otelden memnun bir şekilde ayrılmaları bağlılıklarının sağlanmasını kolaylaştırabilecektir. Bu bağlamda çalışanların diğer bir ifadeyle iç müşterilerin memnuniyetleri dış müşterilere yansacaktır. Bu durumda bağlılığı sağlanan müşterilere yönelmekten ziyade yeni müşteri kazanma çabası içerisindeki faaliyetlere ağırlık verilebilecektir. Bütün bu bahsedilen memnuniyet ve yeni müşteri kazanmaları çabasında iç müşterinin önemi açıktır. İç müşterilerin verimli, bağlılığı, performansı, tatmin düzeyi yüksek tükenmişliği düşük bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli bir çok konu vardır. Bu konulardan bir tanesinin de örgütsel adalet olduğu turizm ve diğer sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda (Alper, 2007; Koonmee, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Iqbal, 2013) ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın diğer ayağını/konusunu oluşturan tükenmişlik de birçok meslek dallarında araştırma konusu olmuştur. Tükenmişlikle ilgili Türkiye’de özellikle hastanelerde hemşireler ve doktorlar, üniversitelerde akademisyenler ve öğretmenler üzerinde birçok araştırma (Yılmaz ve Karaman, 2009; Kaya vd., 2010; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Dolunay ve Piyal, 2003; Tuğrul ve Çelik, 2002) yapıldığı görülmektedir. Ayrıca tükenmişlik alanında turizm sektöründe de birçok çalışmanın (Pelit ve Türkmen, 2008; Altay, 2009; Üngüren vd., 2010; Altay ve Akgül, 2010; Bolat, 2011; Türkmen ve Artuğer, 2011) yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişliğin bireyler örgütler ve aile üzerinde birçok etkisinin olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, Cengil’in (2010), din görevlileri ve kuran kursu öğreticileri üzerinde yaptığı araştırmada Kuran kursu öğreticilerinde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düşük düzeyde görülürken kişisel başarıda tükenmişlik düşük ve orta düzeyde görüldüğü belirtilmiştir. Mesleği, insanlara din hizmeti sunmak olan din görevlilerinin meslekleri gereği muhatap oldukları insanlara karşı duyarsızlaşmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Cengil, 2010, s.91). Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumlarının incelenmesi sonucunda mesleki tükenmişliğin diğer alt boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlıkta ise anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ay ve Avşaroğlu, 2010, s.1182). Yapılan bir diğer araştırmada öğretmenlerin duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin ortalama değerlerin çok üzerinde olduğu saptanmıştır. Tükenmeye neden olarak da, ders yükünün fazlalığı, kalabalık sınıflar, ekonomik sorunlar, mesleğe atanma ve yükseltimede adaletli olmayan ölçütler, iş doyumu, işyükü fazlalığı, öğretmenlerin bazı kişisel (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem vs.) değişkenlerin, onların tükenmişlik düzeylerinin artış göstermesinde etkili olduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007, s.147).

Kaya vd., (2010), “bir devlet hastanesi hemşirelerinde tükenmişlik” isimli çalışmada, tükenmişliğin cinsiyet üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar sonucunda, kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleğe yeni başlayanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise eğitim düzeyi yükseldikçe hemşirelerin daha fazla zihinsel tükenme yaşadıklarıdır. Başol ve Altay’ın (2009), eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha yoğun tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde okul yöneticisi örneğinde erkeklerin duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik düzeylerinin kadın

meslektaşlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekar öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutu dışında toplamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evli öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergiledikleri görülmüştür (Başol ve Altay, 2009, s.209-210).

Dericioğulları vd., (2007), öğretim elemanlarının medeni durumları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal tükenmeyi bekâr öğretim elemanları daha fazla yaşarlarken, evli öğretim elemanlarının duyarsızlaşma puanlarının daha yüksek ve kendilerini daha başarılı algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Dericioğulları vd., 2007, s.20). Naktiyok ve Karabey (2005, s.196)'in yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre işkoliklik ve tükenmişlik sendromu, medeni durum değişkeni açısından dul ve boşanmış grubuna giren öğretim üyeleri daha fazla zihinsel tükenmeyle karşılaşmaktadırlar. Bu durum aile kurumunun sağladığı sosyal desteğin bireyin tükenmişlik durumunu azaltabileceği yorumuna yol açabildiğini belirtmişlerdir. İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu, yaş değişkeni açısından incelendiğinde yaşlı olan öğretim üyelerinin çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi açısından daha fazla işkolik olduğu ve tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Naktiyok ve Karabey, 2005, s.196). Benzer bir biçimde Taycan vd., (2006, s.105), yapmış oldukları çalışmada yaş ile kişisel başarı alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptamışlardır. Yaştaki artışa paralel olarak hemşirelerin kendilerini mesleklerinde daha yeterli ve başarılı hissetmeleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca aylık gelirle üç alt ölçek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre aylık kazancın yeterli olduğunu düşünenlerde tükenmişlik oranı daha düşük saptanmıştır (Taycan vd., 2006, s.106). Farklı bir biçimde öğretmenlerde bazı mesleki özellikler ve tükenmişlik adlı çalışmada ise öğretmenlerde yaş ve tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde, yaş değişkeninin tükenmişlikle tek yönlü bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre, yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, buna karşın, kişisel başarı duygusu artmaktadır (Dolunay ve Piyal, 2003, s.43).

Ankara'da bir tıp fakültesinde okuyan son sınıf öğrencilerinde tükenmişlik sendromu adlı çalışmada (Güdük vd., 2005), yıl kaybı olan öğrenciler ve diğerleri arasında duygusal tükenme alt başlığı puan açısından önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yıl kaybı olan gurupta duygusal tükenmişlik puanı daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucu yıl kaybı nedeniyle daha fazla miktarda harç ödeme, sayıca daha fazla sorunla karşılaşma, ekonomik olarak daha uzun süre aileye bağımlı olmak gibi nedenler etkilemiş olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Güdük vd., 2005, s.173). Konuyla ilgili öğretmenler üzerinde yürütülen başka bir çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlikleri ile yaş, mesleki tecrübe, medeni hal, gelir değişkenlerinin ayrı ayrı ilişkisi incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puanlarının yaşa bağlı olarak değişmediği bulunmuştur. Bulgular, tükenmişlikle çalışma süresinin kişisel başarı alt ölçek puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Tuğrul ve Çelik, 2002, s.9).

Yılmaz ve Karaman'ın (2009), hastanelerde yönetici olarak çalışan bireyler üzerinde yaptığı çalışmada, hizmet yılına göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve hizmet yılı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada hizmet yılına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Yılmaz ve Karaman, 2009, s.211). Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, (2001, s.117), hekimlerde

tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam düzeyleri doyumu ile ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, tükenmişliğin iş doyumu, tükenme ve yaşam doyumuyla karşılıklı etkileşim içinde olduğunu belirlemişlerdir. Hekimlerin tükenmişlik düzeylerini azaltılmasının, iş doyumlarının arttırılmasının yaşam doyumuna ve mutluluğa katkıda bulunabileceği belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre hekimlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılması, iş doyumlarının arttırılmasına yönelik bazı öneriler de bulunulmuştur. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitim kalitesinin artırılması, iletişim stresle başa çıkma ve yönetme becerileri açısından özel eğitim verilmesi, spor düzenli egzersiz etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.

Üngüren vd., (2010), otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Çalışanların başarılı olduklarına inandıkça sorunların üstesinden gelebildiklerine inanmaktalar ve kendilerine olan özgüvenlerinin artmasıyla, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olumlu ilişkiler kurabilmektedirler. Bütün bu kişisel başarı hissi beraberinde iş tatminini sağlamaktadır. Aksine duygusal yönden yıpranmış, yorgunluk yaşayan karşısındaki bireyin gerçek önemini anlamayarak bir anlam kayması yaşayan kişi, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumsuz tutum takınmasıyla birlikte iş tatmin düzeyleri de düşük olabilecektir. Altay (2009), benzer bir biçimde Antakya ve İskenderun'daki otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır. Söz konusu bu çalışmada araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissi puanları açısından bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ise kadın ve erkekler arasında farklılıklar olduğu sonucuna rastlanılmıştır. Bu farklılık kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik alt değişkenleri ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş tatmini değişkenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin ortaya çıkmasında açıklayacağı yönlerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Türkmen ve Artuğer (2011), otel işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik düzeylerini araştırdıkları çalışmada İstanbul ve Ankara illerinin karşılaştırılmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonuçları özet olarak aşağıda sunulmuştur.

- Duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla tükenme yaşandığı ve erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir.
- Kişisel başarı boyutu ile ilgili olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olarak Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekarların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Bolat (2011), Antalya ili Side ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi lider-üye etkileşiminin aracılığının etkisiyle ölçmeyi amaçladığı çalışmada, öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Öz-yeterliliği yüksek olan işgörenlerin üstleri ile olan ilişkileri de yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Altay ve Akgül (2010), Hatay ilindeki seyahat acentalarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi amaçladıkları çalışmanın önemli sonuçlarından birisi, çalışanların iş değiştirme durumlarına ilişkin tükenmişlik düzeyleridir. Çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar fırsatı olduğunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma oranlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca daha düşük oranda kişisel başarı hissedenden personel de fırsatını bulduğunda işini değiştirmeyi planladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Pelit ve Türkmen (2008)'in konuyla ilgili olarak gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, kıyı ve iç kesimdeki otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik yaşadıkları, özellikle iç kesimlerdeki otellerde çalışanların kıyı kesimlerdekiye nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerin kaliteli mal üretiminde ve hizmet sunumunda önemli bir takım unsurlar vardır. Hizmet sektörleri için bu önemli unsurlardan birisi de insandır. İnsan unsuruna gereken yatırımın yapılması örgütü diğer örgütlerden rekabet ortamında bir adım daha öne geçirebilecektir. Söz konusu bu araştırmanın da konusunu oluşturan örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramlarının bahsedilen kaliteye ulaşmada etkin bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalarda (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, s.2009; Meydan, Şeşen ve Basım, 2011; Alvi ve Abbasi, 2012; Koonmee, 2010) örgütsel adaletin bir çok (bağlılık, iş tatmini, güven, tükenmişlik, performans) kavramla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu kavramların üzerinde uzun yıllar farklı alanlarda araştırmalar yapılması ve ilişkiler bulunması da konuların önemini ortaya koymaktadır. Özellikle tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarında bahsedildiği gibi olumsuz sonuçlara yol açması performans, verimlilik gibi örgütler için son derece önemli olan konularda örgütleri zor durumlarda bırakabilecektir. Bu bağlamda bu konularla ilgili yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlar ve önerilerin iyi incelenmesi gerekmektedir. Hizmet endüstrisinin bir kolu olan turizm işletmelerinde turistik ürünlerin hazırlanması ve sunumunda müşteri memnuniyeti çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için çoğunlukla işinden memnun, tatmin düzeyi, bağlılığı yüksek tükenmişliği düşük çalışanlara ihtiyaç vardır.

Genel olarak çalışanların, elde ettikleri kazanımları örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.89). Bu kapsamda özellikle herhangi bir örgütte çalışanların adalet algılamalarında ortaya çıkan bazı olumsuz tutumlar kişinin yıpranmasına yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005, s.97). Öte taraftan örgütsel adalet beklentileri ile örtüşen politika ve uygulamaların varlığı çalışanların psikolojik uyumuna olumlu katkı sağlayarak tükenmişliğe yol açan

gelişmeleri ortadan kaldırmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.91). Bu durum esasında çalışma ortamındaki adaletli bir yapının tesis edilmesiyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin bir ilişkisinin olduğuna yönelik de bir ipucu sayılabilir. Özellikle bu iki olgu arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal değişim teorisinden yararlanmak mümkündür. İlgili teorinin altında yatan, değişim (mübadele) kavramı, karşılıklı olarak tarafların bir sözleşmeye dayanmamakla birlikte birbirlerinden beklentilerini de ifade etmektedir. Bu yolla özellikle çalışanların örgütsel adaleti yüksek algılamalarıyla tükenmişlik düzeylerinin azalarak örgüte yönelik daha fazla katkı sağlayacaklarından, bu durum gerek yöneticiler açısından gerekse, (tükenmişliğin bireyi sadece çalışma ortamında değil tüm yaşantısında etkileyecek bir olgu olması göz önüne alındığında) işgörenler açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır. Yine bu teoriye göre, özellikle çalışanların harcadıkları çabalar sonunda elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu değerlendirdiklerinde, sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek adalet algıları azalmakta, bunun sonunda ise stres seviyeleri yükselmektedir (Şeşen, 2010, s.73).

Yukarıda genel olarak sunulan araştırma sonuçları, gerek çalışanlar gerekse işletme açısından istenmeyen bir durum olan tükenmişliğin ortadan kaldırılmasına yönelik, örgütsel adaletin önemli yollardan biri olduğuna dair bir ipucu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda söz konusu bu durumun, özellikle üretimin genelde hizmete dayandığı turizm işletmeleri açısından ele alınması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin detaylandırılmasına ve konuyla ilgili uygulamaların diğer sektörlere göre daha az olduğu bu sektöre ve literatüre faydalı olması açısından da önemlidir. Esasında turizm işletmeleri açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel davranışın diğer konularından olan “bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel vatandaşlık” gibi konularda araştırmalar mevcut olmakla birlikte, özellikle çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik pek fazla araştırma zenginliği bulunmamaktadır. Bu çalışmanın hedeflerinden biri de söz konusu bu alana bu yönüyle katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda turizm işletmelerinin en önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın izleyen bölümünde araştırmaya ilişkin hipotez sunularak, Kemer bölgesindeki otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir uygulama sonucuna yer verilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi hem konu ile ilgili literatüre katkı sunacak hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturacaktır. Böylelikle insan kaynakları politikasından sorumlu olan/olacak yöneticilerin konuya yönelik mevcut durumu daha iyi analiz etmeleri ve yapılacaklara ilişkin bilimsel verilere dayalı olarak daha sağlıklı karar alma/vermelerine katkı sağlanabilecektir.

Otel işletmelerindeki işlerin yerine getirilmesinde teknolojiye büyük ölçüde yararlanmakla birlikte özellikle satışa sunulan ürünlerin daha çok emek-yoğun bir özellik taşıması nedeniyle, kalifiye işgücüne duyulan ihtiyaç diğer sanayi işletmelerine göre daha fazladır. Bundan dolayı otel işletmelerinde çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan verimli olmalarında örgüte ilişkin bazı tutumları önemli yer tutmaktadır. Bu tutumlar içerisinde örgütsel adalet kavramı, çalışanların özellikle etkilendikleri

önemli bir konudur. Nitekim çalışanların örgütte meydana gelen her faaliyete/uygulamaya veya iş ve çalışma arkadaşları ilişkisine yönelik adalet algılamalarının, onların işleri yerine getirme biçimlerine etki etme olasılığı olduğu gibi, özellikle bireysel ve mesleki olarak da bir tükenmişlik ortaya çıkarabilecektir. Bu durum ise çalışanın bitkin düşmesine ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olacak ve ileri düzeyde kişiyi işten ayrılma durumuyla karşı karşıya bırakabilecektir. Kaldı ki verimlilik açısından konuyla ilgili mevcut durumun analizi ve söz konusu problemlerin teşhisi bu konuda sorumlu olan ilgili yöneticilere önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda örgütsel adaletin çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerine olan etkilerini otel işletmeleri açısından ortaya koymak son derece önemli görülmektedir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinin önemli bir türünü oluşturan otel işletmelerinde böyle bir araştırmanın yapılmaması da konuya yönelik mevcut durumun ortaya konulması ve ilgili literatüre katkı yapması bakımından da önemli sayılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Verilerin Toplanması: Çalışanların adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla, örneklemden elde edilen verilerin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işgörenlerin örgütsel adalet algısını, üçüncü bölümü ise mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmuştur. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye göre tasarlanmıştır (1=Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Bu çerçevede, işgörenlerin örgütsel adalet algısının ölçülmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adaleti ölçmek amacıyla geliştirilen, Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan ve Atalay (2007)'in da "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi" başlıklı doktora tez çalışmasında kullandığı örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale)"; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyuttan ve 20 ifade/yargıdan oluşmakta olup, ölçekten alınan puan arttıkça algılanan örgütsel adalet de artmaktadır (Atalay, 2007, s.83).

Çalışmada kullanılan tükenmişlik ölçeği konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda da en yaygın olarak kullanılan "Maslach Tükenmişlik Modeli"nden faydalanılmıştır. Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan "maslach tükenmişlik envanteri (Burnout Inventory-MBI)", "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır (Gökçakan, 2003, s.1). Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1:hiçbir zaman, 2:çok nadir, 3:bazen, 4:çoğu zaman, 5:her zaman seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.93; Pelit ve Türkmen,

2008). İlgili literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda, “kişisel başarı düşüklüğü” boyutu puanlaması diğer alt ölçek puanlamalarının tersi olacak şekilde değerlendirilmesidir. Diğer taraftan bu puanlama sisteminin bazı hataları da beraberinde getirebileceği ihtimali üzerinde durulan görüşlerde mevcuttur. Çünkü bu durum esasında, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin orijinalinde kişisel başarı düşüklüğü olarak nitelendirilen bu alt boyut bazı çalışmalarda “kişisel başarı” olarak ele alınmış ve o boyut altındaki soruların puanlaması tersine çevrilmiştir. Olması gereken tüm boyutların puanlamasında 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde hesaplanmasıdır. Bu doğrultuda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük çıkması tükenmişliği göstermektedir (Özgen, 2007; Pelit ve Türkmen, 2008;).

Evren Ve Örneklem: Araştırmanın evreni, Kemer’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Öte taraftan araştırmada, zaman, maliyet ve araştırmacının diğer olanakları gibi kısıt ve kontrol güçlükleri gibi nedenler dikkate alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olmayabilir. Bu kapsamda araştırmada evrenin tamamı yerine, örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011) verilerine göre Antalya’nın Kemer ilçesindeki beş yıldızlı otel sayısı 59’dur. Araştırmada evreni oluşturan birimlerin sayısı on binden büyük olduğundan, Özdamar (2001, s.257) tarafından sınırsız evrenler ($n > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örneklem hacmi hesaplama formülünden $n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / H^2$ yararlanılmıştır. Formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma ve hata değerleri için pilot uygulama (65 çalışan üzerinde) yapılmıştır. Buna göre, küme örneklem yöntemi (Ural ve Kılıç, 2011) kullanılarak seçilen minimum örneklem hacmi kadar anket Kemer’deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki (20 tane beş yıldızlı otel işletmesi) çalışanlara uygulanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda; ilgili formül uygulamaya konulduğunda ($n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$)

384 minimum örneklem (çalışan) sayısına ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle anket uygulanacak beş yıldızlı otel işletme çalışan sayısı en az 384 olarak hedeflenmiştir. Bununla birlikte hata payı, güvenilirlik düzeyi ve eksik dolum ya da geri dönmeyen anketler de dikkate alınarak küme örneklem kapsamında yer alan 20 otel işletmesine gönderilen 500 anketten, geri dönmeyen (55) ve eksik ve hatalı dolumlar nedeniyle değerlendirilmeye alınmayan 21 anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplamda 424 çalışan anketi değerlendirmeye alınarak analize tabi tutulmuş olup, söz konusu bu sayı minimum örneklem için hesaplanan sayının (384) üzerinde gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi: Elde edilen verilerin SPSS paket programı ile çözümlendiği araştırmada, çalışanların bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı ile örgütsel adalet algıları ve tükenmişlik düzeyleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon (basit ve çok değişkenli doğrusal) analizleri ile çözümlenmiştir. Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi uygulanmış, güvenilirlik analizi için ise Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach’s Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin varyans açıklama oranları ve kümülatif varyans değerleri hesaplanmış ve ilgili değerler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1'e göre, genel örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.903 olarak hesaplanırken, tükenmişlik ölçeğine yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0.897 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarına (ölçeklerine) yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0.760 ile 0.812 arasında değiştiği görülmektedir. Söz konusu bu Cronbach's Alpha katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, ölçekler için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ölçeğinin toplam varyansın 77.02'sini açıklayan üç faktör, tükenmişlik ölçeğinin de toplam varyansın 78.81'ini açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinde; "dağıtımsal adalet alt ölçeği (boyut)" toplam varyansın %32.34'ünü, "işlemsel adalet alt ölçeği" toplam varyansın %23.45'ini ve "etkileşimsel adalet alt ölçeği" ise toplam varyansın %21.23'ünü açıklamaktadır. Tükenmişlik ölçeğinde de "duygusal tükenme alt ölçeği" toplam varyansın %29.21'ini, "kişisel başarı alt ölçeği" toplam varyansın %27.41'ini ve "duyarsızlaşma alt ölçeği" ise toplam varyansın %22.19'unu açıklamaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Faktörlerin Varyans %	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	5	32.34	0.794
	İşlemsel Adalet	6	23.45	0.798
	Etkileşimsel Adalet	9	21.23	0.801
	GENEL ADALET	20	77.02	0.903
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	9	29.21	0.812
	Kişisel Başarı	8	27.41	0.787
	Duyarsızlaşma	5	22.19	0.760
	GENEL TÜKENMİŞLİK	22	78.81	0.897

BULGULAR

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin %70'i (f=297) erkek iken, %30'u (f=127) da kadındır. Katılımcılardan 21-30 yaş arasının 205 (%48.3) kişiden oluştuğu ve katılımcıların yarısına yakını oluşturduğu belirlenirken, 31-40 yaş arası çalışanların da 133 kişi ve % 31.4 gibi bir oranla ikinci olarak yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir. 51 yaş ve üstü çalışan sayısının 15 kişi (% 3.5) ile en küçük grubu oluşturduğu belirlenirken, 41- 51 yaş arası çalışanların da 35 kişi (%8.3) ile ikinci olarak düşük oranda çalışan grubu oluşturduğu belirlenmiştir. 20 yaş ve altı çalışan sayısının ise 36 kişi (% 8.5) olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların %61.3'ü (f=260) bekar, %38.7's (f=164) evlidir. Ortaöğretim mezunu çalışanlar 246 (%58.0) kişiyle katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre dağılım; ilköğretim ve altı 119 (%28.1) ve yükseköğretim 59 (%13.9) kişiden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 2'de örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ve bunlara ilişkin alt boyutların (alt ölçeklerin) genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 2'deki, örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; genel örgütsel adalet

orta düzey olan 3 puanın ($\bar{x}=3.31$) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet ($\bar{x}=3.21$) boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanlar açısından örgütsel adalet algısının en düşük olduğu boyutun dağıtımsal adalet olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ($\bar{x}=3.45$) örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu boyut olarak gerçekleşmiştir. Yine Tablo 2'deki sonuçlara göre, tükenmişlik düzeyi orta düzey olan 3 puanın ($\bar{x}=2.28$) altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi ($\bar{x}=2.33$) tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutunda hesaplanmıştır. Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bu sonuç, çalışanların işyerlerinde yaşadığı sorunlara kısmen de olsa duyarsız kaldıkları, sorunlarla çok fazla ilgilenmedikleri sonucundan kaynaklanıyor olabilir. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda ($\bar{x}=2.16$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların iş ortamından sosyal çevrelerine işle ilgili problemleri pek taşımadıklarını veya iş hayatlarının sosyal ve aile yaşantılarını çok etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim genel olarak duygusal tükenmeye ilişkin ifadelerle katılım düzeyinin olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Ölçekleri İle Alt Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Ölçek ve Alt ölçekler (Boyutlar)	$\bar{X}$	s.s.
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	3.21	1.10
	İşlemsel Adalet	3.28	1.05
	Etkileşimsel Adalet	3.45	1.04
	GENEL ADALET	3.31	0.97
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	2.16	0.91
	Kişisel Başarı	2.35	0.89
	Duyarsızlaşma	2.33	0.91
	GENEL TÜKENMİŞLİK	2.28	0.61

Kişisel başarı boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlara göre yüksek gözükse de, söz konusu bu durum, tükenmeye değil tam tersi şekilde başarı hissinin yüksekliğini ortaya koymaktadır. Daha açık bir ifadeyle katılımcıların büyük bir oranı işini başarıyla yaptığını inanmaktadır. Kişisel başarı ifadeleri genel olarak incelendiğinde katılımcıların kişisel olarak işletme içerisinde kendilerini başarılı, dinç, takım çalışmasına yatkın olduklarına ve işten kaynaklanabilecek duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlı bir biçimde gelebileceklerine inandıkları şeklinde açıklanabilir.

Yukarıda da belirtildiği üzere ilgili sonuçlara göre örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde ve tükenmişlik düzeyinin orta düzeyin altında hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel adalet ve mesleki tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğuna dair bir ipucu olsa da, bu durumu bilimsel olarak ortaya koymak daha ileri düzeyde analizi/analizleri gerektirmekte olup, araştırmanın ilerleyen kısmında bu durum, korelasyon ve regreasyon analizleriyle ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). değişkenler arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı” incelendiğinde, genel adalet değişkeniyle tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette ($0.40<r<0.59$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0.583$; $p<0.01$). Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir. Örgütsel adaletle ilişkin alt boyutları ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir ($r=-0.502$; $p<0.01$). Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif, “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Adalet ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek ve Alt ölçekler		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	Genel Mesleki Tükenmişlik
Dağıtımsal Adalet	r	-0.514**	0.322**	-0.289**	-0.464**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
İşlemsel Adalet	r	-0.505**	0.332**	-0.303**	-0.476**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
Etkileşimsel Adalet	r	-0.558**	0.350**	-0.351**	-0.502**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424
Genel Örgütsel Adalet	r	-0.525**	0.349**	-0.331**	-0.583**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	424	424	424	424

** $p<0.01$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi ise Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.934	0.109	35.960	0.000*	F=217.125
Örgütsel Adalet	-0.472	0.032	-14.735	0.000*	p=0.000***

*** $p<0.001$; $R^2=0.340$; β_j : Katsayı; S(bj): Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Tablo 4’teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=217.125$; $p<0.01$). Hesaplanan $R^2=0.340$ değeri modelin açıklanma oranının, diğer bir ifade ile mesleki tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34’ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli şu şekilde kurulabilir. $Tükenmişlik = 3.934 - 0.472 \times Örgütsel Adalet$

Bu modele göre örgütsel adaletteki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde 0.472’lik bir azalma sağladığı saptanmıştır.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait çok değişkenli doğrusal regresyon analizi Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5’teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=49.835$; $p<0.01$). Bununla birlikte örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Hesaplanan $R^2=0.263$ değeri modelin örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerce (Dağıtımsal Adalet –DA-, İşlemsel Adalet –İA- Etkileşimsel Adalet- EA-) açıklanma oranının %26.3 olduğunu göstermektedir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde mesleki tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Mesleki Tükenmişlik} = 3.791 - 0.102 \times \text{DA} - 0.076 \times \text{İA} - 0.242 \times \text{EA}$$

Tablo 5. Örgütsel Adalet ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3.791	0.119	31.795	0.000**	$F=49.835$ $p=0.000$ ***
Dağıtımsal Adalet	-0.102	0.059	-2.722	0.026*	
İşlemsel Adalet	-0.076	0.073	-2.031	0.033*	
Etkileşimsel Adalet	-0.242	0.074	-3.266	0.001**	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ *** $p<0.001$; $R^2=0.263$; β_j :Katsayı; S(bj):Standart Hata; Bağımlı Değişken: Mesleki Tükenmişlik

Gerek korelasyon gerekse regresyon analizlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın hipotezine uygun olarak geliştirilen araştırma modeli anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış olup “*otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi desteklenmiştir. Bu etki negatif olup, çalışanların örgütsel adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Öte taraftan bu bulgu/sonuç işletme ve yöneticiler açısından, çalışanların olumsuz bir tutum olan tükenmişlik duygularının azaltılmasında önemli bir veri/ipucudur. Nitekim özellikle yöneticiler örgüt ortamında adaletli bir ortam oluşturarak çalışanlarını tükenmeye sürükleyecek unsurları da önemli ölçüde ortadan kaldırmış olacaklardır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından olan Antalya'nın Kemer bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlanan bu araştırmada, otel çalışanlarına uygulanan örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri ile alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre; çalışanların genel örgütsel adalet algılamaları orta düzeyin (3) üstünde hesaplanmış olup, örgütsel adaletin alt boyutlarından en düşük adalet algısı dağıtımsal adalet boyutunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu örgütsel adalet algısının en yüksek çıktığı boyuttur. Çalışanların tükenmişlik düzeyi orta düzeyin altında hesaplanmıştır. En yüksek tükenme düzeyi mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda hesaplanmıştır. En düşük tükenme düzeyi ise duygusal tükenme boyutunda hesaplanmıştır. Örgütsel adalet algısının orta düzeyin üstünde hesaplandığı ve tükenmişlik düzeyinin orta düzey altında hesaplandığı araştırmada örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet, tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde genel adalet değişkeniyle tükenmişlik arasında negatif ve orta kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu değer işletmelerdeki örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte çalışanların tükenmişlik düzeyinin (orta kuvvette) azalacağını/düşeceğini göstermektedir. Örgütsel adaletle ilişkin alt boyutları ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışanların tükenmişlik düzeyi ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan alt boyutun “etkileşimsel adalet” algısı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutların “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları ile negatif; “kişisel başarı” boyutu ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, otel işletmeleri çalışanlarının adalet algılamalarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağını, buna karşılık kişisel başarı düzeylerinin artacağını ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen ve yukarıda sunulan bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan $R^2=0.340$ değeri, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile tükenmişlik üzerindeki değişimlerin %34'ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kurulan modele göre örgütsel adaletteki bir birimlik artışın mesleki tükenmişlik üzerinde bir azalma sağladığı saptanmıştır. Değişkenler arasındaki çok değişkenli doğrusal regresyon modelinin ve örgütsel adaletle ilişkin alt ölçeklerin (boyutların) kurulan regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin t değerleri incelendiğinde tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma olmadığı literatür taraması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu az sayıda yapılan araştırmalardan birisi olan Yeniçeri, Demirel ev Seçkin (2009), örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, dağıtımsal

adalet ile duygusal tükenmişlik ve etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmakla birlikte kurulan hipotez reddedilmiştir. Bu çalışmada da elde edilen bulgularla benzer olan örgütsel adaletin alt boyutlarının duygusal tükenme boyutlarıyla negatif bir ilişkiye ulaşılması sonucudur. Diğer taraftan Şeşen (2010), adalet algısının tükenmişliğe etkisini, iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test ettiği çalışmada, korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının (dağıtım, işlemsel, etkileşim) her birisinin tükenmişlik ile düşük ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu sonuçlar paralelinde, araştırmanın temel hipotezinin sorgulandığı “çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili midir?” sorusu, olumlu bir şekilde (etkilidir) cevaplanmış olup, bu ilişkinin negatif bir yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu yönündeki araştırma hipotezi desteklenmiş olup, işgörenlerin adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda gerek konuyla ilgili literatüre, gerek sektör, işletme yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerin yapılmasında fayda görülmektedir:

Çalışanların örgüt içerisinde bütün karar, uygulama ve faaliyetlerin adil olduğu inancı sağlanmalıdır. Çalışmada tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun “etkileşimsel adalet” olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde empati kurmalı, saygılı davranmalı, dikkatli ve adil olmaları gerekmektedir. Genel anlamda otel işletmelerinin yapısı gereği iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, örgütsel güvenin, yüksek; tükenmişliğin, yabancılaşmanın düşük olduğu çalışanlardan oluşması artan rekabet koşullarında işletmeleri diğer işletmelerden bir adım öne geçirebilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının istek ve beklentilerini göz ardı etmeksizin bu bahsedilen kavramlara ilişkin değerlendirmelerde bulunmaları, işletmenin karlılığı ve devamlılığında önemli bir role sahiptir.

Örgüt içerisinde adaletin sağlanması konusunda müşterilerle daha yakın ilişkiler kuran servis, önbüro, halkla ilişkiler gibi departmanlarda çalışanların kendilerini iyi hissetmesini sağlayıcı mülakatlar, hizmet içi eğitim programları, toplantılar yapılmalıdır. Bu çalışanlara örgüt içerisinde kararların, ücret ve terfilerin, yöneticilerin çalışanlara davranışlarının eşitliği gibi konularda adil olunmaya çalışıldığı ve bu yönde hareket edildiği hissi verilmelidir. Bütün bu uygulamaları, işletme politika olarak benimsemelidir. Diğer taraftan müşterilerle yakın ilişki içerisinde olmayan; mutfak, kat hizmetleri, teknik servis gibi bölümlerde de çalışanlara bu uygulamalara işletme içerisinde yer verildiği açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu bölümlerde çalışanların memnuniyetinin sağlanması müşterilerle diyalog gerektirmeksizin daha çok işin niteliği ile ilgili olduğundan iş tanımlarının ve iş paylaşımı konularında daha adil uygulamalar işlerliğe konulmalıdır.

Bu araştırma Kemer bölgesindeki otelleri kapsamaktadır. İleride bu konular üzerinde yapılacak çalışmaların başka bölgelerde de yapılması literatüre katkı sağlayabilecektir. Özellikle mevcut çalışmalarla, yapılacak çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması daha sağlıklı ve yapıcı sonuçlara ulaşmada son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın on iki ay faaliyet gösteren otellerde veya diğer turizm

işletmelerinde de uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir. Otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen birçok uygulamalı çalışmada konu olarak temel alınan değişkenlerden olan örgütsel davranışın diğer konularından olan “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini”, “örgütsel özdeşleşme” vb. gibi kavramlarla, gerek örgütsel adalet gerekse mesleki tükenmişlik değişkenleri ilişkilendirilerek çalışmalar yapılması, söz konusu işletmelerdeki örgütsel etkinliğin kalitesinin artırılmasında yapılacaklara ilişkin fikir verecektir.

Özellikle örgütsel adaletin “etkileşimsel adalet” boyutunun tükenmişlik üzerinde en etkili boyut olarak ortaya çıkması, yani etkileşimsel adaletin içeriğinde yer alan (yönetici-çalışan ilişkisinin her iki tarafın da beklentilerini karşılaması, çalışanların, sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi, saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük vb.) unsurların sağlanmasıyla, çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşürülebileceği bulgusu, bu değişkenle yukarıda belirtilen diğer değişkenlerin ilişkilendirilerek çalışmaların yapılması fikrini de güçlendirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini” “örgütsel özdeşleşme” tutumları üzerindeki etkilerinin de araştırılması, gerek sektördeki yöneticilere çalışma ortamının kalitesinin artırılmasında, gerekse ilgili literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Yine özellikle bu boyutun lider-üye etkileşimiyle de bağlantı kurularak araştırmaların yürütülmesi, konunun daha geniş perspektifte ve açıklayıcı olarak ele alınmasında fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akova, O. ve Halis, M. (2008). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*. F. Okumuş ve U. Avcı, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri içinde* (459-486). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Alvi, A. K. ve Abbas, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.
- Arabacı, İ. B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal Demografik Ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 15, 78- 91.
- Aslan, H., Ünal, M., Aslan, O., Gürkan, S. B ve Alparslan, N. (1996). Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri, *Düşünen Adam*, 9(3), 48-52.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1170-1189.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 14, 55-67.
- Balcıoğlu, İ. Memetali, S., ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, Sayı. 83, 99-104.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2), 15-23.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları İle Hemşireleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 16 (2), 57-69.
- Başol, G. ve Aylat, M. (2009). Eğitim Yönetici Ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuram Uygulama Ve Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 191-121.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. ve Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 255-266.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari ilimler Fakültesi Dergisi*, 20, (2), 95-108.
- Cemaloğlu, N., ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155.
- Cengil, M. (2010). Din Görevlileri ve Kuran Kursu Öğreticilerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 10 (1), 79-101.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici- Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 137-154.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig*, Sayı. 56, 99-119.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5), 13-23.

- Dolunay, A. B., Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler Ve Tükenmişlik., *Kriz Dergisi*, 11 (1), 35-48.
- Gökçekan, Z. ve Özer, R. (2003), “Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik Sendromu, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” Yöret Postası, Cilt: 19, Sayı: 1.
- Güdük, M., Erol, S., Yağlıbulut, Ö., Uğur, Z., Özvarış, Ş ve Aslan, D. (2005). Ankara’da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8), 169-173.
- Gündüz, B. (2005). İlk Öğretim öğretmenlerinde Tükenmişlik, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 152-166.
- Heidari s. A. ve Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction: Case Study: An Iranian Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (7), 6459-6465.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 48-56.
- Işıkkhan, V. (2006). Onkoloji Alanında Bakım Verenlerin Tükenmişliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 17 (2), 7-24.
- Izgar. H. (2003). *Okul Yönetiminde Tükenmişlik*, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2010). Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E. ve Uygur, E. (2010). Bir Devlet Hastanesinin De Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 401-419.
- Koonmee (2010). Development of Organizational Justice in Incentive Allocation of the Thai Public Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 42, 847-853.
- Kurçer, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 186-195.
- Kutanis, R. Ö. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm alanında Eğitim Veren Bir yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 527- 552.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.

- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 41-62.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi*, Sayı. 57, 175-200.
- Moghim, S. M., Kazemi, M. ve Samiei, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (1), 119- 145.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 4-29.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, Sayı. 11, 167- 179.
- Özdamar, K. (2001). Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (ÇokDeğişkenli), (4. Baskı), Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özgen, Işıl. (2007), Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 4-5 Mayıs 2007, Antalya, ss. 116-124.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1). 84-98.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, Sayı. 54, 307- 331.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 9, 71-91.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. ve Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The

- Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 3 (8), 4229-4238.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67-90.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı. 7, 100-108.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 1-11.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Özel ve Devlet Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *SÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (22), 229-254.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarına Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 41, 434-448.
- Ural, A. ve Kılıç, O. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4 (2), 113-118.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of YasarUniversity*, 17(5), 2922-2937.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 16, 83-99.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 105-122.

- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 28, 18-39.
- Yıldırım, F., (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, H. ve Karaman, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.

Employees' Organizational Justice Perception's Impact on Burnout Levels: A Study on Five Star Hotels in Kemer

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe University
Faculty of Tourism - ANS Kampüsü-
Afyonkarahisar, Turkey
elbeyipelit@aku.edu.tr

İrfan BOZDOĞAN

Afyon Kocatepe University
Institute of Social Sciences
Afyonkarahisar, Turkey
bozdogan_irfan44@hotmail.com

Extensive Summary

While the fulfilment of work in hotel business benefited greatly from technology, especially the products offered for sale carry a more labour-intensive feature because of the need for a skilled workforce is more than firms in other industries. Therefore, the hotel employees' some organizational attitudes are important on both their individual and organizational efficiency. In these attitudes; the concept of organizational justice is an important issue that the employees particularly affected. Indeed, workers' justice perceptions towards their relationship with colleagues or each activity/practice occurring in organization can possibly affect their jobs fulfilling formats as well as it may reveal individual and professional burnout. This situation will cause the employee to get exhausted and feel negative attitudes towards the organization and in advanced cases people will face redundancy to leave.

Besides analyzing the relevant current situation and diagnosis of such problems will contribute to the responsible managers significantly in terms of productivity. In this context, revealing effects of organizational justice to employees' burnout level is seen extremely important in terms of hotel enterprises. Especially in hotel businesses, which are an important kind of labour-intensive tourism industry, doing such research is important to reveal the current situation and contribute to the relevant literature. In this context, this research, which aims to determine the effects of five star hotels employees' organizational justice perceptions to the level of burnout, will contribute to the related literature and will be an important data source to the relevant business managers. Thus, this research can contribute to the managers who are responsible for human resource policies to analyze the current situation better and make better decisions based on scientific data. The basic hypothesis of the research is as follows :

Hypothesis : The hotel businesses' employees' organizational justice perceptions have a significant effect on burnout levels.

In the study it is aimed to find answers to the following questions in accordance with the objectives and hypotheses of the research:

- What is the employees' perceptions of organizational justice?
- What is the level of employee burnout?
- Do employees' perceptions of organizational justice have effect on their burnout levels?

In order to determine the effect of employees' perceptions of organizational justice to burnout levels, survey technique was used as a data collection method. In this context, to measure the organizational justice perceptions, an organizational justice scale was used. This scale was developed by Niehoff and Moorman (1993) for measuring organizational justice, Yıldırım (2007) translated it to Turkish and made validity and reliability study and it is used in Atalay's (2007) doctoral thesis "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi". Organizational Justice Scale used in the study is composed of three sub-dimensions (distributive, procedural and interactional) and 20 statements, while the points taken from the scale increases, perceived organizational justice is also increasing (Atalay, 2007:83). The burnout scale used in the study was done with the help of the most widely used model in related subjects "Maslach Burnout Model". "Maslach Burnout Inventory (Burnout Inventory - MBI)" was developed by Maslach and it consists of three sub-scales ("emotional exhaustion", "depersonalization" and "personal success") and 22 items (Gökçekan, 2003:1) .

