

**KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MEKANİK ÖRGÜT YAPILARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET VE TERFİ İLİŞKİSİ: KAMU ÖRGÜTÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN: AZİZ YURTTAŞ
20113416**

**LEFKOŞA
2014**

**KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MEKANİK ÖRGÜT YAPILARINDA ÖRGÜTSEL
ADALET VE TERFİ İLİŞKİSİ: KAMU ÖRGÜTÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN: AZİZ YURTTAŞ
20113416**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MUSTAFA SAĞSAN**

**LEFKOŞA
2014**

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Bitirme Tezi

**Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: Kamu Örgütü Üzerine
Bir Araştırma**

Hazırlayan: Aziz YURTTAŞ

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN

YDÜ, İİBF, Bilgi ve Belge
Yönetimi Bölüm Başkanı;
SHMYO, Tıbbi
Dokümantasyon ve
Sekreterlik Program
Koordinatörü

Doç. Dr. Mehmet AĞA

YDÜ, İİBF, Uluslararası
İşletme Bölüm Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERTUGAN

YDÜ, İİBF, Pazarlama
Yönetimi Bölüm Başkanı

Onaylayan
Prof. Dr. Çelik ARUOBA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

*Her an yanımda olamasalar da,
Daima yanımda olduklarını bildiğim,
Canım Aile'me;
Babam Ali Baba'ya
Annem Fatma Sultan'a
Ablalarım Sema, Semra ve Serap'a
Ağabeylerim Serdar ve Uğur'a
Yengelerim Firdevs ve Beyza'ya
Eniştelere Cengiz, Hüseyin ve Kenan'a
Son olarak her an yanımda olup,
Varlığını benden esirgemeyen,
Biricik Eşim, Gökyüzünün Sahibi,
Havva YURTTAŞ' a...*

ÖZ

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yapılan bu araştırma, yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunun örgüt yapılarıyla ilişkili olarak örgütsel adalet çerçevesinde terfi sistemlerinde ne kadar adil olduklarını anlamak üzere hazırlanmıştır. Bu sebepten dolayı biçimselleşme ve merkezileşme olarak mekanik, uzmanlaşma olarak organik örgüt yapılarıyla terfi sistemleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada kamu kuruluşunda çalışan yöneticilere 5'li Likert ölçeği kullanılarak 93 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Niceliksel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan analizler sonucunda, biçimsel örgüt yapısı ile amirlerin adaletli olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak; terfi sistemleri, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında merkezileşmiş örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak amirin adaleti, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile amirlerin adaletli olması ve terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda KKTC'de bulunan bu yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip kamu kuruluşunun örgütsel yapısı dikkate alınarak terfi sistemleri ve örgütsel adalet tasarımlarına ilişkin çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt yapıları, terfi sistemleri, örgütsel adalet

ABSTRACT

This research, which has been held in Turkish Republic of North Cyprus is prepared to conceive how fair a public institute with a high rate of mechanical structure is in promotion systems in relation with organizational structures in a frame of organizational justice. For this reason, mechanic organization as a formalization and centralization and organic organization as a specialilization and the link between promotion systems and organizational structure are analyzed.

In this research, a questionnarie composed of 93 questions is applied to managers in the public institute by using 5 points likert scale. As a result of the analysis which are made by using quantitative resarch methods, a mainingful relation between structural organization and manager's being fair shows up but this is not case for the relations among promotion systems, justice in work, justice in giving presents and justice in payroll distrubition. There is a meaningful relation between centralized organization structure and promotion systems but a meingless relation relation shows up among manager's being fair, justice in work, justice in giving presents and justice in payroll distrubition. At the and of the research various suggestions are made for the formation of organizational justice and promotion systems with regard to the organizational structure of the public institute with high rate of mechanic structure in Turkish Republic of Northern Cyprus.

Key words: Organizational structures, promotion systems, organizational justice

ÖNSÖZ

21'inci yüzyılın ilk çeyreğinde, teknolojinin hayalleri gerçekleştirdiği ve nüfusun sürekli arttığı bir dünyada, her bireyin anlamak ve bulmak istediğine kısa sürede ulaşması, elbette çalışma ortamlarını da etkilemiştir. Bütün bunlara paralel olarak her birey kendi hayatını rahat bir şekilde idame ettirmek için çaba harcayıp, eğitim almaktadır. Artık çalışanlar aldıkları eğitimin çalışma ortamlarında fark yaratacağına, daha fazla ücret alıp, daha fazla ödüllendirileceğine inanmaktadırlar. Bu durum beraberinde çalışanın, kendini emsalleriyle kıyaslamasını, bildiklerini ve gördüklerini çevresiyle paylaşıp eksik veya fazla yönlerini ortaya çıkarmasını sağlar. İşte bu aşamada, çalışma ortamında iyi bir konuma yükselip, terfi etmek için çaba harcayan çalışan karşısında en büyük sorumluluk, liderlere, kuruculara, yöneticilere ve amirlere düşmektedir. Bu durumda asıl davranış; adaletli davranmak, hak edene hak ettiği değeri ve konumu vermektir. Bu açıdan bakıldığında adalet herkese eşit davranmanın en büyük eşitsizlik olduğunu bilmektir denilebilir. Adaletin sağlandığı, herkesin kendini huzurlu ve güvende hissettiği bir örgütte, bireysel ve örgütsel başarı kaçınılmaz olur.

Bu araştırmayı yaparken şüphesiz ki şükranlarımı sunacağım, teşekkürü bir borç bildiğim, benden yardımını ve desteğini esirgemeyen birçok kişi oldu. Bu kişilerin en başında başımı sürekli ağrıttığım, randevu almadan sürekli “hocam ben geldim, müsait misiniz?” diyerek karşısına çıktığım, bildiği her şeyi paylaşıp, vatanına ve milletine yararlı bireyler yetiştirirken sempatik tavrını ve güler yüzünü esirgemeyen, “Gizli Kahraman” tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN gelmektedir. Bilimin gölgesinde bilginin ne denli bir güç olduğunu gösterip, yeri zamanı geldiğinde bazen yumuşak, akıllı bazen de sert bir güç olduğunu benimsetmeye çalıştınız. Öğrettikleriniz ışığında her zaman doğru bilgiye ulaşip doğru yerde kullanmaya çalışacağımı temenni ederim. Size layık olmak dileğiyle...

Her daim zekâsına, mantığına güvendiğim, yanı başımda olan, ban tezin yazım şekli ve düzenlenmesi konusunda yardım eden, bildiklerini beni mutlu edip başarılı kılmak için benimle her zaman paylaşan, evleneli henüz bir ay olan, dünyalar tatlısı eşim Havva YURTTAŞ ikinci sırada gelmektedir. Kendisine ne kadar teşekkür etsem azdır.

Okul dersleri ve tez görüşmelerine gidip gelmem konusunda sürekli izin almak için kapısını çaldığım, onca yoğunluk içinde bile beni hayır cevabı ile karşılamayan, astlarını her zaman kişisel gelişim konusunda destekleyen, kadirşinas amirim Albay Mustafa ÖZCAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmayı yaparken, yazın çalışması sırasında bulduğum İngilizce kaynakları gündüzleri gezip geceleri sabaha kadar Türkçeye çevirdik. Çevirdik diyorum, çünkü bunu hayatımın çok kısa bir zaman diliminde beraber olduğum ve tanıdıktan sonra bir ömür boyu arkadaş olmaya karar verdiğim Hacettepe'nin yakışıklı Teğmeni ile beraber yaptık. Gerçekten o mükemmel İngilizcesi ve aksanıyla kaynakları çevirme konusundaki yardımlarından dolayı kendisine minnettarım. Fuat YAMAN'a saygılarımı sunarım.