Universe of the research consists employees of five star hotels in Kemer and research was done by selecting the sample. Accordingly, cluster sampling method (Ural and Kılıç, 2006:41) was used and a minimum sample size of surveys was applied to employees of the five star hotels in Kemer. As a result, a total of 424 employee surveys were analyzed and that number was above the calculated minimum number of samples (384).

The resulting data was resolved using SPSS package program, employees' distribution of some personal characteristics and perception of organizational justice, burnout levels were interpreted according to frequency and percentage distribution as well as calculating arithmetic mean and standard deviation values. On the other hand, the relationship between organizational justice and burnout were analyzed by correlation and regression (simple and multivariate linear) analysis. At the same time, for construct validity of the scales; factor analysis was applied and for reliability analysis; Cronbach's Alpha coefficients were calculated.

According to the results of the study; organizational justice perceptions were calculated on above mid-level and burnout levels were calculated below mid-level and these results shows that there is an opposite directional relationship between organizational justice and burnout. Indeed, performed correlation and regression analyzes shows a moderate negative correlation between organizational justice and burnout. In other words, while the hotel employees' organizational justice perceptions increases in a positive direction, their burnout levels tend to decrease. This results supported the research hypotheses "The hotel businesses' employees' organizational justice perceptions have a significant effect on burnout levels".

Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme

Determine the Relation between Perception of Organizational Justice and Level of Organizational Commitment: Study Case of Teachers

Gamze Ay

Gaziantep Üniversitesi
Naci Topçuoğlu Meslek Yüksekokulu,
Gaziantep, Türkiye
gamzeay84@hotmail.com

Hakan Koç

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampusu,
Ankara, Türkiye
hkoc@gazi.edu.tr

Özet

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Araştırmanın evreni Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrendeki araştırma grubuna ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem seçilmiştir. Örneklem grubundaki öğretmenler Marmara, İç Anadolu, Ege, Karadeniz, Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden seçilmiş olup; örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Araştırmada problemi açıklamaya yönelik Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamu ve vakıf okullarındaki 679 öğretmene uygulanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğu, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

Abstract

In this research the relationship between teachers’ perception of organizational justice and their organizational commitment levels was investigated. The scope of research is comprised of teachers serving in public and foundation schools affiliated with Ministry of National Education in Turkey. A sample was taken due to the difficulty in reaching study group. The teachers in study group were enrolled from Marmara, Central Anatolia, Aegean, Black Sea, Mediterranean Sea, Eastern Anatolia and Southeastern Anatolia regions. A simple coincidental sampling formula was utilized while determining the number of sample. In this research the relationship between perception of organizational justice and organizational commitment applied to 679

teachers serving in public and foundation schools affiliated with Ministry of National Education was analyzed through using data obtained from answers given to survey questions. As a result of research it was established that there was a significant relationship between teachers' perception of organizational justice and organizational commitment levels, the strongest relationship was present between interactional justice and organizational commitment levels; however, there were significant relationships between perception of organizational justice and their organizational commitment levels in terms of certain demographic variables.

Key Words: *Organizational Justice, Distributional Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational commitment*

GİRİŞ

Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden birisi de işgörenlerin çalışma ortamından memnun olmalarıdır. İşgörenlerin memnun olabilmesi bazı örgütsel faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden en önemlileri ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır. Adaletin olmadığı hiçbir örgüt ortamında örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenemez.

Örgüt içinde işgörelere eşit fırsatların verilmesi, ücret dağılımının adaletli olması, işgörelerin ayırım yapılmaksızın bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarının karşılanması, sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması işgörelerin örgütsel bağlılığını kuvvetlendirecek ve bu bağlılık sayesinde örgütün amaç ve hedefleri işgörelinin büyük bir motivasyonla gerçekleştirmek isteyeceği amaç ve hedefler haline gelecektir. Bu güçlü örgüt yapısı içinde işgörelner, bütün örgütlerin sahip olmak istediği üst düzey örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren gerçek bir örgüt üyesi olacaklardır.

Araştırma alanı olan okullar, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için sadece çalışma odaklı zihniyetin dışına çıkarak öğretmeni önemseyen çalışma politikalarına sahip olmalıdır. Bu sayede maksimum düzeyde öğretmen verimliliği sağlanabilir. Örgüt içindeki adalet algısının yüksek olması öğretmenlerin uyumlu çalışmasını sağlayarak örgüt iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini de etkileyecektir.

İşgörelner diğer çalışanlarla kendisini mukayese eder. Bu mukayese de eşitsizlik, haksızlık hissettiği zaman örgütten ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmekten fiziksel ve duygusal olarak uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu beraberinde örgütsel bağlılık düzeyini de olumsuz etkileyerek bireyin motivasyonunu düşürecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten bir süre sonra uzaklaşmasına neden olacaktır. İnsan unsurunu dikkate alan örgüt ve yöneticileri öğretmenlerin daha iyi performans gösterebilmeleri ve bireyin iş doyumunun artması için insan unsuruna yatırım yapmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık derecesini etkileyen faktörler incelendiğinde ise, örgütün yapısı, iş doyum, yapılan işin sosyal boyutu, ücret, güvenlik, iş saatleri, terfi olanakları ve mobbing dışında “adalet” kavramı da kısa bir süre önce literatüre geçmiştir.

Hak ve hukuku gözetme anlamına gelen, insanların aynı ortamda uyum içinde yaşamasını sağlayan adalet, sadece toplumlar için değil, örgütler ve çalışanlar için de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bunun temel nedeni örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olarak çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi olarak kabul edilebilir. Çalışanların, örgütte yaşananları olduğu gibi kabullenme yerine kendi süzgeçlerinden geçirerek analiz etmeleri, örgütlerde adalet algısının pek çok alanda

belirleyiciliğinde önemli bir rol oynamıştır (Taşçıoğlu, 2011). Bu alanlardan bir tanesi de, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileme potansiyelinin olmasıdır. Örgütsel adalet algısının düşük olduğu bir eğitim kurumunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük olacaktır.

Örgütsel adalet ilk olarak Greenberg (1987) tarafından işgörenlerin hem bireysel iş doyumlarının hem de örgütsel yapıdaki işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli bir kavram olarak tanımlanırken, adaletsizlik ise önemli bir örgütsel sorun olarak görülmektedir (Greenberg, 1990, s.400).

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütleriyle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar başlangıçta Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi'nde Adams, bireylerin çalıştıkları ortamda işlerine dair başarıları ve iş doyum düzeyleri ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, benzer durumdaki diğer çalışanların elde ettiği kazanımları kıyaslar. Bu kıyaslama neticesinde örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar gelişir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasında ise karşılaştırma sonucu sahip olduğu, örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı algılaması vardır. Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması diğer bir deyişle, bireyin iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990, s.399-401).

Örgütsel bağlılık ise; bireylerin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu amaç ve değerlere sıkı sıkıya bağlı olması, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunan ve örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmasıdır (Mowday vd. 1979, s.227; Steers, 1977, s.46; Porter vd. 1974, s.604; Morrow 1993, s.47). Diğer yandan Meyer ve Allen ise, örgütsel bağlılığı bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve bireylerin organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997, s.11).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir (Balay. R., 2000). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık”, “yüksek dereceli bağlılık” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Koç, 2009, s.205).

Örgütlerin başarısını belirleyen en önemli konulardan biri çalışanlara eşit imkanlar sunarak adaletli bir çalışma ortamı sağlamalarına bağlıdır. Yapılan çalışmalar adaletli eğitim ortamındaki öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerin adalet algılarının yüksek olmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Bütün sosyal ortamlarda var olması çok önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir. Örgütsel adaletin, işgörenlerin kişisel iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun zamandır sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399).

Bu araştırmanın amacı ise; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Örgütsel adalet ile örgütsel

bağlılık arasındaki ilişki araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin verimliliğini etkileyerek çalışma ortamındaki birçok soruna yol açabilen örgütsel adalet algısı incelenerek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği ortaya konulacaktır. Ayrıca kamu ve özel okul, cinsiyet değişkeni, çalışma süresi ve branş değişkenleri açısından karşılaştırmalı bir araştırma yapılacaktır.

Araştırmanın amacına dayanarak aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

- H₁:**Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
- H₂:**Öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır
- H₃:**Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
- H₄:**Cinsiyet değişkeni açısından; Öğretmenlerin **(a)** dağıtımsal adalet **(b)** işlemsel adalet, **(c)** etkileşimsel adalet algıları ve **(d)** örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.
- H₅:**Çalışma süresi değişkeni açısından; Öğretmenlerin **(a)** dağıtımsal adalet **(b)** işlemsel adalet, **(c)** etkileşimsel adalet algıları ve **(d)** örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.
- H₆:**Görev yapılan okul türü değişkeni açısından; Öğretmenlerin **(a)** dağıtımsal adalet **(b)** işlemsel adalet, **(c)** etkileşimsel adalet algıları ve **(d)** örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.
- H₇:**Branş değişkeni açısından; Öğretmenlerin **(a)** dağıtımsal adalet **(b)** işlemsel adalet, **(c)** etkileşimsel adalet algıları ve **(d)** örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrendeki araştırma grubuna ulaşmanın zorluğundan dolayı örneklem seçilmiştir. Örneklem grubu Türkiye’nin yedi(7) coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenler Marmara, İç Anadolu, Ege, Karadeniz, Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden seçilmiş olup; örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Aşağıda basit tesadüfi örneklem formülü verilmiştir;

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$384 = \frac{751,666 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{751,666 \cdot 0,5^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Araştırma evrenini oluşturan Türkiye’deki öğretmen sayısı 2011-2012 yılı itibarıyla 751.666’dır. Kamu okullarında görev alan öğretmen sayısı 700.491, vakıf

okullarında görev alan öğretmen sayısı 51.766'dır. (<http://sgb.meb.gov.tr>) Formül evrene uyarlandığında örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Evrenden seçilen örneklem grubundan 679 öğretmene ulaşılmıştır.

Örneklem grubundaki öğretmenler sınıf, meslek, kültür dersleri (Matematik, Türkçe, İngilizce, Coğrafya, Tarih vb.) öğretmenleri ile ölçekte diğer diye belirtilen grupta Müzik, Teknolojik Tasarım, Görsel Sanatlar, Beden Eğitimi, Rehberlik, Felsefe ve Sanat Tarihi öğretmenlerinden oluşmaktadır. Anaokulu öğretmenleri çalışma grubuna dahil edilmemiştir. Öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kamu ve özel okullarda ve ölçekte diğer diye belirtilen özel öğretim kurumları ile bilim ve sanat merkezlerinde öğretmenlik yapmaktadırlar.

Verilerin Toplanması

Araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda daha önce yapılmış çalışmalar, makaleler, tezler gibi yazılı kaynaklar taranmıştır. Bu çalışmalar ışığında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri, ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ölçen örgütsel adalet algısı ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmiştir. Yıldırım'ın (2002) kullandığı Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanan 18 sorunun Doğan'ın (2008) öğretmenlere uyarlamasıyla oluşturulmuş, beşli Likert tipinde "Örgütsel Adalet" ölçeği kullanılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin 1-5. maddeleri dağıtımsal adalet alt boyutunu, 6-11. maddeleri işlemsel adalet alt boyutunu ve 12-20. maddeleri etkileşimsel adalet alt boyutunu meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için, Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, "Hiç Katılmıyorum (1)", "Çok Az Katılıyorum (2)", "Biraz Katılıyorum (3)", "Oldukça Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" olarak belirtilmiştir.

Güvenirlilik Testleri

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik-güvenirlilik çalışmaları daha önceden yapılmış olmasına rağmen yine de her bir alt boyut için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanarak güvenilirlik incelemesi yapılmıştır.

Niehoff ve Moorman(1993: 543), her üç boyut için de Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .90'ın üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Gürpınar (2006: 65) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin bütünü için Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Laçinoğlu (2010) ise uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısını "dağıtımsal adalet" boyutunda .81, "işlemsel adalet" boyutunda .92, "etkileşimsel adalet" boyutunda .96, ölçeğin tamamında ise .95 olarak bulmuştur. Bu rakamlar diğer sonuçlar ile de örtüşmektedir. Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .968; örgütsel adaletin birinci alt boyutu olan dağıtımsal adalet güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .866; ikinci alt boyutu olan İşlemsel adalet

güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .925; üçüncü alt boyutu olan etkileşimsel adalet güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .972 bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı .614 olmakla birlikte ölçeğin 3. maddesi çıkarıldığında Cronbah Alpha katsayısı .666 olmaktadır. Özdamar'a göre (2002: 673) güvenilirlik katsayısı;

$0.60\alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80\alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Verilerin Analizi

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden oluşan 700 anket daha önceden tesadüfî olarak belirlenen örneklem grubu içindeki bölgelere elden, kargo ile ve e-posta ile ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 679 tanesi geri dönmüştür ve anketler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistikî analizler (frekans, ortalama, t testi, One-Way Anova, Pearson Korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin genel yapısına yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları Tablo-1 de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Okul Türü ve Branş Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	374	55,1
Erkek	305	44,9
Toplam	679	100,0
Çalışma Yılı	N	%
0-1 yıl arası	76	11,2
2-5 yıl arası	161	23,7
6-10 yıl arası	138	20,3
11-15 yıl arası	117	17,2
16 yıl ve üzeri	187	27,5
Toplam	679	100,0
Okul Türü	N	%
Kamu	626	92,2
Vakıf	53	7,8
Toplam	679	100,0
Branş	n	%
Sınıf Öğretmeni	137	20,2
Meslek Dersi Öğretmeni	153	22,5
Genel Kültür/Yetenek Dersleri Öğretmeni	339	49,9
Özel Ders Öğretmeni	50	7,4
Toplam	679	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55,1' i Kadın ve %44,9'unu da Erkektir. Örneklem grubunun çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır; ancak yüzdelik dağılımdaki fark çok fazla değildir.

Araştırmaya katılanların çalışma yılı yüzde ve frekans dağılımına baktığımızda: öğretmenlerin %11,2'si 0-1 yıl arası, %23,7'si 2 ve 5 yıl arası, %20,3'ü 6 ve 10 yıl arasında, %17,2'si 11 ve 15 yıl arası %27,5'i de 16 yıl ve üzeri çalışma süreleri vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubundaki öğretmenlerin %92,2'si kamu okullarında görevliyken, %7,8'i vakıf okullarında görev yapmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunluğu kamu okullarında görevlidir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin branş yüzde ve frekans dağılımlarına göre; öğretmenlerin %20,2'si sınıf öğretmeni, %22,5'i Meslek Dersi Öğretmeni, %49,9'u Genel Kültür/Genel Yetenek dersleri öğretmeni, %7,4'ü sosyal etkinlik branş dersleri öğretmeni.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Örgütsel Bağlılık	r	,359**	,461**	,414**
	p	,000	,000	,000
	n	679	679	679

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0,01 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve ilişkinin şiddeti $r=,359$ olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılık arasında dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ($p=0,000$) tespit edilerek **H₁ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun işlemsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi bakılmış olup $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ilişkinin şiddeti $r=,461$ olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ($p=0,000$) tespit edilerek **H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi bakılmış olup $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ilişkinin şiddeti $r=,414$ olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığın oldukça yüksek olduğu ($p=0,000$) tespit edilerek **H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Yazıcı ve Topaloğlu (2009:9), araştırmalarında örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan örgütsel adaletin boyutları açısından ise; etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonucu

etkileşimsel adaletin maddi kazanımlardan çok organizasyonlarda kişilerarası ilişkiler üzerine odaklanmış olmasından ve kişilerarası davranışlarda ve iletişimde adaleti ön plana çıkarmış olmasından kaynaklanmış olabileceğini açıklamışlardır.

Tablo 3: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	374	3,1294	1,01355	,288	,774
	Erkek	305	3,1069	1,01592		
İşlemsel Adalet	Kadın	374	3,0789	1,05131	,267	,790
	Erkek	305	3,0568	1,09610		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	374	3,4641	1,07718	,438	,661
	Erkek	305	3,4262	1,16611		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	374	3,0398	,46283	-2,346	,019
	Erkek	305	3,1231	,45717		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, dağıtımsal adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p < .05$). **H_{4.a}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda örgütsel adalet algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan ve cinsiyetle adalet algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına dair sonuçların elde edildiği araştırma bulgularıyla (Hartman ve dig., 1999, Lee ve dig., 2000; Colquitt, Noe ve Jackson, 2002; Köse ve dig., 2003) zıtlık gösterirken, (Anderson ve Shinenew, 2003; Lemons, 2003; Foley, Hang-Yue, Wong, 2005) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Yürür (2008)'ün yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir (Yürür, 2008:308).

Uğurlu (2009) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t = -.028$, $p < .05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Hatta erkek öğretmenler ($\bar{X} = 4,26$) ile kadın öğretmenler ($\bar{X} = 4,26$) ortalama ile büyük bir algılama benzerliği göstermişlerdir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında kadın ve erkek değerlendirmelerinin birbirlerine yakın ya da eşit olduğu görülmektedir.

İmamoğlu (2011) araştırmasında; araştırmaya katılan öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır [$t(338) = 0.28$; $p > 0.05$].

Çelik (2011) analiz sonuçlarında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet algılarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu sonuçlar Çakır (2009), Uğurlu (2009) ve Kazancı (2010)'nın araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak

Polat ve Celep (2008) ortaöğretim öğretmenlerine yaptıkları araştırmada cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Dağıtımsal adalet (erkek $\bar{X}=21,46$; kadın $\bar{X}=21,05$), işlemsel adalet (erkek $\bar{X}=32,38$; kadın $\bar{X}=31,56$) ve etkileşimsel adalet (erkek $\bar{X}=15,19$; kadın $\bar{X}=15,03$) alt boyutlarının tümünde erkekler kadınlara göre daha yüksek bir adalet algısına sahiptir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre işlemsel adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak cinsiyet değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>.05$). **H_{4.b}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İmamoğlu (2011)'nin araştırmasında, öğretmenlerin işlemsel adalet alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre etkileşimsel adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak cinsiyet değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>.05$). **H_{4.c}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İmamoğlu (2011)'in araştırmasında, dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında cinsiyete göre farklılık olmadığı, ancak kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutunun erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adaletin kadın öğretmenlerde daha yüksek olması, idarecilerin genellikle erkek olmaları ve kadın öğretmenlere karşı daha nezaketli, terbiyeli ve saygılı davranışlara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yürür'ün (2008) araştırmasında, örgütsel adalet algısı (işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu ve cinsiyete göre farklılık olduğu belirtilirken, Köse ve diğerleri (2003) ise, araştırmalarında böyle bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım (2007) araştırmasında, etkileşimsel adalet boyutunda kadınların erkeklere göre, işyerlerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşündüklerini ve buna karşılık erkeklerin etkileşimsel adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan Yıldırım'ın araştırma sonuçları ile bu çalışmadan elde edilen sonuçlar farklılık göstermektedir.

Eker (2006), iş sektöründe yaptığı araştırmada, erkeklerin kadınlara göre işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu ve anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koyarken, Polat (2007) ise, cinsiyet faktörü bağlamında erkek öğretmenlerin kadınlara göre etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında daha yüksek adalet algılarına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2007: 123).

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşma tespit edilmiştir ($p<.05$). Erkeklerin örgütsel bağlılık algıları (3,12) kadınların örgütsel bağlılık algılarından (3,03) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. **H_{4.d}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Uğurlu (2009) çalışmasına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t=-,064$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ($t=2,640$ $p<.05$) ve normatif bağlılık ($t=-3,869$ $p<.05$) boyutlarında erkek ve kadın öğretmen algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların daha duygusal olduğu yönündeki yaygın kanı burada da kendini göstermektedir. Normatif

bağıllık alt boyutunda ise, kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3,43$) erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3,67$) ortalama ile anlamlı bir farklılaşma göstermişlerdir. Erkek öğretmenlerin okul normlarını önemsemeleri erkeklerin daha kuralcı özellikleri yansıtması açısından anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma

	Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	s.s	F	p
Dağıtımsal Adalet	0-1	76	3,1395	1,10177	1,072	,369
	2-5	161	3,2161	1,02615		
	6-10	138	3,0623	1,07304		
	11-15	117	2,9829	1,00570		
	16 yıl ve +	187	3,1551	,92173		
	Toplam	679	3,1193	1,01393		
İşlemsel Adalet	0-1	76	3,1404	1,11888	,414	,798
	2-5	161	2,9979	1,06588		
	6-10	138	3,1027	1,16315		
	11-15	117	3,0199	1,08436		
	16 yıl ve +	187	3,1070	,97894		
	Toplam	679	3,0690	1,07092		
Etkileşimsel Adalet	0-1	76	3,5702	1,24105	,440	,780
	2-5	161	3,4879	1,11742		
	6-10	138	3,4283	1,14495		
	11-15	117	3,3751	1,20112		
	16 yıl ve +	187	3,4207	,98910		
	Toplam	679	3,4471	1,11732		
Örgütsel Bağlılık	0-1	76	3,0596	,41090	1,172	,322
	2-5	161	3,0236	,45713		
	6-10	138	3,0686	,46209		
	11-15	117	3,1362	,51857		
	16 yıl ve +	187	3,0998	,44638		
	Toplam	679	3,0772	,46182		

Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların dağıtımsal adalet algılarında kıdem yılı değişkeni açısından $p < .05$ anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. Çalışma yılına paralel bir konu olduğundan yaş değişkeni açısından da aynı analizler tekrarlanmış; ancak çalışma yılı değişkeninde olduğu gibi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. $H_{5.a}$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

İmamoğlu (2011) araştırmaya öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutunun mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir [$F(4,465) = 1.23$; $p > 0.05$].

Dilek'in (2004) askeri personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışma süresinin dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi incelenmiş gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken çalışma süresi uzadıkça dağıtımsal adalet algısının düştüğünü tespit etmiştir.

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(3;501)= 2.082, p>.05$] rastlanmamıştır. Öğretmenlerin, okuldaki hizmet sürelerine göre dağıtımsal adalet algılarının ($\bar{X}=17.51$) ile ($\bar{X}=18.53$) ortalamaları arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları “yeterli” düzeydedir.

Bu sonuçların aksine Eker (2006) araştırmasında, kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar ile 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanların dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Örgütteki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların dağıtımsal adalet algıları, örgütteki çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-4 yıl olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların işlemsel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ($p>0.05$). **H_{5.b}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Kara (2011) öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(3;501)= 3.754, p<.05$] rastlanmıştır. Bu farklılığın hangi hizmet süreleri arasında meydana geldiğini bulmak amacıyla Tukey HSD testi yapılmış ve testin sonuçlarına göre; meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ($\bar{X}=21.67$), mesleki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{X}=19.80$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Eker de (2006) yaptığı araştırmada, meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algılarının 6-10 yıl ve 11-15 yıl anlamlı şekilde farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulara göre meslekteki hizmet süresi 16 ve üzeri olanların işlemsel adalet algıları, meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl ve 11-15 olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ile mevcut araştırma birbirini destekler yönde sonuçlar vermiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların etkileşimsel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ($p>0.05$). **H_{5.c}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hizmet sürelerine göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar Uğurlu (2009), Baş ve Şentürk (2011)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Kara (2011) araştırmasında öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ortalamaları ile meslekteki hizmet süresi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(3;501)= 2.349, p>.05$] rastlanmamıştır. Yürür (2008) araştırmasında, öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı ile etkileşimsel adalet algıları ($p=0.384$) arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmaların tersine Doğan (2008), meslekteki hizmet

süresi 0-10 yıl arası olanların etkileşimsel adalet algılarının meslekteki hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuş ve gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinde kıdem yılı değişkeni açısından $p<.05$ anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{5,d}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 5: Kamu ve Vakıf Okulları Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma

	Okul Türü	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kamu	626	3,0696	1,00984	-4,445	,000
	Vakıf	53	3,7057	,87583		
İşlemsel Adalet	Kamu	626	3,0245	1,07204	-3,755	,000
	Vakıf	53	3,5943	,91375		
Etkileşimsel Adalet	Kamu	626	3,3974	1,12683	-4,024	,000
	Vakıf	53	4,0335	,79725		
Örgütsel Bağlılık	Kamu	626	3,0612	,46875	-3,110	,002
	Vakıf	53	3,2654	,31744		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından dağıtımsal adalet algılarında bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet algısı incelendiğinde $\bar{X}=3,70$ ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3,06$) adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir ifade ile **H_{6,a}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık [$t(503)=8.381$, $p<.05$] bulunmuştur. Buna göre okul türü vakıf olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ($\bar{X}=21.46$), okul türü kamu olan öğretmenlerden ($\bar{X}=17.48$) anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, vakıftaki ilköğretim okullarının hem maddi hem de manevi olarak daha iyi imkânlar sağlıyor olması; kamudaki ilköğretim okullarında ise okul yöneticilerinin çıktılarının dağıtılmasında yeterli özeni göstermemesi olduğu düşünülmüştür.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından işlemsel adalet algılarında bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. İşlemsel adalet algısı incelendiğinde $\bar{X}=3,59$ ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3,02$) adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile **H_{6,b}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Kara (2011) çalışmasında, öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile okul türü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$t(503)=7.812$, $p<.05$] rastlanmıştır. Okul türü vakıf olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları

($\bar{X}$ =25.16) okul türü devlet olan öğretmenlerden ($\bar{X}$ =20.08) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, resmi ilköğretim okullarında özel ilköğretim okullarına göre bürokratik ve hiyerarşik yapının daha egemen olması ileri sürülmüştür. Bu yapının öğretmenlerin yöneticilerle iletişimini azalttığı ve bu nedenle öğretmenlerin yöneticilere karşı bir yabancılaşma ve güven eksikliği yaşadığı düşüncesini akla getirmiştir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Ertürk'ün (2011) yaptığı araştırmanın sonuçları ($\bar{X}$ = 3,70); bu araştırmanın özel ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla tutarlılık göstermekte; buna karşılık resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine ilişkin bulgularla ise farklılık göstermektedir. Diğer yandan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile Polat ve Celep (2008), Atalay (2005) ve İşbaşı'nın (2000) bulguları tutarlılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet algısı incelendiğinde $\bar{X}$ = 4,03 ile vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere etkileşimsel adalet algı ortalamalarına ($\bar{X}$ =3,39) göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer yandan bağlılık ortalaması açısından ise, $\bar{X}$ = 3,26 ile yine vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}$ =3,06) örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. H_{6.c}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı düzeyleri açısından incelendiğinde; özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}$ =34.16) “yeterli” düzeyde ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}$ = 29.91) “orta” düzeyde ölçülmüştür. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algılarına dair bulgular ile Ertürk (2011), Polat ve Celep (2008), Eker (2006), Atalay (2005) ve İşbaşı'nın (2000) yapmış oldukları araştırmalardaki bulgular ile tutarlılık göstermektedir.

Yavuz (2011)'un Ankara'da 1500 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada kamu ve özel sektöre göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığını 0.05 önem seviyesinde incelenmiş ve sektörel açıdan istatistiksel olarak bir farklılaşmanın (p=.000) anlamlılık seviyesinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ($\bar{X}$ = 2,8765) gibi düşük bir ortalamaya sahip iken, özel sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ($\bar{X}$ = 3,900) ortalama ile kamu kurum ve kuruluşlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ortalaması açısından; $\bar{X}$ = 3,26 ile yine vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamuda çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}$ =3,06) örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. H_{6.d}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 6: Branş Değişkeni Açısından (Sınıf, Meslek, Kültür Öğretmenliği) Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma

	Branş Değişkeni	n	$\bar{X}$	s.s	F	p
Dağıtımsal Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	2,8876	1,01282	3,755	,011
	Meslek Dersleri	153	3,1072	1,07435		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,1847	,97726		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,3480	,98794		
	Toplam	679	3,1193	1,01393		
İşlemsel Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	3,0888	1,04456	,360	,782
	Meslek Dersleri	153	2,9935	1,14770		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,0983	1,04854		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,0467	1,07013		
	Toplam	679	3,0690	1,07092		
Etkileşimsel Adalet	Sınıf Öğretmeni	137	3,3220	1,14351	1,483	,218
	Meslek Dersleri	153	3,3631	1,21094		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,5221	1,07908		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,5378	,97496		
	Toplam	679	3,4471	1,11732		
Örgütsel Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	137	3,1202	,56879	2,029	,109
	Meslek Dersleri	153	3,0004	,43202		
	Genel Kültür/Yetenek	339	3,0966	,42123		
	Sosyal Etkinlik Dersleri	50	3,0627	,47321		
	Toplam	679	3,0772	,46182		

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla yapılan one-way anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet $F=3,755 - p=,011<.05$ algı düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Araştırma verilerine göre sosyal etkinlik dersleri (müzik, beden eğitimi, resim, rehberlik, teknolojik tasarım, görsel sanatlar, sanat tarihi, felsefe) öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algı düzeyleri (3,34) diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. **H_{7.a}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Örgütsel adalet algısının branşlara göre karşılaştırması için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak sınıf öğretmenlerinin (sınıf ve okul öncesi öğretmenleri) diğer öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha düşük ortalamalara sahip oldukları görülmektedir (Uğurlu, 2009)

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işlemsel adalet $t(542)=2,949, p=0,003<.05$, etkileşimsel adalet $t(542)=3,250, p=0,01<.05$ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutunda ise, branşlara göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=32,92$) adalet algıları branş öğretmenlerine ($\bar{X}=31,03$) göre daha yüksektir. Etkileşimsel adalet alt

boyutunda da sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=15,60$) adalet algıları branş öğretmenlerine ($\bar{X}=14,64$) göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutunda yönetici uygulamalarını daha adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir (Çelik, 2011).

Kılıçlar (2011) araştırmasında, branşlara göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha düşük bir adalet algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Tan (2006) ve Selekler (2007) ise, araştırmalarında branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kara (2011) araştırmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(2;502)=0.361$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Doğan (2008) yaptığı araştırmada da dağıtımsal adaletten alınan puanları branş açısından araştırdığında branş öğretmenlerinin aldığı puanlar sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmış, ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin İşlemsel adalet algısı, branşlara göre karşılaştırması yapılan anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. $H_{7.b}$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Kara (2011) araştırmasında da öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(2;502)=0.398$, $p>.05$] rastlanmamıştır. Doğan da (2008) yaptığı araştırmada branş değişkeni ile öğretmenlerin işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t=-0.44$, $p=0.65$).

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla one-way anova testi yapılmıştır. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı, branşlara göre bir farklılık göstermemiştir. $H_{7.c}$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Uğurlu (2009) çalışmasında; etkileşimsel adalet boyutunda ise, cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Kişiler arası ilişkilerin ve örgüt içi iletişimin ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülmüştür.

Kara (2011) incelendiğinde, öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının toplam puan ortalamaları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa [$F(2;502)=1.216$, $p>.05$] rastlanmamıştır ($p>0.05$). Doğan'ın (2008) yaptığı araştırmada da aynı şekilde öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile branş bağımsız değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatür incelendiğinde, mevcut araştırma bulguları ile yapılmış olan araştırma bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Selekler (2007) yaptığı araştırmada, örgütsel adalet algısı alt boyutları ile branş bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer taraftan Uğurlu da (2009), örgütsel adalet algısının branşlara göre farklılaşma durumunu tespit etmek için yaptığı t testi sonucunda anlamlı bir farklılaşma sonucuna ulaşamamıştır. Ancak sınıf ve ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Doğan'ın (2008)

bulguları da mevcut araştırma ile Uğurlu'nun (2009) ve Selekler'in (2007) bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin branş değişkenine göre farklılaşma durumunu ölçmek amacıyla yapılan one-way anova testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde branş değişkeni açısından $p > .05$ olduğundan anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. $H_{7,d}$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarında araştırmanın problemini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada yapılan analiz ve testlerden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H₁. Hipotezi desteklenmiştir.** Dağıtımsal adalet algısının artmasıyla örgütsel bağlılık seviyesi de artacaktır denilebilir.
2. Öğretmenlerin işlemsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H₂. Hipotezi desteklenmiştir.** İşlemsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığın da artacağını göstergesidir denilebilir.
3. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir **H₃. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Etkileşimsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığın da artacağını göstergesidir denilebilir.
4. Araştırma grubunun dağıtımsal adalet algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış olup; analiz sonucunda dağıtımsal adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. **H_{4,a}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Araştırma daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik gösterse de Polat ve Celep'in 2008'de ortaöğretim öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada cinsiyet faktörü yönünden erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının kadın öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarından daha yüksek olduğu anlamlı farklılaşması tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise tam aksine kadın öğretmenlerin adalet algılarının erkek öğretmenlere göre yüksek olmasına rağmen bu farklılaşma anlamlılık seviyesinde değildir.
5. Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre işlemsel adalet algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{4,b}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Polat ve Celep (2008) araştırmasında buradaki araştırmanın tersi yönünde erkeklerin işlemsel adalet algılarının kadınların algılarından daha yüksek olduğu anlamlı farklılaşması tespit edilirken; bu araştırmada tam aksine kadınların işlemsel adalet algıları erkeklerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun kadınlara yönelik pozitif ayrımcılıktan kaynaklandığı düşünülebilir. Örgütsel kaynakların dağıtımını yapan yöneticiler kadınlara görev dağılımı yaparken daha esnek şartlar uyguluyor olabilir.
6. Araştırma grubunun etkileşimsel adalet algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup; analiz sonucunda etkileşimsel adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Kadın öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları erkek öğretmenlere göre yüksek olduğu

söylenbilir. Bu sonuç idarecilerin erkek öğretmenlerle iletişim kurarken daha sert davranışlarından kaynaklandığı düşünülebilir. **H_{4.c}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Bu sonuç diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir; ancak işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre etkileşim adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuş ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

7. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir ($p<.05$). Erkeklerin örgütsel bağlılık algıları kadınların örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. **H_{4.d}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Yapılan analiz sonuçları, literatürdeki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında farklılaşma olmadığını savunan araştırmaları destekler nitelikte değildir. Erkeklerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması; erkeklerin kadınlara göre daha fazla maddi kaygı yaşamalarından ve toplumun erkeğe yüklediği aile reisi rolünden kaynaklandığı söylenebilir.
8. Araştırma grubunun dağıtımsal adalet algılarında çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. **H_{5.a}. Hipotezi desteklenememiştir.**
9. Araştırmaya katılan katılımcıların işlemsel adalet algılarında çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. **H_{5.b}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Çalışma süresi 0-1 yıl olan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin mesleğe başladıklarında işlemsel adalet algıları yüksek iken, işletmelerde işgörenlerin hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olanların işlemsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür.
10. Araştırma grubunun etkileşimsel adalet algılarında çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{5.c}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Ancak çalışma süresi 0-1 yıl olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.
11. Çalışma yılı göz önünde bulundurularak yapılan anova testinde örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinde kıdem yılı değişkeni açısından $p<.05$ anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{5.d}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** Öğretmenlerin hizmet ettikleri süre boyunca örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılaşma görülmezken; işletme çalışanları açısından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık seviyesinde farklılaşmaya rastlanmıştır.
12. Araştırmaya katılan örneklem grubunun okul türü değişkeni açısından dağıtımsal adalet algılarında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. **H_{6.a}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
13. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından işlemsel adalet algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşma tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre; vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir ifade ile **H_{6.b}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
14. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından etkileşimsel adalet algısında farklılaşma tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre; vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. **H_{6.c}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet alt

boyutlarındaki bütün algı türlerinin kamu okullarında görev yapanlara göre daha yüksek olduğu anlamlılık seviyesindedir. Literatürde işletme çalışanları için yapılan araştırmalarda da özel işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarının kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonuçları, literatürdeki çalışmaları destekler niteliktedir.

15. Araştırma grubunun okul türü değişkeni açısından örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılaşma tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ortalamasına bakıldığında vakıf okullarında çalışan öğretmenlerin kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre örgütsel bağlılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. **H_{6.d}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**
16. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış; yapılan analizde dağıtımsal adalet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Araştırma verilerine göre Sosyal etkinlik dersleri (müzik, beden eğitimi, resim, rehberlik, teknolojik tasarım, görsel sanatlar, sanat tarihi, felsefe) öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algıları diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. **H_{7.a}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.** Bu çalışmada branş değişkeni açısından literatürde yapılan çalışmalarda analiz sonuçlarına göre farklı bir sonuç elde edilmiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan diğer çalışmalarda branş değişkeni açısından öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarında anlamlı farklılaşma bulunamazken bu çalışmada anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.
17. Öğretmenlerin işlemsel adalet algısında, branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{7.b}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**
18. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısında, branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{7.c}. Hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**
19. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde branş değişkeni açısından $p>.05$ olduğundan anlamlılık seviyesinde bir farklılaşma tespit edilememiştir. **H_{7.d}. hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılar ve konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırmada zaman kısıtlılığı nedeniyle bölgesel farklılık değişkeni açısından örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılamamıştır. Bölgesel farklılıklar değişkeni dikkate alınarak araştırma yapılabilir.
2. İleride yapılacak olan araştırmalarda öğretmenlerle yüz yüze görüşerek sonuçlar analiz edilebilir.
3. Vakıf okullarındaki öğretmenlerin adalet algısının kamu okullarındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kamu okullarındaki adalet algısını etkileyen faktörler tespit edilmeli, algının artırılması için çalışmalar yapılmalı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri yükseltilmelidir.
4. Araştırma grubundaki öğretmenlerin adalet algıları boyutları yönetici davranışları açısından incelenebilir.
5. Örgütsel adalet algı ölçeğiyle birlikte örgütsel bağlılığın farklı ölçekleri kullanılarak araştırma kapsamında daha farklı karşılaştırmalar yapılabilir.
6. Öğretmenlerin eğitim seviyeleri demografik değişkeni işe karşılaştırmalar yapılarak araştırma kapsamı derinleştirilebilir.

7. Öğretmenler ve işletmelerde çalışanların adalet algılarındaki özellikleri birbirinden farklıdır ve adalet algıları yönünden farklı sonuçlar tespit edilmektedir. Her iki gruptaki çalışanlar için adaleti etkileyen faktörler analiz edilebilir ve her iki grup için de farklı ölçekler geliştirilebilir.

Kaynakça

- Çelik, O.T. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Konya.
- Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel bağlılık ile ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İzmir.
- Greenberg, J. (1987), “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, Journal of Applied Psychology, 72(1).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. Journal Of Management, 16, 399-432.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel Adalet, örgütsel bağlılık, lider üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İmamoğlu, G. (2011, Haziran). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Kara, M. (2011). Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk, (3), 23-36.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), s.205.

- Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational commitment. The Journal of Vocational Behaviour, 14(?), 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment. Absenteeism and Turnover. Newyork: Academic Press.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1984). Testing the side best theory of organizational commitment: some methodological considerations. Journal of Applied Psychology. 69(?), 372-378.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1997). Commitment in the workplace, theory, research and application. Sage Publications. London, 11.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? The Journal of Applied Psychol, 76:845-855.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.
- Özdamar, K., 2002. *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitap Evi, s.673.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(2), 307-331.
- Selekler, Z. O. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Steers RM (1977). Organizational effectiveness: A behavioral view. Santa Monica, California: Goodyear Pub. Co.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Elazığ.
- Taşçıoğlu, D. H. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi I, 136-150.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenleri Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.

- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi, Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2), 295-312.

<http://sgb.meb.gov.tr>

Determine the Relation between Perception of Organizational Justice and Level of Organizational Commitment: Study Case of Teachers

Gamze Ay

Gaziantep University
Naci Topçuoğlu Vocational School,
Gaziantep, Turkey
gamzeay84@hotmail.com

Hakan Koç

Gazi University
Faculty of Tourism, Gölbaşı Kampus,
Ankara, Turkey
hkoc@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

A number of factors influence organizations' achievement of their aims and targets. One of these factors employees' satisfaction of work environment. Satisfaction of employees depends upon some organizational factors. The most important ones are organizational justice and organizational commitment. A higher level of organizational commitment cannot be expected in an organizational setting where there is no justice.