Aziz YURTTAŞ

LEFKOŞA

Şubat, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	4
1.ÖRGÜT TANIMLARI, KAVRAMI, YAPILARI.....	4
1.1.ÖRGÜT VE ÖRGÜTLENME TANIMLARI.....	4
1.2.ÖRGÜT YAPISI.....	4
1.3.ÖRGÜT YAPILARI.....	5
1.3.1.Tom Burns ve G.M. Stalker’ın Mekanik ve Organik Yapıları.....	5
1.3.2.Henry Mintzberg’in Tasarımlamaları.....	7
1.3.2.1.Girişimci Örgütler.....	7
1.3.2.2.Makine Örgütler.....	8
1.3.2.3.Bölümlenmiş Örgütler.....	9
1.3.2.4.Profesyonel Örgütler.....	11
1.3.2.5.Yenilikçi Örgütler.....	12
1.3.2.6.İdeolojik ve Misyoner Örgütler.....	14
1.3.2.7.Politik Örgütler.....	15
1.3.3.Biçimselleşmiş, Merkezileşmiş ve Uzmanlaşmış Örgüt Yapıları.....	16
II.BÖLÜM.....	18
2.TERFİ KAVRAMI, ÇEŞİTLERİ.....	18
2.1.TERFİ KAVRAMI.....	18
2.2.TERFİ ÇEŞİTLERİ.....	19
2.2.1.Kadro Boşluğu Terfisi.....	20
2.2.2.Liyakat Terfisi.....	21
2.2.3.Sırası Gelenin Terfisi.....	21
2.3.MEKANİK BİR ÖRGÜT YAPISI OLARAK OSMANLI ORDUSUNDA TERFİ.....	22

2.4.MEKANİK BİR ÖRGÜT YAPISI OLARAK POLİS TEŞKİLATINDA TERFİ.....	23
III.BÖLÜM.....	27
3.ÖRGÜTSEL ADALET TANIMI, ÇEŞİTLERİ.....	27
3.1.ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI.....	27
3.2.ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇEŞİTLERİ.....	28
3.2.1.Etkileşim Adaleti.....	29
3.2.2.İşlem Adaleti.....	30
3.2.3.Dağıtım Adaleti.....	32
IV.BÖLÜM.....	36
4.ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	36
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	36
4.2.ARAŞTIRMANIN SORUSU VE MODELİ.....	36
4.3.ARAŞTIRMA GEREKÇESİ VE ANALİZ DÜZEYİ.....	37
4.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	38
4.5.AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER.....	38
4.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	39
4.7.EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	40
4.8.VERİLERİN TOPLANMASI.....	40
V.BÖLÜM.....	42
5.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR.....	42
5.1.VERİLERİN ANALİZİ.....	42
5.1.1.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşunda Çalışan Yöneticilerin Yaşlarına, Medeni Durumlarına, Yönetici Seviyelerine, Erken Terfi Sayılarına, Eğitim ve Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	42
5.1.1.1.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	43
5.1.1.2.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Medeni Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	43
5.1.1.3.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Seviyelerine Yönelik Frekans Dağılımları.....	44
5.1.1.4.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Erken Terfi Sayılarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	44
5.1.1.5.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	44
5.1.1.6.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	45
5.1.2.Güvenirlilik Analizleri.....	46
5.1.3.Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	47
5.2.BULGULAR VE YORUM.....	57
VI.BÖLÜM.....	68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	73

ÖZGEÇMİŞ.....84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa No.
Tablo 1.1: Tom Burns ve G.M. Stalker'ın Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Tablosu.....	7
Tablo 5.1: Yaş Frekans Tablosu.....	43
Tablo 5.2: Medeni Durum Frekans Tablosu.....	43
Tablo 5.3: Yönetici Seviyesi Frekans Tablosu.....	44
Tablo 5.4: Erken Terfi Sayısı Frekans Tablosu.....	45
Tablo 5.5: Eğitim Durumu Frekans Tablosu.....	45
Tablo 5.6: Gelir Durumu Frekans Tablosu.....	45
Tablo 5.7: Anket Sorularının Güvenirlik Analizleri Tablosu.....	46
Tablo 5.8: Örgüt Yapıları İle Terfi Sistemleri ve Örgütsel Adalet Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	47
Tablo 5.9: Biçimselleşmiş Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaletli Olması Arasında Kurulan Modeller Tablosu.....	50
Tablo 5.10: Merkezileşmiş Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaletli Olması Arasında Kurulan Modeller Tablosu.....	53
Tablo 5.11: Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaletli Olması Arasında Kurulan Modeller Tablosu.....	55
Tablo 5.12: Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşunda Örgüt Yapıları, Örgütsel Adalet ve Terfi Sistemleri Arasındaki İlişkiler Tablosu.....	58
Tablo 5.13: Grubun Yönetici Seviyelerinin Erken Terfi Sayılarına Göre Toplam İçerisindeki Yüzde Dağılımı Tablosu.....	61
Tablo 5.14: Grubun Yaşının Erken Terfi Sayılarına Göre Toplam İçerisindeki Yüzde Dağılımı Tablosu.....	62
Tablo 5.15: Grubun Eğitim Durumunun Erken Terfi Sayılarına Göre Toplam İçerisindeki Yüzde Dağılımı Tablosu.....	62
Tablo 5.16: Grubun Yaşının Yönetici Seviyelerine Göre Toplam İçerisindeki Yüzde Dağılımı Tablosu.....	63
Tablo 5.17: Grubun Eğitim Durumunun Yönetici Seviyelerine Göre Toplam İçerisindeki Yüzde Dağılımı Tablosu.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa No.
Şekil 4.1: Araştırmanın Tasarımı ve Bağımlı Bağımsız Değişkenler.....	37

KISALTMALAR

DMK: Devlet Memurları Kanunu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

YDÜ: Yakın Doğu Üniversitesi

GİRİŞ

Bilgi gücünün de etkisiyle insan kaynağı, örgüt içerisindeki adil ortamla birlikte örgüt sürekliliğinin sağlanması ve örgütlerin küreselleşen dünyanın beynelmilel piyasasında rakiplerine “ben de varım” diyebilmeleri açısından en önemli konular içinde yer almaya başlamıştır. Bu yüzden örgütler insan kaynağına daha fazla maddi ve manevi yatırım yapmak zorunda kalmışlardır.

Araştırmanın genelinde örgüt yapılarının biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma derecelerinin, terfi sistemlerine ve örgütsel adaletin işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti çeşitleri çerçevesinde detaya inilerek amirlerin adaletli olması, işe yönelik adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adalet boyutları arasındaki etkileşim derecesinden bahsedilmiştir. Örgüt yapılarının, terfi sistemlerinin adil ve doğru uygulanması ve örgütsel adaletin sağlanması üzerinde etkisi olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Bugüne kadar örgüt yapıları ve örgütsel adalet konuları hakkında birden çok, terfi sistemleri ile ilgili ise az sayıda çalışma yapılmıştır. Fakat yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunda böyle bir çalışma yapıldığına dair yazında herhangi bir kaynağa rastlanılmamıştır. Bu yüzden bu çalışmanın ikincil amaçlarından bir tanesi de, çalışma hayatına böyle kamu kuruluşlarında başlayan yöneticilerin kurum içerisinde daha fazla nasıl adil davranabileceklerine yönelik bazı bulgular ortaya koymasındır.

Araştırmada, yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip örgütlerde, terfilerin de hiyerarşik temelli ilerlemesi beklenirken, hangi yönetsel tarzlar ya da yanlış uygulamalar bu yapıyı organiğin ötesinde adaletsiz kılmaktadır, sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yazın taraması sonucunda çıkarılan toplam 93 sorudan oluşan 5’li Likert ölçekli anket, KKTC’de bulunan yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunda, astları ile birebir ilişki içerisinde bulunan yöneticilere gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde; örgüt, örgütlenme tanımları ile örgüt yapısı kavramından ve biçimselleşmiş, merkezileşmiş ve uzmanlaşmış örgüt yapıları, Tom Burns ve G.M. Stalker'ın mekanik ve organik yapıları ile Henry Mintzberg'in tasarımlarından bahsedilmiştir. Örgütler yapacakları işlerin niteliğine, kurulma amaçlarına istinaden kendilerine bir örgüt yapısı seçmek zorundadırlar. Bazı örgütlerde amir gücü elinde bulundurup karar verme aşamasında başrol oyuncusu olurken, bazı örgütler bölümlere ayrılıp kararların çalışanlarıyla beraber alınması gerektiğine inanmaktadırlar. Bunun yanında kimi örgütte herkes her işi yapabilir zihniyeti hâkimken, başka bir örgüt, bazı konularda uzmanlaşmış personele ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynaklı örgütlerde, yöneticiler çalışanlarını tek bir çatı altında toplayıp hedefleri doğrultusunda peşlerinde sürükleyip gerçek bir lider olabilmeleri için örgüt yapısını iyi analiz edip, çalışanlarını ona göre yönlendirmelidirler. Bu nedenle bu bölüm örgüt yapısı temelli kavramsal çerçeveyi içermektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; terfi kavramı ve çeşitlerinden bahsedilerek, farklı bakış açılarıyla bazı mekanik örgütlerde terfinin nasıl değerlendirildiği üzerinde durulmuştur. Terfi çalışanları motive etmek için kullanılan en önemli araçlardan biridir. Çalışanın motivasyonunun kırılmasında, bir yanda terfi alıp getirildiği konumun gereklerini yerine getiremeyen personel varken, öte yanda terfi alamayıp getirileceği konumun gereklerini fazlasıyla sağlayan personel olmasının büyük etkisi olmuştur. Terfiyi, bulunduğu konumdan bir üst konuma ilerlemek olarak tarif ederken, bunu hak edene vermenin de işin en zor kısmı olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise; örgütsel adaletin tanımı ve çeşitleri üzerinde durulmuştur. Örgütsel adaletin çeşitleri konusunda daha da derinleşerek ücretlerin adil dağılımı, ödüllerin adil dağıtımları, işe yönelik adaletin ve amirlerin verdiği kararların adaletine değinilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmının başladığı dördüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, sorusu ve modeli, gerekçesi ve analiz düzeyi, araştırma yöntemi, açıklayıcı değişkenler ve hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları, evren ve örneklem seçimi, verilerin toplanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümü; toplanan verilerin, yaşlarının, medeni durumlarının, yönetici seviyelerinin, erken terfi sayılarının, eğitim durumlarının,

gelir durumlarının frekans dağılımlarını, değişkenlerin arasındaki korelasyonlarını, anket sorularının güvenilirlik analizlerini içermekle beraber, araştırmada ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlanması ile ilgili kısımlardan oluşmaktadır.

I.BÖLÜM

1.ÖRGÜT TANIMLARI, KAVRAMLARI, YAPILARI

1.1.Örgüt ve Örgütlenme Tanımları

Geçmiş yıllardan bugüne kadar örgüt ve örgütlenme, bireyin sosyalleştiği ve belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği bir yapılanma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.Örgüt Yapısı ve Elemanları

Çeşitli sektörlerde görülen işler, XX. Yüzyılda artmaya başlayarak daha da karmaşık bir hal almıştır. Teknolojiye paralel olarak çeşitli uzmanlık dalları da ortaya çıkmıştır. İşte bu sebeplerden dolayı amaca ulaşılması ve işlerin tamamlanması için örgütlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Can'dan aktaran MEB,2008,7).

Literatür incelendiğinde; bir örgütü aşağıda açıklanan üç eleman oluşturmaktadır.

a.İnsan örgütün ana ögesini oluşturduğundan örgütün çekirdeği konumundadır. Bu sebepten dolayı örgütün varolmasında insan olmazsa olmazdır (Can'dan aktaran MEB,2008,7).

b.Maddi Elemanlar: Örgütü oluşturan diğer halkalardır. Maddi eleman olarak para, arsa, demirbaşlar, gayri menkuller, bina, makine, araç, gereç, kırtasiye gibi daha bir çok eleman örnek verilebilir. İnsan faktörü olmadıkça, örgütün amaçlarını gerçekleştirip iş yapabilme yeteneği ne kadar imkansızsa, aynı doğrultuda maddi elemanları olmadığında da sağlıklı bir sonuç alınamayacağı bilinen bir gerçektir(Can'dan aktaran MEB,2008,7).

c.Komuta Ağı: “Örgütü oluşturan insan grupları arasında yönetim, koordinasyon ve denetim ilişkisini saptayacak bir komuta (emir-komuta zinciri) ağı kurulması zorunludur. Üçüncü eleman olan komuta ağının kurulmasıyla, örgütteki kişilerin görevi, yetkisi ve sorumluluğu ortaya konarak bir hiyerarşik yapı oluşturulmuş olur. Ancak bu komuta ağı kurulduktan sonra, örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluğu, kişiler arası koordinasyonun nasıl yapılacağı, örgütün denetleme sistemi,

d.yetki kullanım derecesi v çalışanların konulardaki gibi yönetimin ana esasları açıklamış olur” (Can’dan aktaran MEB,2008,7).

1.3. Örgüt Yapıları

1.3.1. Tom Burns ve G.M. Stalker’ın Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları

Yazın taraması sonucunda Tom Burns ve G.M. Stalker’ın örgüt yapılarını mekanik ve organik olarak ikiye ayırdığı tespit edilmiştir. Bu iki yapı Tablo 1-1’de karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Tablo 1.1: Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları

Örgüt Yapısı	Mekanik Örgüt	Organik Örgüt
1	Durağan koşullara uygundur.	Değişen koşullara uygundur.
2	Kontrolün, otoritenin ve iletişimin hiyerarşik bir yapısı vardır.	Kontrol, otorite ve iletişim birbirleriyle bağlantılı olan bölümlere ayrılmıştır.
3	Hiyerarşinin en tepesinde bulunan kişi güçlüdür ve son sözü bu kişi söyler.	Her şeyi bilen tek kişi anlayışı yoktur.
4	Çalışanlar arasındaki iletişim dikey yönlüdür.	Çalışanlar arasındaki iletişim yatay yönlüdür. Emir vermekten ziyade danışma ve karşılıklı fikir alışverişi vardır.
5	İşler, talimat ve üst kademe tarafından verilen emirlerle yürütülür.	İşler talimat ve emirlerden ziyade, bilgi ve tavsiyelerle yürütülür.
6	Çalışanlarda üstlere karşı sadakat ve bağlılık vardır.	Bağlılık ve sadakatten ziyade gelişim ve büyüme konusunda ısrar vardır.
7	Hiyerarşik ve bütündür.	Hiyerarşik değil, parçalıdır.

Burns ve Stalker, *The Management of Innovation*, (London,1966). 119-125

Burns ve Stalker örgüt yapısını genel olarak mekanik ve organik örgüt yapısı olmak üzere ikiye ayırmıştır. Biz bu çalışmada iki örgüt yapısının ayrı ayrı anlatılmasındansa karşılaştırılmalı olarak anlatılmasının, iki örgüt yapısı arasındaki farkların anlaşılmasını oldukça kolaylaştıracağını düşündük.

Organik örgütlerin değişen koşullara uygun olması, teknolojik değişimlere daha çabuk adapte olmasını sağlar. Ayrıca organik örgütlerin hiyerarşik olmaması ve herkesin kararlara katılması, karar vermek için herkesin kendini güncel tutmasını gerektirir, dolayısıyla sistem kendi kendini yenileyen bir sistem haline gelir.

Sonuç olarak bu iki yapı uç noktadır, fakat birbirlerinden ayrılmazlar. Yukarıda anlatıldığı gibi uç noktalar arasında katmanlar vardır. Bir yapı ile diğer yapı arasındaki bağ elastiktir. Bir örgüt bu her iki yapıyı da kapsayan bir yönetim sistemiyle yönetilebilir (Burns ve Stalker, 1966, 122).

Hiyerarşik yapının sabitliği ve bilinirliğinden yola çıkarak yönetici sıklıkla ne yapması gerektiği veya kendinden ne beklediğini araştırırken organik yapıyı dolambaçlı yol olarak görür. Aslında bu durum organizasyonun etkili çalışması için önemlidir. Böyle durumlarda çoğu yönetici daha fazla tanımlamaya ve yapıya ihtiyaç duyar (Burns ve Stalker, 1966, 122).

Her bir örgüt yapısının bazı kendi özel koşullarına uygunluğunu değerlendirdik ve bir sistemin diğerinden daha iyi ya da kötü olduğu fikrinden kaçındık. Yönetimde bulunanlar hiçbir şekilde herhangi bir sistemin en iyisi olduğuna ya da olmadığına karar veremez (Burns ve Stalker, 1966, 125).

1.3.2. Henry Mintzberg'in Tasarımlamaları

Burns ve Stalker örgüt yapılarını yukarıda anlattığımız şekilde ele alırken, Mintzberg bu çalışmaya kıyasla örgüt yapılarını daha fazla detaylandırarak aşağıda anlatıldığı gibi yedi ana bölüme ayırmıştır.