One of the most important subjects that lead organizations to be successful is to provide a fair working environment by offering employees equal opportunities. Previous studies demonstrated that a fair education environment affected teachers' commitment levels to organization. In other words, teachers' higher organizational commitment levels depend on their higher perception of justice.

The concept of justice, its presence in all social environments is very important, is a value with central importance for organizations. Organizational justice has long been accepted by social scientists that it is necessary for employees' personal work satisfaction and for organizations to carry out their activities effectively and injustice must be seen as a source of problem in organizations (Greenberg, 1990;399).

The objective of this research is to determine the relationship between teachers' perception of organizational justice and their organizational commitment levels. The relationship between organizational justice and organizational commitment constituted the main problem of the research. The perception of justice that leads to a number of problems in work environment by influencing productivity of teachers working in educational organizations will be investigated and the way it affects teachers' organizational commitment levels will be set forth. In addition, a comparative study will be carried out in terms of variables such as public and private schools, gender, working hours and branch.

The following hypotheses will be tested basing on the aim of the research

H₁: There is a relationship between teachers' perception of distributinal justice and their organizational commitment levels.

H₂: There is a correlation between teachers' perception of procdural justice and their organizational commitment levels.

H₃: There is a relationship between teachers' perception of interactional justice and their organizational commitment levels.

H₄: Concerning the gender variable; there is a difference between teachers' perception of (a) distributional justice, (b) procedural justice, (c) interactional justice and (d) their organizational commitment levels.

H₅: Concerning the working hours variable; there is a difference between teachers' perception of (a) distributional justice, (b) procedural justice, (c) interactional justice and (d) their organizational commitment levels.

H₆: Concerning the variable of type of school being worked in; there is a difference between teachers' perception of (a) distributional justice, (b) procedural justice, (c) interactional justice and (d) their organizational commitment levels.

H₇: Concerning the branch variable; there is a difference between teachers' perception of (a) distributional justice, (b) procedural justice, (c) interactional justice and (d) their organizational commitment levels.

Methods

Scope and Sample

The scope of research is comprised of teachers serving in public and foundation schools affiliated with Ministry of National Education in Turkey. A sample was taken due to the difficulty in reaching study group. Study group consists of the teachers working in seven (7) geographic regions. The teachers in study group were selected from Marmara, Central Anatolia, Aegean, Black Sea, Mediterranean Sea, Eastern Anatolia and Southeastern Anatolia regions. During determining the number of sample a simple coincidental sampling formula was utilized.

Data Collection

In research the primary and secondary data resources were utilized. Written resources such as previous studies, articles, theses etc carried out on this topic were scanned. In the light of these studies a questionnaire aimed to determine the likely relationship between students' perception of organizational justice and their organizational commitment was applied. The data collection tool consists of three sections. The demographic characteristics of teachers included in research took place in the first section; the perception of justice scale that measures teachers' perception levels related to organization justice in the second section; and the organizational commitment scale in the third section.

Data Analysis

700 questionnaires involving The Perception of Organizational Justice Scale and Organizational Commitment Scale were sent to the regions within study group that were identified coincidentally before through manual delivery, cargo and mail. Of these questionnaires 679 returned and subjected to evaluation. The data obtained from research were interpreted using various statistical analyses consistent with the aim of research (frequency, mean, t-test, Ona-Way Anova, Pearson's Correlation).

Fiddings and Comments

The relationship between study group's perception of distributional justice and its organizational commitment level was scrutinized and it was found significant (0.01) and severe ($r=.359$). In other words, there was a remarkable relationship between distributional justice and organizational commitment. The significance of the correlation

coefficient found in analysis was considerably high ($p=0.000$) and H_1 hypothesis was supported with sufficient evidence.

The relationship between study group's perception of procedural justice and its organizational commitment level was examined and it was found significant ($p<0.01$) and severe ($r=.461$). A remarkable relationship was found between procedural justice and organizational commitment. The significance of the correlation coefficient found in analysis was considerably high ($p=0.000$) and H_2 hypothesis was supported with sufficient evidence.

The relationship between study group's perception of interactional justice and its organizational commitment level was scrutinized and it was found significant ($p<0.01$) and severe ($r=.414$). A remarkable relationship was found between interactional justice and organizational commitment. The significance of the correlation coefficient found in analysis was considerably high ($p=0.000$) and H_3 hypothesis was supported with sufficient evidence.

Conclusion

The results obtained at the end of the research were supporting the problem of research. Furthermore, the results obtained from analysis and tests are as follows;

1. The significance of the relationship between teachers' perception of distributinal justice and their organizational commitment level was found considerably high and H_1 hypothesis was supported. It can be said that the organization commitment level will elevate as the perception of distributinal justice increases.
2. The significance of the relationship between teachers' perception of procedural justice and their organizational commitment level was found considerably high and H_2 hypothesis was supported. The increase in perception of procedural justice is the indication of a likely increase in organizational commitment.
3. The significance of the relationship between teachers' perception of interactional justice and their organizational commitment level was established considerably high and H_1 hypothesis was supported with sufficient evidence. The increase in perception of interactional justice is the indication of a likely increase in organizational commitment.

Güvenlik İklimi ve İş-Aile Çatışmasının Yorgunluğa Etkileri: Türk Kılavuz Kaptanlar Üzerine Bir Araştırma

*The Impact of Safety Climate and Work-Family Conflict on Fatigue:
A Survey on Turkish Marine Pilots*

Gökçe Çiçek CEYHUN

Kocaeli Üniversitesi,
Barbaros Denizcilik Yüksekokulu,
41500 - Karamürsel, Kocaeli, Türkiye
gokceceyhun@hotmail.com

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, iş-aile çatışması ve güvenlik ikliminin yorgunluğa etkilerini belirlemektir. Çalışma kapsamında iş-aile çatışması ile yorgunluk arasında olumlu yönde ilişki olacağı ve güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında negatif yönde ilişki olacağı öngörülmüştür. Bu amaçla kılavuz kaptanların mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler verilerek öncelikle güvenlik iklimi ve yorgunluk arasındaki ilişkiyi, ardından iş-aile çatışması ve yorgunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik literatüre yer verilmiştir. Türkiye’de 100 kılavuz kaptandan elde edilen anketler SPSS istatistiksel paket programı ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar öngörülen hipotezleri doğrulamıştır.

Anahtar kelimeler: Kılavuz kaptan, iş-aile çatışması, güvenlik iklimi.

Abstracat

The main purpose of this study is to determine the impact of work-family conflict and safety climate on fatigue. It is predicted that there is positive relationship between work-family conflict and fatigue, and also there is negative relationship between safety climate factors and fatigue. In this manner, after defintion of marine pliot’s job spesifications, the literature related safety climate and fatigue was handled. Then, the literature about work-family conflict and fatigue was studied. The paper is empirically based on the primary data collected from 100 marine pilots’ in Turkey. Data obtained from questionnaires have been analyzed through the SPSS statistical packet program, correlation and hierarchical regression analysis. The results of the survey confirmed the predicted hypothesis.

Keywords: Marine pilot, work-family conflict, safety climate.

Giriş

Gemi kaptanları farklı bir ülkenin limanına yanaşacakları zaman veya bazı dar suyolları, boğazlar, kanallar gibi alanlardan geçecekleri zaman gidecekleri bölgeye ilişkin tüm bilgilere hâkim olamamakta, kıyı ve civarındaki trafik durumu, hava durumu, yasal düzenlemeler gibi yerel faktörleri ya da teknik ve çevresel riskleri öngörememektedir. Bu süreçte gemilere tüm bu konularda rehberlik eden kılavuz kaptanlar devreye girmektedir.

Kılavuz kaptan, belli bir bölgede seyir yapan ya da limana yanaşmak veya limandan ayrılmak isteyen gemiyi varış noktasına salimen teslim eden, görev yaptığı deniz ve liman alanını en iyi şekilde bilen uzman ve yetenekli bir kaptan olarak tanımlanabilir. Ancak bu meslek, bu basit tanımdan çok daha karmaşık görevleri, riskleri, stres ve yorgunluk unsurlarını içermektedir.

Özellikle vardiyalı çalışma saatleri, gece yarısı en derin uykudan uyanarak göreve başlamayı gerektirmektedir. Biyolojik ritme aykırı olarak gece çalışmak, dolayısıyla uyku kalitesindeki düşüş kılavuz kaptanlarda gerilim yaratmaktadır. AMSA (Australian Maritime Safety Authority) – Avustralya Deniz Güvenliği Otoritesi tarafından kılavuz kaptanlar üzerine yapılan bir araştırma (1999), düzensiz ve vardiyalı çalışma saatlerinin, özellikle gece vardiyasının ve kötü hava koşullarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerini ortaya koymuştur. Söz konusu vardiyalı çalışma sistemi, kılavuz kaptanların çoğu zaman hafta sonları, bayramlar ve diğer tatiller gibi özel zamanları ailelerinden ayrı geçirmelerine neden olmakta ve bu durumun iş-aile çatışmasını tetiklediği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan mesleki özellikleri itibariyle hayati risk taşıyan kılavuz kaptanlık işinde yorgunluğu etkileyen bir öge olarak güvenlik unsurları kapsamında değerlendirilen güvenlik ikliminin irdelenmesi gerek bireysel gerekse organizasyonel düzeyde büyük önem arz etmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı kılavuz kaptanların iş-aile çatışması ve güvenlik ikliminin yorgunluğa etkileri incelemeye değerdir. Bu anlamda çalışma, iş-aile çatışması ve güvenlik ikliminin Türkiye'deki kılavuz kaptanların yorgunluğuna etkilerini ortaya koyan ilk Türkçe bilimsel araştırmadır.

Literatür Taraması

Kılavuz Kaptanlık Mesleği ve Özellikleri

Kılavuz kaptan, gemilerin limanda, kıyıda ya da açık denizde manevra ve kontrolünü sağlayan, gemi kaptanına bilmediği bir deniz ya da kıyı alanında rehberlik eden otoritedir (www.nmsc.gov.au). Kılavuz kaptanın temel görevi, ticari gemilere güvenli, etkin, etkili ve yetkin bir şekilde seyir hizmeti sunmaktır. Pilotaj alanında, limanda, kanal ya da boğaz geçişlerinde büyük gemilerin manevralarını gerçekleştirmek ileri düzeyde bilgi, uzmanlık, hız, bağımsız düşünme ve karar verme gibi yetenekleri gerektirir (www.nmsa.gov.pg).

Kılavuz kaptanlar, çıktıkları her gemide güvenli seyir yapmak, diğer gemilerin pozisyonlarını da dikkate alarak manevra yapmak ve liman otoritesiyle irtibat halinde kalmak için seyir, iletişim ve manevra ekipmanlarını kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de bu yüksek standartlara erişmek için kılavuz kaptanlar özel eğitimlerden geçirilir ve belgelendirilir.

NSW (Standard for Health Assessment of Marine Pilots) - Kılavuz Kaptanların Sağlık Değerlendirme Standartları Raporu'na (2004) göre kılavuz kaptanlık mesleği temelde iki aktiviteye dayanır. Birincisi bilişsel ya da kavramsal olarak nitelendirilen pilotlama görevi yani gemiye çıkmadan önce yapılan planlamadır. Kılavuz kaptan, manevra yapacağı gemiye çıkmadan önce hava durumu, deniz ve dalga durumu, geminin tonajı, operasyonel özellikleri, römorkör gerektirip gerektirmediği gibi unsurları inceler. Bu sürecin ardından kılavuz kaptanların fiziksel görevleri olarak adlandırılan ikinci aktivite başlar. Bu süreç, geminin güvenli bir şekilde manevrasını yapmak amacıyla gemiye çıkmak ve manevra bitiminin ardından gemiden ayrılmaktan oluşmaktadır. Gemiye çıkarken kılavuz kaptanlar pilot botu adı verilen araçla gemiye yanaşmakta ve gemi hareket halindeyken yüksek merdivenlere tırmanarak gemiye ulaşmaktadırlar. Manevra bitiminde yine seyir halindeki gemiden pilot botuna inerek gemiden ayrılırlar. Mesleğin beklide en riskli yönü bu süreçte yaşanmaktadır. Çünkü daha çok seyir halindeki gemiye çıkarken ya da gemiden ayrılırken güvenlik tedbirlerinin alınmaması, personelin dikkatsizliği ya da ekipmanların eskiliği ve kontrollerinin düzenli yapılmayışı gibi nedenler sonucu pek çoğu ölümle sonuçlanan kazalar yaşanmaktadır.

Önceden tam olarak belirlenemeyen trafik durumu, yoğun konsantrasyon, sıcaklık ekstremeleri, kötü hava şartları, risk faktörü yüksek durumlara ve strese sıkça maruz kalmak bir kılavuz kaptanın çalışma ortamının genel karakteristiğidir. Doğal olarak her vardiyada kılavuzluk hizmetinin hangi saatlerde verildiği, aradaki dinlenme sürelerinin ne şekilde gerçekleştiği, gidilen her gemide karşılaşılabilecek o gemiye özgü birtakım sorunların bu stres seviyesini olumlu veya olumsuz etkileyebildiği bilinmektedir (Cebeci ve Anker, 2004, s.41).

Manevra emniyeti bakımından yorgunluk daima bir tehdit unsuru olmuştur. Kılavuz kaptanlar yüksek risk altında yoğun konsantrasyon ve beceri gerektiren bir işi yapan insanlardır. Bu performanstaki göreceli bir azalma felaketlere yol açabilir. Aşırı yorgunluk sonucu bir kılavuz kaptanın beceri ve zamanlama hataları yapması, bellek kusurları göstermesi, yanlış kararlar vermesi sadece kılavuz kaptanın kendisini değil, gemi personelinin, limanı ve doğal çevreyi büyük kayıplara uğratabilir (Cebeci ve Anker, 2004, s.42).

Güvenlik İklimi ve Yorgunluk

Güvenlik iklimi kavramı ilk olarak Dov Zohar tarafından 1980 yılında kullanılmıştır. Zohar (1980, s.101)'ın tanımına göre güvenlik iklimi, organizasyonun güvenlik bakış açısıyla ilgili olarak çalışanlar tarafından algılanan bilgi bütünüdür. Bu tanımın yanı sıra güvenlik ikliminin ifade edilmesiyle ilgili olarak farklı görüşler sunulmuştur. Neal ve Griffin (2006, s.946)'e göre güvenlik iklimi, işyerindeki güvenlik ile ilgili olarak politika, prosedür ve uygulamaların çalışanlar tarafından bireysel olarak nasıl algılandığı ile ilgilidir. Genel anlamda güvenlik iklimi, örgütsel güvenlik değerleri ve güvenlik davranışlarıyla ilgili bilgi sağlar (Clarke, 2010). En basit tanımı ile güvenlik iklimi, işgörenlerin çalıştıkları iş çevresi, güvenlik ortamı ve iş konusundaki riskler gibi konularda paylaştıkları algıdır.

Güvenlik iklimi, çalışanların iş çevresinin güvenliği hakkında paylaştıkları algılara işaret ederken, gerçekleştirilen günlük görevlere karşı da bir temel sağlamaktadır. Paylaşılan algılar, yönetim kararları, örgütsel güvenlik normları ve

beklentileri, güvenlik uygulamaları, politikaları ve prosedürlerini kapsayan, güvenliğe örgütsel bağlılığı gösteren farklı faktörlerden kaynaklanmaktadır (Seçer, 2012).

Başka bir ifade ile çalışanların iş çevreleri, yönetimin güvenlik görüşü ve aktiviteleri, iş risklerindeki denetimler hakkında algılama kalıpları geliştirmesi ve buna uygun davranmasıdır. Güvenlik ikliminin önemli bileşenleri; yönetim değerleri, yönetim ve örgüt uygulamaları, iletişim, işyeri sağlık ve güvenliğine çalışanların katılımıdır. Bu faktörlerin kaza ve olayları azalttığı pek çok çalışmada gösterilmiştir

Güvenlik iklimine ilişkin çalışmaların bazıları motivasyon ve güvenlik davranışı gibi pozitif örgütsel çıktılarla ilişkilendirilirken, bazı çalışmalar da kazalar ve hasarlar gibi negatif örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir (Neal ve Griffin, 2006; Darbra ve diğ., 2007; Baba ve diğ., 2009; Bjerkkan, 2010). Bu açıdan incelendiği zaman, güvenlik iklimi ile örgütsel stres ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmalar tespit edilmiştir (Schaefer ve Moos, 1996; Morrow ve Crum, 1998; Opie ve diğ., 2012). Ancak yorgunlukla doğrudan ilintili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle güvenlik iklimiyle ilgili literatür, yorgunlukla ilişkilendirilen çalışmalar açısından da incelenmeli ve zenginleştirilmelidir.

İş stresi ile ilgili çalışmalar tarandığında, özellikle Clarke (2010) tarafından yapılmış bir araştırma, olumsuz iş çevresinin strese neden olarak psikolojik iyi olma durumunda azalmaya yol açtığı belirlenmiş ve bu nedenle güvenlik ikliminin olumsuz etkilerinin iş stresine yol açacağı belirtilmiştir. Diğer taraftan stres ve yorgunluk konuları iç içe geçmiş olduğundan, olumsuz güvenlik ikliminin yorgunluğu da tetikleyeceği değerlendirilmektedir. Stresten bağımsız olarak yapılan çalışmalardan birinde (Baba ve diğ., 2009) güvenlik iklimi ile yorgunluğun belirleyicilerinden biri olan duygusal tükenmişlik arasındaki bağlantı incelenmiştir. Bu araştırmaya göre duygusal olarak tükenmişlik hissedenden kişiler, kendilerine çare bulmak için pozitif çözümler arayışına girerler. Bununla birlikte, olumsuz güvenlik iklimi, duygusal bitkinliğe çare olabilecek pozitif çözümleri engeller. Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında, bu araştırma kapsamında güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında olumsuz yönde bir ilişkinin ortaya çıkacağı tahmin edilerek H1 aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

İş - Aile Çatışması ve Yorgunluk

İş ve aile kavramları yetişkin hayatının en önemli iki çevresini oluşturmaktadır (Frone ve diğ., 1992, p. 65). Pek çok insan işinde ve ailesinde sahip olduğu ayrı rolleri dengelemekte sorun yaşadığından ve bu çatışma çalışma hayatına doğrudan etki ettiği için incelenmeye değerdir. Literatürde iş – aile çatışması “Aile ve iş kapsamındaki rol stresinden ve karşılıklı olarak uyuşmazlıktan kaynaklanan çatışma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, p.77). Parasuraman ve Greenhaus’a göre (1997) iş ve aile çatışmasının üç tipi vardır. Birincisi zamana dayalı (zamana bağlı olan bir rolün, diğer rolü tam anlamıyla gerçekleştirmeyi zorlaştırması durumu), ikincisi zorlamaya dayalı (bir rolün diğer rolü engellemesi ya da diğer rolü çiğnemesi sonucu söz konusu role ait sorumlulukları yerine getirememesi durumu), üçüncüsü ise davranışa dayalı (iş sorumluluklarının evde, ev sorumluluklarının ise işte sorun yaratması durumu) iş aile çatışmasıdır.

Diğer taraftan bu karşılıklı çatışmalar, iş hayatını engelleyen aile sorumlulukları (WFC-Work Family Conflict – iş ve aile çatışması) ve aile hayatını engelleyen iş

sorumlulukları (FWC- Family Work Conflict – aile ve iş çatışması) gibi bir başka sınıflandırma yapılmasına da neden olmaktadır. (Greenhaus ve Beutell, 1985). Her iki çatışma türü de genellikle farklı alanlardan ve karşıt olan talepleri bireyin yoğun bir şekilde karşılama çabasından kaynaklanmaktadır (Boles ve diğ., 1997, p.18).

İş hayatını engelleyen aile sorumlulukları (iş – aile çatışması) ilgili çalışmalar, bu durumun düşük iş doyumu (Netemeyer ve diğ., 1996; Kossek ve Ozeki, 1998; Boles ve diğ., 2001) stresle, yorgunlukla (Geurts ve Demerouti, 2003) ve işten ayrılma niyetiyle (Burke, 1988, Higgins ve Duxbury, 1992; Boles ve diğ., 1997) ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın aile hayatını engelleyen iş sorumluluklarının (aile – iş çatışması) daha çok ev alanında negatif etkiler yarattığı, yaşam doyumunu düşürdüğü ve aile içi çatışma yarattığı belirlenmiştir. Dahası bu çatışma tarzının her iki alanda da yaşandığı, aile hayatını engelleyen iş sorumluluklarının, iş hayatını engelleyen aile sorumluluklarına göre daha yaygın olduğu tespit edilmiştir (Frone ve diğ., 1992, Burke ve Greenglass, 1999).

Özetlemek gerekirse, iş – aile çatışması ve aile – iş çatışmasının birbirinden farklı özellikler taşıdığı açıkça görülmektedir (Ford ve diğ., 2007). Önceki çalışmalarda (Netemeyer ve diğ., 1996) iş – aile çatışmasının, aile – iş çatışmasına göre yorgunluk faktörüyle daha yüksek korelasyonda olmasından dolayı, bu çalışmada da iş – aile çatışmasının yorgunluğa etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

H2: İş – aile çatışması ve yorgunluk arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma Yöntemi ve Bulguları

Kılavuz kaptanların iş-aile çatışması ve güvenlik ikliminin yorgunluklarına etkilerini belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın araştırma kısmında öncelikle örneklem ve özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan hipotezlere ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve KMO ile Barlett's Test verilerine göre verilerin normal dağılım gösterdiğini ve faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Yeterli örneklem seviyesine sahip olduğu görülen veriler için SPSS 11,0 programı kullanılarak, keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak konu üzerinde çalışacak daha sonraki araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Örneklem ve Özellikleri

Araştırma evrenini Türkiye'de çalışan kılavuz kaptanlar oluşturmaktadır. Türk kılavuz Kaptanlar Derneği'nin verilerine göre 2014 yılı itibariyle Türkiye'de çalışan derneğe kayıtlı kılavuz kaptan sayısı 320'dir. Araştırma kapsamında ulaşılabilen tüm kılavuz kaptanlara gönderilen anket formlarından geri dönen 100 tanesi değerlendirme kapsamına alınmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %99'u erkektir ve %94'ü evlidir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise katılımcıların %90'ı lisans mezunu ve %6'sı yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %41'inin 41-50 yaş arasında olduğu ve %25'inin 5-10 yıldır kılavuz kaptanlık mesleğiyle uğraştığı görülmektedir. Tüm katılımcıların vardiya

sistemiyle çalıştığı bu iş grubunda katılımcıların %23'ü günlük manevra sayısını 50-59 olarak belirtmiştir.

Araştırmanın Ölçekleri

Veri toplama yöntemi olarak anket formlarının kullanıldığı bu çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmakta ve birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise güvenlik iklimi, iş – aile çatışması ve yorgunluğa ilişkin olarak beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiş sorular yer almaktadır. Güvenlik ikliminin ölçülmesinde Gershon ve diğ., (2000) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışma kapsamında iş – aile çatışmasını ölçebilmek için Geurts ve diğ., (2005) tarafından kullanılan 5 faktörlü ölçek kullanılmıştır. Son olarak kılavuz kaptanların yorgunluğunu ölçmek amacıyla “Functional Assessment of Chronic Illness Therapy (FACIT) Fatigue Scale (Version 4)” olarak bilinen ölçeğin 9 ifadesi kullanılmıştır.

Analizler

Faktör ve Güvenilirlik analizleri

Çalışma kapsamında öncelikle değişkenlerin durumuna göre keşifsel (exploratory) faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ancak, faktör analizinin yapılabilmesi için öncelikle örneklem yeterliliğine bakılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Örneklem Yeterliliği Testi Sonuçları Tablo 1'deki gibidir. Tablo 1'de yer alan KMO ve Bartlett's Test verilerine göre verilerin normal dağılım gösterdiğini ve faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Örneklem Yeterliliği Testi Sonuçları

	Güvenlik İklimi	İş - Aile Çatışması	Yorgunluk
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem yeterliliği	0,678	0,723	0,700
Serbestlik Derecesi	10	10	45
Bartlett Testi (χ^2)	185,122	193,848	268,022
Anlamlılık (Sig.)	0,000	0,000	0,000

Yeterli örneklem seviyesine sahip olduğu görülen veriler için SPSS 11,0 programı kullanılarak, keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analiz yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör yapılarının beklendiği şekilde olduğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir. Ankete verilen yanıtların dağılımı ve bu sorulara ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Yorgunluk $\alpha = .83$	Güvenlik İklimi $\alpha = .85$	İş – Aile Çatışması $\alpha = .86$
.892	.902	.879
.797	.876	.861
.765	.808	.775
.747	.807	.736
.648	.647	.709
.621		
.620		
.611		
.522		

Tablo 3, korelasyon değerleri, ortalama ve standart sapmaları göstermektedir. Korelasyon analizi incelendiğinde, güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönde bir etki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan iş – aile çatışması ve yorgunluk arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri

Değişkenler		Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Güvenlik İklimi	1	1.92	0.48	1	-.152	-.387**
İş – Aile Çatışması	2	2.26	0.58		1	.453**
Yorgunluk	3	2.39	1.00			1

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir. Tabloya göre beta katsayıları ile t istatistik değerlerine bakıldığında güvenlik ikliminin yorgunluğu olumsuz yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -.387$; $p < .01$). Analizde R^2 değeri, bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenlerce açıklandığını göstermektedir. Birinci modelde düzeltilmiş R^2 değeri .141 iken ikinci modelde iş – aile çatışması eklendiğinde düzeltilmiş R^2 değerinin .294 çıktığı belirlenmiştir. Diğer taraftan iş – aile çatışmasının yorgunluğu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = .403$; $p < .01$).

Sonuç olarak güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında negatif yönlü ilişki tespit edildiğinden H1 hipotezi desteklenmiştir (β : -.387). Ayrıca iş – aile çatışması ile yorgunluk arasında olumlu yönde ilişki tespit edilerek H2 hipotezi de desteklenmiştir (β : .403).

Tablo 4: İş – Aile Çatışması ve Güvenlik İkliminin Yorgunluğa Etkileri

	<i>Yorgunluk Model 1</i>		<i>Yorgunluk Model 2</i>	
	β	t	β	t
<i>Güvenlik iklimi</i>	-.387	-4.15**	-.326	-3.81**
<i>İş – aile Çatışması</i>			.403	4.72**
Model F	17.25**		21.63**	
Model R ²	.141		.294	

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, iş-aile çatışması ve güvenlik ikliminin yorgunluğa etkilerini belirlemektedir. Bu amaçla Türkiye’de çalışan kılavuz kaptanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve iş – aile çatışması ile güvenlik ikliminin yorgunluğa etkileri hipotezler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, çarpıcı özellikler taşıyan kılavuz kaptanlık mesleğinde çalışanlara ilişkin önemli bulgular elde edilmiş ve söz konusu bulgular hipotezlerimizi desteklemiştir.

Desteklenen hipotezlerden birincisi, güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin varlığına dairdir. Bu bulgu, güvenlik iklimi ile örgütsel stres ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sonuçlarıyla tutarlıdır (Schaefer ve Moos, 1996; Morrow ve Crum, 1998; Opie ve diğ., 2012). Söz konusu çalışmalar daha çok örgütsel stres ve tükenmişliğe yönelik olup, geçmiş çalışmalara ilaveten söz konusu araştırma, güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında doğrudan ilişki kurmuş olması açısından önem arz etmektedir. Bu yönüyle araştırma ile mevcut literatüre katkıda bulunulduğu değerlendirilmektedir. Özellikle Türkiye’deki literatür incelendiğinde, özellikle kılavuz kaptanların güvenlik iklimi ve yorgunluğuna ilişkin bir başka araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen ikinci önemli bulgu ise iş – aile çatışması ve yorgunluk arasında olumlu yöndeki anlamlı ilişkidir. Daha önceki çalışmalar, iş – aile çatışmasının stres, yorgunluk ve düşük iş doyumu gibi negatif durumlarla ilintili olduğunu gösterdiğinden (Burke, 1988; Higgins ve Duxbury, 1992; Netemeyer ve diğ., 1996; Boles ve diğ., 1997; Kossek ve Ozeki, 1998; Boles ve diğ., 2001; Geurts ve Demerouti, 2003) bu hipotez de geçmiş araştırmaların sonuçlarıyla tutarlıdır. Yani kılavuz kaptanlık mesleğinde iş – aile çatışması arttıkça çalışanların yorgunluğu da artmaktadır.

Sonuç olarak kılavuz kaptanlık gibi mesleki riskleri oldukça yüksek olan bir iş alanında güvenlik iklimi ile yorgunluk arasındaki negatif yönlü ilişki dikkate değerdir. Bir kılavuz kaptanın, manevra yapacağı gemiye ilişkin ya da çalıştığı kuruma ilişkin güvenlik algısı ne kadar olumlu ise iş ile ilintili yorgunluk düzeyi o denli düşük olur. Çünkü güvenlik algısının yüksek olması demek, uygulanan politika ve prosedürler ile örgütsel güvenlik normlarının geliştirilmesi ve yönetimin mesleki risklere karşı daha fazla önlem alması anlamına gelmekte ve bu durum olumlu çalışma koşulları ile birlikte çalışanları yorgunluğun azalması doğrultusunda etkilemektedir. Güvenlik algısının düşük oluşu, çalışma koşullarının kötüleşmesini de beraberinde getirebilmekte ve bu durum da yorgunluk ile ilintili olarak kazaların artışına, maddi kayıplara ve hatta can

kayıplarına yol açabilmektedir. Bu anlamda yöneticiler, kılavuz kaptanların mesleki risklerini dikkate alarak güvenlik uygulamaları konusunda titiz davranmalı, çalışanlara gerekli eğitimleri vererek, çalışanlara kendilerini daha değerli hissettirecek güvenlik tedbirlerini almalıdır. Yönetimin güvenlik iklimi ile ilgili görüşleri, örgütsel güvenlik normları, uygulama ve politikaları, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu etkilemektedir. Bu nedenle güvenlik algısı yüksek olan çalışanlar, işlerinde yorulmalar da sorunlara karşı pozitif çözümler bulma eğilimindedirler. Dolayısıyla yöneticiler, güvenlik iklimine ilişkin algının yüksek olduğu kurumlarda yorgunluk faktörlerini azaltarak yorgunlukla ilintili kaza ve sorunların azalmasını sağlayabilirler.

Güvenlik iklimi, çalışanların iş çevresinin güvenliği hakkında paylaştıkları algılara işaret ederken, gerçekleştirilen günlük görevlere karşı da bir temel sağlamaktadır. Paylaşılan algılar, yönetim kararları, örgütsel güvenlik normları ve beklentileri, güvenlik uygulamaları, politikaları ve prosedürlerini kapsayan, güvenliğe örgütsel bağlılığı gösteren farklı faktörlerden kaynaklanmaktadır (Seçer, 2012). Başka bir ifade ile çalışanların iş çevreleri, yönetimin güvenlik görüşü ve aktiviteleri, iş risklerindeki denetimler hakkında algılama kalıpları geliştirmesi ve buna uygun davranmasıdır. Güvenlik ikliminin önemli bileşenleri; yönetim değerleri, yönetim ve örgüt uygulamaları, iletişim, işyeri sağlık ve güvenliğine çalışanların katılımıdır. Bu faktörlerin kaza ve olayları azalttığı pek çok çalışmada gösterilmiştir

Diğer taraftan kılavuz kaptanların vardiyalı çalışma günleri ve saatleri iş – aile çatışmasına yönelik iyi bir örnek teşkil etmekte ve bu durum yorgunluğa etkiye bulunmaktadır. Vardiyalı çalışma sisteminin gereği haftada 3, 4, bazen 7 ya da 10 günü ailesinden uzakta geçirmek zorunda kalan kılavuz kaptanlarda bu durum yorgunluğu arttırıcı yönde etki yapmaktadır. Uzak kalan zamanlardan dolayı aile sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi durumunun kılavuz kaptanlar üzerinde baskı yarattığı ve bu durumun da yorgunluğu tetiklediği değerlendirilmektedir. Hem iş hem de aile yaşantısında denge kurabilmenin yolu iş – aile çatışmasının azalmasından geçmektedir. Bireyin iş hayatında sıkıntı yaşamaması, aile hayatına da olumlu katkıda bulunacak, aile hayatında sıkıntı yaşamaması ise iş hayatına olumlu katkıda bulunacak ve çalışanların yorgunluğunu azaltıcı yönde etki edecektir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş – aile çatışmasını azaltmaya yönelik tedbirler alması önemlidir. Bunun için zaman zaman vardiya günleri ya da saatleri, çalışanların taleplerine göre revize edilmelidir. Çalışanların ailelerinin yanında olmalarını gerektiren özel durumlarda, yöneticiler gerekli esnekliği göstermeli ve vardiya sistemi yeniden gözden geçirilmelidir. Böylelikle çalışanlar, gerektiği zaman ailelerine karşı sorumluluklarını da tam olarak yerine getirebilecekler ve bu durumun yorgunluğa negatif etkileri ortadan kalkmış olacaktır.

Çalışmanın kısıtlarına ilişkin olarak iki konudan söz edilebilir. Araştırmanın birinci kısıtı anket formlarını dolduran katılımcı sayısıdır. Türk kılavuz Kaptanlar Derneği'nin verilerine göre 2014 yılı itibarıyla Türkiye'de çalışan derneğe kayıtlı kılavuz kaptan sayısı 320 olmasına rağmen, bu çalışmaya ilgi gösterenlerin sayısı 100'dür. Daha ileriki çalışmalarda katılımcı sayısının arttırılabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan kılavuz kaptanlık mesleğinin uluslararası nitelik taşıdığı düşünüldüğünde, çalışmanın bir diğer kısıtının da sadece Türkiye'deki kılavuz kaptanlara uygulanmış olmasıdır. Daha ileriki çalışmalarda uluslararası nitelikte karşılaştırmalı uygulamalara yer verilerek ilginç sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Baba V.V., Tourigny L., Wang X., Liu W. (2009). Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26, 23-37.
- Bjerkkan A. (2010). Health, environment, safety culture and climate – analyzing the relationships to occupational accidents. *Journal of Risk Research*. Vol. 13, No. 4, June 2010, 445–477.
- Boles, J. S., Howard, W. G. & Donofrio, H. H. (2001). “An Investigation into the Interrelationships of Work-family conflict, Family-work conflict and Work satisfaction,” *Journal of Managerial Issues*, 13(3), pp. 376 -390.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., Hair, J. S., & Jr. (1997). “Role Stress, Personal Life Stress, and Symptoms of Life Strains: An Examination of the Moderating Role of Sense of Competence,” *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Burke, R.J. (1988)“Some Antecedents and Consequences of Work-family Conflict.” *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 287-302.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work-life congruence and work-life concerns among nursing staff. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 12 (2), 21-29.
- Cebeci O., Anıker A.T. (2004). *Denizcilik Dergisi. Türkiye v Kılavuzluk*. Yıl:3, Sayı: 14. 40-44.
- Clarke S.(2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 553–578.
- Darbra R.M., Crawford J.F., C.W. Haley, Morrison R.J. (2007). Safety culture and hazard risk perception of Australian and New Zealand maritime pilots. *Marine Policy* 31 (2007) 736–745
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). „Work And Family Satisfaction And Conflict: A Meta-Analysis Of Cross-Domain Relations,” *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 57-80.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict: Testing A Model Of The Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77: 65-78.
- Gershon R.M., Karkashian C.D., Grosch J.W., Murphy L.R., Escamilla C.A., Flanagan P.A., Bernacki E., Kasting C., Martin L.(2000). Hospital safety climate and its relationship with safe work practices and workplace exposure incidents, *American Journal of Infection Control*, 28, 211-221.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). “Work/Non-Work Interface: A Review Of Theories And findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.),” *The Handbook Of Work And Health Psychology*, pp. 279 –312. Chichester, England: Wiley.

- Geurts, S.A.E., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Dijkers, J.S.E., Van Hooff, M.L.M. & Kinnunen, U.M. (2005). Workhome interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19 (4), 319–339.
- Greenhaus J. H., Beutell N.J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, Vol.10, N.1.
- Higgins, C., Duxbury, L. E. & Irving, R. H. (1992). “Work-Family Conflict In The Dual Career Family,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51. 51-75.
- Kossek. E. E., & Ozeki, C. (1998). “Work- Family Conflict, Policies, And The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review And Directions For Organizational Behavior/Human Resources Research.” *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 139- 149.
- Morrow P.C., Crum M.R. (1998). The Effects of Perceived and Objective Safety Risk on Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 53, 300–313 (1998)
- Neal A., Griffin M.A. (2006). A Study of the Lagged Relationships among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 946–953.
- Netemeyer, R.G., McMurrian, R. & Boles, J.S. (1996). “Development And Validation Of Work Family Conflict And Family Work Conflict Scales,” *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 400-410.
- Opie T., Lenthall S., Wakerman J., Knight S., Dunn S., Rickard G., MacLeod M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work and Stress*, 26(4) pp. 385-404.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1997). The changing world of work and family. In S. Parasuraman, & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. Westport, CN: Quorum Books.
- Schaefer J.A., Moos R.H. (1996). Effects of Work Stressors and Work Climate on Long-Term Care Staff's Job Morale and Functioning. *Research in Nursing & Health*, 19, 63-73.
- Seçer B. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 4, 29-46.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96–102.
- AMSA (1999) - On Tour Analyses of the Work and Rest Patterns of Great Barrier Reef Pilots: Implications for Fatigue Management. Queensland University of Technology for Australian Maritime Safety Authority – Australia.

NSW (New South Wales) Government's Report (2004). Standard for Health Assessment of Marine Pilots.

<http://www.facit.org>. Functional Assessment of Chronic Illness Therapy (FACIT) Fatigue Scale (Version 4).

[http://www.nmsa.gov.pg/new/PDF_files/PNG%20Marine %20Pilot%20Standards%20-%20Oct%202012.pdf](http://www.nmsa.gov.pg/new/PDF_files/PNG%20Marine%20Pilot%20Standards%20-%20Oct%202012.pdf)

<http://www.nmsc.gov.au>, Draft Regulatory Impact Statement National Standard for Competencies for Trainee Marine Pilots, National Marine Safety Committee, November 2009).

The Impact of Safety Climate and Work-Family Conflict on Fatigue: A Survey on Turkish Marine Pilots

Gökçe Çiçek CEYHUN

Kocaeli University
Barbaros Maritime School
41500 - Karamürsel, Kocaeli, Turkey
gokceceyhun@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

When ship masters berth to an unknown ports or pas through narrow waterways, straits and canals they cannot know all information related with that region and cannot predict traffic situation, weather condition, legal regulation, technical and environmental risks. In that time marine pilots become part of the activity as a guide. Marine pilot can be defined as an expert and qualified master who control the vessel while berthing, departing and sailing. However this occupation includes more complicated duties, risks, stress and fatigue factors.

Especially shifting requires to awake from deep sleep and to start duty accordingly. Working at nights against biological rhythm and decreasing of sleep quality cause stress and fatigue on marine pilots. AMSA (Australian Maritime Safety Authority)'s research on Australian marine pilots (1999) has proved that irregular working hours, shifting, working at nights and bad weather conditions have negative effect on marine pilots. This working system usually cause marine pilots to work away from family on the weekends, special days and holidays. Therefore it is predicted that this case may cause work family conflict on marine pilots.

On the other hand, safety climate related with marine pilot's occupation that affects fatigue in this risky job is very crucial both personnel and organizational level. Due to all of these mentioned reasons it is worth investigating to determine the impact of work-family conflict and safety climate on fatigue. This research is the first study in Turkey which specifies the impact of work-family conflict and safety climate on fatigue for Turkish Marine Pilots.

Methodology

The paper is empirically based on the primary data collected from 100 marine pilots' in Turkey. Data obtained from questionnaires have been analyzed through the SPSS 11,0 statistical packet program, correlation and hierarchical regression analysis.

The results of the survey confirmed the following hypothesis:

H1: Safety climate is negatively correlated with fatigue.

H2: Work – family conflict is positively correlated with fatigue.

After confirming adequate sample, exploratory factor analyze was conducted by using SPSS 11,0 statistical packet program. Factor analyze was implemented with Principal Component Analyze method and Varimax rotation techniques were implemented to identify the underlying structure of various measures. Most factor loadings were above 0.50 which can be assumed a high level of significance.

Then, means and standart deviations for each variable and correlation matrix of all variables were calculated. It is found that safety climate is negatively correlated with fatigue (0,01 level). On the other hand there is positive relationship between work – family conflict and fatigue (0,01 level).