1.3.2.1. Girişimci Örgütler

a. *Yapısı*: Basittir ve esnektir. Hiyerarşik yapı vardır. Çok fazla planlı çalışma yoktur. Güç yöneticidedir ve bunu bizzat kendisi kullanır (Mintzberg, 1989, 117). Çalışanlar yöneticiye rapor verirler bundan dolayı iletişim genellikle yönetici ve çalışanlar arasında gerçekteşir (Mintzberg, 1989, 118).

b. *Genel durum*: Basit ve hareketli bir çevre tarafından geliştirilen bir girişimci şekil vardır (Mintzberg, 1989, 118). Bazen karizmatik bazen otokratik lider ve katı bir liderlik vardır. Yöneticiler sıkı kontrol yaparlar ve esnek manevra kabiliyetine sahiptirler (Mintzberg, 1989, 119). Başlangıç, kriz ve yeniden başa dönüş aşamaları

vardır. Küçük örgütler yerel üreticiler vardır (Mintzberg, 1989, 117). Girişimci firmalar genellikle genç ve ataktırlar, nadiren büyük yapıya sahip firmalar olmak üzere sürekli riskli pazarlarda araştırma yaparlar. Karmaşık pazarlardan uzak dururken daha çok yöneticileriyle anlaşabildikleri firmaları tercih ederler. Tüm girişimciler ileriye dönük ve atak çalışmazlar, bazıları coğrafik olarak küçük uygun yerleri seçerler. Bunlar yerel üreticiler olarak adlandırılırlar. Köşe başı restaurantları, kasaba fırınları ya da bölgesel süpermarket zincirleri bunlardan bazılarıdır (Mintzberg, 1989, 119).

c. *Strateji*: Stratejileri oluşturmak genellikle yöneticinin sorumluluğundadır (Mintzberg, 1989, 118). Sıklıkla ileriye dönük bir düşünce vardır, yoğunlukla bilinçli ancak detaylarda her an hazır ve esnektir (Mintzberg, 1989, 117). Yönetici çevreden aldığı örgüte aktarır. İleriye dönük düşünceler değişebilir. Bu örgüt tipi yöneticiye odaklıdır. Liderlik ön plandadır (Mintzberg, 1989, 128).

d. *Konular*: Kararlar yöneticide toplanmıştır (Mintzberg, 1989, 128). Çoğu insan küçük örgütlerde çalışmak ister. Bu tip örgütlerde görev bilinci gelişmiştir. Yönetici babacan ve bazı zamanlar da otokratik olarak bilinir (Mintzberg, 1989, 129).

1.3.2.2. Makine Örgütler

a. *Yapısı*: Özelleştirilmiş ve rutin görevler vardır. Formüleleştirilmiş, kalıplaşmış rutin iletişim vardır. Kesin olarak ayrılmış görev bölümleri vardır (Mintzberg, 1989, 132). Yöneticinin başlıca üç görevi vardır: birincisi; işletmede çıkan huzursuzlukları gidermek, ikincisi; işçi analiz uzmanlarıyla birlikte çalışarak, onların standartlarıyla çalışanları bütünleştirmeyi sağlamak, üçüncüsü; işlerin karmaşıklığını azaltmak için örgütteki dikey akışı ve geri beslemeyi desteklemek (Mintzberg, 1989, 133). Yönetim kademesi girişimci örgüttekinin aksine çalışma ortamından ayrılmıştır (Mintzberg, 1989, 134). Mintzberg'in bu örgüt yapısı Burns ve Stalker'ın Mekanik örgüt yapısıyla birebir benzerlik göstermektedir.

b. *Genel Durum*: Makine örgüt basit ve sabittir (Mintzberg, 1989, 132). Basit görevlerin karmaşık çevreyle birleştirilmesi akla pek uygun olmaz (Mintzberg, 1989, 137). Makine yapısındaki örgütler genellikle orta yaşlı örgütlerdir (Mintzberg, 1989, 132). Toplu üretim yapan örgütler makine örgütlere bir örnektir (Mintzberg, 1989, 137). İndirimli mobilya ve kâğıt üretimi yapan küçük işletmeler yaptıkları işin sade ve tekrarlanır olmasından dolayı bazen makine örgüt yapısını tercih

edebiliyorlar. Bankalar ve garanti şirketleri gibi hizmet sektöründeki firmalar aynı nedenden dolayı bu yapıyı tercih ederler. Postane ve vergi daireleri gibi çoğu devlet kuruluşları da sadece rutin olmasından dolayı değil aynı zamanda halk tarafından da görülüp takip edilmesinden dolayı makine örgüt yapısındadır (Mintzberg, 1989, 138).

c. *Strateji*: Sözde bir planlama görünmesine rağmen gerçek bir stratejik programlama vardır (Mintzberg, 1989, 132). Makine örgütlerde strateji en çok güce ve en geniş bakış açısına sahip hiyerarşinin yönetim kademesinde oluşur. İlgili tüm bilgiler hiyerarşinin tepesine doğru ulaştırılıp strateji belirlenmesine yardımcı olunur (Mintzberg, 1989, 144). Stratejik değişikliğe karşı bir tutum vardır (Mintzberg, 1989, 132). Makine örgütlerdeki stratejik düzenlemenin belirgin bir şekilde stratejik uygulamadan ayrılmak zorunda olması inancı, başlıca problemlerden biridir. (Mintzberg, 1989, 149) Makine örgütlerde, girişimci örgütün aksine örgüt ön plandadır (Mintzberg, 1989, 152).

d. *Konular*: Bu örgüt tipinden ilk bahseden Max Weber, örgütün akla yatkınlığına vurgu yapmıştır. Aslında makine kelimesi direkt olarak onun yazılarından alınmıştır (Mintzberg, 1989, 141). İşin asıl gerçekleştirildiği yerdeki çalışanlara hiç inisiyatif verilmemesi (Mintzberg, 1989, 142), satış personelinin fabrikada çalışan personelden ayrıldığı kadar pazarlamadaki yöneticilerin üretimdeki yöneticilerden ayrılması gibi çalışanların gruplandırılarak birbirinden ayrılması, aşağı kademelerde karşılaşılan hazırlıksız bir problemin departmanlar arasında abartılarak yukarıya çıkarılması gibi sorunlar yönetim kademesine yansiyarak iletişim ve koordinasyon problemlerini ortaya çıkarır (Mintzberg, 1989, 143). Mekanik yapıda işin merkezindeki insan problemleri, yönetici kademesindeki koordinasyon problemlerini, bu koordinasyon problemleri ise stratejik konumdaki yöneticilerin uyum sürecini birbirine bağlı olarak ortaya çıkarır (Mintzberg, 1989, 143).

1.3.2.3. Bölümlenmiş Örgütler

a. *Yapısı*: Bölümlenmiş örgütteki üniteler bölüm olarak, merkezdeki yönetim ise karargâh olarak adlandırılır. Bu yapı genel olarak özel sektörde kullanılır (Mintzberg, 1989, 155). Karargâhın görevi performansları kontrol etmektir, başarı standartları oluşturmak, sürekli sayısal ifadelerle satışlardaki büyümeyi veya kârı ifade eden sonuçları sergilemektir. Karargâh ve bölümler arasındaki iletişimi sağlayan, direkt olarak karargâha bağlı yöneticiler vardır (Mintzberg, 1989, 156). Karargâhın belirli

bazı görevleri vardır. Bunlardan birincisi; ortak bir strateji geliştirmektir. İkincisi; bölümler arasındaki para hareketlerini yönetmektir. Üçüncüsü; kendi teknik yapısıyla performans kontrol sistemini tasarlayıp işletmektir. Dördüncüsü; bölümlerin başında bulunan yöneticileri değiştirmek ve halka ilişkiler veya yasalarla ilgili danışmanlık gibi destek hizmetleri sağlamaktır. (Mintzberg, 1989, 157). Örgütler pazarlama, üretim gibi fonksiyonel bölümlere ayrıldığında, örgütler bu bölümler arasında koordinasyon ve iletişim konusunda bir takım karışıklıklar yaşarlar. Yönetim ise bu karışıklıkları gidermek için çok fazla zaman harcamak zorunda kalır (Mintzberg, 1989, 157). Bölümler üzerinde etkisi olan bir karargâh, yapıyı merkezileşmiş bürokrasi yapısı olarak adlandırılan, makine yapısına doğru değiştirmeye başlar (Mintzberg, 1989, 158). Sonuçta temel olarak karargâh 3 ana bölüme ayrılmıştır; birincisi üst yönetimin oluşturduğu küçük bir grup, ikincisi; performans kontrol sisteminin işleyişi ve tasarlanmasıyla ilgilenen küçük bir teknik yapı grubu ve üçüncüsü de; haklar konusunda destek sağlamak amacıyla hizmet eden destek grupları.

b. *Genel Durum:* Üç farklı pazarlama çeşidi vardır, bunlar; ürün ve satış, müşteri ve bölgedir. Amerika'da çoğu büyük örgüt bu yapıyı kullanmaktadır. Aslında örgütler büyüdükçe çeşitlenmeye sonra da bölümlenmeye meyilli olurlar (Mintzberg, 1989, 160). Yoğunlukla en geniş ve en olgun örgütler bu yapıdadır. Özellikle iş kurumları ve devlet, diğer kamu kuruluşlarında görülür (Mintzberg, 1989, 155).

c. *Strateji:* Karargâh işin uzmanı olarak, işlerin tepesindeki makam olarak daha çok birleştirme stratejisi güder, bölümler ise daha çok bireysel iş stratejilerinin amaçlar (Mintzberg, 1989, 155).

d. *Konular:* Bölümlenmiş örgütler ekonomik olarak dört avantaj sağlar. Birincisi, gelir tahsis etmeyi gerektirir. İkincisi, bireysel görevler için fırsatlar yaratarak, genel yöneticiler geliştirmeye yardımcı olur. Üçüncüsü, makine örgütlerin aksine tüm stratejik çıktıları bir bölümde değil, birkaç farklı bölümde toplar. Dördüncü avantaj ki belki de en önemlisi budur, bölümlenmiş örgütte her bölümün kendi sorumlulukları vardır (Mintzberg, 1989, 165). Karargâhın belirli katkıları vardır. Kümelenmenin etkililiğini belirlemek için, karargâhın bölümlere ayırmadaki katkısının ne olduğunu belirlemek gerekir (Mintzberg, 1989, 167). Bu yapıda karargâh bölümlerini öncelikli olarak belirli performans kriterleri ile değerlendirir. Finansal olarak kâra, satışlardaki büyümeye, yatırımın geri dönüşüne vb. bakar.