In order to test hypothesis of this research regression analyze was conducted. The results revealed that safety climate negatively affects fatigue ($\beta = -.387$; $p < .01$). While corrected R^2 was .141 in the first model, R^2 was .294 in the second model by adding work – family conflict. Besides work – family conflict affects fatigue positively ($\beta = .403$; $p < .01$). Finally the results of the survey confirmed the two hypotheses accordingly.

Discussion and Conclusions

This study determines the impact of work-family conflict and safety climate on fatigue. An investigation implemented on Turkish marine pilots for this purpose and mentioned relationship was explained with hypotheses. The results of the research showed conspicuous findings regarding with Turkish marine pilots and the hypotheses were confirmed.

The first hypothesis that confirmed within the scope of the study was “safety climate is negatively correlated with fatigue”. This finding is consistent with previous studies that prove the relationship between safety climate and organizational stress and burnout (Schaefer and Moos, 1996; Morrow and Crum, 1998; Opie et al., 2012). In addition to previous studies, this research is important as directly presents the relationship between safety climate and fatigue. Hence this research contributes the literature with this aspect. Especially, it is predicted that there is no any study in Turkish literature related with marine pilots’ safety climate and fatigue.

The second hypothesis that confirmed within the scope of the study was work – family conflict is positively correlated with fatigue. Due to prior studies demonstrate that work – family conflict was related with negative conditions as stress, fatigue and low job satisfaction (Burke, 1988; Higgins & Duxbury, 1992; Netemeyer et al., 1996; Boles et al., 1997; Kossek & Ozeki, 1998; Boles et al., 2001; Geurts & Demerouti, 2003), this hypotesis is also consistent with former researches. In other words, the more work – family conflict causes more fatigue of marine pilots.

As a result it is significant the negative relationship between safety climate and fatigue form marine pilot occupation that has high risks. When a marine pilot’s safety perception related with the company and with the ship that under his command is positive, his fatigue degree should be low accordingly. As safety perception becomes higher, policies, procedures and organizational norms improve more. In this way, management takes more precaution for the risks and this situation decreases fatigue. As safety perception becomes lower, working conditions become worse and this situation leads fatigue related accidents, financial loss, even loss of lives. Within this scope,

managers should make tiny distinctions related with safety climate by giving importance to safety related trainings, taking care of occupational risks of marine pilots. Safety related views of managers, organizational safety norms, practices and policies affect organizational commitment and motivation of employees. Hence, the employees who have high safety perception tend to find positive solutions to fatigue related problems. That's why managers provide decreasing of fatigue related accidents and cases by decreasing fatigue factors in the organizations that have high safety climate.

Besides, irregular working hours of marine pilots is a good example of work – family conflict case and this leads fatigue. As part of this occupation, marine pilots work away from family for 3, 4, 7 or 10 days and this increases fatigue. Due to being away from home, marine pilot may not discharge his/her responsibility to the family and this case induces fatigue. Reducing work – family conflicts provide balance both in the work life and family life. Not having work related fatigue supports positive family life and not having family related fatigue supports positive work life. Hence, it is crucial for managers to take precautions in order to prevent work – family conflict. Within this scope managers sometimes should revise shifting system according to employees' demand. Whenever an employee needs to be near his/her family, managers should give permission. In this way, employees may discharge the responsibility to his/her family and one of the the negative effects of work – family conflicts may be eliminated.

This study has two limitations. The first limitation is participant number of study. Although 320 Turkish marine pilots are under record, only the 100 of them took an interest to this study. Future researches should include more participants. Secondly, the occupation of marine pilot is an international working area. Hence next studies may be implemented internationally and interesting results may be acquired.

Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma

*A Comparative Study on Perceptions and Reactions of Workers:
A Research on Blue and White Collar Workers*

M. Fikret ATEŞ

Başkent Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Meslek
Yüksekokulu, Ankara,
Türkiye
mfates@baskent.edu.tr

H. Cenk SÖZEN

Başkent Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Ankara,
Türkiye
csozen@baskent.edu.tr

H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Ankara,
Türkiye
okany@baskent.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik algılarını ve buna yönelik tepki biçimlerini incelemektir. Araştırma bir akademik kurumdaki 120'si beyaz ve 159'u mavi yakalı olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İki grubun da eşitsizliği algılamaları ile tepki vermeleri arasında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile saptanmıştır. Mavi yakalı çalışanların eşitsizliği algılama durumları ile tepki göstermeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Beyaz yakalılarda ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik algıları ve eşitsizliğe yönelik tepkilerinin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, iki grup çalışanın eşitsizlik algılarının ve eşitsizliğe karşı tepki biçimlerinin boyutsal anlamda farklılaştığını göstermektedir. Mavi yakalılar eşitsizlik algıları daha çok meslektaşlarla yapılan kıyaslamalar ve yönetimin kayırmacı tutumuyla ilişkilidir. Beyaz yakalılar ise ücret, terfi ve statü gibi konularda hassasiyet göstermektedirler. Mavi yakalılar algılanan eşitsizlik karşısında yöneticilere şikayet veya onları ikna etme yolunu tercih etmektedirler. Beyaz yakalılar ise, daha politik yollar kullanarak tepkilerini ortaya koymaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Eşitlik kuramı, motivasyon, örgütsel adalet, eşitsizlik algısı.

Abstract

The purpose of this study is to examine perception of inequality and types of reaction of white and blue collar workers. The research was conducted over 120 white collar and 159 blue collar workers in an academic institution. It was determined with correlation analysis whether there is a relation between perception of inequality and reaction towards it for two groups. A significant and positive relation has been found

between inequality perceptions and reaction towards inequality of blue collar workers. No significant relation has been found for white collar workers.

Factor analysis was used to determine the dimensions of inequality perceptions and reactions towards inequality of blue and white collar workers. Results show that inequality perceptions and types of reactions towards inequality differ in terms of dimensions. Equity perceptions of blue collar workers are mostly based on comparisons with colleagues and nepotist behavior of their managers. White collar workers show sensitivity to the issues like salary, promotion and status. Blue collar workers prefer to report or to persuade their managers when they face with inequality. White collar workers decide to show their reactions by using more political methods. .

Keywords: Equity theory, motivation, organizational justice, perception of inequality.

Giriş

20. yüzyılın başlarında büyük iş örgütlerinin ortaya çıkışıyla ilk yönetim çalışmaları çoğunlukla planlama, kayıt altına alma, politikaları yazılı hale getirme ve uzmanlaşmaya ağırlık verilmiş (Perrow, 1973); çalışanlar ise tasarlanan bu mekanik ve kapalı anlayışın bir parçası haline getirilmeye çalışılmıştır. 1920’li yıllarda sendikal hareketlerin artması ve büyük kentlerdeki sosyal dönüşüm sonucunda giderek yabancılaşan bireyin iş yerindeki davranışının çalışılması bir gereklilik haline gelmiştir (O’Connor, 1999). Sonrasında davranışsal okulun yükselmesi ve psikoloji, sosyoloji, antropoloji ile sosyal psikoloji gibi alanlardan beslenmesi sonucunda yöneticiler için bir takım araçlar geliştirilmiştir. Bu davranışsal çalışmalar içerisinde güdüleme kuramlarının yönetsel alanda en fazla uygulama alanı bulanlar arasında olduğu ifade edilebilir.

İlk çalışmalar, temelde insan ihtiyaçlarının karşılanması durumunda güdülenmenin sağlanıp sağlanamayacağı üzerineydi. McClelland (1961), Herzberg (1966), Maslow (1954), Alderfer (1972) gibi araştırmacılar değişik ihtiyaç temelli kuramlar ortaya atmış ve güdülemenin nasıl bir modele göre gerçekleşmesi gerektiği üzerine tartışmalar başlatmışlardır. Adams (1963), Vroom (1964) ve Locke (1968) gibi bazı yazarlar farklı bir yola saparak güdüleme konusuna süreç temelli yaklaşımlarla açıklama getirmeye çalışmışlardır. Bu kuramların içerisinde Adams’ın (1963) eşitlik kuramı, çalışanları güdüleme konusu dışında kendisine örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularda gibi farklı uygulama alanları da bulan bir yaklaşımdır.

Adams (1963) çalışanların örgütlere katkıları oranında “eşit” karşılıklar beklediklerini, kendileriyle diğerlerinin girdi-çıktı oranlarını mukayese ettiklerini ve algılarına göre bir takım tepkilerde bulunduklarını ileri sürmektedir. Güdülemenin çalışanlar arasındaki sosyal kıyaslamalar sonucu eşitliği sağlamaya doğru hareketten dolayı gerçekleşeceğini savunan John Stacey Adams’ın (1965) eşitlik kuramının bazı yazarlar (Bell ve Martin, 2012) klasik yönetim dönemindeki Taylor’un bilimsel yönetim anlayışına daha uygun bir model ortaya koyduğunu ileri sürmektedirler. Çünkü o dönemde parça başı ücretlendirme yöntemi uygulanan mavi yakalıların diğerlerinin kendi üretim-ücret düzeylerini yakalayıp yakalamadığını mukayese ederek iş yerindeki performanslarını düzenlemektedirler (Bell ve Martin, 2012). Bu kuramın mevcut yönetim ve organizasyon yazınında önemli yer tutan örgütsel adalet kavramının da gelişmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Adams’ın (1963) eşitlik kuramı ve diğer güdülenme kuramlarının geliştirildiği altmışlı ve yetmişli yıllardan sonra iş dünyasındaki modern örgütlerde mavi yakalı çalışanların sayılarının azalması ve beyaz

yakalıların sayısının artmasıyla çalışanların eşitsizliği algılama ve tepki verme durumlarında bir değişiklik olup olmadığı konusuna araştırılması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı günümüz iş örgütlerinde çalışan mavi ve beyaz yakalıların eşitlik kuramının temel iddialarından yola çıkarak eşitsizliği algılama düzeyleri ve tepki verme biçimlerini kıyaslamaktır. Günümüzdeki modern örgütlerde değişen oranlarda bulunan bu iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ve bunun sonucunda verdikleri tepkilerinde bir farklılaşma olup olmadığı konusunun ulusal yönetim yazınına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Ülkemizde konu ile ilgili gerçekleştirilen bazı çalışmalarda işyerlerinde kişilerin eşitsizliği algılamalarına rağmen sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade (Çakıcı , 2007, 2008; Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009; Özdemir ve Uğur, 2013) edilmektedir.

Örgütsel Adalet ve Çalışanların Eşitlik Algıları

Örgütsel adalet araştırmaları çalışanların işlerinde kendilerine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığı yönündeki algılarını ve bu durumun çıktıları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Pillai, vd, 2001). Konuya ilişkin yazında örgütsel adaletin örgütlerde güven ve bütünleşme ortamı yarattığını belirtilmektedir (Aryee, Budhwar, ve Chen 2002; Cropanzano ve Rupp 2008; Colquitt ve Rodell, 2011). Örgütsel adalet; dağıtımsal (Deutsch, 1975), süreçsel (Thibaut ve Walker, 1975, Leventhal 1980) ve etkileşimsel olmak üzere üç farklı boyut altında ele alınmaktadır (Bies ve Moag 1986). Adalet algısı, örgütsel çevre içerisinde kişiler ve onların işleri arasındaki etkileşimlerin değerlendirilmesiyle ilişkilidir (Balassiano ve Salles, 2012). Dolayısıyla Adams'ın (1963) kuramında da açıkladığı üzere çalışanlar arasında gerçekleştirilen kıyaslamalar, eşitlik algısı ve dolayısıyla örgütsel adalet algısını şekillendirmektedir. Her ne kadar Adams (1963) ilgi alanı daha çok çalışanların kıyaslamalar yoluyla algıladıkları eşitsizliğin sonucunda gösterdikleri tepki biçimleriyle ilişkili olsa da, ilgili yazında (McIntyre vd, 2002, Lambert, vd., 2007; Deconinck ve Bachmann, 2009) eşitlik algısıyla iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma olduğu görülebilir. Eşitlik algısının çalışanlardaki örgütsel tükenmişlik haliyle de kısmen ilişkili olduğu bazı yazarlar tarafından saptanmıştır (Khani, ve Nia, 2013). Çalışanların eşitlik algılarının anlaşılabilmesi için onların bulundukları örgütün kültürel standartlarının da dikkate alınması gerekli olabilir (Gupta ve Singh, 2012).

Örgütsel adalet, çalışanların eşitsizlik algıları ve buna yönelik tepkisellikleri, ülkemizdeki yönetim ve organizasyon yazınında da ilgi çeken bir konudur. Sökmen, Bilisel ve Erbil (2013) banka çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çelik ve Sarıtürk ise (2012) aynı ilişkiyi bir üniversitede araştırmışlardır. Özellikle son yıllarda örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda da artış görülmektedir. Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine kavramsal bir çalışma gerçekleştirmiştir. Şehitoğlu ve Zehir (2010) çalışan performansını, örgütsel sessizlik ve vatandaşlık davranışı kapsamında inceleyerek anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) örgütsel sessizliği bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Özdemir ve Uğur (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyete, statüye, pozisyona ve sektöre göre örgütsel sessizlik durumunun değiştiğini saptamışlardır. Benzer bir çalışmada Kahveci ve Demirtaş (2013) işyeri kıdeminin de önemli bir farklılık yarattığını belirlemişlerdir.

Bu çalışmanın konusu daha önce ulusal ve uluslararası yazında çalışanların eşitsizlik algıları ve eşitsizliğe karşı olan tepki biçimleri bakımından kıyaslanmamış günümüz modern örgütlerinde bulunan iki temel çalışan grubunun bu konuda tutum ve davranışlarında herhangi bir farklılık olup olmadığının incelenmesidir. İlgili yazın incelendiğinde, yazarların mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerine farklı konularda analizler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Örneğin Poppleton, Briner ve Kiefer (2008) mavi ve beyaz yakalıları iş ve iş-dışı ilişkileri bakımından kıyaslamış; Hu, Kaplan ve Dalal (2010) mavi ve beyaz yakalıları iş tatmininin boyutları açısından incelemişler; Rozell, Pettijohn ve Parker (2011) iki grubu iş tatmini, örgütsel adanmışlık, işgücü devir oranı ve devamsızlık gibi değişkenler bakımından karşılaştırmışlardır. Bu iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ile gösterdikleri tepki biçimlerinde farklılık olması durumunda, her gruba yönelik yönetim anlayışının da değişmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu biçimde bir farklılaşma, iki grubun örgütsel adalet algılarının değişmesine ve ortaya çıkan çatışma türleri ile bunların yönetim biçimlerinin gruplara has özellik taşımasına neden olabilir.

Mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik algıları ve bu duruma gösterdikleri tepkileri ele alınmayan bir konu olduğundan bu çalışma keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla öneri ya da hipotez geliştirme gibi bir yaklaşıma girilmesi yerine araştırma bulguları üzerinden fikir ve öneriler üretilmesi tercih edilmiştir.

Yöntem

Araştırma akademik bir kurum içerisinde çalışan mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemi oluşturan 279 kişinin 120'sini beyaz yakalıları, 159'unu mavi yakalıları oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar akademik dışı kadrolarda istihdam edilen personelden oluşmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 1. Örneklem Özellikleri

Beyaz Yakalı Çalışanlara İlişkin Tanımsal İstatistikler			
	Sıklık	%	Birikimli Yüzde
Cinsiyet			
Bay	44	36.7	36.7
Bayan	76	63.3	100
Eğitim Durumu			
Lisans	2	1.7	1.7
Yüksek Lisans	40	33.3	35
Doktora	78	65	
Medeni Durum			
Bekar	44	36.7	36.7
Evli	76	63.3	100

Mavi Yakalı Çalışanlara İlişkin Tanımsal İstatistikler			
	Sıklık	%	Birikimli Yüzde
Cinsiyet			
Bay	117	73.6	73.6
Bayan	42	26.4	100
Eğitim Durumu			
İlkokul	34	21.4	21.5
Ortaokul	41	25.8	47.5
Lise	78	49.1	96.8
Lisans	5	3.1	100
Medeni Durum			
Bekar	35	22	22.2
Evli	123	77.4	100

Örnekleme ilişkin tanımsal istatistikler tablo 1’de verilmiştir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların %36.7’si bayan, %63.3’ü bay; mavi yakalı çalışanların ise %73.6’sı bay, %26.4’ü bayandır. Beyaz yakalıların %1.7’si lisans, %33.3’ü yüksek lisans %66’sı doktora mezunudur. Mavi yakalıların ise önemli bir bölümü lise mezunu (%49.4) ve diğerleri de orta ve ilkokul mezunudur (%47.5). Beyaz yakalıların %36.7’si bekar, %63.3’ü evlidir. Buna karşın mavi yakalıların büyük bir bölümü (%78.8) evlidir.

Eşitsizlik algısı ve bu duruma yönelik tepki biçimlerinin ölçümü için iki bölümden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Birinci ve ikinci bölümlerde toplam 20 durum bulunmaktadır. Bu ölçekler Sözen, Yeloğlu ve Ateş’in (2009) çalışmasında Çakıcı’nın (2008) araştırmasından yararlanılarak kullanılan ölçeğin aynısıdır. Ölçekte cevaplayıcıların verilen durumları onaylayıp onaylamamalarına göre 0 ile 100 arasında değerlendirmeleri talep edilmiştir. İlk bölümdeki eşitsizlik algılarına yönelik durumlarda 50’den 0’a doğru olan puanlar katılımcıların verilen durumları eşit bulmadıklarını göstermektedir. Durumları 50’nin üzerinde değerlendirenler ise eşit bulduklarını ifade etmektedirler. Diğer bölümdeki eşitsizliğe karşı olan tepki biçimlerine yönelik durumlar 50’nin yukarısında değerlendirildiğinde katılımcıların tamamen onayladığını, altında olanlar ise onaylamadıklarını göstermektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılması amacıyla ölçek üzerinde bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda Chronbach Alpha ölçütüne göre toplam 21 sorunun güvenilirliğinin %76 olduğu bulunmuş. Sonrasında güvenilirliği azaltan bir soru çıkarılarak ölçek güvenilirliği %79,25’e yükselmiştir. Ana saha çalışmasında kullanılan ve ölçeği oluşturan durumlar Tablo 2’de özet olarak verilmektedir.

Veri toplama aracı olarak bir anket formu tasarlanmış ve katılımcılarla yüz yüze görüşme yapmak suretiyle veri toplama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. İleride gerçekleştirilecek farklı analizlere olanak tanınması amacıyla anket formuna ölçek dışında bağımsız değişkenlerle ilgili kapalı uçlu sorular da eklenmiştir.

Tablo 2. Eşitsizlik ve Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

	Eşitsizlik Durumları		Tepki Biçimleri
1	Geç kalma karşısında yöneticinin tavrı.	10	Ücret haksızlığını amirle görüşerek giderme.
2	İş arkadaşına yönetici tarafından verilen izin.	11	Verilen görevleri ağırdan alarak yönetimi protesto etme.
3	Kişiyle iş arkadaşına aynı işin verilmesi ve sonucunda arkadaşının daha başarılı olması.	12	Performans düzeyini daha az çalışarak aynı ücreti alanlarla eşitlemek.
4	Aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması.	13	Eşitsizliği yöneticilerle iyi ilişkiler kurarak gidermek.
5	Meslektaşın varlıklı olması ve kişinin zor geçinmesi.	14	Aynı statüde olan meslektaşın alacağı ücret artışını engellemek.
6	Kişiyi basit işler verilmesi, iş arkadaşına önemli görevler verilmesi.	15	Amirin size karşı olan saldırgan tavrını üst yönetime rapor etmek.
7	İş arkadaşının terfi kararına yönelik algı.	16	İşe sürekli geç gelen arkadaşını amire şikayet etmek.
8	Arkadaşın ilişkileri sayesinde bankada sıra beklememesi.	17	Kurum dışı iş yapan iş arkadaşını amire şikayet etmek.
9	Eğitim ve tecrübesi daha az olan bir çalışanın kişiyle aynı konumda görevlendirilmesi.	18	Amirin kayırdığı kişilerin dışlanması.
		19	İşten kaytaran aynı düzeydeki meslektaşı toplu olarak amire bildirme
		20	İlave sorumluluk üstlenerek çabayı arttırmak.

Beyaz ve mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki gösterip göstermediklerini açıklayabilmek amacıyla iki grup çalışan için de ayrı ayrı korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, mavi ve beyaz yakalıların eşitsizliği algılama ve tepki verme biçimlerini boyutlara indirgeyerek arada bir farklılık olup olmadığını anlayabilmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Mavi yakalı çalışanların eşitsizliği algılaması durumunda tepki verip vermediği korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 3’den de görülebileceği üzere mavi yakalıların eşitsizliği algılamasıyla tepki vermeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki mavi yakalı çalışanlar eşitsizlik durumunda sessiz kalma yerine, bu durumu düzeltecek eylemlerde bulunmayı tercih etmektedirler.

Tablo3. Mavi Yakalı Çalışanların Korelasyon Analizi

		Eşitsizlik Algısı	Tepki Gösterme
Eşitsizlik Algısı	Pearson Korelasyon	1	0.318**
	Anlamlılık (2-Yönlü)		0.000
	N	159	159
Tepki Gösterme	Pearson Korelasyon	0.318**	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	0.000	
	N	159	159

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Aynı analiz beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumunda tepki gösterip göstermediklerini anlayabilmek için gerçekleştirilmiştir.

Tablo4. Beyaz Yakalı Çalışanların Korelasyon Analizi

		Eşitsizlik Algısı	Tepki Gösterme
Eşitsizlik Algısı	Pearson Korelasyon	1	-0,079
	Anlamlılık (2-Yönlü)		0,390
	N	120	120
Tepki Gösterme	Pearson Korelasyon	-0,079	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	0,390	

Bulgular beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği algılamaları ve tepki göstermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre eşitsizliği algılayanlar ne sessiz kalma ne de tepki göstermeye yönelik bir eğilimde bulunmamaktadırlar.

Başlangıçta beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları yüksek bilinç ve eğitim düzeyleri de dikkate alındığında eşitsizlik karşısında mavi yakalılara göre daha tepkisel olabileceklerinin düşünülmesi mümkündür. Ancak, belli bir mesleğin mensubu olunması özgür irade ile hareket etmeyi kolaylaştırıcı değil engelleyici bir etki yaratmış olabilir. Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütün akademik bir kurum olması, meslek içi normların (Ehrthart ve Naumann, 2004) bireyin üzerinde yarattığı baskının daha yoğun hissedilmesine neden olabilir. Hiyerarşik yükselmenin veya kurumda kalıcı olmanın normlara uyuma bağlı olduğu kurumlarda beyaz yakalıların algıladıkları eşitsizlik sonucunda meslektaşlarının ve yöneticilerinin tepkisini çekebilecek davranışlardan kaçınabileceği düşünülebilir.

Mavi yakalıların algıladıkları eşitsizliğe tepki göstermeleri, meslek içi normların beyaz yakalılarda olduğu kadar bu çalışan grubu üzerinde etkili olmamasıyla açıklanabilir. Mavi yakalı çalışanlar, mesleki alandan gelen bu tarz bir baskıya maruz kalmadıklarından eşitsizlikle ilgili durumlara karşı özgürce tepkilerini ortaya koyabilmektedirler.

Gerçekleştirilen diğer analizlerde iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ve tepki biçimleri faktörlerine ayrıştırılarak boyutlarına indirgenmiştir. Bu yöntemle iki grup arasında boyutların ne yönde farklılaşma gösterdiği incelenecektir.

Soru formunda, mavi yakalıların eşitlik algılarına yönelik sorulan maddeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, örneklem uygunluk ölçüsü olarak bilinen KMO değeri tavsiye edilen değer olan 0.60'ın üzerinde 0.765 olarak çıkmıştır. Bartlett'in küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlıdır ($\chi^2 = 266.339$, $p < .05$). Faktörlerin belirlenmesi için temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmış ve başlangıç özdeğerleri 1'den büyük olan 2 faktör tespit edilmiştir.

Birinci faktör toplam değişimin %32.520'sini, ikinci faktör ise %17.395 ini açıklamaktadır. Bu iki faktörün hepsi toplam değişimin %49,915'ini açıklamaktadır. Varimax yöntemi ile yapılan rotasyon sonucunda faktörlerde bulunan maddeler ve bu maddelerin güvenilirlik düzeyi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İlk faktör kişiyle iş arkadaşına aynı işin verilmesi sonucunda arkadaşının daha başarılı olması, meslektaşların varlıklı olması ve kişinin zor geçinmesi, kişiye basit işler verilirken arkadaşlarına önemli işler verilmesi, iş arkadaşının terfi etmesine yönelik

tutum ve daha az tecrübe ile kıdeme sahip bir kişinin aynı konumda görevlendirilmesi durumlarını içermektedir. İkinci faktör ise geç kalmaya yönelik yöneticinin yanlı tepkisi, yönetici tarafından iş arkadaşına verilen izin, aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması, ilişkiler sayesinde meslektaşın bankada sıra beklememesi ve kişiye basit işler verilmesidir.

Birinci faktördeki durumlar çoğunlukla meslektaşlarla yapılan mukayeseler sonucunda eşitsizlik algısının oluşmasıyla ilgilidir. İkinci faktördeki durumlar ise yöneticinin kayırmacı yaklaşımından kaynaklı eşitsizlik algısıyla ilgilidir. Sonuç olarak mavi yakalıların eşitsizlik algılarının ilk boyutu meslektaşına yönelik eşitsizlik algısı olarak, ikinci boyutu ise yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı olarak nitelendirilebilir.

Tablo 5. Mavi Yakalıların Eşitlik Algıları

Maddeler	Faktör Yükleri	
	Meslektaşına Yönelik Eşitsizlik Algısı	Yönetimin Kayırmacı Yaklaşımına Yönelik Eşitsizlik Algısı
s ⁷	0.774	
s ⁹	0.721	
s ³	0.697	
s ²	0.664	
s ¹		0.780
s ⁴		0.754
s ⁶		0.696
s ⁸	0.374	0.514
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)		0.451
	0.706	0.549

Beyaz yakalılara ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO uygunluk ölçütü 0,653 ve Barlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 136,859$, $p < .05$). Mavi yakalılarına yönelik yapılan faktör analizindeki tüm yaklaşımlar beyaz yakalılar içinde benimsenmiştir. Buna göre, beyaz yakalıların eşitlik algıları 3 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör toplam değişimin %26.315 ini, ikinci faktör %14,659'unu ve üçüncü faktör ise %13.585'ini açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam değişimin %54,560'ını açıklamaktadır.

Tablo 6. Beyaz Yakalıların Eşitlik Algıları

Maddeler	Faktör Yükleri		
	Ücret ve statü eşitliği	Yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı	Terfi ve görevlendirmeye ilgili eşitsizlik algısı
s ⁵	0.738		
s ⁶	0.683		
s ⁴	0.600	0.353	
s ⁸	0.547		
s ¹		0.856	
s ²		0.760	
s ³			0.736
s ⁹	0.344		0.614
s ⁷			0.571
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)	0.593	0.704	0.296

Beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumlarına yönelik algıları üç faktör altında sınıflanmıştır. Tablo 2’de belirtilen durumlardan meslektaşın yüksek ücret alması, meslektaşın daha varlıklı olması, kişiye basit işler verilmesi ve meslektaşın önemli görevler verilmesi, iş arkadaşının bankada sıra beklememesi, eğitim ile deneyim bakımından daha alt düzey olan meslektaşın terfi ettirilmesi birinci faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör altında sınıflanmış durumlar incelendiğinde beyaz yakalılarda eşitsizlik algısının bu faktör altında daha çok ücret ve statü eşitliği ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör geç kalma karşısında yöneticinin kişiye ve arkadaşına farklı davranması, yönetici tarafından iş arkadaşına verilen izin ve aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması durumlarından oluşmaktadır. Mavi yakalılarda da olduğu gibi, bu faktör yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı olarak nitelendirilebilir. Üçüncü faktör altında sınıflanmış durumlar ise çoğunlukla çalışanların terfi ve görevlendirmeye ilgili eşitsizlik algılarına yöneliktir. Kişiyi iş arkadaşına aynı işin verilmesi sonucunda arkadaşın daha başarılı olması, iş arkadaşının terfi ettirilmesi ve eğitim ile deneyim bakımından daha alt düzey olan meslektaşın terfi ettirilmesi durumlarından oluşmaktadır.

Tablo 5 ve Tablo 6’daki mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik olarak algıladıkları durumlardan oluşan faktörler incelendiğinde, mavi yakalıların işyerlerinde daha çok sosyal kaynaklı mukayeselerle bu algılarını geliştirdikleri, beyaz yakalıların ise bu algılarını geliştirirken kurumdan çabaları karşılığında elde ettikleri terfi, görevlendirme ve ücret gibi unsurlara daha çok odaklandıkları anlaşılmaktadır. Mavi yakalılar rutin ve ileri düzeyde donanım gerektirmeyen işlerle uğraştıklarından; ücret, görevlendirme veya terfi ile ilgili bir takım beklentiler içerisinde olmadıkları aşikardır. Dolayısıyla eşitsizlik algılarını iş süreci, yönetimin denetimle ilgili tutumu veya bazı meslektaşların kayırılmasıyla ilgilidir. İki çalışan grubunun eşitsizliğe yönelik farklılaşan algılarının yönetsel anlamda önemli sonuçları olduğu ifade edilebilir. Bu konu sonuç bölümünde daha detaylı ele alınacaktır.

Bir sonraki bölümde mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik algılarına ait sorular faktör analizi ile analiz edilmiştir. Mavi yakalılara ait KMO değeri 0.760 iken bu değer beyaz yakalılarda 0.712 olarak bulunmuştur. Mavi yakalılar ve beyaz yakalılara ait Bartlett küresellik testleri de istatistiksel olarak anlamlıdır (Mavi Yakalılar için: $\chi^2 = 0.760$, $p < .05$; Beyaz yakalılar için ($\chi^2 = 258.993$, $p < .05$).

Eşitsizlik algısına yönelik faktör analizi aşamaları bu kısımda da aynı şekilde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimleri 2; beyaz yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimleri ise 4 faktör altında toplanmıştır. Mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimlerine ait faktörler toplam değişkenliğin %45.250'sini; beyaz yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimlerine ait faktörler ise toplam değişkenliğin %62.275'ini açıklamaktadır.

Tablo7. Mavi Yakalıların Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

Maddeler	Faktör Yükleri	
	Şikâyet eylemi ile eşitsizliği gidermek	Yöneticiyi etkileyerek eşitsizliği giderme
s^{15}	0,767	
s^{16}	0,745	
s^{20}	0,686	
s^{17}	0,684	
s^{19}	0,679	
s^{11}	0,524	
s^{10}	0,396	
s^{13}		0,766
s^{14}		0,613
s^{12}	0,315	0,565
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)	0,664	0,222

Veriler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizleri, ikinci aşamada mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizliğe karşı tepkiselliklerinin boyutlarının saptanması ve her iki grup arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının incelenmesine yöneliktir.

Öncelikle mavi yakalıları eşitsizliğe karşı tepki verme biçimleri faktör analizine tabi tutulmuş ve durumlar iki boyut altında sınıflanmıştır. Birinci faktör ücret haksızlığını amirle görüşerek giderme, verilen görevleri ağırdan alma, amiri üst yönetime şikâyet etme, iş geç kalan arkadaşı şikâyet etmek, kurum dışı iş yapan iş arkadaşını şikâyet edilmesi, işten kaytaran kişilerin toplu olarak şikâyet edilmesi ve ilave sorumluluk üstlenerek çabanın arttırılması. Birinci faktörü oluşturan unsurlar son durum haricinde şikâyet eylemi ile eşitsizliği giderilmesiyle ilişkilidir. İlave sorumluluk üstlenilmesi de yönetici ile temas neticesinde gerçekleşecek bir durum olduğundan bu faktörü şikâyet eylemi ile eşitsizliği gidermek şeklinde adlandırılması mümkündür. İkinci faktör ise az çalışarak aynı ücreti alanlara performans düzeyinin eşitlenmesi, yöneticilerle iyi ilişkiler kurma ve aynı statüde olanların alacağı ücret artışını engelleme

durumlarından oluşmaktadır. Üç unsur birbiriyle çelişiyor izlenimi verse de bunların ortak özelliklerinin yöneticiyi etkileyerek eşitsizliği giderme olduğu düşünülebilir.

Mavi yakalılar, algıladıkları eşitsizlik sonucunda açık bir biçimde seslerini çıkararak mutsuzluklarının kaynağını yöneticilerine açıklama konusunda tereddüt etmemektedirler. Aynı zamanda da yöneticiyi etki altına alarak durumu eşitleme eğilimi göstermektedirler. Mavi yakalılar Adams'ın (1963) eşitsizliğe yönelik olası tepki biçimlerinden olan girdilerini (eğitim, deneyim, kıdem) veya çıktılarını değiştirme (çabalarını arttırma ya da azaltma) gibi yöntemleri tercih etmeyip, politik sayılabilecek bir takım davranışlarla kendilerince dengeyi sağlamaya çabalamaktadırlar.

Tablo 7. Beyaz Yakalıların Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

Maddeler	Faktör Yükleri			
	Machiavellist yollarla eşitsizliği gidermek	Yönetime açıktan veya örtük tepki gösterme yoluyla eşitsizliği giderme	Bireysel özellikleri ön plana çıkararak eşitsizliği gönderme	Yöneticileri ikna etme yoluyla eşitsizlikleri gidermek
s ¹⁷	0,802			
s ¹⁶	0,786			
s ¹⁸	0,691			
s ¹⁹	0,646			
s ¹⁴	0,432	0,345		
s ¹²		0,847		
s ¹¹		0,776		
s ²⁰			0,860	
s ¹⁵	0,415		0,552	
s ¹³				0,790
s ¹⁰		0,388		0,607

Beyaz yakalı çalışanların tepki biçimleri mavi yakalılarından farklı olarak dört faktöre ayrılmaktadır. Birinci faktörde aynı statüde olan meslektaşın ücret artışını engellemek, amirin olumsuz tavrını üst yönetime bildirmek, geç kalan meslektaş şikâyet etmek, kayırlan kişileri dışlamak, işten kaytaranları amire bildirmek durumları bulunmaktadır. Bu durumların ortak yönü ne pahasına olursa olsun çalışanların eşitsizliği gidermek adına her türlü yola başvuruabilecekleridir. Bu nedenle bu faktörü machiavellist yollarla eşitsizliği gidermek olarak isimlendirmesi, yerinde bir yaklaşım olacaktır. İkinci faktör ücret haksızlığının amirle görüşülmesi, verilen görevlerin ağırdan alınarak yönetimin protesto edilmesi, performans düzeyinin azaltılması ve aynı statüde olan meslektaşın ücret artışını engellenmesi durumlarından oluşmaktadır. Bu faktör genel olarak beyaz yakalı çalışanların yönetime açıktan veya örtük tepki gösterme yoluyla eşitsizliği giderme eğilimini göstermektedir. Üçüncü faktörde yer alan amirin olumsuz davranışının üst yönetime rapor edilmesi ve ilave sorumluluk

üstlenerek çabanın arttırılması durumlarında anlamlı bir yönelim bulunmamaktadır. Üçüncü faktör altında sınıflanan iki durum ise bireysel özellikleri ön plana çıkararak eşitsizliği giderme olarak adlandırılabilir. Dördüncü faktör ücret haksızlığının amirle görüşülmesi, eşitsizliğin yöneticilerle iyi ilişkiler kurarak giderilmesi ve işe sürekli geç gelen arkadaşın amire şikâyet edilmesi durumlarından oluşmaktadır. Dördüncü faktör altında sınıflanan unsurların ortak yönü yöneticileri ikna etme yoluyla eşitsizlikleri gidermek olarak nitelendirilebilir.

Tablo 6 ve 7 birbirleriyle karşılaştırıldığında beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği gidermek amacıyla çok daha politik yöntemleri tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu çalışan grubunun mavi yakalılara göre örgütten elde edecekleri çok daha fazla olduğundan, bu durum çalışanlar arasındaki rekabetin de daha fazla olmasına neden olabilecektir. Beyaz yakalılar bu nedenle aradaki dengeyi sağlayabilmek ya da eşitsizliği giderebilmek amacıyla saldırgan ve etik olmayan yöntemleri tercih etmiş olabilirler.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği nasıl algıladıkları ve buna yönelik gösterdikleri tepkilerin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Öncelikle iki temel çalışan grubunun eşitsizliği algılamaları durumunda tepki verip vermedikleri test edilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları mavi yakalıların eşitsizliği algılamasıyla tepki göstermeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna karşın beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği algılamaları ile tepki göstermeleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırma akademik bir örgütte yapıldığından beyaz yakalıların öğretim üyelerinden oluşan yönetici sınıfın alana getirdiği bir takım mesleki normlar nedeniyle tepkisiz kaldıkları düşünülebilir. Bu bulgu mavi yakalıların eşitsizlik durumunda açıktan tepki göstermekten çekinmediklerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler iş yükü ve ödülleri belirlenmesi, devamsızlık ve çıktılar değerlendirilmesi gibi konularda mavi yakalı çalışan grubunun tepkilerini doğrudan gösterebileceklerini unutmamalıdır. Öte yandan, beyaz yakalı çalışanların eşitsizliğe yönelik tepki ya da tepkisizlik gibi bir davranışlarının olmaması, bu anlamda yönetsel bir riskin olmadığı anlamına gelmez. Zira beyaz yakalıların tepkileri boyutlarına indirildiğinde, bu çalışan grubunun eşitsizliğe karşı genellikle politik yolları tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da bu iki temel çalışan grubunun eşitsizlik algılarının ve tepki biçimlerinin boyutsal olarak birbirlerinden farklılaştığını ortaya koymaktadır. Mavi yakalıların eşitsizlik algıları daha çok meslektaşlar ve yönetimin tutumu gibi sosyal unsurlara göre şekillenirken; beyaz yakalılar ücret, terfi ve statü gibi daha somut unsurlar çerçevesinde eşitsizlik algılarını oluşturmaktadırlar. Bu farklılık mavi yakalıların daha üst düzey beklentiler içerisinde olmamalarından dolayı meslektaşların durumu ya da yöneticilerin tutumu gibi soyut unsurlara daha fazla takılmalarından kaynaklanıyor olabilir. Mavi yakalıların terfi, statü ve ilave sorumluluğa paralel olarak ücret alma gibi bir şansları olamayacağından, eşitsizlik algılarının bu unsurların dışında gelişmiş olması doğal karşılanabilir. Öte yandan beyaz yakalılar terfi, statü ve daha fazla ücret için birbirleriyle rekabet halinde olduklarından; bu durumun eşitsizlik algıları üzerinde etki yarattığı düşünülebilir. Bu bulgunun örgütsel adalet alanında yönetsel sonuçları olabilir. Yazında da ifade edildiği üzere, örgütsel adalet kişilerarası etkileşimlerin değerlendirilmesiyle ilgili olduğundan

(Balassiano ve Salles, 2012), beyaz yakalıların adalet algıları daha çok kendileri ile meslektaşları arasında ücret, terfi ve görevlendirme gibi unsurların karşılaştırılması (Bies ve Moag 1986) çerçevesinde gelişecektir. Mavi yakalıları ise değişik türde adalet algılarını meslektaşları ile yapacakları süreçsel (Thibaut ve Walker, 1975, Leventhal 1980) kıyaslamalar veya yöneticilerin yaklaşımı (Deutsch, 1975) neticesinde oluşturmuşlardır.

İki çalışan grubunun eşitsizliğe yönelik tepki biçimleri boyutları bakımından incelendiğinde oldukça ilginç farklılıklar görülebilmektedir. Mavi yakalıları eşitsizliği durumlarını yöneticiye şikayet etme yoluyla kendince tepki göstermektedirler. Yöneticiyi ikna edilmeye çalışılması, bilinen en düz tepki biçimi olarak değerlendirilebilir. Her iki unsur da mavi yakalıların eşitsizliği ortadan kaldırmak için yönetici konumunda olanlara yöneldiğini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek bir ülke olarak değerlendirilen (Hofstede, 1980) Türkiye’de özellikle mavi yakalı çalışanların bu yönde bir tepki geliştirmiş olmaları şaşırtıcı değildir. Buna karşın beyaz yakalıları, politik tepki biçimlerini daha çok tercih etmektedirler. Bu bağlamda bir takım izlenim yönetimi taktiklerinin de beyaz yakalıları tarafından sıklıkla kullanılması kuvvetle muhtemeldir. Beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumunu kendilerince gidermek için her yola başvurmaları kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle yöneticilerin özellikle beyaz yakalıların oranının fazla olduğu örgütlerde eşitsizlik nedeniyle ortaya çıkabilecek politik eylem ve çatışma durumlarının yıkıcı sonuçlara neden olmamasına dikkat etmelidirler. Genel olarak her iki çalışan grubunun da eşitsizlik karşısında gösterdikleri tepkilerinin boyutları incelendiğinde, mavi ya da beyaz yakalı çalışanları mavi yakalıların işteki girdi ya da çıktılarını (Adams, 1963) artırmayacakları, yönetimi etkileme ve politik davranış gösterme gibi yöntemleri daha çok benimseyebilecekleri ifade edilebilir.