Ayrıca amaçlara sosyal olarak ne kadar ulaşıldığını ürün kalitesine, işteki özsaygıya ve müşterilere iyi hizmet verilip verilmemesine bakarak kontrol eder (Mintzberg, 1989, 169). Devlet normal bir şirket gibi ekonomik amaç güderse sosyal sorumsuzluk problemleri ortaya çıkar. Bu problemler de devlet için kötü bir sonuç doğurur. Yani; sağlık, eğitim vb. ile ilgilenen devlet kurumlarında ekonomik bir amaç yoktur (Mintzberg, 1989, 171). Sonuç olarak bölümlenmiş örgüt devlet kurumlarına ve kâr amacı olmayan toplumsal sektörlere uygun değildir (Mintzberg, 1989, 172).

1.3.2.4. Profesyonel Örgütler

a. *Yapısı:* Merkezileşmemiş profesyonel bir yapı vardır. Profesyonel bürokrasiye dayanan bu yapı genellikle üniversitelerde ve hastanelerde yaygındır (Mintzberg, 1989, 174). Profesyonel örgüt, resmi şekilde çalışmayı başarabilen yetenekli kişilerin standart olmalarındaki koordinasyona dayanır (Mintzberg, 1989, 175). Profesyonel yapı makine yapısından oldukça farklıdır. Makine yapısında otorite hiyerarşik yapıya bağlıdır, fakat profesyonel yapıda otorite gücünü uzmanlığa dayanan profesyonellikten alır (Mintzberg, 1989, 176). Bu özelliğiyle profesyonel örgütler, tam anlamıyla Tom Burns ve G.M. Stalker'ın organik örgüt yapısına benzemektedir.

Profesyonel örgütlerde sınıflandırma (pigeholding) iki temel görevle olur. Birincisi; standart program uygulamasını gösteren olasılıkların müşteri ihtiyacına göre sınıflandırılması veya tanımlanmasıdır. İkincisi; bu programın uygulanması veya yürütülmesidir (Mintzberg, 1989, 177). Profesyonel örgütteki yöneticiler girişimci ve makine örgütteki yöneticilerle karşılaştırıldığında daha az güce sahiptirler. Profesyonel örgütteki yöneticiler güçlerini direkt olarak gösterip kontrol etmeyebilirler. Güçlerini bir takım rollerle çalışanlarına hissettirebilirler. Örneğin; sorunları çözmek için çok fazla zaman harcarlar. Ayrıca müşteri grupları, devlet vb.lerinin baskılarından örgütü koruyarak ve sistemdeki arabozucu kukla tipli kişileri bulup bunları engelleyerek güçlerini hissettirirler (Mintzberg, 1989, 180).

b. *Genel Durum:* Basit ve teknik bir sistem mevcuttur (Mintzberg, 1989, 174). Profesyonel örgütler karmaşık ancak durağan bir yapıya sahiptir. Karmaşıktırlar, çünkü kapsamlı ve yoğun bir çalışma sistemini gerektirirler. Basittirler, çünkü standartlaşmaya çalışırlar. Okullar ve üniversiteler danışmanlık şirketleri, hukuk ve muhasebe büroları ve sosyal çalışma acenteleri az ya da çok bu yapıdadırlar. Ayrıca

problemlerin çözümünde sadece yenileşmeye yoğunlaşmazlar aynı zamanda standart programları da uygularlar (Mintzberg, 1989, 181).

c.*Strateji*: Profesyonel örgütlerde stratejinin büyük bir kısmı profesyonel karar verici mekanizmalar ve ortak seçimler yoluyla belirlenir. Ancak bazı stratejiler de yöneticinin iradesiyle ve kararlarıyla belirlenir (Mintzberg, 1989, 174). Örneğin bazı üniversitelerde profesörler ne araştırılabilir ve nasıl araştırılabilir, ne yapılabilir ve nasıl yapılabilir diye sürekli çalışırlar, çalışma arkadaşlarıyla yöntemleri tartışırlar, makaleler okurlar, diğer disiplinlerle görüşürler ve ortak bir karara varmaya çalışırlar. Vardıkları kararsa profesyonel bir mekanizmanın kararı olur (Mintzberg, 1989, 184). Bazı karar çeşitlerinin ise hiyerarşinin alt kısmındaki idarecilerin sahadaki tecrübesinden faydalanılarak verilmesi gerekir. Örneğin; satın alma, satma gibi finansal kararlar. Çoğu kararlar ise ne yöneticilerin kararlarıyla ne de bireysel profesyonel kararlarla olur. Bunun yerine hem profesyonel yöneticilerin hem de çeşitli seviyelerdeki ünitelerin birleşik kararlarıyla olur. Örneğin; tanımlama, oluşturma, tasarım gibi kararlar (Mintzberg, 1989, 185). Dört çeşit toplu seçim vardır. Bunlar: çöp kutusu modeli, analiz modeli, politik model; bu modelde birden fazla farklı ilgi alanına sahip görüşlerden baskın çıkan tarafın görüşleri kabul edilir ve ortaklık modeli bu model de kararlar birlikte alınır (Mintzberg, 1989, 187). Bu model örgütsel davranışın beş modelinden bir tanesidir.

d.*Konular*: Profesyonel örgütlerde, belirli bir takım sorunlar vardır. Bunların en başında koordinasyon problemleri yer alır. Devamında ise, sağduyu ve özveri sorunları, yenileşme problemleri, bu tip problemlere halkın tepkisi ve sendikalaşmanın bu tip problemleri artırması gibi sorunlar gelir (Mintzberg, 1989, 174).

1.3.2.5. Yenilikçi Örgütler

a. *Yapısı*: Yenilikçi örgüt akıcı, organik, seçime bağlı olarak merkezileşmemiş ve bürokrasinin tam tersi olan adhokrasi yapısı vardır. Yenileştirme projelerini yerine getirmek için disiplinlerarası işçi, operatör ve yönetici timlerine konuşlandırılmış fonksiyonel uzmanlar vardır (Mintzberg, 1989, 198).

Bilgi edinme veya paylaşma ve karar süreçleri esnek, informal ve yenileşmeye açık olmayı gerektirir. Girişimci örgüt yapısı da esnek, organik hatta biraz da yenilikçidir fakat girişimci örgütte yeniliği tek bir lider yapar. Yenilikçi örgütte yenileşme işini

lider işin uzmanlarına bırakır (Mintzberg, 1989, 199). Yenilikçi örgüt profesyonel örgüt gibi yetenekleri sınırlandırıp bir kalıba sokmaya çalışmaz, çünkü; yenileşmek için yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkması gerekir (Mintzberg, 1989, 200). İşlem adhokrasisi direkt olarak müşterinin kendisiyle ilgilenir. Sorunlara karşı yeni çözümler bulmaya çalışır. Profesyonel örgütün aksine sorunlarla direkt olarak yüzleşir ve yaratıcı düşüncelerle yenilik yaparak çözüm bulmaya çalışır. Yani bilinen çözümlerle standart uygulama yapmaz (Mintzberg, 1989, 201). Yönetici adhokrasisi işlem adhokrasisinin aksine müşterilerle değil yeniliğin direkt kendisiyle ilgilenir (Mintzberg, 1989, 203). Stratejik yönetici konumunda bulunan yöneticiler açık stratejiler için çok fazla zaman harcamazlar (Mintzberg, 1989, 205). Yenilikçi örgütte akıcı çalışma yapısı otoriter güce değil uzmanlığa dayanır (Mintzberg, 1989, 206).

b. *Genel Durum:* Yenilikçi örgütte karışık ve hareketli bir çevre yapısı vardır. Yüksek teknolojiye sahip olmak zorundadır. Ciddi rekabet sebebiyle sıklıkla ürün değişikliğini gerektirir. Geçici, muazzam ve dev gibi projeler içerir. Çağın durumuna bağlı olarak bürokratik baskıdan dolayı tipik bir yenilik yapısı vardır. Genç endüstrilerde yaygın olarak kullanılır. İki temel yapısı vardır; anlaşılmış sözleşme proje işleri için işlem adhokrasisi, kendi projelerinin yönetimi ve yürütümü için yönetim adhokrasisidir. İşlem merkezinde kısıtlama ya da otomatikleşme olduğunda yönetim adhokrasisi sıklıkla devreye girer (Mintzberg, 1989, 198). Dinamik çevre organik yapıyı, karmaşık çevre ise merkezileşmemiş yapıyı anımsatır (Mintzberg, 1989, 207). Eğer girişimci ve makine yapılar ilk yapılar, profesyonel ve bölünmüş örgütler dünün yapılarıdır, hal bu olunca yenilikçi örgütler bugünün yapısıdır (Mintzberg, 1989, 209). Yenilikçi yapı genellikle elektronik, danışmanlık, araştırma, reklam, film-yapım ve Petro-kimya şirketlerinde görülür. Aslında 20'nci yüzyılın ikinci yarısının yapısıdır (Mintzberg, 1989, 210). Mintzberg bu deyişle örgüt yapılarını ilk defa kronolojik bir sıraya koymuştur.

c. *Strateji:* Yenilikçi örgütün öncelikli stratejisi öğrenmeye yöneliktir (Mintzberg, 1989, 198). Stratejinin oluşması için uygun ortamın hazırlanması, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin bir araya toplanması, stratejilerin çoğaltılması ve yayılması, eskilerin kaldırılıp yeni stratejilerin oluşturulması ve bu sürecin yönetilmesi olarak 6 aşamalı bir "grassroots" modeli denilen stratejik yapı vardır (Mintzberg, 1989, 214). Stratejik açıdan işlem adhokrasisinde bir sonraki aşamanın ne olacağı asla bilinmez ancak stratejileri de sabit kalmak değildir, aksine yeni

projelere uyum sağlamakla yükümlüdürler (Mintzberg, 1989, 211). Yönetim adhokrasisi stratejik olarak belirlenmiş olan projelerden hangilerini üstleneceklerini ya da bu projeleri nasıl uygulayıp ortaya çıkaracakları hususunda karar verir. Makine örgütlerde belirsizlik ihtimali yoktur fakat yenilikçi örgütler belirsizlikleri kabul eder ve bunları avantaj haline dönüştürmeye çalışır (Mintzberg, 1989,212). Yenilikçi örgütün çevreyle olan ilişkisine bakıldığında lider çevreden örgüte bir taşıma misyonu üstlenir (Mintzberg, 1989, 217).

d. *Konular*: Yaratıcı özelliğe sahip çoğu insan katı yapıyı ve güç baskısını reddeder, organik ve merkezileşmemiş yapıyı tercih eder. Esasen, adhokrasisi daha demokratik ve daha az bürokratik olduğundan, çoğu insan için uygun bir yapıdır (Mintzberg, 1989, 217). Yenileşme oldukça maliyeti yüksek bir iştir. Yenileşme için proje oluşturmasını bilen insan bulmak oldukça zordur, dolayısıyla pahalıdır. Çalışanların yeniliklere adapte olabilmesi için sürekli birbirleriyle iletişim halinde olmaları gerekir. Bu da yine maliyeti gerektiren bir durumdur (Mintzberg, 1989, 218). Belirsizlik ve verimsizlik sorunlarına çözüm bulamamak yapının değişmesine sebebiyet verebilir. İşlem adhokrasisi buna kolayca uyum sağlayabilir. Alacağı tepkilere göre yenilikçi yapıdan sıyrılıp standart program uygulayan bir yapıya geçebilir. Fakat yönetim adhokrasisinde bu o kadar da kolay olmaz. Örgütün yapısının değişmesi yenilikçi yapının yıkılmasına sonra da örgütün tamamının yok olmasına sebebiyet verebilir (Mintzberg, 1989, 219). Aslına bakılırsa en iyi yapı diye bir şey yoktur. Bazı ihtimalleri göz ardı etmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla örgüt yapısı duruma göre değişebilecek şekilde seçilmelidir (Mintzberg, 1989, 220).

1.3.2.6. İdeolojik ve Misyoner Örgütler

a. *İdeolojik Örgüt*: İnançlar ve değerlerin zenginliği sistemde ayırıcı faktörlerdir. Karizmatik liderlik hâkimdir. Gelenek ve göreneklerle geliştirilen ve bunların tanınıp benimsenmesiyle güçlenen bir yapıdır. Geleneksel yapının üzerini kapatabilen çoğunlukla girişimci ve sırasıyla yenilikçi, profesyonel ve makine yapısıdır (Mintzberg, 1989, 223).

Bir örgütün ideolojik olarak gelişimi 3 aşamadan oluşur. Birincisi; lider etrafında toplanan bir grup vardır ve bu grup görev bilincinden dolayı dinç ve dinç olmayan bir örgüt kurarlar. İkincisi; ideolojik yapıda zamanla gelenekler oluşur. Üçüncüsü;

yeni üyelerin örgüte katılmaları ve örgütün inançlarını benimsemeleriyle örgüt daha da güçlenir (Mintzberg, 1989, 224). Siyasi partiler bu yapıya örnek olabilecek örgütlerdir.

b. *Misyoner Örgüt*: Oldukça güçlü ve doğal örgütlerdir. Doğallıklarını iletişimde çoğunluğu etkilemek için kullanırlar. Böyle örgüt yapılarında özellikle güçlü bir ideoloji oluşturmak için, zengin gelenekler ve tek bir geçmiş vardır (Mintzberg, 1989, 227) . 3 tip misyoner örgüt vardır, bunlar; reformcu, dönüştürücü ve kapalı misyoner örgütlerdir (Mintzberg, 1989, 232).

Misyoner örgütlerde görevler genelde, açık ve net, üyelerin kolayca anlayabileceği ve kendilerini geliştirmesi konusunda ilham veren, ideolojiyi daha çok geliştirmek için örgüt ve üyelerini birbirinden ayıran özelliklere sahiptir. Bu yapıyı diğer yapılardan ayıran önemli özelliklerden biri de daha önce anlattığımız yapılardan farklı olarak oldukça derin bütünleşmiş bir yapı olmasıdır. İletişim de standartlaşma olduğu için üyeler ortak inanç ve değerlere sahip olurlar. Misyoner örgütte planlı ve anlamlı bir davetiye vardır. Yeni üyeler seçilir, alıştırılır ve sonra kendiliğinden buldukları sistemi kabul ederler (Mintzberg, 1989, 228). Domiken ve Cizvitler gibi Hıristiyanlığı yayma gayreti içerisinde olan dini örgütler bu örgüt tipine örnek teşkil etmektedir.

1.3.2.7. Politik Örgütler

Örgüt yapıları bazı temellere dayanır. Otoriter örgütte güç, yasalara uygun kurallardan gelir, ideolojik yapıda bir örgütte ise güç ortak inançlardan gelirken, uzman örgüt yapılarında resmi olarak yazılan kurallardan gelir. Fakat politik örgütlerdeki güç, bunların aksine kuralsızlıktan gelir (Mintzberg, 1989, 238). Politik örgütlerde her şey değişken bir güç yapısına dayanır ve başarı için bireysel işler ön plandadır (Mintzberg, 1989, 241). Politik örgütün teşvik, gelişme ve çözülme bölümlerinden oluşan bir yaşam döngüsü vardır (Mintzberg, 1989, 243).

Diğer örgüt türlerinde politikanın nasıl bir yeri olduğuna bakalım. Tüm gücün tek bir yönetici de toplanmış olması sebebiyle girişimci örgütte çok az bir politika vardır. Makine ve bölünmüş örgütlerdeki aksaklıkların sebep olduğu karmaşıklıklar hafif bir şekilde atlatıldığı için politik aktiviteye fazla gerek kalmamaktadır (Mintzberg, 1989, 246). Profesyonel ve yenilikçi örgütlerde dikkate değer bir politika uygulaması vardır (Mintzberg, 1989, 247). Misyoner ve ideolojik örgütler ise politik faaliyetlere en az

tolerans gösteren örgüt tipleridir, çünkü güçlü bir inanç ve teşvik sistemleri vardır (Mintzberg, 1989, 248).

Politikaların örgüt içinde bazı fonksiyonel görevleri vardır. Bunlardan ilki, politikalar bir yandan bilgi ve terfi ile ilgili alternatif yollar sunarken bir yandan da, örgütün en güçlü üyesinin lider olmasını sağlar. İkincisi, politikalar bir konunun etraflıca tartışılmasını sağlarken diğer örgütlerde konuların sadece bir boyutu ele alınır ve konuşulur (Mintzberg, 1989, 249). Üçüncüsü, politikalar yasal olarak çıkmazda olan ve örgüt için gerekli olan konularla ilgili yapılması gereken değişiklikleri ortaya çıkarır. Dördüncüsü ve sonuncusu ise, politikalar yöneticilerin kararlarını uygulayabilmelerini kolaylaştırır (Mintzberg, 1989, 250).