Bu araştırmanın bulguları genel anlamda yöneticiler için önemli araçlar üreten çatışma yönetimi, motivasyon ve liderlik gibi alanlarda mavi ve beyaz yakalı çalışanları ayrı ele alan durumsal yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet kavramı da bu anlamda yeniden ele alınabilir. Eşitsizliğin ve eşitsizliğe yönelik tepkiselliğin iki çalışan grubu bakımından farklılaşan boyutlar kazanması uygulamacılar bakımından da dikkate değer bir konudur.

Kaynakça

- Adams, S.J. (1963). "Towards an Understanding of Inequality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange". In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, And Growth*, Newyork: Free Press.
- Aryee, S., P.S. Budhwar, Z., X. Chen. (2002). "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–286.
- Balassiano M., D. Salles, (2012). "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute", *Brazillian Administration Review*, 9, 3, pp. 268-286.
- Bell, R.L. ve Martin, S.J. (2012). "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations", *Journal of Management Policy & Practice*, 13, 3, 116-115.
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness", In *Research On Negotiation In Organizations*, Ed. B. Sheppard, Greenwich, CT: JAI Press, 43–55.
- Colquitt, J.A., J.B. Rodell. (2011). "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy Of Management Journal*, 54 (6): 1183–1206.
- Cropanzano, R., D.E. Rupp. (2008). "Social Exchange Theory and Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures", In *Justice, Morality, And Social Responsibility, A Volume of Research in Social Issues in Management*, Edited By S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalman Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1, 117-134
- Çelik, M., Sarıtürk, M. (2012). "Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adıyaman University", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 21, 353-382.
- DeConinck, J., D. Bachmann, (2007). "The Impact of Equity Sensitivity and Pay Fairness on Marketing Managers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Marketing Management Journal*, 17, 2, 134-141.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven: Yale University Press.

- Eroğlu, H.A., Adıgüzel, O., Öztürk, C.U. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16, 2, 97-124.
- Ehrhart, M.G. ve Naumann, S.E. (2004). “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach”, Journal of Applied Psychology, December, 960-974
- Gupta, V., Singh, S. (2013). “An Empirical Study of the Dimensionality of Organizational Justice and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior in the Indian Context”, The International Journal of Human Resources Management, 24, 6, 1277-1299.
- Herzberg, F. (1966). Work and The Nature of Man, Cleveland: World Publishing.
- Hofstede, G. (1980). Culture’s Consequences, Sage, Newbury Park.
- Hu, X.; Kaplan, S. ve Dalal, S.R. (2010). “An Examination of Blue Versus White Collar Workers’ Conceptualization of Job Satisfaction Facets”, Journal of Vocational Behavior, 76, 2, 317-325.
- Kahveci, G., Z. Demirtaş, (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, Eğitim ve Bilim, 38, 167, 50-64.
- Khani, H.M., Nia, A.A.A. (2013). “The Relationship between Equity-Perception and Job Burnout Among Tehran Urban Rail Operators (Metro)”, Life Science Journal, 874-881.
- Lambert, E., Nancy L., Hogan and Marie L. Griffin (2007). “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment,” Journal Of Criminal Justice, 35 (6), 644-656.
- Leventhal, G.S. (1980), “What Should Be Done With Equity Theory?” Social Exchange: Advances”, In Theory And Research, Eds. K.J. Gergen, M.S. Greenberg And R.H. Willis, New York: Plenum Press, 27–55.
- Locke, E.A. (1968). Towards a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157–189.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
- McIntyre, R.M., S. Bartle, D. Landis, M. Dansby (2002). “The Effects Of Equal Opportunity Fairness Attitudes On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived, Work Group Efficacy”, Military Psychology, 14, 299-319.
- O’Connor, E.S. (1999). “Minding the Workers: the Meaning of Human and Human Relations” in Elton Mayo Organization”, 6 (2), 223-246.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27, 1, 257-281.

- Perrow, C. (1973). “Short & Glorious History of Organization Theory”, *Organizational Dynamics*, 2/1, 2-14.
- Pillai, R., Williams, E.S., Tan, J.J. (2001). “Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany and Hong Kong,”, *International Journal of Conflict Management*, 2, 312–332.
- Poppleton S., R.B. Briner, T. Kiefe, (2008). “The Roles of Context and Everyday Experience in Understanding Work-Non-Work Relationships: A Qualitative Diary Study of White- and Blue-Collar Workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 3, 481–502.
- Rozell, E.J.; Pettijohn, C.E. ve Parker, R. (2011). “White VS. Blue: Does the Collar Color Affect Job Attitudes and Behaviors?”, *Academy of Strategic Management Journal*, 10,1, 65-79.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A., Erbil, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 1, 41-60.
- Sözen C., H.O, Yeloğlu, F. Ateş, (2009). “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43, 4, 87-110.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

A Comparative Study on Perceptions and Reactions of Workers: A Research on Blue and White Collar Workers

M. Fikret ATEŞ
Başkent University,
Vocational School of Social
Sciences, Ankara,
Turkey
mfates@baskent.edu.tr

H. Cenk SÖZEN
Başkent University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
csozen@baskent.edu.tr

H. Okan YELOĞLU
Başkent University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
okany@baskent.edu.tr

Extensive Summary

Emergence of human relations school in the late 1920's gave rise to behavioral studies which focus on psychological and sociological aspects of human in the workplace. According to some authors (O'Connor, 1999) human relations school only gave tools the modern day managers so as to increase workplace efficiency. So, the managers equipped with counseling and negotiation techniques can get rid of several troubles by establishing close relations with employees.

Among all these behavioral studies, scholars gave special importance to study how to increase employee motivation. Some of the authors (McClelland, 1961; Herzberg, 1966; Maslow, 1954; Alderfer, 1972) claimed that needs must be satisfied in order to motivate people. Others (Adams, 1963; Vroom, 1964 and Locke, 1968) believed that the motivation process should be examined instead of deciding which needs should be satisfied. Equity theory handles motivation issue with an approach based on comparison between employees in terms of their perception of equity. The beliefs of organizational participants concerning fairness of managerial actions lead to adjustment of their efforts according to theory. We are not interested in ways to motivate people by using basic mechanism defined in equity theory. Our study is more relevant to equity perceptions based on comparisons between colleagues and possible responses of organizational participants in case of their beliefs towards unfair treatments.

Equity theory of John Stacey Adams has made great contributions to the emergence of organizational justice as a field of study. Studies on organizational justice focus on the perceptions of employees concerning equity and the effect of such perceptions on their outputs (Pillai, Williams ve Tan, 2001). Organizational justice creates a climate of trust and solidarity according to the relevant literature (Aryee, Budhwar, and Chen 2002; Cropanzano and Rupp 2008; Colquitt and Rodell, 2011). Perception of justice is related to evaluation of interactions between individuals and their tasks (Balassiano and Salles, 2012). So, it is possible to state that comparisons between employees shape their perceptions of equity and organizational justice. There are very important managerial consequences of underestimating the cases employees may perceive unequal. Some authors (McIntyre et.al, 2002; Lambert, Hogan and Griffin, 2007; Deconinck and Bachmann, 2009) determined that there is a close relation

between job satisfaction and equity perceptions of employees. Khani, and Nia (2013) claim that equity perceptions of employees is also correlated with burnout.

Workforce composition has changed significantly since introduction of equity theory by Adams (1963). Diffusion of CAD, CAM and automation systems decrease percentage of blue collar workers in manufacturing organizations. It was required to recruit professionals who have ability to control sophisticated production technologies in such organizations. It is possible to see the two groups of workers in today's modern organizations. Blue and white collar employees may have different expectations, ambitions, beliefs and work values. So, members of these two groups may perceive equity differently and may show different reactions. If it is possible to find empirical support for this argument, managers should not use standard management techniques for these two groups.

This study aims at searching whether there is a difference in terms of equity perceptions and the responses of two groups towards inequality. There is lack of empirical studies comparing these two groups in this respect. So, we decided to adopt an exploratory approach instead of testing hypotheses. This study was carried out in an academic institution. Convenience sampling method was used to determine the sample. The sample consists of 279 employees -120 white collar workers, 159 blue collar workers- working in different units of the institution.

Two scales consist of 20 items which were applied and tested by Sozen, Yeloglu and Ates was used in this study. Scale 1 was developed to measure equity perceptions of employees and scale 2 measures whether employees show response against inequality. 100 point visual analogue scale was used in all items in scale 1 and 2. The scale has a reliability score of %79,25. The data were collected by a questionnaire form and analyzed by using statistical software (SPSS). Two types of analyses were applied to the data. Correlation analysis was used to examine whether perceptions of inequality lead to corrective actions or not in two groups. Exploratory factor analysis was used to reveal the dimensions of equity perceptions and type of responses preferred by the employees to correct inequality.

Findings suggest that there are fundamental differences between blue and white collar workers in terms of their perception of inequality and corrective responses against inequality. The results of correlation analyses show that there is a positive and statistically significant relation between equity perception of blue collar workers and their reaction against this situation. We haven't found the same type of relation for white collar workers. There is no statistical significant relation between inequality perception and reaction of white collar workers. So, it can be claimed that blue collar workers are more sensitive and proactive to their rights than white collar workers. However, it is not possible to generalize this finding. This relation may change due to several contingencies like sector, organizational size and age.

The results of exploratory factor analysis states that blue and white collar workers have different inequity perceptions and they prefer different methods to resolve the emerging situations. Findings revealed the specific dimensions of perceiving and resolving inequality for both groups.

The items concerning perception of inequity were classified under 2 factors for blue collar workers and under 3 factors for white collar workers. The findings show that the dimensions of inequality perceptions of blue collar workers are mostly shaped by the attitudes of colleagues and managers towards them. On the contrary, white collar workers are more interested in tangible aspects of business life. They tend to develop their perception of inequality around salary, promotion and status. It is evident from the findings that social factors are more important for blue collar workers. They neither have expectations to be promoted to higher levels in organizational hierarchy nor to receive extraordinary pay raises.

Findings of factor analysis concerning reactions of the employees towards inequality show that two groups prefer different actions. Blue collar workers decide to report the cases to their managers and they try to persuade them. Whistleblowing can be interpreted as a harmless reaction for blue collar workers to express themselves to their managers. White collar workers mostly prefer political reactions towards inequality.

The findings suggest that different managerial approaches are required for blue and white collar workers. These differences between two groups may require scholars to revise generalized statements regarding to conflict management, leadership, motivation and power practices.

İşletmelerin ERP Sistemlerini Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Aydın İli Örneği

*Measurement of ERP Utilization Level of Enterprises: The Sample of
Province Aydın*

Özel SEBETCİ

Adnan Menderes Üniversitesi
Aydın Meslek Yüksekokulu
Merkez Kampüs
Aydın, Türkiye
osebetci@adu.edu.tr

Kâmil BİRCAN

Adnan Menderes Üniversitesi
Söke İşletme Fakültesi
Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık
Bölümü, Söke, Aydın, Türkiye
bircankamil@gmail.com

Neslihan DEMİR

Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Merkez Kampüs, Aydın, Türkiye
demirneslihan85@gmail.com

Esma ACAYIP

Adnan Menderes Üniversitesi
Köşk Meslek Yüksekokulu
Atilla Koç Yerleşkesi
Aydın, Türkiye
esma_acayip@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, Aydın ilindeki işletmelerinin ERP sistemi kullanım düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamındaki veriler, Aydın ilinde faaliyet gösteren 83 işletmeden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, ankete katılan işletmelerin birçoğunun yüksek düzeyde bilgisayar entegrasyonu gerçekleştirdiği ve bu doğrultuda üretim sistemlerinin çağa ayak uyduran teknolojilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ERP kullanımlarının yüksek düzeyde olmaması da göze çarpan sonuçlardan birisidir. İşletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğü ve işletmelerin 2012 yılına ait gelirleri ile ERP kullanımları arasında bir ilişki olduğu ki-kare testi yapılarak tespit edilmiştir. ERP karakteristikleri ve ERP'nin stratejik avantajları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu da korelasyon analizi sonucunda saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), İşletmelerde ERP Kullanımı, ERP bileşenleri (Modülleri)

Abstract

The aim of this study is to measure ERP usage level of enterprises in Aydın. Data was obtained from 83 enterprises in Aydın via questionnaires. Data analysis showed that the enterprises had mostly high level of the computer integration and

technologies on production. However, it was found that these enterprises did not use ERP systems at high levels. Correlations between enterprise size by the number of employees, company revenue at 2012 and ERP usage levels were established by chi square test. Correlation analysis showed that there was a significant and positive correlation between ERP characteristics and strategic advantages about ERP.

Keywords: Enterprise Resources Planning (ERP), ERP Usage in Business, ERP components (modules)

GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmeler, bir yandan küreselleşmeyi hızlandırırken rekabeti de gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. Ağır rekabet koşulları yüzünden işletmeler çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve çözüm arayışlarına gitmektedirler. Ancak işletmeler, çevresel faktörlerin kolayca ve etkin bir şekilde değiştirilememesinden dolayı, kendi bünyelerindeki dinamikler üzerinde değişiklik yapmaya çabalamaktadır.

Özellikle 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan klasik yönetim anlayışının etkinliğini yitirmesiyle birlikte, mevcut işletmeler çağdaş yönetim ve organizasyon yapılarına yönelmektedir. Klasik yaklaşımda, en önemli işletme amaçlarından olan kar elde etme amacı, bu çağdaş yaklaşımlarda teknolojik gelişmelerle birlikte daha da zorlaşmaktadır. Bu amacı etkin olarak gerçekleştirebilmenin ilk akla gelen yolu maliyetlerin düşürülmesidir. Bunun yanında çağdaş yaklaşımlarla birlikte işletmeler giderek büyümüş ve işletme içi iletişim iyice güçleşmiştir. Bu yüzden en az maliyetlerin düşürülmesi kadar işletme içi haberleşme önemli bir sorun haline gelmiştir. Daha önceleri bu sorunlara çözüm için çeşitli uygulamalar ortaya konulmuş, ancak bu uygulamalar fonksiyonel anlamda kalmış ve bütünü kapsayıcı olarak ortaya çıkamamıştır. Günümüzde ise işletmeler açısından entegre kullanılabilen kurumsal kaynak planlaması uygulamaları da bu tekdüzeliği ortadan kaldırmaktadır. İşletmelerin yeni her bir işlevsel departmanını kapsayan ERP (Enterprise Resources Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması) uygulamaları, işletme sorunlarına etkin bir çözüm sunmaktadır. Ancak ERP uygulamaları, etkili bir şekilde kullanıldığında çözüm odaklı olmaktadır. ERP, işletmedeki bütün süreçleri yeniden yapılandırırken, işletmedeki faaliyetlerdeki verimliliği ve etkinliği de artırmaktadır. Bununla birlikte bu çözümler beraberinde işletmeler adına bazı sorunları da beraberinde getirmektedir.

Özellikle ülkemiz işletmelerinin %95 gibi büyük çoğunluğunu oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler düşünüldüğünde ERP uygulamalarının KOBİ'ler bazında incelenmesinin ülkemiz imalat sektörü açısından ne kadar önemli olduğu ortadadır. KOBİ'lerin, yapıları itibarıyla yetersiz finansman, profesyonel olmayan yönetim, yetersiz istihdam gibi sorunları düşünüldüğünde ERP uygulamalarının KOBİ'ler için ne ölçüde önemli olduğu ortadadır. Ancak KOBİ'lerin ERP uygulamalarından etkin bir şekilde yararlanamadıkları düşünüldüğünde, ERP'nin titizlikle uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için öncelikli olarak ERP'nin iyi anlaşılması gerekmekte ve uygulamaya karar veren KOBİ istekleri incelenmelidir.

KOBİ'lerin kullanım düzeylerinin tespitine yönelik çalışmalar ışığında, ERP uygulamalarının işletmelerdeki mevcut durumunun incelenebileceği düşünüldüğünde, bu çalışmanın başlangıç noktası da ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin ERP kullanım düzeylerinin tespitine yönelik bu çalışmada Aydın yöresinde faaliyet gösteren işletmeler çalışma alanı olarak seçilmiştir.

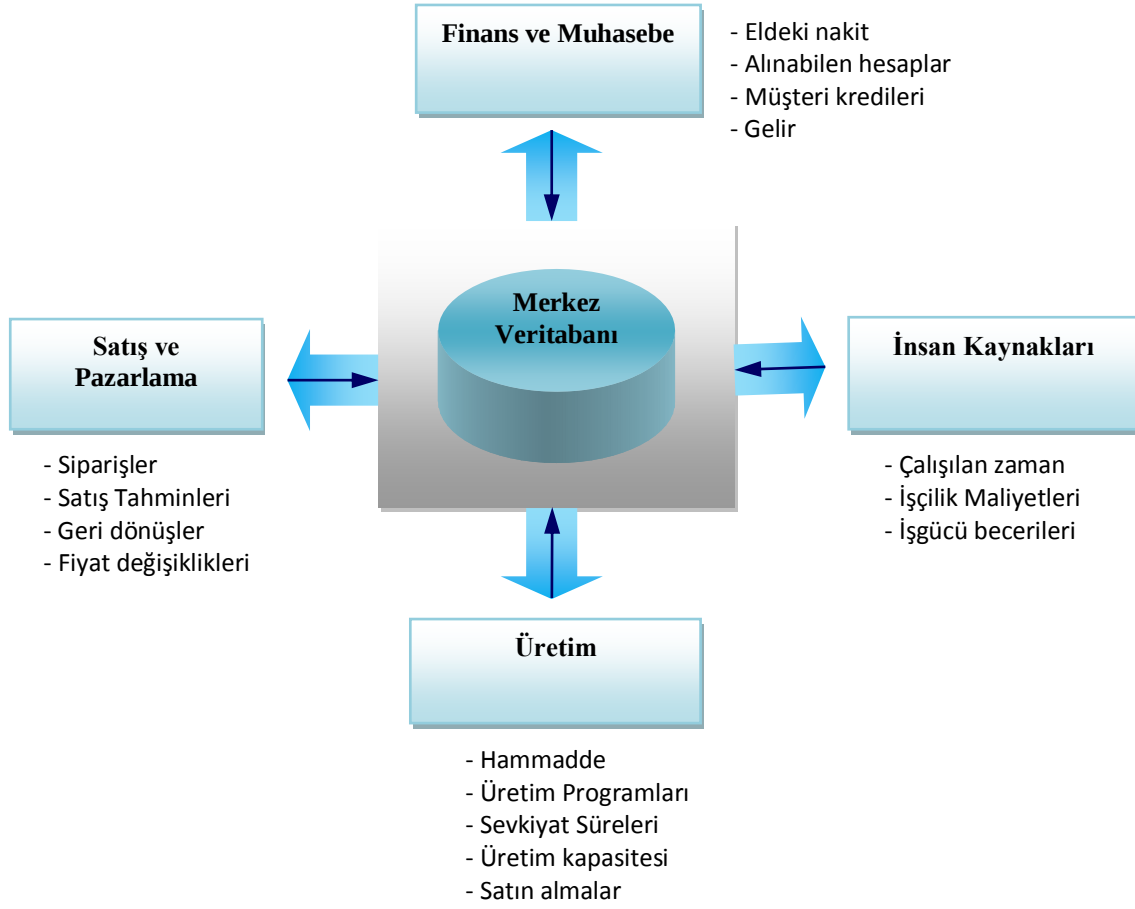
Kurumsal Kaynak Planlaması Kavramı

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), bir işletmenin faaliyet dönemi içerisindeki tüm fonksiyonlarının birlikte çalışabilmelerini sağlayan, kıt kaynakların yönetilmesine ve analiz edilmesine olanak sağlayan bilgi sistemidir (Karadede ve Baykoç, 2006). ERP, bir işletmenin belirlediği stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşterilerin talep ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmeyi amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için tedarik, üretim, dağıtım ve mali kaynaklarının, etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını sürdürebilir bir çerçevede gerçekleştiren yazılım sistemidir (Çetinoğlu vd, 2011). ERP sistem yazılımları sadece işletme içinde gerçekleştirilen, üretim, finans ve muhasebe gibi faaliyetleri takip etmemektedir. Bununla birlikte işletmenin diğer işletmelerle, tedarik zincirleriyle, bütünleşmesine olanak tanıyan fırsatlar da sunmaktadır. Bu sistemler, işletmenin verimliliği, sürdürülebilirliği, işletme içi ve dışı faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Markus vd, 2000).

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında (ERP) dört farklı açıdan değerlendirilebilir:

1. Yönetim süreçleri açısından; ERP sistemi, işletmeler için çapraz fonksiyonel ve çapraz örgütsel bütünleşme aracılığıyla iş süreçlerini uygun hale getirmeyi ve yönetmeyi sağlayan bir araçtır.
2. Teknolojik açıdan; ERP sistemi, tek bir veri tabanından ve tek bir işletim platformu aracılığıyla, işletme genelinde bilgi işleme fonksiyonunu desteklemek için birden fazla modül veya uygulamayı içerecek şekilde yapılandırılabilen, gerçek zamanlı çevrimiçi interaktif bir yazılım paketidir.
3. Haberleşme açısından; ERP sistemi, tüm bilgi akışını entegrasyonunu sağlayan ve gerçek zamanlı bilgi erişimi sağlayan işletme çapında bir bilgi sistemidir.
4. İşlevsellik açısından; ERP sistemleri, çeşitli iş prosedürlerini otomatikleştiren entegre yerleşik programlardır (Yen vd; 2011).

ERP sistemleri, özellikle kuruluşlara kendi ürünlerini fiyatlandırmaları, finansal varlıklarını üretmeleri ve insan, hammadde ve para kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmelerine izin veren finans, satış ve insan kaynakları verileriyle bütünleşik envanter verileri üzerinde çalışmaktadır (Al-Mashari, 2003). Bununla birlikte ERP sistemleri, işletmelerde bilgi, çeşitli fonksiyonlar, işletme birimleri ve farklı coğrafi alanlar arasında eksiksiz bir şekilde işlem akışını sağlamaktadır. İnternetin organizasyonlar arasında iletişimi sağlamak üzere yerine getirdiği faaliyeti, kurumsal sistemler bazında işletmeler içerisinde yapmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen işlemler, bu sistemler tarafından gözden kaçmamaktadır. Eninde sonunda bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmek için kullanılan bilgisayar destekli bilginin her bir parçası bu sistemler tarafından elde edilebilmektedir (Davenport, 2000, s.12-13; Oktal, 2007). ERP sistemleri, bilginin belkemiğidir, işletmedeki ve değer zincirindeki bütün alanlara erişmektedir. ERP, herkesin ihtiyacına pratik bir şekilde hizmet verme eğiliminde olan tek bir bilgisayar sisteminde, örgütün bütün bölümlerini ve fonksiyonlarını bütünleştirmekte, veri alışverişini kolaylaştırmakta ve bölümler arası haberleşmeye olanak tanımaktadır. Ayrıca her bileşeni ayrı ayrı olmak üzere, özel bir veri işleme fonksiyonunu yerine getirmeye yönelik de çalışmaktadır (Aldammas ve Al-Mudimigh, 2011). Şekil 1’de ERP sistemi temel fonksiyonları ile gösterilmiştir.



Şekil 1. ERP Sistemi (Aldammas ve Al-Mudimigh, 2011)

ERP, malzeme ihtiyaç planlaması ile başlamış, bu planlama sürecine sırasıyla, kapasite, imalat kaynakları ve tüm işletme süreçlerini de bütünleştirerek kurumsal boyuta ulaşmıştır (EİM MEDAK, 2007). Bu açıdan bakıldığında ERP sistemlerinde yer alan en temel fonksiyonları şu şekilde sıralayabiliriz: Finans, Üretim, Satın Alma, Satış ve Dağıtım, İnsan Kaynakları, Envanter Yönetimi, Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Proje Yönetimi (Baskak ve Cetişli, 2003).

1. **Finansal Yönetim:** Bir işletmenin finansal hesaplamalarını yürütmek üzere gereken finans, kontrol ve varlık yönetimi üç ana fonksiyonundan oluşur. Finans; alacaklar, ödemeler, ana hesap defteri ve sermaye yatırımlarını içerir. Kontrol kategorisi maliyetlendirme, maliyet merkezi, kar merkezi, şirket muhasebesi ve planlaması, iç siparişler, tahsis, karlılık analizleri ve çeşitli raporlama fonksiyonlarını içerir. Varlık yönetim kategorisi, sabit varlıklar, kiralanmış varlıklar ve gayrimenkuller dâhil tüm kurumsal varlıkların yönetimini sağlar.
2. **Üretim Planlama ve Kontrol:** ERP sisteminin ana parçalarından biridir. Dünya çapındaki imalatçılar ERP paketlerinin sunduğu Üretim Planlama ve Kontrol modülü kullanmaktadır. Bu modül, beş ana bileşene ayrılabilir; malzeme yönetimi, fabrika bakım, kalite yönetimi, üretim planlama ve kontrol, proje yönetim sistemleridir.

3. **Satın Alma, Satış ve Dağıtım:** Bu modül grubu beklenti ve müşteri yönetimi, satış sipariş yönetimi, yapı yönetimi, dağıtım, sevkiyat ve taşıma yönetimi, faturalama ve indirim proseslerini içerir. Diğer modüller gibi bu modülde global biçimde uygulanabildiği için satış proseslerini de global olarak yönetebilme imkanı sunmaktadır.
4. **İnsan Kaynakları:** İnsan kaynakları modülü, işletmenin işleyişini sağlayan çalışanların yönetimi, ödemeleri, çizelgeleme işlemleri ve işe almaları kapsayan tüm imkânları sunmaktadır. Bordro, karlılık yönetimi, aday bilgi yönetimi, personel gelişim planlanması, iş gücü planlanması, çizelge ve vardiya planlanması, zaman yönetimi ve seyahat masrafları muhasebesini içermektedir.
5. **Envanter Yönetim:** İşletme için satın alınan malzemelerin depolara girmesinden, müşteriye ürün olarak satılmasına kadar olan, stok ile ilgili süreçleri kapsamaktadır. Doğru ve mantıklı yapının kurulması, sistemin doğru çalışması için gereklidir. Envanter Yönetim Modülü, envanterin hızlı ve açık bir şekilde izlenmesini sağlamaktadır (Yıldız ve Akaydın, 2012).
6. **Kalite Yönetimi:** Kalite yönetim bileşeni, kalite sertifikasyonunun gereksinim duyabileceği tüm takip adımlarının izlenmesini ve yönetilmesini kapsar. Üretim, Ar-Ge, depo yönetimi, stok kontrol operasyonları ve sevkiyat işlemlerinin gereken adımlarında kalite sisteminin devreye girmesiyle, kalite standartlarına aykırı tüm kalemlerin sistem tarafından takip altına alınması ve gereken durumlarda reddedilmesi ve ardından hata düzeltici çalışma formlarının hazırlanmasını mümkün kılmaktadır.
7. **Tedarik Zinciri Yönetimi:** Tedarik zinciri yönetimi bileşeni, şirket içi, şirket dışı ve şirketler arası minimum stokla zincir içindeki bütün katılımcıların arasında anında bilgi akışı, lojistik zinciri, uygulamaya hızlı geçiş, kapasitelerden en iyi şekilde yararlanma ve çabuk reaksiyon olanaklarını sağlamaktadır.
8. **CRM (Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi):** CRM bileşeni, müşterilere yönelik teklif ve kararların, büyük bir esneklik ve müşterilerle etkileşimli ilişki içinde yönetilmesine olanak sağlar. Müşteri ilişkilerini ilgilendiren faaliyetlerin tek elden planlanmasını ve organize edilmesini sağlayarak planlama ve organizasyon hatalarından kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliklerini en aza indirmeyi mümkün kılmaktadır.
9. **Proje Yönetimi:** Proje yönetimi bileşeni, proje tipi iş yapan firmalar için geliştirilmiştir. Projeye ait tüm faaliyetler, belgeler, satın almalar, maliyetler ve kaynaklar proje yönetimi bileşeni ile takip edilir. Bu bileşen genellikle muhasebe ve finans bileşeni ile entegre çalışmaktadır. Projeye ilişkin her türlü planlanan ve gerçekleşen maliyetler kolaylıkla belirli proje adı altında raporlanabilmektedir (Kecek ve Yıldırım, 2009).

ERP başarılı bir şekilde uygulandığı zaman, sipariş yönetimi; üretim, insan kaynakları, finansal yönetim modülleri üzerinden paylaşılan verilerle, sistemdeki dış tedarikçilere ve müşterilere dağıtımı içeren işletmenin bütün alanlarıyla bağlantı kurmaktadır (Aldammas ve Al-Mudimigh, 2011). Yazılım firmaları, farklı endüstrilerin karakteristiklerinden dolayı, kendi ERP anlayışlarına göre bazı fonksiyonları ayarlayabilmekte ve tedarik edebilmektedirler (Elmeziane, 2012). Genel kurumsal işlevlerin yanında ERP sistemleri, üniversitelerde öğrenci yönetimi, hastanelerde hasta

yönetimi, ya da perakendecilikte yüksek hacimli ambar yönetimi gibi sektöre özel işlevleri de desteklemektedir (Baskak ve Cetişli, 2003). ERP sistemlerinin en önemli özelliği de modüler yapıya sahip olmalarıdır. ERP'nin modüler olma özelliği kurumların, gereksinimlerine göre kendilerine uyan bileşenleri bünyelerine monte etmeyi diğer bir deyişle istenilen fonksiyonları istenilen zamanda kullanmalarını sağlar. Bileşenler birbirinden bağımsız kurulabilseler de, hepsi birbiriyle bütünleşik bir yapı içinde işlevlerini yerine getirirler (Kecek ve Yıldırım, 2009).

Bir ERP sistemi, stok tipi, sipariş tipi gibi farklı üretim tiplerini destekleyecek şekilde yeteri kadar çok yönlü olmak durumundadır. ERP sisteminin, sürekli üretim süreçleri kadar kesikli üretim süreçlerini de desteklemesi gerekir ve bunun için sistem yeteri kadar iyi olmak zorundadır. Bir kurumun verimliliği, müşteriden üreticiye, üreticiden tedarikçiye kadar tüm tedarik zinciri boyunca hızlı bilgi akışına bağlıdır. Bu da ERP sisteminin satış, muhasebe, mühendislik, planlama, stok yönetimi, üretim, satın alma, kalite yönetimi, dağıtım planlama ve dış nakliyat gibi tüm alanlarda yoğun bir fonksiyonelliğinin olmasını gerektirir (Shankarnarayanan, 2000). Günümüzde giderek daha fazla şirket küreselleşmekte ve işletmelerini küçültmeye ve yerinden yönetime odaklanmaktadır. Bu küresel şirketlerin işletmelerini verimli bir şekilde yönetmeleri için, ERP sistemi kapsamlı, çok yönlü yönetim yeteneklerine sahip olmak zorundadır (Shankarnarayanan, 2000).

ERP sisteminin özellikleri genel hatlarıyla şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tüm sektörleri hedef alan ve kurulumu sırasında özelleştirilebilen standart yazılım paketidir.
- Diğer paketlere göre özelleştirmeye daha müsait bir yapıya sahiptir.
- Bir uygulama yazılımıdır.
- Hem ana verileri hem de iş süreçlerine ait verileri tutan entegre bir veri tabanıdır.
- Temel iş süreçleri hakkında çözüm önerileri sunar.
- Birçok kurumsal işlevi desteklemeyi hedeflemesinden dolayı yüksek oranda işlevsel bir yapıya sahiptir.
- ERP paketleri, ülkeden ülkeye farklılık gösteren muhasebe işlemleri, özel biçimli belgeler oluşturulması ve insan kaynakları yönetimi gibi işlevleri ülkesel gereksinimlere uygun bir şekilde yerine getirirler.
- ERP paketleri sadece pazarlama, ürün geliştirme ve proje yönetimi gibi düşük seviyede yapılandırılmış ve düzensiz olan işlevler üzerinde yoğunlaşmazlar. Tedarik yönetimi, sipariş yönetimi ve ödeme işlemleri gibi, tekrar eden ve sürekli olan iş süreçlerini desteklemektedir.

ERP sisteminin temel teknik özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tüm uygulama alanlarında birbiriyle tutarlı grafik ara yüzleri
- Uygulama, veri tabanı ve sunum olmak üzere üç katmandan oluşan bir istemci-sunucu mimarisi
- İşletim sistemi ve donanımdan bağımsızdır, ERP paketleri Solaris, Windows NT ya da Linux gibi farklı sistemler üzerine kurulabilir.

- Yönetimin karmaşık olması sadece ERP'nin özelliği olmamakla birlikte, bu sistemler kadar kritik öneme haiz sistem sayısı azdır (Düzakın ve Sevinç, 2002; Talu, 2004).

Son yıllarda bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak, işletmelerde verilerin işlenmesi daha ucuz, hızlı ve güvenilir bir duruma gelmiştir. Bilgi sağlamaya yönelik gelişmeler de kullanım kolaylıkları, sürekli olarak artan teknik kapasiteleri ve azalan maliyetleri işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır (Yıldız, 2008). Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için bilgi teknolojilerini kullanabilmeleri, bu teknolojileri için hem alt yapı yatırımlarında hem de kullanım düzeylerinde eksiklikler olması nedeniyle önemli bir sorundur. ERP teknolojilerin kullanımı için eğitilmiş, donanımlı işgücü istihdamını, yazılım ve donanım yatırımını gerektirmektedir. Bu yüzden rekabet avantajını yakalamak isteyen KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletme içi süreçlerini düzenlemede ve departmanlar arası koordinasyonu sağlamada entegre çözüm sunan ERP sistemlerini kullanacak düzeye gelmeleri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Kırçova, 2006; Yıldız, 2008; Özdemir, 2009).

Bilgi teknolojilerinden en çok tercih edilen sistem olan ERP sistemlerinden işletmelerin genellikle beklediği faydalar, ürün güvenilirliği, müşteri hizmetleri ve bilgi yönetimi gibi kilit noktalarda verimlilik ve kalitedeki artışlardır. İşletmeler, ERP sistemlerinin kullanımının verimlilik ve etkinlik faydaları yoluyla işletme performansını ve piyasa değerini artıracaklarını düşünmektedirler (Hunton vd., 2003).

Her işletmenin ERP yazılımı kurulum kararı verme kriterleri birbirinden farklıdır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak işletmelerin ERP yazılımının seçiminde göz önüne aldıkları kriterler; maliyet, kurulum süresi, işlevsellik, teknik hizmetler, uyarılma kolaylığı, modüller arası entegrasyon, sistemin güvenilirliği, örgütsel yapıya uyum, destek hizmetleri, diğer sistemler ile çalışabilirliği, satıcının sektörü ve tedarikçileri iyi tanınması, satıcının piyasadaki yeri ve itibarı ile kurulum sonrası danışmanlık hizmetleri şeklinde sıralanmaktadır (Baki ve Çakar, 2005).

ERP proje sürecinin adımları şu şekilde sıralanabilir:

- ERP Beklentilerinin Belirlenmesi
- ERP İhtiyaç Analizinin Gerçekleştirilmesi
- ERP Sisteminin Kurulumu
 - Proje Ekibinin Oluşturulması
 - Proje Hedeflerinin Belirlenmesi
 - Detaylı Proje Planının Oluşturulması
 - Proje Takımının ve Diğer Personelin Eğitilmesi
 - Yazılımın Yüklenmesi ve Pilot Sistemin Kurulması
 - Yazılım Kullanıcılarının Eğitilmesi
 - Gerçek Sisteme Bilgilerin Aktarılması ve Sistemin Çalıştırılması
 - Sistemin Sürekli Olarak Geliştirilmesi

ERP beklentilerinin belirlenmesi ve ERP ihtiyaç analizinin gerçekleştirilmesi aşamaları bir ERP sistemi kurulumuna geçişten önce gerçekleştirilmesi gereken adımlardır. Bu adımlardan elde edilecek bilgilere göre firmada etkili bir şekilde ERP

kullanımının önüne çıkacak olan engellerin aşılması yoluna gidilir. Bundan sonraki aşamayı ERP sisteminin kurulumu izlemektedir (Postacı vd., 2012b).

Al-Mashari ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise kritik başarı faktörleri; yönetim ve liderlik özellikleri, vizyon ve planlama, iletişim, süreç yönetimi, eğitim, mevcut teknoloji altyapısı, iş süreçleri, örgütsel yapı ve kültürün tanımlanması, sistemlerin entegrasyonu, proje yönetimi, sistemin test edilmesi, gerekli kültürel ve yapısal değişimlere gidilmesi, ERP sisteminin performans değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Yukarıdaki faktörlerden ilk ikisi hazırlık aşamasında, performans değerlendirmeye kadar olan faktörler ise kurulum ve uygulama aşaması için geçerlidir. Son faktör ise değerlendirme aşaması ile ilgilidir (Al-Mashari, 2003).

Her işletmenin kendine özgü ERP sistemlerini kullanmaya yönelten nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerin bazı yararları şu şekilde sıralanabilir:

- İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmakta ve esneklik sağlamaktadır.
- İşletmede hızlı ve doğru bilgi akışı sağlayarak eş zamanlı bilgi kullanımını sağlamaktadır.
- İşletmenin çok sayıda fonksiyonunu bir araya getirerek fonksiyonlar arası uyuma olanak sağlamak ve tüm fonksiyonların tek bir veri tabanı üzerinden verilere ulaşımını sağlamaktadır
- Tamamen entegre olmuş bir sistemle hem üst düzey yönetici açısından hem de operasyonel açıdan hızlı ve etkin kararlar alabilmeye olanak sağlamaktadır.
- İşletme de ekip çalışmasını kolaylaştırarak, işletme performansının yükselmesini sağlamaktadır.
- İşlem hızlarının artırılması, personelin azaltılması, stok miktarlarının düşürülmesi gibi konularda verimlilik ve etkinlik artışı sağlamaktadır.
- Rutin işlemlerin daha hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Dağlar, 2012).

ERP sistemlerinin işletmelere çok önemli belirgin faydaları olmakta birlikte uygulamaya geçildikten sonra bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. ERP sistemlerinin kurulumu için işletmeler bünyelerinde ERP uygulaması için milyonlarca dolar ve yıllarını harcayabilmektedirler. ERP sistemleri bir kez uygulanmaya başlandığında, geri dönüş oldukça zordur ve bir işletmede ERP'nin getirdiği değişiklikleri geri almak çok maliyetli olmaktadır. Başarısızlığa uğrayan ERP girişimleri, sadece ERP yazılımlarına (sistemlerine) yatırılan sermaye ile danışmanlara ödenen paraları kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda işlerinin önemli bir kısmını da kaybedebilmektedirler (Bingi vd., 1999).

Wah'a (1999) göre, işletmeler ERP uygulamalarını hayata geçirdikten sonra şu sorunlarla başa çıkmak zorunda kalabilirler:

- ERP kullanımına yönelik bir fikir birliği yoksa yönetim ekibi tarafından ERP'nin kullanılabilirliği hakkında bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir.
- Küreselleşme çabasındaki dünyanın birçok yerindeki ERP sistemleri birbirine bağlanırken, din, kültür, yasal konular ve muhasebe kuralları gibi alanlarda zorluklar ortaya çıkabilmektedir.

- Birçok işletme performansında, uygulamadan hemen sonra, ani bir düşüş gözlemlenebilmektedir. Ancak işçilerin yeni bir ortama ayak uydurması zaman aldığı için bu durum beklenmektedir.