1.3.3. Biçimselleşmiş, Merkezileşmiş ve Uzmanlaşmış Örgüt Yapıları

Biçimselleşmiş örgüt yapısını Sağsan (2008, 11), “Çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanılması olarak ifade edilmektedir. Örgütün işle ilgili kitapçıkları, politikaları, izlekleri ve iş talimatlarını bu başlık altında değerlendirilmektedir” diye yorumlarken, bir örgütteki biçimselleşme derecesinin aşağıdaki maddelerin irdelenmesiyle ortaya çıkabileceğini savunmuştur.

1. Örgütün kararlarında resmi politika ve izleklerin kullanılma derecesi,
2. Her pozisyon için belirlenmiş resmi iş tanımları
3. Yapılacak işlerin resmi olarak yazıya dökülüp dökülmediği
4. Oluşturulacak planların resmi ve yazılı olma eğilimi
5. Sermaye harcamalarının resmi örgüt şemasıyla oluşturulup oluşturulmadığı
6. Ödüllendirme ve üstünlük kullanmanın sistematik ve örgütün hedefleriyle uyumlu olup olmadığı

Merkezileşme, örgüt içerisindeki çeşitlenme ve bölümlenmeyi kapsayan geniş bir örgütsel tasarım değişkenidir. Merkezileşmiş örgüt yapısı; karar alma mekanizmasına ilişkin yetkinin örgütün tepe noktasında toplandığını gösteren bir parametredir. Âdemi merkeziyetçilikte ise kararlar, aşağıya doğru örgütün daha alt düzeyinde alınabilir. Gücün bir yerde toplanmasına işaret eden merkezileşme, sosyal bir sistem içerisinde bulunan örgütler açısından son derece önemlidir. Güç, örgütün performansına ve

çalışan davranışlarına ilişkin önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bir örgütte merkezileşme derecesinin düşük veya yüksek olduğunun saptanması için kısaca aşağıdaki maddeler dikkate alınmalıdır.

1. Örgüt içersinde bölümlenmenin olup olmadığı (var veya yok)
2. Varsa neye göre bir bölümlenme olduğu (işlevsel, ürün, bölgesel vb.)
3. Örgütün karar alma mekanizması (tek veya çoğulcu)
4. Yetke hiyerarşisi durumu(örgüt içi iletişim kanallarının akışı, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay)
5. Örgütün teşvik yapısı
6. Örgütün görev yapısı (Sağsan, 2008, 13)

Uzmanlaşma, örgütün farklı bölümlere ayrılması olarak açıklanabilir. Ayrı meslekler içerisinde örgütsel görevlerin alt bölümlere ayrılması anlamına gelir. Uzmanlaşmanın ölçülebilmesi için aşağıdaki maddeleri gözden geçirmek gerekir.

1. Çalışanların bilgi düzeyine göre yaptıkları işin çeşitliliği
2. Profesyonel çalışanların örgütteki oranı
3. İşyerindeki görev yapılarının ne kadar farklılaştığı
4. İşe eleman alımında teknik ve uzmanlık bilgilerinin önkoşul olma durumu (Sağsan, 2008, 14)

II.BÖLÜM

2.TERFİ KAVRAMI, ÇEŞİTLERİ

2.1. Terfi Kavramı

Genel olarak terfiyi derece ve makam bakımından yükselmek olarak tanımlayabiliriz. Terfi, bazı kriterleri sağlayarak, bulunulan konumdan bir üst seviyeye ulaşmayı sağlayan bir basamaktır.

Birçok işçi terfi etmeyi arzular. Terfiler genellikle beraberinde daha yüksek maaşı, daha ilgi çekici görevleri, daha büyük otorite sahibi ve ayrıcalıklı olmayı getirir. Diğer bir deyişle bir terfi genellikle çalışanların işle ilgili statüsünü geliştirir (Johnstone ve Lee, 2013, 32). Terfilerin oluşturduğu bu değişikliklerin ve gelişmelerin iş üzerinde yedi tane etkisi vardır. Bunlar; kontrol, stres, güvenlik, maaş dağılımındaki adalet, gelir, çalışma saatleri ve genel memnuniyettir. Ayrıca dört tane de mutluluk ölçüsü vardır. Bunlar; genel sağlık durumu, canlı görünüm, psikolojik sağlık ve yaşam memnuniyetidir (Johnstone ve Lee, 2013, 33).

“Terfiler çalışanları işlerinde daha güvende hissetmelerini sağlar, karar vermelerinde inisiyatif kullanmayı kolaylaştırır ve daha kontrollü olmalarını sağlar. Kendilerine daha dürüstçe ücret ödendiğini bilirler. Fakat aynı zamanda daha fazla stres altında kalırlar ve daha uzun süre çalışırlar. Genelde çalışanlar iş tatmini açısından terfiden önceki durumlarından daha memnundurlar” (Johnstone ve Lee, 2013, 51).

Dışarıdan bakıldığında oldukça olumlu bir çağrışım yapan terfi kelimesinin, Johnstone ve Lee (2013, 52) aslında o kadar da olumlu olmadığını şu ifadelerle ortaya koymuşlardır; “Terfiler, terfilerden önce veya sonra genel sağlığı veya hayat memnuniyetini etkilemez. Terfiler, sadece dikkat çekici bir şekilde terfi alındıktan 2 yıl sonra anlaşılacak üzere psikolojik sağlığı etkiler. Terfi tahminleriyle birlikte sakinlik ve sükûnet duyguları azalır ve sinirlilik halleri artar. Bu endişe duyguları psikolojik sağlığı negatif olarak etkiler. Bunlara ek olarak özellikle üniversiteyi

bitirmemiş olan genç erkekler ciddi şekilde etkilenirler. Terfilerin öyle ya da böyle çalışanlar üzerinde çok büyük etkisi yoktur. Çalışanlar üzerinde bazı psikolojik etkisi olmasına rağmen, iş hayatında çalışanların terfi için can atmaları da oldukça ilginçtir.”

2.2. Terfi Çeşitleri

Yazında terfi çeşitleri, genellikle liyakat terfisi; kadro boşluğu terfisi ve sırası gelenin terfisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarı ve kadro boşluğundan kaynaklanan terfiler arasındaki farklara değinecek olursak, başarı terfilerinde kadro boşluğu önemli değildir ancak kadro terfilerinde kadro boşluğu gereklidir. Çalışanlar pozisyon değiştirmek istedikleri zaman ya da kariyer basamaklarının sonuna geldikleri zaman hem kadro hem de başarı terfileri birbirleriyle bağlantılı hale gelirler (Spilerman ve Petersen, 1999, 203).

“Çoğu çağdaş firma bu iki ideal terfiyi birleştirir. Meslekler kariyer merdivenlerine bölünür. Merdiven basamaklarından herbirine bir kademe verilir ve en üst kademede buluna bir kariyer çizgisi mesleğin zirvesini temsil eder. Merdiven içi terfiler ise vafaya dayanır. İşçiler minimum performans kriterlerini karşıladıkları sürece çok az kadro boşluğu kaygısıyla ilerleyebilirler. Bir merdiven içerisindeki terfi, daha yüksek maaş ve daha yüksek saygınlık anlamına gelirken, iş tanımını veya görevin içeriğinde değişiklik anlamına gelmez. Zirvedeki kademeye ulaşıldığında daha iyi ilerleme daha yüksek zirvesi olan kariyer merdivenine geçiş yapmaya bağlıdır. Merdiven değişikliği bir örgütsel yapıda iş gereklerindeki değişiklikleri içerir ve gerçekleşmesi için boşluk gerektirir. Çalışanın gözünden bakıldığında boşluğa dayanan kariyer ilerlemeleri, diğer sıradan ve tahmin edilebilir ilerleme süreçlerinde çatlaklar oluşturur. Zirve kademedeye ulaşarak engellerle karşılaşılacak işçiler seçeneklerini belirlemeli, başka bir kariyer çizgisinde boşluk aramamalı, işe devam etmeli veya zirve kademedede kalmalıdır” (Spilerman ve Petersen, 1999, 206).

Başarı ve kadro boşluğu terfilerinin arasındaki ayrım, başarıyı vurgulayan kişisel kuralların iş merdivenleri ve merkezleştirilmemiş firma yapıları gibi örgütsel yapılarla ilişkilendirilmesini sağlar. Başarı terfileri son zamanlarda meydana gelen yapısal bir gelişme olup rütbe hiyerarşilerinin yapısında meydana gelerek bu tür hiyerarşilerin içindeki ilerleme olarak tanımlanır (Spilerman ve Petersen, 1999, 224).