Ülkemizde ERP uygulamaları hakkındaki yapılan çalışmalar incelendiğinde, Karadede ve Baykoç'un (2006) ERP uygulamalarından sonra işletmelerin karşılaştıkları sorunlara yönelik yaptıkları çalışmada en çok yaşanan sorunlar uyarılama hatalarının ortaya çıkması, temel ölçü birimlerinin çevrimlerinde sorun yaşanması, veri giriş hatalarının olması, ürün ağaçlarının eksik veya yanlış girilmesi olarak tespit edilmiştir. Erdil ve Başlıgül'in (2011) yaptıkları çalışmada da ERP sistemlerinin kurulumdan sonra işletmelerin en çok yaşadığı sorunlar uyarılama hataları, veri giriş hataları, temel ölçü birimlerinin çevrimleri, ürün ağaçlarının eksik ya da yanlış girilmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

ERP sistemlerinin uygulamalarının başarısız olmasının 10 nedeni aşağıdaki gibi sıralanabilir (Umble vd., 2003):

1. Stratejik hedeflerin açıkça belirlenmemesi: Organizasyonun hedef ve beklentilerinin yeterince açık olmaması, ERP kurulumun başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.
2. Üst yönetimin sistemi desteklememesi: Bu durum gerekli değişimlerin meydana gelmesini ve üst yönetimin de sistem kurulumunun bir parçası olma durumunu engellemektedir.
3. Kurulum projesi yönetiminin yetersizliği: Organizasyonun, projenin ölçeğini, karmaşıklığını ve büyüklüğünü göz ardı etmesinden ötürü meydana gelen bir durumdur.
 - Gerçekleştirilebilir bir programın geliştirilmemesi; gerçekçi beklentilerin belirlenmemesi,
 - Seçilen ERP sistemi ile kurum kültürü arasındaki uyumsuzluk,
 - Mevcut gereksiz süreçlerin otomasyonunu gerçekleştirme girişimi faktörleri bu yetersizliğe sebep olmaktadır.
4. Organizasyonun değişime destek vermemesi:
 - Çalışanların mevcut sisteme doğal bir eğilimlerinin olması ve yeni bir sisteme gerek duymamaları,
 - Çalışanların yeni sistemden korkmaları, işlerinin daha zor olacağına ve firma içindeki önemlerinin azalacağına dair olan inançları,
 - Çalışanların, üst yönetimin yaptıkları her şeyi kolaylıkla görmelerinden rahatsız olmaları gibi sebepler çalışanların değişim esnasında yeterli desteği vermemesine neden olur.
5. İyi bir kurulum takımının seçilmemesi,
6. Kullanıcı eğitiminin yetersizliği neticesinde sistemin düzgün işletilememesi,
7. Veri doğruluğunun sağlanamaması: Hatalı veriler ERP'nin düzgün çalışmasını kaybetmesine, çalışanların yeni sistemi önemsememelerine ve eski sistemi kullanmaya devam etmelerine sebep olmaktadır.
8. Örgütsel değişimi sağlayan performans ölçümlerinin benimsenmemesi,
9. Çoklu alanlara uygulamadaki konuların çözülmemesi,

10. Kurulum hatalarına yol açabilecek teknik problemler: Bu zorluklar, yazılımdaki hataları, mevcut sistemden ötürü meydana gelen problemleri ve donanım aksaklıklarını içermektedir.

YÖNTEM

İşletmeler teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı ve rekabetin yoğunlaştığı ortamda, pazardaki konumlarını korumak ve rakiplerinden öne çıkmak için arayışlarını sürdürmektedir. İşletmelerin bu çabalarını gerçekleştirmeleri için ERP yazılımları gibi bilgi teknolojileri ürünlerinden yoğun olarak faydalandıkları görülmektedir. Her geçen gün ülkemizde işletmelerin ERP kullanımları artmaktadır. Bu düşünceden hareketle, araştırma Aydın ilindeki işletmelerin ERP kullanım düzeylerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, Aydın ilindeki işletmelerin mevcut durumları, bu işletmelerin ERP kullanıp kullanmadıkları, kullanıyorlarsa bunun nedenleri, ERP kullanan işletmelerin bu sistemleri kendi işletmelerine uyarlayıp uyarlamadıkları, ERP sistemlerini kullanmayan işletmelerin gelecekte bu sistemleri işletme bünyesinde hayata geçirip geçirmeyecekleri belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma Aydın ilinde ERP sistemini kullanan işletmelerde birincil veri toplama yöntemlerinden anket çalışması yardımıyla yapılmıştır. Araştırmanın ana kütesini Aydın'da faaliyet gösteren KOBİ niteliği taşıyan 293 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerden 83'ü tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenmiş ve hedeflenen çalışan grubundan 83 yöneticiye yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırma konusuna ilişkin anket 83 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda, araştırmaya katılan işletmelerin genel özelliklerine, bu işletmelerin ERP sistemini kullanımına ve işletmelerin ERP sistemi uygulamalarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunun hazırlanmasında, Postacı vd'nin (2012a) çalışmasından yararlanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan işletmelerin genel özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 1'de görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilişkin bulgulara bakıldığında, katılımcı işletmelerin büyük bölümü imalat sektöründe yer almakta ve imalat sektörü içinden de çoğunlukla gıda ve diğer sektörlerde çalışmaktadırlar. Katılımcı işletmelerin çalışan sayısına yönelik bulguları ise, bu işletmelerin çoğunluğunun orta büyüklükte olan işletmeler olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı işletmelerin % 51,8'inin 1.000.000 TL'den fazla gelire sahip olduğu görülmektedir ve işletmelerin büyük çoğunluğunun gelirini yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Üretim teknolojilerine bakıldığında, bu işletmelerin birbirinden farklı teknolojilerde üretim yaptıkları belirlenmiştir. Üretim teknolojisi, ankete katılan işletmelerin % 29,8'inde geleneksel tezgâhlar, % 29,8'inde CNC vb. tezgâhlar, % 35,1'inde özel amaçlı tezgâhlar, % 56,1'inin otomatik üretim hattı, % 14'ünün robotlar ve % 17,5'inde üretim hattı servis işletmesi şeklindedir. % 64,1'i aile şirketi olan bu işletmelerde % 78,9'u ISO 9000:2000, % 50,9'u ISO 14000, % 40,4'ü OHSAS 18001 sistemlerine, % 22,8'i de CE işaretine sahiptir. Katılımcı işletmelerin, işletme içi uzman bölüm durumuna bakıldığında üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, satın alma, kalite gibi temel işletme işlevleri çerçevesinde olduğu ve çoğunda bu bölümlerin mevcut olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca ankete katılan işletmelerin sadece % 36,8'i Ar-Ge bölümüne sahiptir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ		Yüzde (%)
SEKTÖRLER	İmalat	71,9
	Ulaştırma ve Depolama	3,5
	Enerji	3,5
	Hizmet	19,3
	İnşaat	7,0
	Diğer	14,0
ALT SEKTÖRLER	Otomotiv	5,3
	Bilgisayar/Elektronik	3,5
	Kimya	10,5
	Mobilya	5,3
	Tekstil	1,8
	İlaç	1,8
	Gıda	33,3
	Diğer	38,6
ÇALIŞAN SAYISI	1-9	16,9
	10-49	30,1
	50-249	41,0
	250'den fazla	12,0
İŞLETME GELİRİ	10.000 – 50.000 TL	10,8
	50.000 – 100.000 TL	13,3
	500.000 – 1.000.000 TL	24,1
	1.000.000 TL'den fazla	51,8
ÜRETİM TEKNOLOJİSİ	Geleneksel tezgahlar	29,8
	CNC, vb. tezgâhlar	29,8
	Özel amaçlı tezgâhlar	35,1
	Otomatik üretim hattı	56,1
	Robotlar	14,0
	Servis İşletmesi	17,5
İŞLETMENİN AİLE ŞİRKETİ OLUP OLMAMASI	Evet	64,9
	Hayır	24,6
	Kısmen	8,8
	Cevapsız	1,8
YÖNETİM SİSTEMLERİ VE İŞARETLER	ISO 9000: 2000	78,9
	ISO 14000	50,9
	CE işareti	22,8
	OHSAS 18001	40,4
	SA 8000	5,3
	Diğer	22,8
İŞLETME DEPARTMANLARI	Üretim	82,5
	Pazarlama	89,5
	Personel/İnsan Kaynakları	56,1
	Finans-Muhasebe	94,7
	Satın Alma	71,9
	Ar-Ge	36,8
	Kalite	52,6

Araştırmaya katılan 56 işletme yüksek düzeyde bilgisayar entegrasyonuna sahipken, 19'u herhangi bir görüşe sahip değildir. Katılımcı işletmelerin 8'i ise yüksek düzeyde bilgisayar entegrasyonuna sahip değildir. İşletmelerin son 3 yıla ait kapasite kullanım oranlarına ilişkin bilgilere göre, ankete katılan işletmelerin kapasite kullanım oranı ortalamaları 2010 yılında % 70,53, 2011 yılında % 73,45 ve 2012 yılında %75,49

olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin genelinde kapasite kullanım oranlarında 2010 yılında 2012 yılına doğru bir artış trendi gözlenmektedir.

Katılımcı firmaların sadece % 42,2'si ERP yazılımı kullanmaktadır. ERP sistemi mevcut olmayan, katılımcı işletmelerin % 57,8'inin bu sistemleri kullanmama nedenlerine bakıldığında, ihtiyaç olmadığının düşünülmesinin en büyük neden olduğu göze çarpmaktadır. İşletmelerin % 29,4'üne göre ise işletmenin teknik altyapısının bu sistemler için elverişli değildir. ERP sistemlerini kullanmayan işletmelerin, yeni bir ERP sistemini kullanmaya başlamasının ne kadar süreceğine dair görüşlerine bakıldığında ise ERP kullanmayan işletmelerin çoğunun tahmini 1 yıldan fazla şeklinde olmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ERP Kullanımına İlişkin Dağılımları

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN ERP KULLANIMINA AİT BULGULARI		YÜZDE (%)
ERP KULLANIMI	Evet	42,2
	Hayır	57,8
ERP KULLANMAMA NEDENLERİ	Yüksek maliyetli olduğu için	8,8
	Hayata geçirilme süresinin uzun olmasından dolayı	5,9
	Firmadaki teknik altyapı eksikliğinden ötürü	29,4
	Gerek duyulmadığı için	47,1
	Diğer	8,8
ERP KULLANMAYAN İŞLETMELERİN, YENİ BİR ERP SİSTEMİ KULLANIMINA GEÇİŞİNE İLİŞKİN TAHMİNİ SÜRELERİ	1 yıl sonra	15,4
	1 yıldan fazla	84,6

ERP sistemlerinin temini, kurulması ve uygulaması çabaları yüksek maliyetler ortaya çıkardığından dolayı, bu maliyetlere katlanabilmek için işletmelerin gerekli fonları bulmaları açısından araştırmaya katılan işletmelerden ERP sistemini nasıl elde ettiklerine yönelik soru sorulmuştur. İşletmelerin sadece %33,3'ünün kendi öz kaynaklarıyla bu sistemi temin ettiklerini belirlenmiştir. İşletmelerin yüksek maliyetlere katlanarak bu sistemleri elde etmelerine rağmen, uygulamada başarılı olup olunmadığı konusunda katılımcı işletmelerin sadece % 26'sı başarıya ulaşıldığını öne sürmüş, diğer işletmeler ise bu konuda cevapsız kalmıştır.

ERP sistemi kurulmadan önce iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi çalışmasını, işletmelerin %28,1'i gerçekleştirirken, %66,7'si de bu konuda cevapsız kalmıştır. Katılımcı işletmelerinin büyük bir bölümü, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi çalışmalarını başarılı bulmamaktadır. ERP sistemine sahip olan işletmelerde, ERP sistemlerindeki modüllere bakıldığında Tablo 3'de görüldüğü gibi, başta üretim yönetimi modülü olmak üzere, pazarlama, stratejik planlama, satın alma yönetimi, envanter kontrol ve depo yönetimi modülleri öne çıkmaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin ERP Modüllerinin Dağılımı

	Yüzde
Üretim Yönetimi	28,1
Pazarlama	21,1
Stratejik Planlama	22,8
Satın Alma Yönetimi	24,6
Finans / Muhasebe	7,0
İş Zekası	1,8
Envanter Kontrol	19,3
İnsan Kaynakları	7,0
CRM	7,0
Personel Yönetimi	5,3
Kalite Yönetimi	8,8
Bakım / Onarım	3,5
Depo Yönetimi	14,0
Diğer	5,3

ERP modüllerinin kullanılmama sebeplerine bakıldığında, % 19,3'ü modülün gerekli görülmemesi, %7'si modülün firmaya uygun olmaması ve %5,3'ü de veri eksikliği gerekçesi saptanmıştır. İşletmelerin ERP sistemlerinin yönetimini hangi birimler tarafından gerçekleştirdiklerine ilişkin Tablo 4'deki dağılıma göre, işletmelerdeki ERP sisteminin yönetimi; % 39,3'ünde üretim planlama birimi, % 28,8'inde bilgi işlem birimi, % 23,5'inde muhasebe birimi ve % 8,4'inde ise diğer birimler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 4. ERP Yönetiminin Gerçekleştirildiği Birimler

	Yüzde
Üretim Planlama Birimi	39,3
Bilgi İşlem Birimi	28,8
Muhasebe Birimi	23,5
Diğer	8,4

İşletmelerin kullandıkları ERP sistemleri açısından ERP stratejileri, entegrasyonu, performans ve örgütsel öğrenme kavramlarına yönelik cevapların ortalamaları Tablo 5'de görülmektedir. Buradaki değerlendirme 5'li Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. 1 değeri kesinlikle katılmıyorum, 5 değeri kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları alınarak ilgili karakteristiklere ilişkin genel eğilimlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre, en yüksek ortalama değere sahip karakteristik 4,26 değeri ile firmamızın ERP stratejisi genel stratejilerimizle uyuşması durumudur. En düşük değere sahip olan karakteristik 3,68 değeri ile son kullanıcıların eğitimi için dışarıdan yardım alınması durumudur. Genel olarak bakıldığında elde edilen değerlerin ortalamasının üzeri bir seviyeye sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalama değeri 3,88'dir.

Tablo 5. İşletmelerin ERP Sistemlerinin Karakteristikleri Üzerine Değerlendirmeleri

ERP Stratejileri, Entegrasyonu, Performans ve Örgütsel Öğrenme	Ortalama
Firmamızın ERP stratejisi genel stratejilerimizle uyushmaktadır.	4,26
ERP uygulama çalışmalarının kilometre taşları açıkça tanımlanmış ve planlanmıştır.	4,05
Üst yönetim ERP uygulama çalışmalarına belirgin bir biçimde katılım göstermiştir.	3,89
ERP sisteminin başarıyla adapte edilebilmesi için BPR (iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi) uygulamasına gidilmiştir.	3,77
ERP sistemi uygulamasının nedeni olarak rekabet gibi ticari gereklilikler gösterilebilir.	4,0
ERP yazılım firmaları yeterli destek ve katkıda bulunmuştur.	3,84
Projenin hayata geçirilmesi için çalışan takım gerekli gayreti göstermiştir.	3,84
ERP'nin faydaları açıkça konuşulmuş ve belirlenmiştir.	3,94
Firma sistemin kurulumu ve uzun vadede kullanımı için yeterli finansal kaynağa sahiptir.	3,89
Üst yönetim ERP ile gelen sistem yeniliğine ve BPR (iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi) uygulamalarına açıktır.	3,75
Değişim öncesinde ve sonrasında çalışanların üstlendikleri roller açıkça tanımlanmıştır.	3,78
Firma açık bir değişim yönetimi planı hazırlamıştır.	3,78
Firma ERP yazılım firmaları ile teknolojik birliktelik ve eğitim için ortaklığa gitmiştir.	3,84
Son kullanıcıların eğitimi için dışarıdan yardım alınmıştır.	3,68
Firmanın ERP stratejilerini belirlemek için yeterli tecrübesi bulunmaktadır.	4,00
Kullanıcıların büyük bir bölümü ERP yazılımını kullanmakta yeterli ustalıktadır.	3,78
Kullandığınız ERP yazılımı kullanıcı dostu bir arayüze sahiptir.	3,89
ERP yazılım firmasından yeterli düzeyde destek alınabilmektedir.	3,94
Genel ortalama	3,88

Anket uygulamasına katılan işletmelerin ERP sistemlerinin karakteristikleri üzerine değerlendirmelerine yönelik güvenilirlik testi yapılmıştır ve buna göre Cronbach's Alpha değeri 0,603 bulunmuştur. Bu değer, işletmelerin ERP sistemlerinin karakteristiklerine ilişkin değerlendirmelerin güvenilir düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

İşletmelerin ERP sistemleri kullanımıyla elde ettikleri stratejik avantajlara ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik cevapların ortalamaları da Tablo 6'da yer almaktadır. Buradaki değerlendirme de 5'li likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Buna göre en yüksek ortalama değere sahip olan stratejik avantaj, **sağlıklı iletişim**'dir. Bunu verimli işbirliği, dağıtım lojistiği, kısa çevrim zamanları, verimlilikte artış, düşük işletme maliyetleri, tedarik lojistiği, esneklikte artış, müşteri memnuniyeti, insan kaynakları yönetimi ve gelir artışı şeklindeki stratejik avantajlar izlemektedir. En düşük ortalama değere sahip olan stratejik avantaj ise esneklikte artıştır. Genel ortalama değeri 3,76 olarak elde edilmiştir.

Tablo 6. ERP Kullanımı İle Elde Edilen Stratejik Avantajlar

Stratejik Avantaj	Ortalama
Esneklikte artış	3,42
Verimlilikte (etkenlikte) artış	3,84
Sağlıklı iletişim	4,05
Düşük işletme maliyetleri	3,84
Gelir artışı	3,68
Kısa çevrim zamanları	3,94
Verimli işbirliği	3,73
Yüksek kâr marjı	3,52
Müşteri memnuniyeti	3,68
Tedarik lojistiği	3,84
Dağıtım lojistiği	3,89
İnsan kaynakları yönetimi	3,78
Genel Ortalama	3,76

Yapılan güvenilirlik testine göre işletmelerin ERP kullanımı ile elde ettikleri stratejilerin değerlendirilmesine yönelik cevapların Cronbach's Alpha değeri 0,775'dir. Buna göre, işletmelerin ERP kullanımı ile elde ettikleri stratejilerin değerlendirilmesi oldukça güvenilir düzeydedir.

Araştırma Hipotezleri

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğü ile ERP sistemlerini kullanmaları arasında ilişki yoktur.

Tablo 7'deki çapraz tablo ERP kullanımında, işletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğüne ilişkin işletmelerin verdiği cevapları göstermektedir. İşletmelerin verdiği cevaplar doğrultusunda hazırlanan bu çapraz tabloda, ankete katılan 83 işletmenin 35'inin ERP yazılımı kullandığı, 48'sinin ise ERP yazılımlarını kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bu işletmelerden 14'ünün çalışan sayısı 1-9 arasında, 25'inin çalışan sayısı 10-49 arasında, 34'ünün çalışan sayısının 50-249 arasında ve 10'unun ise çalışan sayısının 250'den fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Çapraz tabloda görüldüğü üzere, katılımcı işletmelerden çalışan sayısı 50-249 olan işletmelerin ERP kullanım düzeyleri daha yüksektir. Bunun aksine ise çalışan sayısı 10-49 arasında olan işletmeler de ERP kullanım düzeyleri neredeyse yoktur.

Tablo 7. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Büyüklüğü ile ERP Kullanımlarına Yönelik Çapraz Tablo

		Çalışan Sayısı				Toplam
		1-9	10-49	50-249	250'den fazla	
ERP Kullanımı	Evet	6	7	18	4	35
	Hayır	8	18	16	6	48
Toplam		14	25	34	10	83

Katılımcı işletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğünün ERP kullanımına etkisini ortaya koyabilmek için ki-kare testi yapılmıştır. Bu test sonuçları Tablo 8'de görülmektedir ve Tablo 8'de ki-kare değeri $X^2 = 8,198$ ve $p = 0,042$ şeklinde belirtilmektedir. Bu sonuçlara göre başlangıçta kurduğumuz hipotez $p = 0,042 < 0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğü ile ERP kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Büyüklüğü ile ERP Kullanımlarına Yönelik Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,198 ^a	3	,042
Likelihood Ratio	8,398	3	,038
Linear-by-Linear Association	2,814	1	,093
N of Valid Cases	83		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,79.			

H₂: İşletmelerin 2012 yılına ait gelirleri ile ERP sistemlerini kullanmaları arasında ilişki yoktur.

ERP kullanımında işletmelerin 2012 yılı gelirlerine ilişkin cevapları Tablo 9'daki çapraz tabloda gösterilmektedir. Buna göre katılımcı işletmelerin 2012 yılı geliri bir farklılık olup olmadığına ilişkin test sonuçları Tablo 8'de görülmektedir. Katılımcı işletmelerin 2012 yılı gelirlerine bakıldığında, 9 işletmenin 2012 yılı gelirinin 10.000-50.000 TL, 11 işletmenin 2012 yılı gelirinin 50.000-100.000 TL, 20 işletmenin 2012 yılı gelirinin 500.000-1.000.000 TL ve 43 işletmenin 2012 yılı gelirinin 1.000.000 TL'den fazla olduğu görülmektedir. Tablo 9'dan görüldüğü gibi 1.000.000 TL'den fazla geliri olan işletmelerde ERP kullanım düzeyi yüksektir.

Tablo 9. İşletmelerin 2012 Yılı Gelirleri ile ERP Kullanımlarına Yönelik Çapraz Tablo

		2012 Yılına Ait Gelir				Toplam
		10.000 – 50.000 TL	50.000 – 100.000 TL	500.000 – 1.000.000 TL	1.000.000 TL'den fazla	
ERP Kullanımı	Evet	5	5	7	18	35
	Hayır	4	6	13	25	48
Toplam		9	11	20	43	83

Katılımcı işletmelerin ERP kullanımıyla, 2012 yılı gelirleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmek için ki kare testi yapılmıştır. Bu test sonuçları Tablo 10'da görülmektedir ve Tablo 10'da ki-kare değeri $X^2 = 8,132$ ve $p = 0,043$ şeklinde belirtilmektedir. Bu sonuçlara göre başlangıçta kurduğumuz hipotez $p = 0,043 < 0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Ankete katılan işletmelerin 2012 yılına ait gelirlerinin miktarı ile ERP kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10. İşletmelerin 2012 Yılı Gelirleri ile ERP Kullanımlarına Yönelik Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,132 ^a	3	,043
Likelihood Ratio	11,905	3	,008
Linear-by-Linear Association	1,581	1	,209
N of Valid Cases	83		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.			

H₃: ERP karakteristikleri ile stratejik avantajlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

ERP karakteristikleri ile stratejik avantajlar ölçeği arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 11'de

verilmiştir. Yapılan analize göre, ERP karakteristikleri ile stratejik avantajlar arasında ilişki 0,439 olarak tespit edilmiştir. ERP karakteristikleri, stratejik avantajları % 43,9 oranında etkilemektedir. Ayrıca bu ilişki pozitif yöndedir. Bu analiz sonucunda H_3 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 11. ERP Karakteristikleri ile Stratejik Avantajlar Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		Stratejik Avantajlar	ERP Karakteristikleri
Stratejik Avantajlar	Pearson Korelasyon	1	,439
	Sig. (2-tailed)		,029*
	N	19	16
ERP Karakteristikleri	Pearson Korelasyon	,439	1
	Sig. (2-tailed)	,029*	
	N	16	16
*p<0,05			

SONUÇ

Bilgi teknolojisi ürünlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucu kurumsal kaynak planlaması sistemi günümüzde işletmelerin tüm işleyiş ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeye ulaşmıştır. Hedeflerini belirlemiş ve performans ölçümlerini yapabilen işletmelerin çoğunluğunda bu sistemlerin aktif olarak kullanılmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Aydın ilinde faaliyet gösteren işletmelerin ERP sistemlerini kullanım düzeylerini belirlemek amacı taşıyan bu çalışmada anket uygulaması yapılan işletmelerin büyük çoğunluğunun imalat sektöründe faaliyet gösterdiği ve alt sektör olarak gıda imalat sektörü ağırlıklı oldukları tespit edilmiştir. ERP modüllerinin sağladığı fayda, birimlerin sağladığı katkı, hangi modüllerin tercih edildiği gibi parametreler incelendiğinde genelde en ön sıralarda finans / muhasebe departmanının geliyor oluşu ve bu sonucun imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar için de aynı olması, ERP sistemlerinin daha çok finans / muhasebe temelli sistemler olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

Anket uygulaması yapılan 83 işletmenin %42,2'sinin ERP sistemi kullandığı belirlenmiştir. ERP sistemi kullanmayan firmalarda ise ERP sisteminin yaratmış olduğu farkları bilmedikleri ve işletmelerindeki teknik altyapı yetersizliklerinin ERP sistemi kullanmaya uygun olmadığı anlayışı ön plana çıkmaktadır. ERP sistemini kullanan işletmelerin büyük oranda üretim yönetimi, pazarlama, stratejik planlama ve satın alma modüllerini kullanarak üretim planlaması ve maliyet fiyatlandırması yaptıkları tespit edilmiştir.

İşletmelerin çalışan sayısına göre büyüklüğü ile ERP kullanım düzeyi arasında bir ilişki olduğu ve 50-249 arası ve 250'den fazla çalışanı olan işletmelerde ERP kullanım düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ciro su 1.000.000.TL'den fazla olan işletmelerde diğerlerine oranla ERP kullanım düzeyi daha yüksektir. İşletmelerde ERP karakteristikleri ve stratejik avantajlar arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

İşletmeler açısından yüksek maliyetleri olan ERP sistemlerinin fayda/maliyet oranları belirlenmeli ve buna göre bir yol haritası çizilmelidir. Sistem adaptasyonu süreci ve bu sürece işletmelerin her kademesinden katkı gelmesi büyük önem taşımaktadır. Takım çalışması ve doğru bir adaptasyon stratejisi, sistem adaptasyon

evresinin kısa sürede tamamlanmasını sağlayacaktır. Tedarik zinciri yönetimi (TZY) ile ERP sistemlerinin bütünleştirilmesi tedarik zinciri performansını etkileyen en önemli faktör olarak belirmektedir. Doğru bir bütünleştirme stratejisi ve tedarik zinciri içerisindeki paydaşların tam desteğiyle ERP sistemleri ve TZY bütünleştirilmesi başarıya ulaşabilir.

Araştırmada firmalara yöneltilen sorulardan elde edilen bulgulara göre firmaların çoğunluğunun ERP yazılım programı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Bilgi eksikliğinden dolayı oluşan bu olumsuz durumu minimize etmek ve Aydın yöresinde faaliyet gösteren KOBİ'leri bulundukları durumdan daha iyi bir seviyeye ulaşabilmelerini sağlamak gerekmektedir. Bunun nedenle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı (ABİGEM) ve Aydın Sanayi Odası (AYSO) gibi kurumlara görev düşmektedir. Bu kurumlar faaliyetlerine devam eden KOBİ'lerin yöneticilerine yönelik ERP yazılım programına yönelik alanlarında söz sahibi olan uzmanları davet ederek eğitim seminerleri düzenlemelidirler.

İşletmeler, teknolojiyi, işletme stratejilerini hayata geçiren bir araç olarak konumlandırılmalıdır. Bu sayede işletmeler maliyetlerini düşürerek ve yatırımlarını daha etkin gerçekleştirerek işletme hedeflerine daha etkin biçimde ulaşacaktır. Gelişmiş analiz araçları, karar destek sistemleri, raporlama araçları ve süreçlere özel uygulamaların özellikleri geliştikçe, bu hedef daha kolay gerçekleşmektedir. Bütün bunlar için ERP sistemlerinin uygulanması çok önemlidir. ERP sistemlerinin en önemli avantajı, bilgiye kolay erişim imkânı sağlamasıdır. Rekabette başarının ilk kuralı kaynakların verimli kullanımıdır.

KAYNAKLAR

- Aldammas, A. ve Al-Mudimigh, A. S. (2011) "Critical Success and Failure Factors of ERP Implementations: Two Cases From Kingdom of Saudi Arabia" *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, v. 28, n.2, pp. 73-82.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. ve Zairi, M. (2003) "Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Success Factors", *European Journal of Operational Research*, v.146, pp.352-364.
- Baki, B. ve Çakar, K. (2005) "Determining The ERP Package Selecting Criteria: The Case of Turkish Manufacturing Companies" *Business Process Management Journal*, c. 11, i.1, pp. 75-86.
- Baskak, M. ve Cetişli, H. (2003) "Kurumsal Kaynak Planlama: Başarılı Sistem Kurulumu İçin Kritik Etmenlerin Analizi" IV. Endüstri-İşletme Mühendisliği Kurultayı, 12-13 Aralık 2003: Denizli
- Bingi, P., Sharma, M.K. ve Godla, J.K. (1999), "Critical Issues Affecting an ERP Implementation," *Information Systems Management*, v.16. i.3. pp.7-14.
- Çetinoğlu, T., Kurnaz, N. ve Şen, Y. (2011) "Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetmelik Karar Verme Açısından CP Group Uygulaması" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 30, ss.141-154.
- Dağlar, H. (2012) "İşletmelerde Maliyet Muhasebesi İle Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması" *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s. 56, ss. 29-50.

- Davenport, T. H. (2000) “Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems” Harvard Business School Press: Boston.
- Düzakın, E. ve Sevinç, S. (2002) “Kurum Kaynak Planlaması (ERP)” Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi c. XXI, s. 1, ss. 189-218.
- EİM MEDAK, TMMOB Makine Mühendisleri Odası (2007) “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP - Enterprise Resource Planing) Özdeğerlendirme Kılavuzu” 41.Dönem Endüstri-İşletme Mühendisliği Meslek Dalı Ana Komisyonu.
- Elmeziyan, K. (2012) “Enterprise Resources Planning Systems Implementation Success In China” Business and Management Review, v.1, i.12, pp. 01 – 09
- Erdil, A. ve Başlıgil, H. (2011), “Kurumsal Kaynak Planlamanın Endüstriyel İşletme Bünyesinde Kurulması, Kurulumunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri”,Yıldız Teknik Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimler Dergisi Sigma 29, s.196-230
- Hunton, J. E., Lipincott, B. ve Reck, J. L. (2003) “Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters”, International Journal of Accounting Information Systems, v. 4, i.3, pp. 165 – 184.
- Karadede, A. ve Baykoç, Ö. F. (2006) “Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar” Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, c. 21, s. 1, ss. 137-149.
- Kecek, G. ve Yıldırım, E. (2009) “Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) ve İşletme Açısından Önemi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c. 8, s.29, ss.240-258.
- Kırçova, İ. (2006) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları” İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-5: İstanbul.
- Markus, M. L., Axline, S., Ptere, D. ve Tanis, C. (2000) “Learning From Adopters Experiences With ERP: Problems Encountered and Success Achieved” Journal of Information Technology, c.t 15, s.4, ss. 245–265.
- Postacı, T., Belgin, Ö. ve Erkan, T. E. (2012a) “KOBİ’lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları” T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No:723, Ankara.
- Postacı, T., Belgin, Ö. ve Erkan, T. E. (2012b) “KOBİ’lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları” Kalkınmada Anahtar Verimlilik, y. 24, s. 279, ss. 40-45.
- Oktal, Ö. (2007) “Kurumsal Sistemlerin Uygulama Başarısını Etkileyen Değişkenlere Göre Dönüşüm Stratejilerinin Analizi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c. 7, s.1, ss.79-92.
- Özdemir, A. İ. (2009) “ERP Kullanımının Kobilerin Algılanan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sektörü Örneği” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.33, ss.173-187.
- Shankarnarayanan, S. (2000), “ERP Systems-Using IT to Gain a Competitive Advantage” <http://www.angelfire.com/co/troyc/advant.html>, Erişim Tarihi: 04.01.2014.

- Talu, Ş. (2004) “Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning-ERP)” İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi Yayın No: 2004 - 27: İstanbul.
- Umble, E. J., Haft, R. R. ve Umble, M. M. (2003) “Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors” European Journal of Operational Research, i.146, pp. 241–257.
- Yen, T. S., Idrus, R. ve Yusof, U. K. (2011) “A Framework For Classifying Misfits Between Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Business Strategies” Asian Academy of Management Journal, c. 16, s. 2, ss.53–75.
- Yıldız, M. S. (2008) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c.7, s.25, ss.212-239.
- Yıldız, M. S. ve Akaydın, A. (2012) “Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemine Geçiş Yapan Endüstriyel Bir İşletmede Yazılımın Kurulum Süreci ve Yaşanılan Değişimler” Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU), c. 5, s.1, ss.1-20. 20p.
- Wah, L. (2000) “Give ERP a Chance” Management Review, v.89. i.3. pp.20.

Measurement of ERP Utilization Level of Enterprises: The Sample of Province Aydın

Özel SEBETCİ

Adnan Menderes Üniversitesi
Aydın Meslek Yüksekokulu
Merkez Kampüs
Aydın, Türkiye
osebetci@adu.edu.tr

Kâmil BİRCAN

Adnan Menderes Üniversitesi
Söke İşletme Fakültesi
Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık
Bölümü, Söke, Aydın, Türkiye
bircankamil@gmail.com

Neslihan DEMİR

Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Merkez Kampüs, Aydın, Türkiye
demirneslihan85@gmail.com

Esmâ ACAYIP

Adnan Menderes Üniversitesi
Köşk Meslek Yüksekokulu
Atilla Koç Yerleşkesi
Aydın, Türkiye
esma_acayip@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

In parallel to the advancements in information and communication technologies, commercial firms and organizations developed new management and business approaches in the second half of the last century. Computer software gradually gained prominence in firms. Enterprise Source Planning, internationally known as ERP, is one of these developments.

ERP can be briefly defined as a software package having an extensive and modular structure that allows for the management of all business processes from supply to distribution with an integrated data/information management system support.

ERP refers to “business making culture and philosophy” of a company. For an effective enterprise management, it should be possible to plan, observe, measure and evaluate enterprise sources. Numerous modern methods such as possessing a support information for decision making, ability to see the diversions between what is planned and what actually happens, ability to make “future prediction scenarios” based on previous data during business management and efficiency, effectiveness and productivity at every point are necessary for enterprises.

This ERP need results from the phenomenon of “one has to know to manage” within the economic storm introduced by the means of communicating and transportation such as globalization of economy, customer profiles, production tools, production costs and supply chain, where race against the clock have accelerated.

Different ERP components have evolved in sectors with different needs. The ERP components in a manufacturing firm, in an export firm or in a chain store firm will be different. No matter how different they are, expectations are globally the same. The principle of “one has to know to manage” will be shaped according to enterprise needs.

Method

The aim of this study was to measure ERP system usage levels of the enterprises in Aydın province of Turkey. Data was collected from 83 enterprises in Aydın through questionnaires. Analysis of data showed that the majority of the enterprises achieved a high level of computer integration and thus had modern technologies in production. Another finding of the study was low ERP usage level. Analysis of variance showed that there was a correlation between the size of the enterprises based on the number of personnel, their 2012 profit and ERP usage. Correlation analysis showed that there was a positive and significant relationship between ERP characteristics and strategic advantages of ERP.

Findings

Majority of the enterprises that participated in the study were active in manufacturing sector, mainly including food and other sectors. It was found that the majority of these enterprises were medium-sized. %64.9 of the enterprises had revenue of higher than 1.000.000 TL. The majority of the enterprises were found to have a high level of revenue. As for production technologies, the enterprises were observed to have different production technologies. Of the enterprises, 29.8% used traditional machines, 29.8% used CNC type machines, 35.1% had special purpose machines, 56.1% had automated production lines, 14% has robots and 17.5% had production line service enterprises. 64.1% of the enterprises were family enterprises, 78.9% had ISO 9000:2000, 50.9% had ISO 14000, 40.4% had OHSAS 18001 systems and 22.8% had CE marking. As for the intra-enterprise department structure of the participating enterprises, it was found that the majority of the enterprises consisted of principle enterprise functions such as production, marketing, human resources, finance, accounting, purchasing and quality. However, only 36.8% of the participating enterprises had an R&D department.

Of the participating enterprises, 41 had a high level of computer integration, while 12 had no view. 4 enterprises did not have a high level of computer integration. As for the capacity utilization rates of the enterprises for the last 3 years, it was found that capacity utilization rates were 70.53% in 2010; 73.45% in 2011 and 75.49% in 2012. General of the enterprises that participated in the questionnaire showed an increasing trend from 2010 to 2012.

Of the participating firms, only 42.2% used an ERP software. As for the reasons for not using ERP by the 57.8% of the participating enterprises, it was observed that the most important reason was that ERP system was not considered as necessary. 29.4% of the enterprises did not have suitable technical infrastructure. Analysis of the views of the enterprises that do not use ERP as to how long would it take to start an ERP system, it was found that the majority of the enterprises estimated a period of more than one year.

It was found that only 33.3% of the enterprises supplied this system using their own capital. The reasons for not using ERP modules were that, the module was not

considered as necessary (19.3%); the module was not appropriate for the firm (7%) and data deficiency (5.3%). Reliability test was conducted for the evaluations of the participating enterprises on the characteristics of their ERP systems. Cronbach's Alpha value was found to be 0.603. This value reveals that the enterprise had reliable evaluations on the characteristics of their ERP systems.

We found that there was a correlation between the size of the enterprises based on their number of personnel and ERP usage. The enterprise having 50-249 personnel had higher levels of ERP usage. We found that there was a correlation between the size of the enterprises based on their income of a year and ERP usage. The enterprises having revenue of higher than 1.000.000 TL were found to use their ERP systems more than other enterprises. There was a positive correlation between ERP characteristics and strategic advantages.

Discussion

This study aimed to determine ERP system usage levels in enterprises in Aydın province. It was found that the majority of the enterprises that participated in the questionnaire were active in manufacturing sector, mainly in food sector. Analysis of the parameters such as the benefit of ERP modules, the contribution made by the units and which modules are preferred revealed that finance/accounting departments ranked the first. The fact that this result is the same for the firms that are active in manufacturing sector can be considered as an indication of the fact that ERP systems are mainly finance/accounting based systems.

Of the 83 enterprises that participated in the questionnaire, 36,8% used ERP system. As for the firms that did not use ERP system, it was found that they were unaware of the differences brought by the ERP system and the perception that technical infrastructure deficiencies are not suitable for the use of ERP system. Of the enterprise that use ERP system, the majority of them used this system for production planning and cost pricing using production management, marketing, strategic planning and purchasing modules.

Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi ve Halka Açık Şirketlerde Uygulaması*

Corporate Accounting Rating and Its Practice in Publicly -Held Companies

Şerafettin SEVİM

Dumlupınar Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Evliya Çelebi Kampüsü
Kütahya, Türkiye
serafettin.sevim@dpu.edu.tr

Dilek ŞEN

Dumlupınar Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Evliya Çelebi Kampüsü
Kütahya, Türkiye
dilek.sen20@yahoo.com.tr

Özet

Halka açık şirketlerde Kurumsal Yönetim ve bunun derecelendirmesi gerek rekabet gerekse itibar konusu haline gelmiştir. Türkiye’de Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan düzenlemeler tüm şirketlerin kurumsallaşması felsefesiyle hazırlandığından Kurumsal Yönetim son yılların en önemli konularının başında gelecektir. Şirketlerin kurumsal yönetimi uygulayabilmeleri muhasebe sisteminin kurumsallaşmasıyla mümkündür. Bu kapsamda çalışmamızın amacı, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmak ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinden yüksek not almak isteyen halka açık üç şirketin muhasebe sistemleri konusunda neler yapması gerektiğine yol gösterici öneriler sunmaktır. Muhasebe sisteminin kurumsallaşması şunları gerektirir: Şirketler;

- Muhasebe sistemlerinin organizasyonunu etkin yapılandırmalıdır.
- Muhasebe el kitabı hazırlamalı ve yazılı hale getirmelidir.
- Etik kodlar geliştirmeli ve şirketin karar alma süreçlerinde uygulanmalıdır.
- Bilgi açıklama politikaları doğru ve güvenilir bilgilere ulaşabilmeyi sağlayacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Bilgi teknolojileri; internet sitesi güncel ve bilgiye erişimi kolaylaştıracak şekilde dizayn edilmelidir.
- Sadece zorunlu denetim değil iç denetim ve denetim komiteleri de oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi, Kurumsal Muhasebe, Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Kriterleri, Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi, Kurumsal Muhasebe Uygulaması.

* Bu çalışma 27.03.2014 tarihinde savunulan, Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi ve Halka Açık Şirketlerde Uygulaması adlı tezden üretilmiştir.

Abstract

Corporate Governance and its rating in publicly held companies has become a subject matter of both competition and prestige. Since the regulations introduced in the Turkish Commercial Code, have been prepared with the philosophy of the corporatization of all the firms, Corporate Governance shall become one of the most significant issues of the recent years. The capability of the implementation of corporate governance by the firms depend on the institutionalization of the accounting system. The object of this review is to enable Corporate Accounting Rating and to provide guiding suggestions to those companies who wish to achieve high grades in Corporate Accounting Rating regarding the accounting systems.

The institutionalization of the accounting system required the following actions:

- *The organization of the accounting systems of the firms should be realized in an effective manner,*
- *An accounting manual should be prepared and released in the form of a book,*
- *Ethical codes should be developed and should be applied on the decision making processes of the companies,*
- *The policies concerning knowledge explanation should be prepared in a manner that enables access to accurate and reliable information,*
- *The information technologies should be designed in an updated manner that will facilitate access to internet sites and to the available knowledge.*
- *Committees should be established not only for compulsory auditing, but also for internal audit processes.*

Keywords: *Corporate Governance Rating, Corporate Accounting, Corporate Accounting Rating Criteria, Corporate Accounting Rating, Corporate Accounting Practice.*

1. Giriş

Şirketler, küresel ölçekte faaliyette bulunmaları, yapılarının halka açık nitelikte olması, dünya pazarlarına açılmaları ve müşteri çeşitliliklerinin artması gibi nedenlerle çok sayıda çıkar grubuna hesap vermek zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk şirketleri içinde bulunduğu topluma, çalışanlarına, yatırımcılara, hisse senedi sahipleri ve birden fazla paydaşına karşı şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve ilgililerin haklarına karşı eşit davranmasını gerektirmektedir. Bu dört gereklilik Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak adlandırılmakta olup, bu ilkelere uyma derecesi Kurumsal Yönetim Derecelendirmesiyle ölçülmektedir. Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'nden yüksek puan almak ve itibarlarını yükseltmek isteyen şirketler için muhasebe sistemlerinin kurumsallaşması bir ön koşuldur. Bu kapsamda çalışmamızın amacı, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmak ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinden yüksek not almak isteyen halka açık üç şirketin muhasebe sistemleri konusunda neler yapması gerektiğine yol gösterici öneriler sunmaktır.

Çalışmada, aşağıda yer alan 4 konuda sınırlılıklar getirilmiştir.

- Uygulama yapılan şirket sayısı açısından sınırlılık getirilmiştir ve çalışma Denizli'de faaliyet gösteren üç halka açık şirketle sınırlandırılmıştır.
- Şirketlerin muhasebe sistemleri herhangi bir işlev bakımından bölümsel olarak sınırlandırılmamış, muhasebe sistemleri bir bütün olarak ele alınmıştır.

- Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi notları ve anlamları uygulama yapmış olduğumuz 3 şirkette ortaya çıkan durumlara göre oluşturulmuştur.
- Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nde verdiğimiz notların tutarlılığını belirlemede karşılaştırma yapabilmek için şirketlerin en az birinde Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yapmış olma şartı aranmıştır.

Çalışmada 2 tür araştırma çabasında bulunulmuştur. Birincisi Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi literatürünün incelenmesi bakımından kütüphane çalışması, ikincisi ise halka açık 3 şirkette yapılan şirket incelemesidir.

Çalışmanın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmek isteyen şirketlere muhasebe sistemlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlamında yapılandırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Muhasebe İlişkisi ve Kurumsal Muhasebe İle İlgili Literatür İncelemesi

2.1. Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Muhasebe İlişkisi

Kurumsal yönetim bir şirketin tepe yönetiminden, tüm çıkar gruplarına uzanan ilişkiler bütününde, tarafların hak ve sorumluluklarını ortaya koyan, karar alma ve uygulama süreçlerinde ilkeleri toplumsal değerlere ve etik kodlara duyarlı biçimde belirleyen, sonuçları tam zamanında, sorumluluk bilinci içinde, hesap verebilir bir yapıda tüm taraflara şeffaf bir şekilde sunan yapı olarak tanımlanmaktadır (Daştan, 2010, s. 8). Kurumsal yönetim tartışmaları önce gelişmiş piyasaların bulunduğu ülkelerde hissedarların, şirketlerin sermayedarın menfaatini maksimize edecek şekilde yönetildiğinden emin olma endişesi ile başlamıştır (Yazıcı ve Yanık, 2010, s. 3). Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan finansal krizlerin yanı sıra, gelişmiş ülkelerde görülen şirket skandalları da kurumsal yönetimin önem kazanmasına yol açmıştır. Enron, Worldcom ve Parmalat gibi şirket skandallarının ortak özellikleri, söz konusu şirketlerin kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirmedeki yetersizlikleri olarak gösterilmektedir (Çonkar ve Diğ., 2011, s. 86).

Kurumsal yönetimin dayalı olduğu birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler esas olarak kurumsal yönetim ile ulaşılmak istenen sonuçları ifade etmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır.(Çelik, 2007, s. 82).

• **Şeffaflık İlkesi:** Şirketin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasıdır (Uyar, 2004, s. 6). Ayrıca şeffaflık ilkesi ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler haricinde şirket ile ilgili tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolayca erişilebilir bir biçimde kamuya duyurulması demektir (Aktaş, 2005, s. 427).

• **Hesap Verebilirlik İlkesi:** Bu ilke karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Hesap verilebilirliğin uygulanması; şirket yönetiminin işlevini ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaların desteklenmesi ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini gerektirmektedir (Çelik, 2007, s. 83).

• **Sorumluluk İlkesi:** Bu ilke şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunun güvence altına alınmasını öngörür. Sorumluluk ilkesi

şirketle ilgili olarak alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar hakkında kamunun aydınlatılması kadar yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesini gerektirmektedir (Çelik, 2007, s. 83).

Eşitlik İlkesi: Azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin kanunen veya esas sözleşme ile tanınan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasının ve ortaklığa herhangi bir yoldan kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının sağlanmasını ifade eder (Eliuz, 2007, s. 12).

Şirketlerin sorumlu olduğu taraflar şirketin şeffaf yönetildiğini, hak ve menfaatlerinin adil bir şekilde gözetildiğini ve şirketin planlanan hedeflere ulaştığına emin olmak ister. Bunun bir yöntemi olarak Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi gündeme gelmiştir. Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmak isteyen ve bundan yüksek not almak isteyen halka açık şirketlerin muhasebe sistemlerini Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlamında yapılandırması gerekmektedir. Kurumsal yönetim aşağıdaki noktalarda muhasebeyle ilişkilidir:

Şirkete ilişkin zamanında, güvenilir ve ilgili bilginin sunulması; şirketin ortakları dahil tüm menfaat sahiplerine yatırımlarının kontrol ve gözetimini yapabilme imkanı sunar. Dolayısıyla muhasebe ve finansal raporlama ile bağımsız denetim, kurumsal yönetim sürecinin temel fonksiyonlarını oluşturur (Derin, 2006, ss. 70-71). Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde ortaklara yapılacak tüm açıklamaların gerçeği yansıtması ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu durum ancak adil bir yönetim, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ile mümkün olacaktır. Bu ilkeleri bünyesinde barındıran ise kurumsal yönetim anlayışıdır (Uyar, 2004, s. 11). Ayrıca kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, muhasebe açısından hesap verebilirliğin alt yapısını oluşturan iki önemli ilkedir. Kurumsal yönetim bu ilkelerin uygulanmasını sağlayacaktır.

Şeffaflığın sağlanabilmesinin en önemli unsuru güçlü bir bilgi açıklama politikasıdır. Bu, şirketlerin pazarda devamlı ve tutarlı bir şekilde gözetlenmesi, değerlendirilmesi ve ilgili tarafların uyarılmasını sağlar. Aynı zamanda pay sahiplerinin, sahiplikten doğan haklarını elde etmelerini ve bu hakları kullanmalarını mümkün kılar. Şeffaflığın olmadığı veya yanlış bilgilendirmenin olduğu durumlarda menfaat sahipleri çok büyük zarar görür (İpçioğlu ve Diğ., 2008, ss. 239-240). Pay ve menfaat sahiplerinin zarar görmemesi ve haklarının adil bir şekilde korunduğundan emin olmaları ancak doğru ve güvenilir finansal bilgileri üreten muhasebe ve bu doğru ve güvenilir bilgilerin üretilmesine ortam sağlayan kurumsal yönetim ile mümkündür.

Kurumsal yönetim anlayışında sorumluluk ilkesi ile şirket faaliyetlerinin, kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin faaliyet sonuçlarını ortaya koyan muhasebe bilgi sisteminden sağlanan finansal rapor ve beyanların kanuni esaslara (vergi mevzuatı, spk mevzuatı gibi) uygun olarak düzenlenmesi veya uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun bir raporlamanın yapılmasında, muhasebe bilgi sistemi sorumluluk taşımaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 167).

Muhasebenin ihtiyatlılık ilkesinde kurumsal yönetim anlayışının belirgin etkileri görülmektedir. Güçlü kurumsal yönetim uygulamaları olan şirketlerde ihtiyatlı muhasebe uygulamaları artmaktadır. İhtiyatlı muhasebe uygulamalarında finansal raporlarda kötü haberlerin kazançlara yansımaları oranı, iyi haberlere göre daha hızlıdır.

Çünkü iyi haberlerin kayıt altına alınabilmesi için muhasebeciler doğrulanabilir veriye ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece gerçekleşmemiş zararlar, gerçekleşmemiş gelirlerden daha önce kayıt altına alınmaktadır (Esendemirli ve Demirkan, 2013, s. 18).

Muhasebe bilgi sistemini finansal tablo manipülasyonunun önüne geçmesi nedeniyle kurumsal yönetim anlayışını ilişkilendirmek mümkün olmaktadır (Dalğar ve Pekin, 2011, s. 26). Kurumsal yönetim anlayışı finansal tablo manipülasyonlarını önlemeye katkı sağlar.

2.2. Kurumsal Muhasebe Kavramı

Dünyada başarılı uygulamalar değerlendirildiğinde on binlerce çalışanı olan, ömürleri yüzyılı geçmiş ve birçok ülkede faaliyet gösteren köklü şirketlerin varlığı görülmektedir. Başlangıçta birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu ortaklıkların zamanla büyük şirketlere dönüştüğü, bu büyümenin de arkasında yatan en büyük olgunun şirketlerin kurumsallaşmaktan geçmesiyle mümkün olduğunu göstermektedir (Gürer, 2011, s. 177). Literatür incelemesi sonucunda ulaşılan kurumsal muhasebe tanımları aşağıdaki gibidir:

Kurumsal muhasebeyi; ilkeleri toplumsal değerlere ve etik kodlara duyarlı biçimde belirleyen, tüm yönleriyle birey odaklılıktan ziyade kurumsal bir muhasebe kimliği ve kültürü yaklaşımı ile tüm taraflar açısından hakkın tesisine katkıda bulunabilecek değerler sistemi olarak kendine özgü ilke, yöntem, kural ve standartlarla ele alınması gereği ifade etmektedir. Kurumsal muhasebe, muhasebe eğitimi ve araştırmalarından, muhasebe standartlarına, şirketlerde muhasebe bilgi sistemi oluşturulmasından, muhasebe ve denetim faaliyetlerine uzanan muhasebe ile ilgili her alanda muhasebenin kurumsal esaslarla, kurumsal bir kültürle ele alınması suretiyle şirketlerdeki kurumsal yönetim çabalarının güçlü bir finansal bilgi ve rapor sistemi ile desteklenmesi gereği olarak tanımlanabilmektedir (Daştan, 2010, s. 6).

Bir başka tanıma göre kurumsal muhasebe, toplumdaki ticaret ve vergi yasalarına tabi kişi kuramları, kişi ortaklıkları, sermaye ortaklıkları, devletin, belediyelerin, vakıf ve derneklerin iktisadi kuruluşları gibi kazanç amaçlı iktisadi kurum ve şirketlerin dönemsel masraf – hasılat ve kazanç oluşumları ile anlık varlık ve sermaye durumlarına ilişkin denetime uygun hesap, kitap ve denge işlerinin tümüdür (Yazıcı, 2006, s. 40).

Bu tanımlarda ortaya çıkan ortak noktalar şunlardır:

- Bireysellikten çıkıp kurumsal bir kimliğe bürünmesi,
- Denetlenebilir raporlama sistemi,
- Toplumsal değerlere duyarlı,
- Bilgi kullanıcılarına açık, anlaşılabilir ve tam zamanında ulaşılabilir bilgiler üreten,
- Sistemi yazılı olarak kuruma mal eden bir muhasebe anlayışı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal muhasebe literatüründe çok fazla bir tanıma rastlanmamakla birlikte bu tanımlardaki ortak noktalardan hareket ederek aşağıdaki tanıımı yapabiliriz:

Kurumsal muhasebe; şirketin muhasebe yapısının, organizasyonunun bireysellikten çıkıp kurumsal bir kimliğe bürünmesi, bilgi kullanıcılarına kurumsal bir

dille şeffaflık ışığında; tam zamanında, açık, doğru ve güvenilir, anında ulaşılabilir bilgiler üreten denetlenebilir raporlama sistemi ile hesap verebilen bunu yaparken de toplumun çıkarlarına odaklanan bir muhasebe anlayışı olarak tanımlanabilmektedir.

3. Muhasebenin Kurumsallaşma Kriterleri

Bir şirkette muhasebe sisteminin kuruma mal olup olmadığının ölçülebilmesi için bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Literatür incelemesinde muhasebenin kurumsallaşmasını sağlayan kriterler şunlardır (Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız. (Ertaş, 2002, s. 104), (Gönen, 2007, ss. 3-4), (Ünsar, 2009, s. 44), (Sevilengül, 2003, ss. 19-20), (Sevim, 2003, s. 44), (Türk, 2004, s. 56), (Kaya ve Ergüden, 2013, s. 49), (SPK, Seri No:IV, No:54), (Daştan, 2008, s. 1), (TÜSİAD, 2008, s.6):

1- Muhasebe Sisteminin Organizasyonu

- Muhasebe Sisteminin Nesnel Açıdan Organizasyonu
- Muhasebe Sisteminin Personel Açısından Organizasyonu
- Muhasebe Sisteminin Sorumluluk Alanlarına Ayrılması

2- Muhasebe El Kitabı

3- Etik Kodlar

4- Bilgi Açıklama Politikası

- Fiziki Yapılanma
- İşleyiş
- Faaliyet Raporu
- Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti
- Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

5-Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi

- Donanım ve Yazılım
- Bilgi Teknolojileri Alanında Yetişmiş Nitelikli Personel ve Sayısı
- İnternet Sitesi

6- Denetim

- İç Denetim Birimi
- Denetim Komitesi
- Bağımsız Denetim

4. Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi Modeli

4.1. Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi Modelinin İçeriği

Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi modeli olarak ifade ettiğimiz konu; Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nin nasıl yapılacağına ilişkin yol ve yöntemler dizisidir. Model, Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nde hangi kriterlerin derecelendirmeye esas alınacağı, bu kriterlerin önemlilik düzeyinin belirlenmesi, Kurumsal Muhasebe Derecelendirme sürecinin oluşturulması; süreç kapsamında elde edilen verilere ve bu veriler için oluşturulan dayanaklara göre Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notlarının verilmesi, notların yorumlanması, Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notunun geliştirilmesine yönelik öneriler seti oluşturulmasını kapsar. Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi 4 aşamada oluşturulmuştur. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralı olarak özetlenmiştir:

1. Aşama	•Muhasebe Sisteminin Kurumsallaşma Kriterlerinin: Ana ve Alt Kriterlerinin Tespit Edilmesi
2. Aşama	•Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Kriterlerinin Önemlilik Düzeyinin Belirlenmesi
3. Aşama	•Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Sürecinin Oluşturulması •Ön Hazırlık •Notlar İçin Dayanak Veri Oluşturma •Veri Derleme Formunun Oluşturulması •Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Notlarının Oluşturulması
4. Aşama	•Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Raporunun Yazılması

Şekil 1: Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi Modeli

4.1.1. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Kriterlerinin Önemlilik Düzeylerinin Belirlenmesi

Bu kısımda Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinden ana ve alt kriterlerin önemlilik düzeyleri belirlenmiştir. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinin önemlilik düzeylerinin belirlenmesinde iki husus dikkate alınmıştır:

- Kriterlerin şirketlerde fiziki olarak var olup olmadığına,
- Fiziken var olan kriterlerin işleyişine dair bir önemlilik derecesi yüklenmiştir.

Kriterlerin önemlilik düzeyleri belirlenirken 100 tam puan üzerinden %50 fiziki yapılanmaya %50 de işleyişe ayrılmıştır. Her muhasebe sisteminde yasal olarak sistemde bulunması gereken ölçütlerin önemlilik düzeylerine düşük (bilgi açıklama politikası, denetim), özellikle kurumsallaşmaya daha fazla etki eden yasal zorunluluk gerektirmeyen kriterlerin (muhasebe sisteminin organizasyonu, etik kodlar, muhasebe el kitabı, bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi) önemlilik düzeylerine yüksek puan verilmiştir. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinin önemlilik düzeyleri 100 puan üzerinden kriterler ve bu kriterlerin göstergeleri olan unsurlar itibariyle aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1: Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Kriterlerinin Önemlilik Düzeyi Tablosu

ÖNEMLİLİK DÜZEYİ YÜKSEK KRİTERLER	ÖNEMLİLİK DÜZEYİ	ÖNEMLİLİK DÜZEYİ DÜŞÜK KRİTERLER	ÖNEMLİLİK DÜZEYİ
MUHASEBE SİSTEMİNİN ORGANİZASYONU	30	BİLGİ AÇIKLAMA POLİTİKASI	9
Muhasebe Sisteminin Nesnel Açıdan Organizasyonu	10	Fiziki Yapılanma	1
Muhasebe Sisteminin Personel Açıdan Organizasyonu	15	İşleyiş	1
Muhasebe Sisteminin Sorumluluk Alanlarına Ayrılması	5	Faaliyet Raporu	5
Genel Muhasebe	1,25	Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti	1
Maliyet Muhasebesi	1,25	Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler	1
Bütçe ve Yönetim Muhasebesi	1,25		
Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi	1,25		
BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DÜZEYİ	17	DENETİM	9
Donanım ve Yazılım	3	İç Denetim Birimi	3
Bilgi Teknolojileri Alanında Yetişmiş Nitelikli Personel ve Sayısı	5	Denetim Komitesi	3
İnternet Sitesi	3	Bağımsız Denetim	3
MUHASEBE EL KİTABI	15		
Fiziki Yapılanma	5		
İşleyiş	10		
ETİK KODLAR	20		
Fiziki Yapılanma	5		
İşleyiş	15		
TOPLAM	82	TOPLAM	18

4.1.2. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Süreci

Kurumsal muhasebe derecelendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Ön hazırlık
- Notlar İçin Dayanak Veri Oluşturma
- Veri Derleme Formunun Düzenlenmesi
- Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Notlarının Oluşturulması

4.1.2.1. Ön Hazırlık

Ön hazırlık sürecinde aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekmektedir.

- Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi yapılacak olan şirketin öncelikle sorumlu muhasebe müdürüyle görüşme için bir randevu alınması ve ön görüşme,
- Şirket hakkında bilgi toplama, (Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesine esas olan kriterlerden bazıları görüşme sonucunda değerlendirmeye tabi tutulurken bazıları ise hali hazırda bilgi açıklama politikalarının sonucu olarak faaliyet raporunun ve internet sitesinin incelemesiyle elde edilmektedir.)
- İnceleme yapılacak şirket Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmış ise Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunun incelenmesi,

4.1.2.2. Notlar İçin Dayanak Veri Oluşturma

Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinin not tespitine yönelik görüşlere dayanak oluşturacak verilerin toplanmasıdır.

- Şirketlerin muhasebe bölümünde görev alan yetkili kişiyle yapılan bizzat görüşme
- Son bir yıla ilişkin olağan ve olağanüstü genel kurul dokümanları
- Son iki yıllık ve/veya ilgili ara dönem faaliyet raporları
- Son iki yıla ilişkin bağımsız denetim raporu
- Şirketin internet sitesi
- İnceleme yapılacak şirket Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmış ise Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunun incelenmesi

4.1.2.3. Veri Derleme Formunun Düzenlenmesi

Veri derleme formu literatürden elde edilen verilere ek olarak SPK'nın yayımlanmış olduğu Seri No: IV, No:54 tebliğinden yararlanılarak geliştirilmiştir (SPK, Seri No:IV, No:54), (Kılıç, 2009, s. 206). Oluşturulan veri derleme formu Ek:1 'de yer almaktadır.

4.1.2.4. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Notlarının Oluşturulması

Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notlarının oluşturulmasında veri derleme formundaki dayanaklar analiz edilmiş, Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinin önemlilik düzeyi tablosundaki puanlar ele alınarak toplam nota dönüştürülmüş ve Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notları ortaya çıkmıştır. Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notları ve anlamları uygulama yapmış olduğumuz 3 şirkette ortaya çıkan durumlara göre oluşturulmuştur. Notlar, 3 şirketin durumu dikkate alınarak <4, 7-4 ve 7-10 aralıklarında anlamlandırılmıştır. Söz konusu Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notları ve yorumları Ek:2'de yer almaktadır.

5. Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi Uygulamaları

5.1. Uygulama Hakkında

Uygulamada muhasebe sisteminin kurumsallaşma derecelendirmesinin belirlenmesine yönelik amaç, problem, kapsam ve yönteme değinilmiştir.

5.1.1. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı; halka açık şirketlerde, şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaşma derecesini belirlemek ve derecelemeyi farklılaştıran unsurları ortaya çıkararak şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaştırılması için öneriler geliştirmektir.

5.1.2. Uygulamanın Problemi

Son yıllarda muhasebe biliminin etkileşimde olduğu en önemli konu alanı kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim uygulamaları özellikle şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkeleri bakımından incelendiğinde şirketlerin muhasebe sistemlerini de

kurumsallaştırması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda da şirketler aşağıdaki şu sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar;

- Bir itibar ya da rekabet unsuru olarak Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'nden yüksek not almada muhasebe sisteminin rolü var mıdır?

- Muhasebe sistemini kurumsallaştıran kriterler nelerdir? Bu kriterlerin kurumsallaşmaya etki derecesi nedir?

- Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen halka açık şirketler neler yapmalıdır?

bu sorular çalışmamızın problemini oluşturmaktadır.

5.1.3. Uygulamanın Kapsamı

İnceleme yapılırken kurumsal yönetim kavramı daha çok halka açık şirketleri ilgilendirdiğinden halka açık şirketler seçilmiştir. Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi yapılırken bu halka açık şirketlerden Denizli'de faaliyet gösteren 3 halka açık şirketle sınırlandırılmıştır. Halka açık şirketlerin muhasebe sistemlerinde muhasebe sistemini kurumsallaştıran kriterler açısından içerik incelemesi yapılmıştır. Genel olarak şirketlerin muhasebe sistemleri herhangi bir işlev bakımından ele alınmayarak sistem bir bütün olarak incelenmiştir.

Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi notları ve anlamları, uygulama yapmış olduğumuz 3 şirkette ortaya çıkan durumlara göre oluşturulmuştur. 3 şirketin durumu dikkate alınarak <4, 7-4 ve 7-10 aralıklarında anlamlandırılmış ve Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden farklı düzeyde not alacakları varsayılmıştır. Özellikle de şirketlerden birisinde Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yapmış olma kriteri aranmıştır. Bunun nedeni daha önce Kurumsal Yönetim Derecelendirme şirketlerinin deneyimlerinden teorik kısımda yararlanıldığından farklı derecelendirme notu çıkarmaktır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda daha fazla şirket incelenerek not aralıkları daraltılarak geliştirilebilir.

5.1.4. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaşma derecelerini belirleyebilmek için aşağıdaki yöntemlerle veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin nota dönüştürülmesinde ise teori kısmında belirlenen Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notlarından yararlanılmıştır. Verilerin toplanmasında:

- Uygulama yapılan şirketlerin muhasebe bölümü yetkilileri ile bizzat görüşme,
- Son bir yıla ilişkin olağan ve olağanüstü genel kurul dokümanları,
- Son iki yıllık ve/veya ilgili ara dönem faaliyet raporları,
- Son iki yıla ilişkin bağımsız denetim raporu,
- Şirketin internet sitesi,
- Uygulama yapılacak şirket Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmış ise Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu,

incelenerek Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notlarına esas olacak aynı zamanda veri derleme formunu oluşturacak veri seti oluşturulmuştur.

5.2. Uygulama Yapılan Şirketler

- Denizli Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.
- Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.
- X A.Ş. (İsmi açıklamak istememiştir.)

5.3. Bulgular

Uygulama yapılan şirketlere Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Süreci uygulanmış elde edilen veriler analiz edilerek Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinin önemlilik düzeyi tablosundaki önem derecelerine göre nota dönüştürülmüştür. Şirketlerin Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden almış oldukları notlar aşağıdaki gibidir. Ve bu notlar ve yorumları Ek: 2'de yer alan Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Notları tablosunda yorumlanmıştır.

- Denizli Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş. : 8,19
- Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. : 8,05
- X A.Ş. : 3,30

Bulgular üç şirket için aşağıdaki tabloda Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterleri temelinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca her bir şirketin Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden yüksek veya düşük not alma nedenleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Uygulama Yapılan Şirketlerin Muhasebe Sisteminin Kurumsallaşmasını Sağlayan Kriterler Açısından Değerlendirilmesi Tablosu

ŞİRKETLER	DENİZLİ CAM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.	DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.	X A.Ş.
KRİTERLER			
1.MUHASEBE SİSTEMİNİN ORGANİZASYONU	Şirketler muhasebe sisteminin organizasyonu kriterinin gereklerini tam olarak yerine getirmiştir. Ayrıca şirketler beklenen düzeyde organize olduğundan tam puan almıştır.		Şirket muhasebe sisteminin organizasyonunu tam anlamıyla sağlayamamıştır. Ve şirket beklenen düzeyde organize olamadığından tam bu kriterden puan alamamıştır.
Muhasebe Sisteminin Nesnel Açıdan Organizasyonu	Şirketler muhasebe sisteminin nesnel açıdan organizasyonunu gerekli etkinlikte sağlamıştır. Ayrıca şirketler standartlara uygun şekilde yapılandığından bu kriterden tam puan almıştır.		
Muhasebe Sisteminin Personel Açısından Organizasyonu	Şirketler organizasyon şemalarının fiziki varlığı, organizasyon yapılarında her çalışanın bir iş tanımının olması ve yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi ayrıca yeterli sayıda personel istihdamı sağlamışlardır. Şirketler tüm koşulları sağladığından bu kriterden tam puan almıştır.		Şirket muhasebe sisteminin personel açısından organizasyonunun oluşmasını sağlayan gerekleri yerine getirememiş ve şirketin organizasyon şeması oluşturulmamıştır. Ayrıca şirkette iş

			tanımları yapılmamış, görev, yetki ve sorumluluklar dağıtılmamış muhasebe sistemi sorumluluk alanlarına ayrılmamıştır. Şirket bu eksikliklerinden dolayı bu kriterden tam puan alamamıştır.
Muhasebe Sisteminin Sorumluluk Alanlarına Ayrılması	Şirketlerin muhasebe sistemi; Genel Muhasebe, Maliyet Muhasebesi, Bütçe ve Yönetim Muhasebesi, Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi şeklinde sorumluluk alanlarına ayrılmıştır. Dolayısıyla şirketler bu kriterden tam puan almıştır.	Şirketin muhasebe sistemi sorumluluk alanlarına ayrılmamıştır. Dolayısıyla şirket bu kriterden puan alamamıştır.	
2.MUHASEBE EL KİTABI	Üç şirket de muhasebe el kitabına sahip değildir. Bu yüzden şirketler bu kriterden puan alamamıştır.		
Fiziki Yapılanma	Üç şirket için de muhasebe el kitabı kriterinin varlığından söz etmek mümkün olmadığından şirketler fiziki yapılanma koşulunu sağlayamamıştır. Bu yüzden şirketler fiziki yapılanma koşulundan puan alamamıştır.		
İşleyiş	Üç şirket de muhasebe el kitabı kriterinin fiziki yapılanma koşulunu sağlayamamış dolayısıyla işleyiş koşulunu da sağlayamamıştır. Bu yüzden şirketler işleyiş koşulundan puan alamamıştır.		
3.ETİK KODLAR	Yapılan incelemede şirket etik kodlar kriterinin fiziki yapılanma ve işleyiş koşullarının gereklerini tam olarak yerine getirmiştir. Ve böylece şirket bu kriterden tam puan almıştır.	Yapılan incelemede şirket etik kodlar kriterinin fiziki yapılanma koşulundan tam puan alırken işleyiş koşullarının gereklerini beklenen düzeyde karşılamadığı için eksik puan almıştır.	Yapılan incelemede şirketin yapılandırılmış bir etik kod uygulaması yoktur. Bu yüzden şirket bu kriterden tam puan alamamıştır.
Fiziki Yapılanma	Şirket tarafından oluşturulmuş ve kamuya açıklanmış etik kod uygulaması var olduğundan fiziki yapılanma koşulunu tam anlamıyla sağlamıştır. Yalnız etik kodlar “Etik Kurallar” başlığı altında yayınlanmaktadır. Şirket fiziki yapılanma koşulunu sağladığından tam puan almıştır.	Şirket tarafından oluşturulmuş ve kamuya açıklanmış etik kod uygulaması var olduğundan fiziki yapılanma koşulunu tam anlamıyla sağlamıştır. Yalnız etik kodlar “Temel Değerlerimiz” başlığı altında yayınlanmaktadır. Şirket fiziki yapılanma koşulunu sağladığından tam puan almıştır.	Şirket tarafından oluşturulmuş ve kamuya açıklanmış etik kod uygulaması yoktur. Şirket fiziki yapılanma koşulunu sağlayamamıştır. Bu yüzden şirket bu kriterden puan alamamıştır.
İşleyiş	Şirket etik kodlar kriterinin işleyiş koşullarını tam olarak yerine getirmiştir ve tam puan almıştır.	Şirket etik kodlar kriterinin işleyişini etkin olarak sağlamıştır. Ancak “ücretlerle mesleki	Şirket etik kod uygulamasına sahip olmadığı için dolayısıyla ilgili taraflara ve çalışanlara

		yeterlilik arasında bir ilişkinin maalesef kurulamadığı şirketin bu yönde çalışmalar yaptığını ve en büyük sıkıntılarının bu durum olduğu” dile getirilmiştir. Etik kodlar kriterinin işleyişiyle ilgili pürüzden dolayı şirket bu kriterden eksik puan almıştır.	da bildirilecek bir uygulama söz konusu değildir. Ayrıca muhasebe müdürünün etik kodlar hakkında bir bilgisi yoktur. Şirket etik kodlar kriterinin işleyişiyle ilgili olarak sadece “ücretlerle mesleki yeterlilik arasında ilişki vardır ve bu durum ücret bordrosunda yazılı olarak açıkça belirtilmiştir” kriterini yerine getirerek etik kodlar kriterinin işleyişinin gereklerini beklenen etkinlikte yerine getirmedeğinden dolayı bu bölümden çok düşük bir puan almıştır.
4.BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIM DÜZEYİ	Şirketler bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi kriterinin gereklerinden donanım ve yazılım kriteri ile bilgi teknolojileri alanında yetişmiş nitelikli personel ve sayısının koşullarını beklenen düzeyde karşıladığı için bu kriterlerden tam puan alırken, internet sitesinin içeriğinde yer alması gereken hususlarda gözlemlenen eksikliklerinden dolayı bu kriterden tam puan alamamışlardır.		Şirket bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi kriterinin gereklerini yerine getirememiştir. Bu yüzden şirket bu kriterden tam puan alamamıştır.
Donanım ve Yazılım	Yapılan incelemelerde şirketlerin donanım ve yazılım teknolojisi muhasebe bilgi sisteminin ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Şirketlerin yazılımları belgeler açısından gereklidir ve online dosya ve kayıtları elde etmek mümkündür. Şirketler beklenen koşulları sağladığından bu kriterden tam puan almıştır.		Yapılan incelemelerde şirketin donanım ve yazılım teknolojisi muhasebe bilgi sisteminin ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Yazılım belgeler açısından yeterlidir. Ancak şirketin muhasebe bilgi sistemi ile online dosya ve kayıtları elde etmek mümkün olmadığından şirket kendisinden beklenen koşulları sağlayamamıştır. Şirket beklenen koşulları sağlayamadığından bu kriterden eksik puan almıştır.
Bilgi Teknolojileri Alanında Yetişmiş Nitelikli Personel ve Sayısı	Şirket tarafından muhasebe bilgi sistemini geliştirme çalışmalarını yürütecek bir ekip oluşturulmuştur. Şöyle ki; Genel Muhasebe ve Maliyet Muhasebesi	Şirket tarafından mali işler bölümünde tüm çalışanlar bir direktöre bağlıdır. Direktörün alt	Şirket tarafından muhasebe bilgi sistemini geliştirme çalışmalarını yürütecek bir ekip oluşturulmamıştır. Ve

	Şefliği bölümlerinin her birinin 3'er çalışan ve 1 şef olmak üzere 4 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Toplamda Muhasebe Müdürü ile birlikte 9 kişilik bir ekip bulunmaktadır ve oluşturulan ekip sayı ve nitelik bakımından yeterlidir. Şirket bu kriterin koşullarını beklenen düzeyde karşıladığından tam puan almıştır.	basamağında Genel Muhasebe Yönetmeni ve Bütçe ve Raporlama Yönetmeni bulunmaktadır. Yönetmenlerin alt basamağında Finans Uzmanı ve Genel Muhasebe uzmanı yer almaktadır. Uzmanların alt basamağında ise Finans ve Genel Muhasebe elemanları yer almaktadır. Toplam 11 kişiden oluşan bir ekip muhasebe bilgi sistemine katkıda bulunmaktadır. Şirket bu kriterin koşullarını beklenen düzeyde karşıladığından tam puan almıştır.	muhasebe bölümünde tek bir çalışanla işler yürütülmeye çalışılmaktadır. Şirket bu kriterin koşullarını beklenen düzeyde karşılayamadığından bu kriterden puan alamamıştır.
İnternet Sitesi	Şirket internet sitesinin içeriğinde bulunması gereken konulardan kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler, politikalar ve diğer başlığı adı altındaki bölümlerde yer alan hususlar bakımından eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca şirketin internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri bölümü bulunmamaktadır. Şirket bu eksikliklerinden dolayı tam puan alamamıştır.	Şirket internet sitesinin içeriğinde bulunması gereken konulardan kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler, politikalar ve diğer başlığı adı altındaki bölümlerde yer alan hususlar bakımından eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca şirketin internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri bölümü yer almaktadır fakat yatırımcı ilişkileri bölümünün Türkçe sayfasında yer alan kısımların tamamı İngilizce sayfasında yer almamaktadır. Şirket bu eksikliklerinden dolayı tam puan alamamıştır.	Şirket internet sitesinin içeriğinde bulunması gereken konulardan kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler, politikalar ve diğer başlığı adı altındaki bölümlerde yer alan hususlar bakımından eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca şirketin internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri bölümü yer almaktadır fakat yatırımcı ilişkileri bölümünün Türkçe sayfasında yer alan kısımların tamamı İngilizce sayfasında yer almamaktadır. Şirket bu eksikliklerinden dolayı tam puan alamamıştır.

		eksikliklerinden dolayı tam puan alamamıştır.	
5.BİLGİ AÇIKLAMA POLİTİKASI	Şirketler bilgi açıklama politikasının fiziki yapılanma ve işleyiş koşullarını yerine getirmişlerdir. Ancak şirketlerin faaliyet raporlarının içeriğinde yer alması gereken konularda eksiklikler bulunduğu için bu kriterden tam puan alamamışlardır.		
Fiziki Yapılanma	Şirketler bilgi açıklama politikasının fiziki yapılanma koşulunu sağlamışlardır ve bu kriterden tam puan almışlardır.		
İşleyiş	Şirketler bilgi açıklama politikasının işleyiş koşullarını kendisinden beklenen düzeyde gerçekleştirmişler ve tam puan almışlardır.		
Faaliyet Raporu	Şirket faaliyet raporunun içeriğinde yer alması gereken asgari konular açısından kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler, finansal duruma ilişkin bilgiler, yönetim kuruluna ve pay sahiplerine ilişkin bilgiler, iç kontrol, bağımsız denetim ve risklere ilişkin bilgiler bölümlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Bu yüzden şirket bu kriterden tam puan alamamıştır.	Şirket faaliyet raporunun içeriğinde yer alması gereken asgari konular açısından kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler bölümündeki konular eksiksiz yer almakta olup finansal duruma ilişkin bilgiler, yönetim kuruluna ve pay sahiplerine ilişkin bilgiler, iç kontrol, bağımsız denetim ve risklere ilişkin bilgiler bölümlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Bu yüzden şirket bu kriterden tam puan alamamıştır.	Şirket faaliyet raporunun içeriğinde yer alması gereken asgari konular açısından kendi içerisinde bölümlere ayırdığımız şirkete ilişkin bilgiler bölümündeki konular eksiksiz yer almakta olup finansal duruma ilişkin bilgiler, yönetim kuruluna ve pay sahiplerine ilişkin bilgiler bölümlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca şirketin iç kontrol, bağımsız denetim ve risklere ilişkin bilgiler bölümünde bulunması gereken konuların hiçbirisi de şirketin faaliyet raporlarında yer almamaktadır. Şirket bu kriterden tam puan alamamıştır.
Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti	Şirket ticari sır kavramı ve içerden öğrenenlerin ticareti kriterine bilgilendirme ve dokümanlarında yer vermiş politikalarında yer vermiş ayrıca içerden öğrenenlerin listesini internet sitesinde açıklamıştır. Böylece şirket bu kriterden tam puan almıştır.	Şirket ticari sır niteliğindeki bilgilerin güvenliğini ve bu sırların korunması için bir tedbir, politika vs. oluşturmuştur ve bu duruma Bilgilendirme Politikasında yer vermiştir. Ayrıca şirket içerden öğrenenler listesini internet sitesinde açıklamıştır. Böylece şirket bu kriterden tam puan almıştır.	Şirket muhasebe müdürünün yaptığı açıklamaya göre bilgi açıklama politikasının alt kriterlerden biri olan ticari sır niteliğindeki bilgilerin güvenliğini ve bu sırların korunması için bir tedbir, politika vs. oluşturmuştur. Ayrıca şirket içerden öğrenenler listesini oluşturmamıştır. Şirket bu kriterden eksik puan almıştır.

Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler	Şirketler finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına etki edecek bir durumu derhal kamuya açıklamaktadırlar. Dolayısıyla şirketler bu kriterden tam puan almışlardır.		
6.DENETİM	Şirketler denetim kriterinin koşullarını önemli etkinlikte oluşturmuştur. Ancak şirketler bağımsız denetim kriterinin gereklerini yerine getirmediği için bu kriterden tam puan alamamışlardır.		Şirket denetim kriterinin koşullarını önemli etkinlikte oluşturmamıştır. Şirket bu yüzden denetim kriterinden eksik puan almıştır.
İç Denetim Birimi	Şirketin yönetim kuruluna bağlı iç denetim faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi mevcuttur. Ve şirketin iç denetim birimi verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığını, süreçlerin doğru işleyip işlemediğini, risklerin ne kadar etkin yönetildiğini görmelerini sağlayacak Şişecam Yönetim Kurulu'na bağlı olarak görev yapan Risk Yönetimi ve İç Denetim Başkanlığı bünyesinde kurulan Risk Yönetim Müdürlüğü aktif bir şekilde hizmet vermektedir. Şirket kendisinden beklenen düzeyde yapılandığından bu kriterden tam puan almıştır.	Şirketin yönetim kuruluna bağlı iç denetim faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi mevcuttur. Ve şirketin iç denetim birimi verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığını, süreçlerin doğru işleyip işlemediğini, risklerin ne kadar etkin yönetildiğini görmelerini sağlayacak Abaloğlu Holding tarafından iç denetim bölümü tarafından gerçekleştirilmekte dir. Ayrıca şirketin iç kontrol sistemleri ile ilgili yönetim tarafından kurulan yapılar ve süreçler Abaloğlu Holding iç denetim departmanı tarafından incelenmektedir. Şirket kendisinden beklenen düzeyde yapılandığından bu kriterden tam puan almıştır.	Şirketin yönetim kuruluna bağlı iç denetim faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi yapılandırılmamıştır dolayısıyla şirketin iç denetim birimi yoktur. Şirketin verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığını, süreçlerin doğru işleyip işlemediğini, risklerin ne kadar etkin yönetildiğini görmelerini sağlayacak bu iyileştirmelerini sağlayacak bir iç denetim birimi mevcut olmadığından böyle bir durum da söz konusu değildir. Bu yüzden şirket bu alt kriterden puan alamamıştır.
Denetim Komitesi	Şirketler yönetim kurulları tarafından oluşturulmuş denetim komitesine sahiptirler. Ayrıca şirketlerin yönetim kurulları tarafından oluşturulan ve kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyesi vardır. Böylece şirketler bu kriterden tam puan almıştır.		
Bağımsız Denetim	Şirketin denetim faaliyetlerini yürüttüğü bağımsız bir denetim kuruluşuyla, 2013 ve 2014 hesap dönemlerini kapsayacak bir anlaşması vardır. Bağımsız denetim	Şirketin denetim faaliyetlerini yürüttüğü bağımsız bir denetim kuruluşuyla bir anlaşması vardır. Şirket yönetim	Şirketin denetim faaliyetlerini yürüttüğü bağımsız bir denetim kuruluşuyla bir anlaşması vardır. Şirket yönetim kurulu tarafından bir bağımsız

	kuruluşu ve bu kuruluşta istihdam edilen denetim elemanları bağımsızlığı esas almaktadır ve bu duruma şirketin internet sitesinde yer verilmiştir. Ayrıca şirket aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalanabilmesi için en az 2 hesap dönemi geçmesi kuralına uymaktadır. Ancak şirketin bağımsız denetim faaliyeti ve danışmanlık faaliyetleri aynı şirket tarafından farklı şekillerde yapılmamaktadır. Şirket bu gereği yerine getirmediği için bu kriterden tam puan alamamıştır.	kurulu tarafından bir bağımsız denetim kuruluşu; sürekli ve/veya özel denetim için 3 yılına bir anlaşma yapmıştır. Ayrıca şirket aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalanabilmesi için en az 2 hesap dönemi geçmesi kuralına uymaktadır ve bunun yanında şirketin bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrı şekilde yürütülmektedir. Ayrıca şirketin bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları bağımsızlığı esas almaktadır ancak bu duruma faaliyet raporunda yer verilmemektedir. Şirket bağımsız denetimin işleyiş koşullarını tam olarak sağlamadığından bu kriterden tam puan alamamıştır.	denetim kuruluşu; sürekli ve/veya özel denetim için 2013 yılı hesap dönemi için anlaşma yapmıştır. Ayrıca şirket aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalanabilmesi için en az 2 hesap dönemi geçmesi kuralına uymaktadır ve bunun yanında şirketin bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri aynı şirket tarafından birbirinden ayrı şekilde yürütülmektedir. Danışmanlık ve denetim faaliyetlerini aynı şirkete yaptırdığı ve bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları bağımsızlığı esas almaktadır ancak bu duruma faaliyet raporunda yer verilmemektedir. Şirket bağımsız denetimin işleyiş koşullarını tam olarak sağlamadığından bu kriterden tam puan alamamıştır.
--	--	---	---

Sonuç ve Tartışma

Bir itibar ve rekabet unsuru olan Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden yüksek not almak isteyen şirketlerin muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmaları gerekmektedir. Uygulamada, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptıran ve bundan yüksek not alan şirketin Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden de yüksek not aldığı belirlenmiştir. Bu durum şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaşması ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'nden yüksek not almaları arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen şirketlerin Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinden; Muhasebe Sisteminin Organizasyonu, Muhasebe El Kitabı, Bilgi Açıklama Politikası, Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Denetim

kriterlerinde fiziki yapılanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Bunun yanında Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinden Etik Kodlar ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi kriterinin göstergesi olan İnternet Sitesi'nde fiziki yapılanmayla birlikte işleyiş koşullarını da sağlaması gerekmektedir.

Muhasebe sisteminin kurumsallaşmasını sağlayan kriterler şunlardır:

1- Muhasebe Sisteminin Organizasyonu

- Muhasebe Sisteminin Nesnel Açıdan Organizasyonu
- Muhasebe Sisteminin Personel Açısından Organizasyonu
- Muhasebe Sisteminin Sorumluluk Alanlarına Ayrılması

2- Muhasebe El Kitabı

3- Etik Kodlar

4- Bilgi Açıklama Politikası

- Fiziki Yapılanma
- İşleyiş
- Faaliyet Raporu
- Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti
- Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

5-Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi

- Donanım ve Yazılım
- Bilgi Teknolojileri Alanında Yetişmiş Nitelikli Personel ve Sayısı
- İnternet Sitesi

6- Denetim

- İç Denetim Birimi
- Denetim Komitesi
- Bağımsız Denetim

Bu kriterlerden muhasebe sisteminin kurumsallaşmasına yüksek derecede etki eden kriterler: Muhasebe Sisteminin Organizasyonu, Etik Kodlar, Muhasebe El Kitabı, Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi'dir. Bunun yanında muhasebe sisteminin kurumsallaşmasına düşük derecede etki eden kriterler ise Bilgi Açıklama Politikası ve Denetim'dir.

Bu sonuçlara göre önerilerimizi üç başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla genel olarak şirketlere öneriler, uygulama yapılan şirketlere öneriler ve akademik çalışmalar için öneriler olarak nitelendirilebilir.

Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen ve böylece Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinden yüksek puan almak isteyen şirketlere önerilerimizi iki başlıkta toplamak mümkündür;

Birincisi; Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinden; Muhasebe Sisteminin Organizasyonu, Muhasebe El Kitabı, Bilgi Açıklama Politikası, Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Denetim kriterlerinde **fiziki yapılanmaya** önem vermeleri gerekmektedir.

İkincisi ise Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterlerinden Etik Kodlar ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi kriterinin alt kriteri olan İnternet Sitesi kriterinde fiziki yapılanmayla birlikte **işleyiş** koşullarını sağlaması daha da önemlidir.

Bu iki önerimizin yerine getirilmesi için Kurumsal Muhasebe Derecelendirme kriterleri bakımından çalışılması gereken konu alanları aşağıdaki gibidir:

Muhasebe Sisteminin Organizasyonu; muhasebe sisteminin nesnel organizasyonunu sağlayacak olan;

- Muhasebede kullanılan ve hesap işlerinin ögesi olan, muhasebenin akışına yardımcı olacak belgeler,
- Muhasebede kullanılan her türlü temel ve yardımcı defterler düzenlenmeli,
- Gerekli mizanlar ve gerekli tablolar oluşturulmalı
- Muhasebe sisteminde kullanılacak paket programların temin edilmesi gerekmektedir.

Bunun yanında muhasebe sisteminin personel organizasyonu sağlayacak olan insan unsurunun vazgeçilmez bir unsurdur. Tüm sistemlerin ana kumandası olan insan unsurunun eksik olduğu bir organizasyon düşünülemez. Bu yüzden muhasebe sisteminin organizasyonunda her çalışanın iş tanımları yapılmalı, yetki görev ve sorumluluklarının yazılı olarak açıkça belirtilmesi ayrıca yeterli sayıda ve nitelikte personel istihdamı sağlanmalıdır. Son olarak muhasebe sistemi de kendi içerisinde sorumluluk alanlarına ayrılmalı genel muhasebe, maliyet muhasebesi, bütçe ve yönetim muhasebesinin yanında ayrıca kurumsallaşmış şirketlerin şeffaf, hesap verebilir olmasını sağlayan pay sahipleri ile ilişkiler birimi olarak ayrılmalıdır.

Muhasebe El Kitabı; Şirketler sistemin açık ve anlaşılır olmasını sağlayan Muhasebe el kitabını oluşturmalıdır. Muhasebe sisteminde oluşan küçük hata ve arızalar muhasebe el kitabından giderilmelidir.

Bilgi Açıklama Politikası; Şirketlerin pay ve menfaat sahiplerine ve diğer çıkar gruplarına eksiksiz, doğru ve güvenilir bilgi üretmesi ve yatırımcıların güvenini kazanmaları için;

- Faaliyet raporlarında mevzuatta yer alması gereken konulardan en azından asgari konuları bulundurmaktadır.
- Ticari sır niteliğindeki bilgilerin güvenliği ve bu sırların korunması için tedbir, politika vs. oluşturmalıdır. Ayrıca şirket içsel bilgilere erişebilecek kişilerin listesini oluşturmalı ve kamuya duyurmalıdır.
- Finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına etki edecek bir durumu derhal kamuya açıklamalıdır.

Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi; Şirketlerin bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi muhasebe sistemlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte yapılandırılmalıdır. Bunun için;

- Şirketlerin donanım ve yazılım teknolojileri son teknolojiyle donatılıp sürekli güncellemeye açık olmalıdır. Yazılımın belgeler açısından yeterli olması, online dosya ve dosya ve kayıtları elde etmeye zemin hazırlamalıdır.
- Şirket muhasebe bilgi sistemini geliştirme çalışmalarını yürüten bir ekip oluşturmalıdır. Ayrıca bilgi teknolojileri alanında yetişmiş niteliği ve sayısı bakımından yeterli personel istihdam edilmelidir.

•Büyük şirketler internet sitelerinin etkinliği ve erişimi açısından bilgi teknolojileri bölümü kurmalıdır. Orta büyüklükteki şirketler ise internet sitelerinin aktif kullanımı ve erişilebilirliği konusunda sürekli danışmanlık alabilirler.

Denetim; Şirketlerin verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığını, süreçlerin doğru işleyip işlemediğini görmelerini sağlayacak Yönetim Kurulu'na bağlı bir iç denetim birimi ve yine Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan bir denetim komitesi bulundurmaları gerekmektedir. Bunun yanında şirket içinde oluşan risklerin erken teşhisi ve bu risklere zamanında müdahale ederek risklerin aktif şekilde yönetimini sağlamaları için Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturmaları önerilir.

Etik Kodlar; Şirket tarafından yazılı şekilde oluşturulmuş etik kodların fiziki varlığının tek başına bir önemi yoktur. Etik kodların fiziki varlığını anlamlı kılan işleyiş şartlarını taşıması önemlidir. Şirketlerin etik kodların fiziki yapılanması yanında aşağıda bulunan işleyiş koşullarını uygulaması gerekmektedir:

- Şirket tarafından oluşturulmuş etik kodların ilgili taraflara (paydaşlara), çalışanlara internet, broşür vb. araçlarla bildirilmesi,
- Çalışanların bu kodlardan haberdar olması,
- Şirketlerin bu kodları hayata geçirmeleri,
- Karar verme, strateji oluşturma süreçlerinde etik kodların gözetilmesi, bu kodlar ihlal edildiği takdirde şirketçe yaptırımlar uygulanması gibi konulara dikkat çekilebilir.

Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi; Şirketin kurumsal bir internet sitesi var mıdır? Sorusuna alınan evet cevabı kendi başına yeterli değildir. Şirketlerin fiziki varlığı destekleyen işleyiş şartlarından aşağıdaki koşulları yerine getirmesi gerekmektedir:

- İnternet sitesinin erişilebilirliği,
- Etkin olarak kullanılabilir olması,

Kurumsal yatırımcılar, diğer paydaşlar ve bilgi kullanıcıları için kamuyu aydınlatması beklenen gerekli tüm bilgilerin şirketin internet sitesinde açık, doğru ve anlaşılabilir olarak sunulması

Uygulama yapılan şirketlerin Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden düşük not almasına neden olan eksiklikler aşağıdaki gibidir:

- Uygulama yapılan üç şirket de muhasebe el kitabına sahip değildir.
- Bilgi açıklama politikası kriterinde yer alan faaliyet raporunun içeriğinde bulunması gereken asgari konular bakımından eksiklikler bulunmaktadır.
- Bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi kriterinde yer alan internet sitesinin içeriğinde bulunması gereken hususlar bakımından eksiklikler yer almaktadır.
- Üç şirketin de internet sitesinin yatırımcı ilişkileri bölümünün İngilizce dilinde sırasıyla aşağıdaki eksiklikleri bulunmaktadır:

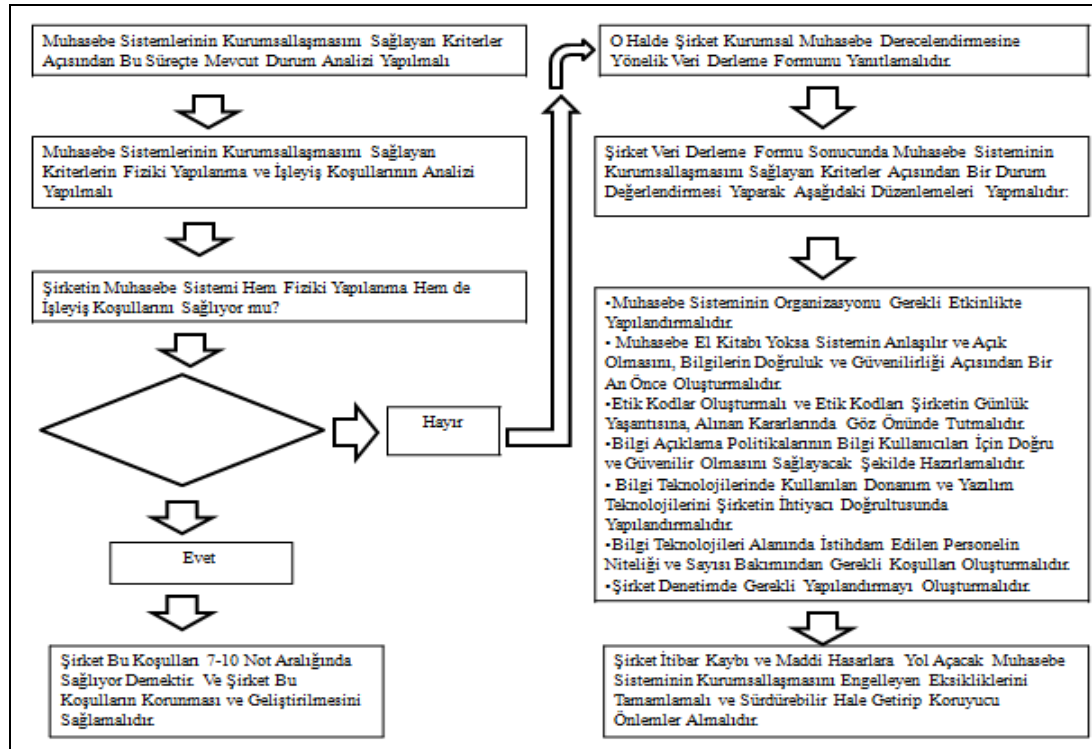
Denizli Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri bölümü bulunmamaktadır. **Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.'nin** internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri yer almaktadır fakat yatırımcı ilişkileri bölümünün Türkçe sayfasında yer alan kısımların tamamı İngilizce sayfasında bulunmamaktadır. **X A.Ş.'nin** internet sitesinin İngilizce dilinde yatırımcı ilişkileri yer almaktadır fakat Türkçe dilindedir.

Uygulama yapılan şirketler muhasebe el kitabının fiziki yapılanmasının eksikliği, bilgi açıklama politikalarındaki yetersizlikler ve bilgi teknolojilerinin kullanım düzeylerinin gerekli etkinlikte yapılandırılmaması gibi eksikliklerini tamamlayarak gerekli yapılandırmaları sağlamalıdır. Şirketler bu yapılanmayı sağladığında muhasebe sistemlerinin Kurumsal Muhasebe Derecelendirme notunu artıracaklardır. Bu durum da şirketlerin bundan sonra yapacakları Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'ndeki notlarına olumlu olarak yansıtacaktır. Uygulama yapılan şirketlerden Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'nden yüksek not alan Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.'nin Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'nden de yüksek bir skor elde etmiştir. Bu durum şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaşması ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi'nden yüksek not almaları arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

Çalışmamızda 3 halka açık şirketten elde edilen verilere göre bir değerlendirme yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda şirket sayısının artırılması ve not aralıklarının artırılması konusunda ve değişen koşullara göre muhasebe sisteminin kurumsallaşma kriterlerinin önemlilik derecesinin farklılaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Çalışmamızın muhasebe sistemlerini geliştirmek ve özellikle de şirket itibarı olarak değerlendirilen Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmak isteyen şirketlere yararlı olması beklenmektedir. Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen şirketlere aşağıda akış şemasında yer alan adımlarla bir uygulama rehberi hazırlanmıştır. Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen şirketler; muhasebe sistemlerinde çalışmalara nereden başlamalı, bu konuda neler yapmalı gibi soruların cevabını aşağıda yer alan uygulama rehberini izleyerek bulabilirler.

Muhasebe Sistemlerinin Kurumsallaşmasına Yönelik Uygulama Rehberi



Muhasebe sistemlerini kurumsallaştırmak isteyen şirketler yukarıdaki uygulama rehberindeki işlemlere göre gerekli çalışmaları yapmaları durumunda şirketlerin muhasebe sistemlerinin kurumsallaşması sağlanacaktır. Öte yandan muhasebe sistemlerinin kurumsallaşması bir proje kapsamında da değerlendirilebilir. Küçük ve orta büyüklükteki halka açık şirketler bu işi proje kapsamında danışmanlık firmalarına yaptırabilirler. Ülke genelinde Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi yapan danışmanlık firmalarına derecelendirme yaptırabilirler. Hali hazırda Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yapan firmalardan da konuyla ilgili danışmanlık alabilirler.

Kaynakça

- Aktaş, R. (2005), “Muhasebe Standartları ve Yönetişim (Interaction Of Accounting Standards And Corporate Governance)”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Sayı Özel Sayı.
- Çelik, O. (2007), *İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çonkar, K. M. ve Diğ. (2011), “IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Sayı: 61, 81-115.
- Daştan, A. (2008), “Bilgi ve Eğitim Teknolojilerinde Yaşanan Gelişmelerin Muhasebe Eğitimine Etkisi: Türkiye Değerlendirmesi”, *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*, Ankara.
- Daştan, A. (2010), “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 22, 3-18.
- Dalğar, H. ve Pekin S. (2011), “Kurumsal Yönetim ile Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı: 107, 19-44.
- Derin, S. (2006), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşeni Olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Türk Sermaye Piyasaları”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Dinç, E. ve Abdioğlu H. (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistem İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 157-184.
- Eliuz, A. (2007), “Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve IMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Ertaş, C. F. (2002), *İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Muhasebe Mesleği*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Esendemirli E. ve Demirkan S. (2013), “Kurumsal Yönetim Anlayışının Finansal Raporlamaya Etkileri Halka Açık Şirketlerin Derecelendirme Raporlarının Analizi”, *XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 24-28 Nisan Antalya.

- Gönen, S. (2007), “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gürer, H. (2011), “Muhasebe ve Denetim Mesleğinde Kurumsallaşmanın Getireceği Faydalar”, *X. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, 5-9 Ekim Antalya.
- İpçioğlu, İ. ve Diğ. (2008), *VIII: Güncel Yönetim Yaklaşımları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, T. C. ve Ergüden, E. A. (2013), “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim ve Etik Üçgeninde, Etik Kod Uygulamalarının Önemi: IMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Etik Kod Uygulaması Üzerine Bir Araştırma”, *XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 24-28 Nisan Antalya.
- Kılıç, M. (2009), “Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi”, Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Sevilengül, O. (2003), *Genel Muhasebe*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sevim, Ş. (2003), *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya.
- Sermaye Piyasası Kurulu, (2011), *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ*, Seri No: IV, No: 54.
- TÜSİAD, (2008), “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, Mayıs.
- Türk, Z. (2004), *Muhasebe Meslek Ahlakı*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Uyar, S. (2004), “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı: 66.
- Ünsar, S. (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 43-56.
- Yazıcı, M. (2006), “Kurumsal Muhasebe Düzeni ve Bunun Türkiye’deki Durumu”, *İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Raporu*, 06/30-35, İstanbul.
- Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2010), “Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi’nin Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Sayı: 2, 1-22.

EKLER:**EK 1: Kurumsal Muhasebe Derecelendirmesi'ne Yönelik Veri Derleme Formu**

KURUMSAL MUHASEBE DERECELENDİRMESİ'NE YÖNELİK VERİ DERLEME FORMU		
Tarih:		
Derecelendirilen Şirket:		
Formu Yanıtlayan Kişinin İsim Soyisim:		
Bulunduğu Bölüm:		
Ünvanı:		
Deneyimi:		
Derecelendirilen Ana Kriter: Muhasebe Sisteminin Organizasyonu		
Derecelendirilen Alt Kriter: Muhasebe Sisteminin Nesnel Açıdan Organizasyonu		
1) Muhasebede kullanılan ve hesap işlerinin ögesi olan, muhasebenin akışına yardımcı olacak belgeler, muhasebede kullanılan her türlü temel ve yardımcı defter, gerekli mizanlar ve gerekli tablolar düzenlenmiş ayrıca muhasebe sisteminde kullanılacak paket programlar temin edilmiştir.	E	H
Muhasebenin Akışına Yardımcı Olacak Belgeler		
Muhasebede Kullanılan Her Türlü Temel ve Yardımcı Defter		
Gerekli Mizanlar		
Gerekli Tablolar		
Muhasebe Sisteminde Kullanılacak Paket Programlar		
Derecelendirilen Alt Bölüm: Muhasebe Sisteminin Personel Açısından Organizasyonu		
2) Muhasebe sistemi organizasyon şeması yazılı olarak düzenlenmiştir ve organizasyon şemasının varlığının yazılı hale getirilmesi ispatlanabilir bir şekildedir.	E	H
3) Muhasebe sisteminin organizasyon yapısında her çalışan bir iş tanımına sahiptir.	E	H
4) Muhasebe sisteminin organizasyon yapısında iş tanımlarında tüm yetki ve sorumluluklar yazılı olarak açıkça belirtilmiştir ayrıca yeterli sayıda ve nitelikte eleman istihdamı sağlanmıştır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Muhasebe Sisteminin Sorumluluk Alanlarına Ayrılması		
5) Muhasebe Sistemi: Genel Muhasebe, Maliyet Muhasebesi, Bütçe ve Yönetim Muhasebesi, Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi olarak bölümlere ayrılmıştır.	E	H
Genel Muhasebe		
Maliyet Muhasebesi		
Bütçe ve Yönetim Muhasebesi		
Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi olarak bölümlere ayrılmıştır.		
Derecelendirilen Ana Bölüm: Muhasebe El Kitabı		
Derecelendirilen Alt Bölüm: Fiziki Yapılanma		
6) Şirkete ait düzenlenmiş muhasebe el kitabı vardır ve ispatlanabilir şekildedir.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: İşleyiş		
7) Muhasebe el kitabı içeriğinde bulunması gereken bilgileri içermektedir.	E	H
Giriş		
Şirketin Örgüt Yapısı		
Muhasebe Bölümünün Örgüt Yapısı		
Görev, Yetki ve Sorumluluklar		
Belgeler ve Düzenlenme Esasları		
Başlıca Muhasebe Politikaları, Amortisman Yöntemi, Stok Değerleme Yöntemleri, Karşılık Ayırma Yöntemleri		
Hesap Planı ve Hesapların İşleyişinin Açıklamaları		
Başlıca Mali Tablolar		
Mali Tabloların Sunuluş Biçimi		
Şirketin Muhasebe Hizmetlerinde Kullanılan Bilgisayar Donanım ve Yazılımının Teknik Özellikleri		
Derecelendirilen Ana Bölüm: Etik Kodlar		
Derecelendirilen Alt Bölüm: Fiziki Yapılanma		
8) Şirket tarafından yazılı şekilde oluşturulmuş bir etik kod uygulaması vardır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: İşleyiş		

9) Bu kodlar ilgili taraflara (paydaşlara) ve çalışanlara internet, broşür vb. araçlarla bildirilmiştir.	E	H
10) Yöneticiler ve çalışanların etik kodlara uyulmadığı takdirde şirketçe uygulanan yaptırımlar ayrıca tanımlanmıştır.	E	H
11) Karar verme, strateji oluşturma süreçlerinde etik hususlar gözetilmektedir.	E	H
12) Etik kodların içinde yer alan kurallar gereği çalışanlarda mesleki yeterlilik şartı aranmaktadır ve işe alımlarda ön şart olarak belgelendiriniz ibaresi yer almaktadır.	E	H
13) Çalışanların şirket yararı ile kişisel menfaatlerinin çatışmasına neden olacak durumlar söz konusu değildir.	E	H
14) Ücretlerle mesleki yeterlilik arasında ilişki vardır ve bu durum ücret bordrosunda yazılı olarak açıkça belgelendirilmektedir.	E	H
Derecelendirilen Ana Bölüm: Bilgi Açıklama Politikası		
Derecelendirilen Alt Bölüm: Fiziki Yapılanma		
15) Şirketin yönetim kurulu tarafından yazılı hale getirilmiş bir bilgi açıklama politikası vardır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: İşleyiş		
16) Bilgilendirme politikası, ticari sır kapsamı dışındaki gerekli bilgi ve açıklamaların pay sahipleri, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve ilgili diğer taraflara zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, kolay ve en düşük maliyetle ulaşılabilir olarak, eşit koşullarda iletilmesini sağlamaktadır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Faaliyet Raporu		
17) Faaliyet raporu mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla faaliyet raporunun içeriğinde bulunması gereken asgari konuları içermektedir.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti		
18) Şirketin ticari sır niteliğindeki bilgilerin güvenliği ve bu sırların korunması için bir tedbir, politika vs. oluşturulmuştur ve belgelenebilir niteliktedir.	E	H
19) Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesi hazırlanmıştır ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurulmuştur.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler		
20) Şirket finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına etki edecek önemli bir durum oluştuğunda derhal kamuya açıklamaktadır.	E	H
Derecelendirilen Ana Bölüm: Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi		
Derecelendirilen Alt Bölüm: Donanım ve Yazılım		
21) Şirketin donanım ve yazılım teknolojisi muhasebe bilgi sisteminin gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte, güncellemeye açıktır.	E	H
22) Yazılım belgeler açısından yeterlidir.	E	H
23) Online dosya ve kayıtları elde etmek mümkündür.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Bilgi Teknolojileri Alanında Yetişmiş Nitelikli Personel ve Sayısı		
24) Şirket tarafından muhasebe bilgi sistemini geliştirme çalışmalarını yürütecek bir ekip oluşturulmuştur ve bu ekibin başında yer alan bir sistem analisti mevcuttur.	E	H
25) Oluşturulan ekip sayı ve nitelik bakımından yeterlidir.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: İnternet Sitesi		
26) Şirket erişilebilir nitelikte bir internet sitesine sahiptir.	E	H
27) Şirketin antetli kağıdında internet sitesinin adresi yer almaktadır.	E	H
28) Uluslar arası yatırımcıların da erişebilmesi için internet sitesi ayrıca ikinci bir dille İngilizce olarak düzenlenmiştir.	E	H
29) Şirketin internet sitesinde internet sitesinin içeriğinde bulunması gereken konular yer almaktadır.	E	H
30) Kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için kamuyu aydınlatması beklenen gerekli tüm bilgiler şirketin internet sitesinde açık, doğru, anlaşılabilir ve erişilebilir olarak sunulmaktadır.	E	H
31) Şirketin internet sitesi etkin olarak kullanılabilir niteliktedir.	E	H
Derecelendirilen Ana Bölüm: Denetim		
Derecelendirilen Alt Bölüm: İç Denetim Birimi		

32) Şirketin yönetim kuruluna bağlı iç denetim faaliyetlerini yürüten bir iç denetim birimi mevcuttur.	E	H
33) Şirketin iç denetim birimi verimliliğe ve yeniliğe ne kadar odaklanıldığını, süreçlerin doğru işleyip işlemediğini, risklerin ne kadar etkin yönetildiğini objektif bir şekilde tespit etmekte ve gerekli iyileştirmeleri yapmaktadır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Denetim Komitesi		
34) Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş denetim komitesinin varlığından söz etmek mümkündür.	E	H
35) Şirketin yönetim kurulu tarafından oluşturulan kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyesi vardır.	E	H
Derecelendirilen Alt Bölüm: Bağımsız Denetim		
36) Şirketin denetim faaliyetlerini yürüttüğü bağımsız bir denetim kuruluşla anlaşması vardır.	E	H
37) Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları bağımsızlığı esas almaktadır bu duruma faaliyet raporunda yer verilmiştir.	E	H
38) Şirket yönetim kurulu tarafından bir bağımsız denetim kuruluşu; sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için seçilmiştir.	E	H
39) Şirket aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalanabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi kuralına uymaktadır.	E	H
40) Şirketin bağımsız denetim faaliyeti ve danışmanlık faaliyetlerini birbirinden ayrı şekilde yürütmektedir.	E	H

EK 2: Kurumsal Muhasebe Derecelendirme Notları Tablosu

NOT	ANLAMI
7-10	Şirket Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlamında muhasebe sisteminin kurumsallaşmasını büyük ölçüde sağlamıştır. Muhasebe sisteminin organizasyonu etkin bir şekilde oluşturulmuştur. Muhasebe sisteminin nesnel açıdan organizasyonu ve personel açısından organizasyonu tam olarak sağlanmış işler bir durumdadır, muhasebe sisteminin organizasyonunda iş tanımları yapılmış, görev ve sorumluluklar belirlenmiş yeterli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanmaktadır ve ayrıca şirkette muhasebe sistemi de sorumluluk alanlarına ayrılmış etkin bir işleyiş söz konusudur. Sistemin açık ve anlaşılır olmasını sağlarken bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamada bir güvence oluşturan muhasebe el kitabının varlığından söz etmek mümkündür. Şirket menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve ayrıca yöneticilerin etiksel karar vermeleri açısından etik kodlar şirket tarafından uygulanmakta olup, tüm çalışanlara duyurulmuştur. Pay sahipliği ile ilgili SPK'nın ilkelerine ve esas sözleşmeye uygun düzenlemeler yapılmış, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı esas sözleşmeyle korunmaya alınmıştır ayrıca tüm bilgileri zamanında, tam gerçeği yansıtacak şekilde pay sahiplerinin en kolay ulaşabileceği şekilde kullanıma sunmuştur. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi açısından şirketin bilgi açıklama politikasına sahipliği, faaliyet raporunun mevzuata uygunluğu ayrıca ticari sır kavramı ve içerden öğrenenlerin ticareti ayrıca kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeleri kamuya duyurarak pay ve menfaat sahiplerinin haklarını en adil şekilde gözetmektedir. Şirketin bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi, donanım ve yazılım teknolojileri tam teşekküllü bir şekilde yapılmış ve işler durumdadır. Bilgi teknolojileri alanında yetişmiş nitelikli personel istihdamı sağlanmıştır. İnternet sitesi erişilebilirdir ve etkin olarak kullanılmaktadır. Ayrıca kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için kamuyu aydınlatması beklenen gerekli tüm bilgileri açık, doğru, anlaşılabilir olarak internet sitesinde yer almaktadır. Şirketin denetimi etkin bir şekilde sağlanmış ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Yönetim Kurulu ilkesi açısından yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı biçimde yerine getirebilmesi bakımından kurul içinde Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komiteleri kurulmuş ve ayrıca şirket içinde oluşan risklere zamanında müdahale edilerek bu riskler aktif bir şekilde yönetilmektedir.

7-4	Şirket Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlamında muhasebe sisteminin kurumsallaşmasını önemli riskleri azaltacak şekilde sağlayamamıştır. Bu puan aralığında sistem fiziki anlamda önemli riskler yaratmayacak şekilde kurulmuş, fakat şirketin muhasebe sistemi işleyişe önemli riskler yaratacak şekilde oluşturulmuştur. Muhasebe sisteminin organizasyonu etkin bir şekilde oluşturulmuştur. Muhasebe sisteminin nesnel açıdan organizasyonu ve personel açısından organizasyonu tam olarak sağlanmış işler bir durumdadır, muhasebe sisteminin organizasyonunda iş tanımları yapılmış, görev ve sorumluluklar belirlenmiş yeterli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanmaktadır ve ayrıca şirkette muhasebe sistemi de sorumluluk alanlarına ayrılmış etkin bir işleyiş söz konusudur. Sistemin açık ve anlaşılır olmasını sağlarken bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamada bir güvence oluşturan muhasebe el kitabının varlığından söz etmek mümkün değildir. Şirket menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve ayrıca yöneticilerin etiksel karar vermeleri açısından etik kodlar şirket tarafından uygulanmaktadır. Pay sahipliği ile ilgili SPK'nın ilkelerine ve esas sözleşmeye uygun düzenlemeler yapılmış, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı esas sözleşmeyle korunmaya alınmıştır ayrıca bilgileri zamanında, gerçeği yansıtacak şekilde pay sahiplerinin kolay ulaşabileceği şekilde kullanıma sunulmuştur. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi açısından şirketin bilgi açıklama politikasının gerekleri yeterli etkinlikte oluşturulmamıştır. Faaliyet raporunun mevzuata uygunluğu konusunda eksiklikler yer almaktadır. Ayrıca içerden öğrenenlerin listesi açıklanmamıştır. Bunun yanında şirket kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeleri kamuya duyurarak pay ve menfaat sahiplerinin haklarını adil şekilde gözetmektedir. Şirketin bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi, donanım ve yazılım teknolojileri gerekli etkinlikte yapılmış ve işler durumdadır. Bilgi teknolojileri alanında yetişmiş nitelikli personel istihdamı sağlanmıştır. İnternet sitesi erişilebilirdir ve etkin olarak kullanılmaktadır. Ayrıca kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için kamuyu aydınlatması beklenen gerekli tüm bilgileri açık, doğru, anlaşılabilir olarak internet sitesinde yer almaktadır. Şirketin denetimi etkin bir şekilde sağlanmış ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Yönetim Kurulu ilkesi açısından yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı biçimde yerine getirebilmesi bakımından kurul içinde gerekli komiteler oluşturulmuştur. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında önemli iyileştirmeler gerekmektedir.
<4	Şirket Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlamında muhasebe sisteminin kurumsallaşmasını sağlayamamıştır. Muhasebe sisteminin organizasyonu gerekli etkinlikte oluşturulamamıştır. Muhasebe sisteminin nesnel açıdan organizasyonu tam olarak sağlanmış işler bir durumda olsa da muhasebe sisteminin personel açısından organizasyonunda yeterli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanamamıştır ve ayrıca şirkette muhasebe sistemi de sorumluluk alanlarına ayrılmamış bu şirketin muhasebe sisteminin organizasyonu ile alakalı büyük eksiklikleri vardır ve etkin bir şekilde yönetilmemektedir. Sistemin açık ve anlaşılır olmasını sağlarken bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamada bir güvence oluşturan muhasebe el kitabının varlığından söz etmek mümkün değildir. Şirket menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve ayrıca yöneticilerin etiksel karar vermeleri açısından etik kodların varlığından bunun yanında da işleyişinden söz etmek mümkün değildir. Pay sahipliği ile ilgili SPK'nın ilkelerine ve esas sözleşmeye uygun düzenlemeler yapılmış, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı esas sözleşmeyle korunmaya alınmıştır ayrıca tüm bilgileri zamanında, tam gerçeği yansıtacak şekilde pay sahiplerinin en kolay ulaşabileceği şekilde kullanıma sunulmuştur. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi açısından şirketin bilgi açıklama politikasına sahipliği ve faaliyet raporunun mevzuata uygunluğunda büyük eksiklikler yer almaktadır. Şirket ayrıca ticari sır kavramı ve içerden öğrenenlerin ticareti kapsamında içerden öğrenenler listesini hazırlamamış fakat kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeleri kamuya duyurarak pay ve menfaat sahiplerinin haklarını gözetmektedir.

	Şirketin bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi, donanım ve yazılım teknolojilerinin fiziki yapılanmasında aksaklıklar gözükmemektedir etkin değildir. Bilgi teknolojileri alanında yetişmiş nitelikli personel istihdamında eksiklikler vardır. İnternet sitesi erişilebilirdir ve aktif olarak kullanılmaktadır. Ayrıca şirketin internet sitesinde mevzuata uygun asgari koşulların sağlanması konusunda çok büyük eksiklikleri vardır. Şirketin denetimi de gerekli etkinlikte sağlanamamıştır ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden Yönetim Kurulu ilkesi açısından yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı biçimde yerine getirebilmesi bakımından kurul içinde İç Denetim Birimi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komiteleri kurulamamış pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zaaflar vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi hasarlar oluşabilir.
--	---

Corporate Accounting Rating and Its Practice in Publicly -Held Companies

Şerafettin SEVİM

Dumlupınar University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Evliya Çelebi Kampüsü
Kütahya, Turkey
serafettin.sevim@dpü@dpu.edu.tr

Dilek ŞEN

Dumlupınar University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Evliya Çelebi Kampüsü
Kütahya, Turkey
dilek.sen20@yahoo.com.tr

Extensive Summary

The object of this review is to enable Corporate Accounting Rating and to provide guiding suggestions to those companies who wish to achieve high grades in Corporate Accounting Rating regarding the accounting systems.

It has been marked that in the interaction of the science of accounting during the recent years, the most significant subject matter is corporate governance. When the corporate governance applications are reviewed particularly from the standpoint of the principles of transparency and public enlightenment, it becomes evident that the accounting systems of the firms should also be institutionalized. When they face this obligation, the firms come across with the following problems:

- Does the accounting system play a role in achieving a high grade from Corporate Accounting Rating as a factor of prestige and competitiveness?
- What are the criteria that institutionalize the accounting system? What is the degree of effectiveness of these criteria in institutionalization?
- What should the publicly held companies who wish to institutionalize their accounting systems do in order to achieve this end?

The above mentioned questions constitute the basic problems.

Since the concept of corporate governance is an issue that mostly involves publicly held companies, in practice, three publicly held companies operating in Denizli was selected. In practice, content analyses were applied on the said firms from the standpoint of the criteria that institutionalize the accounting system. Generally, the accounting systems of the concerned companies were not reviewed from the standpoint of a particular function and were examined as a whole.

The Corporate Accounting Rating grades and meanings, were signified at ranges of <4, 7-4 and 7-10 in the concerned three firms, depending on the results that were achieved. It was assumed that these Companies will attain different grades from the Corporate Accounting Rating. In one of the companies, the criterion of having a Corporate Accounting Rating was envisaged. The reason for this application was to apply a comparison in determining the consistency of the grades that we have given in Corporate Accounting Rating.

In our survey, we attempted to launch 2 types of researches. The first research was to perform a library research from the standpoint of the Corporate Accounting Rating literature, and the object of second research was to launch a corporate review on the three publicly held companies.

The Corporate Governance principles, accountability, public enlightenment, and transparency, equality and responsibility principles, are relevant to the basic concepts and principles of accounting.

The corporate accounting could be defined as a system that provides a corporate rather than an individual perspective on the accounting organization of the firm, that offers an accounting philosophy to the users of the accounting information in an institutionalized language, in light of transparency; just in time, and that produces accurate, comprehensible and accessible information, that can give account through a controllable reporting system, and while doing so, that is focused on public interests.

The criteria that ensures the institutionalization of the accounting system are as follows:

1- Organization of the Accounting System

- The Objective Organization of the Accounting System,
- The Organization of the Accounting System from the Standpoint of Personnel,
- The Separation of the Accounting System into Areas of Responsibility

2- The Preparation of an Accounting Guidebook

3- Ethical Codes

4- Knowledge Disclosure Policy,

- The Setting Up of a Physical Structure
- Operation
- Activities Report
- The Concept of Trade Secrets and Insider Trading
- Significant Events and Developments That Should be Disclosed to the Public

5- The Level of Use of the Information Technologies,

- Hardware and Software
- Qualified Personnel Raised in Information Technologies and the Number of Such Personnel,
- Internet Site

6- Auditing

- Internal Auditing Unit
- Audit Committee
- Independent Auditing

The subject matter that we define as Corporate Accounting Rating, is actually a series of roads and methods regarding how Corporate Accounting Rating is applied. The Model encompasses the criteria to be taken as basis in Corporate Accounting Rating, the determination of the level of significance of these criteria, the formation of the process of Corporate Accounting Rating; the grading of the Corporate Accounting Rating based on the data achieved within this process and the grounds set up for such

data, the interpretation of the grades given, and the set of suggestions regarding the development of the Corporate Accounting Rating grade

The companies that wish to achieve a high grade in Corporate Accounting Rating which is an important factor in prestige and competitive power, are obliged to institutionalize their accounting systems. In practice, it was marked that of the firms to whom we have applied this practice and who have achieved high grades, have also obtained high grades from the Corporate Accounting Rating. This situation also supports the relation between the institutionalization of the accounting systems of the companies, and the achievement of high grades by the concerned companies from Corporate Accounting Rating.

The companies who wish to institutionalize their accounting systems are required to give priority to Corporate Accounting Rating, which encompasses Organization of the Accounting System, Accounting Guidebook, Knowledge Disclosure Policy, the Level of Use of the Information Technologies and physical structuring in the Audit criteria. Furthermore among the Corporate Accounting Rating, Ethical Codes and the Internet Site, which is an indicator of the criteria of Use Level, will have to be activated, along with the physical structuring.

Of the above mentioned criteria, the ones that play a major role in the institutionalization of the accounting system are as follows: Organization of the Accounting System, Ethical Codes, Accounting Guidebook, the Level of the Usage of Information Technologies.

Our recommendations to the firms who wish to achieve a high grade from Corporate Accounting Rating through the institutionalization of their accounting system, will be as follows:

- Their accounting systems should be organized in an effective manner.
- An accounting guidebook should be prepared and published.
- The ethical codes should be developed and should be applied on the decision making processes of the firm.
- The information disclosure policies should be prepared in a manner that would ensure access to the accurate and reliable information.
- The information technologies should be designed in an updated manner that will facilitate access to internet sites and to the available knowledge.

Committees should be established not only for compulsory auditing, but also for internal audit processes