Bir bireyin kariyer gelişimine yönelik olarak genelleme yapılamamasının temelde iki sebebi vardır. Bunlardan birincisi; çalışanın iş hayatı boyunca birkaç firmada çalıştığı varsayımıdır. İkincisi ise; terfinin konseptine çok uygun olan bu süreçte bireyin başarısının çok etkin bir rol oynaması ve sadece şirket düzeyinde tanımlanabilmesidir (Spilerman ve Petersen, 1999, 204).

Gelişim sürecini araştırmak için gerekli olan motivasyon, terfi ve mesleki başarı arasındaki bağlantının pozitif sonucudur. Bu durum terfinin yapı taşlarını belirlemede çeşitli tanımlamalar ve farklı kişisel problemler yaratır. Bu problemlerin çoğu tek bir firma üzerinde çalışma yapılarak aşılabılır (Spilerman ve Petersen, 1999, 205).

Örgütsel yapı, kişisel başarıyla ilişkili olduğu için departman, bölüm ve iş merdivenleri gibi çalışma alanlarındaki kişisel düzenlemelere tekamül eder ki bu durum etkili bir kariyer fırsatı olarak değerlendirilir. Eğer örgütsel yapı başarıyı etkilerse bunu terfi oranlarındaki istikrarsızlıklarla yapar. Bu istikrarsızlıklar sırasıyla işçiler tarafından belirli alışılmış davranışlar olan; iş değiştirme, işten ayrılma oranlarına bakılarak gözlemlenebilen davranışlar meydana getirir. Performans değerlendirmesi yılda iki kez yapılır. Bir yönetici kendi altında çalışanların maaşını, bulunduğu rütbeye bağlı olarak artırma inisiyatifi vardır. Bu durum da bir üst rütbeye yapılan hareket, terfiyi oluşturur ve genel müdür yardımcısının onayını gerektirir. Bu sistemin önemli bir ayrıntısı da işçinin görevinde bir değişiklik olmadan ve kadroda boşalmaya sebebiyet vermeden daha iyi performans ve uzun soluklu çalışmalara terfi verilmesidir (Spilerman ve Petersen, 1999, 207).

2.2.1. Kadro Boşluğu Terfisi

Terfinin gerçekleşmesi için örgütün daha üst seviyelerinde kadro boşluğu olması zorunlu olan sistem, kadro boşluğu sistemidir. Bu sistemde, vasıflı işçiler boş kadroya sahip olabilmek için birbirleriyle yarışırken, boş kadroya gelecek kişiyi belirlemek üst seviyedeki yöneticilerin elindedir. Kadro boşluğu sistemleri, üretim teknolojisi tarafından belirlenen meslek grupları üzerindeki sabit personel dağılımı ile şekillendirilir ve terfiyi mesleki hiyerarşi içerisinde yukarıya doğru ilerleme olarak tanımlarlar. Bu sistemin problemleri, bireylerin gelişimlerinin çalışan sayısı ile ters orantılı olmasıdır. Firmanın büyüme oranı, işçilerin yaş dağılımına ve görev bitimine dayalı olduğu için kadro boşluğu sayısı yıldan yıla değişir. Bu

nedenle bir kadro boşluğu sisteminde yönetim tarafından karşılaşılan problem; üreticiliğin ve ödül olarak kullanılan terfinin arasındaki ilişkinin gevşek olduğu bir yapıda, kritik ve önemli personeli motive etmek ve elde tutmaktır (Spilerman ve Petersen, 1999, 205).

Kadro terfilerinde başarı da önemlidir. Ancak çalışanın terfisinde kadro boşluğu olması oldukça önemlidir. Bu bağlamda kadınlar terfilerinde dezavantaja sahip oldukları açıktır (Spilerman ve Petersen, 1999, 225). Daha öncede bahsettiğimiz gibi bayanların cinsiyetine bağlı olarak ne kadar zor terfi ettiklerini Spilerman ve Petersen de bir kez daha vurgulamışlardır.

2.2.2. Liyakat Terfisi

Liyakat, Devlet Memurları Kanunu (DMK)'ya göre (bkz.657 sayılı devlet memurları yasası) layık olma, uygunluk, yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yaptırmak için çağırdığımız ya da işe aldığımız kişiye güven duyulması anlamına gelmektedir. Aslında başarılı ve yetenekli olmak, liyakatli olmaktan bağımsız düşünülemez.

Li yakate dayalı terfi sistemi vasfa dayalı terfi sistemi olarak da adlandırılabilir. Kadro boşluğu sisteminde yönetim tarafından karşılaşılan problem vasfa dayalı terfilerde kademe ilerlemeleriyle mesleki görevleri birbirinden ayırarak çözülür. Kademeye dayalı hiyerarşi adı altında yeni bir yapısal boyut oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu hiyerarşik yapı üzerine bütün mesleki branşlar yerleştirilir ve her bir branş birkaç kademeye yayılır. Örneğin; bir firmadaki sekreterlik branşının yedi kademeye ayrılması gibi. Bu hiyerarşi sistemi içerisindeki terfiler, kademeler arasında yükselme olarak tanımlanır. Terfi ettirmek için bir kadro boşluğuna gerek olmadığından bu yapı vasfa dayalı terfi sistemi olarak adlandırılır. Bir kişi terfi ettirilir ve aynı görevi icra etmeye devam edebilir. Statü ve maaşları kadro seviyesiyle bütünleştirmek, terfi kararlarını kadro boşluklarından ayırır ve bu durum ilerleme ile performans arasındaki ilişkinin güçlenmesine izin verir. Liyakat terfi sistemlerdeki ana problem, kademe yoğunluğuna doğru olan eğilimdir. Bu birçok kişinin zamanla orta ve daha üst kademelere doğru yönelmesine sebep olur. Oluşan yoğunluk sebebiyle örgütün maaş yükünde artış meydana gelir (Spilerman ve Petersen, 1999, 205).

2.2.3.Sırası Gelenin Terfisi

Bu terfi sistemi adından da anlaşılacağı üzere belirli bir konumda bulunan personelin, daha önceden belirlenen zaman aralıklarıyla bir üst konuma yükseltilmesidir. Yani; bu terfi sisteminde herhangi bir kadro boşluğuna ya da başarıya gerek yoktur. Sadece bekleme süreleri vardır ve bekleme süresini tamamlayan personel hiçbir kritere ve ön elemeye tabi tutulmaksızın terfi eder.

Bu tür terfi sistemlerinin uygulanması, örgüt içerisinde çalışanlar arasında rehavete, karmaşaya sebep olur. Çalışanların beklentilerinin olmaması bir üst kademeye geçmek için daha iyi bir performans göstermelerine gerek olmadığından örgüt içi verimliliğin ve kişisel performansın da artacağı söylenemez. Çünkü burada amaç bulunulan konumda zaman doldurmak olarak görülebilir. İçinde bulunulan konumdan memnun olmayan çalışanlar örgüt içinde gruplaşmalara sebep olabilirler. Çalışanlar zaman içinde kendi performanslarıyla diğer örgüt üyelerinin performanslarıyla karşılaştırır. Bu aşamada ya daha fazla çalışma ihtiyacı hissederler ya da daha düşük gayret sarfederler. Örgüte ne kadar katkı sağlayacağı tartışmaya açık bir konudur. Bu terfi sistemi çokça tercih edilen bir sistem olmamalıdır. Çünkü organizasyon açısından riskli tarafları mevcuttur.

2.3.Mekanik Bir Örgüt Yapısı Olarak Osmanlı Ordusunda Terfi

“Osmanlı devletinde “aristokrasi”nin yerine, “meritokrasi”nin yani; kişileri liyakatlerine uygun olarak değerlendirme sisteminin etkin olduğu bilinen bir gerçektir. Bireylerin bu sisteme göre terfi ettirilmeleri, hem onların devlete olan sadakatini güçlendirmekte hem de motivasyonlarını artırmaktaydı. Bu uygulama, devletin sınırlarını genişletmesinde ve fethettiği topraklarda güçlü bir şekilde hâkimiyet kurabilmesinde etkili yöntemlerden biri olmuştur” (Özünü, 2010, 238). “Askerlere verilen dirlik, terakki, tımar, zeamet gibi zengin vaatler savaşa ilk kez katılacaklara tımar elde etme imkânını, tımarı olanların ise terfi edebilmelerini sağlamaktaydı” (Özünü, 2010, 239). Osmanlı devletini büyük bir organizasyon olarak düşünürsek, personelin ilk göreve başlamasıyla birlikte önüne direkt olarak bir hedef konulmasına yönelik olarak oluşturulan bu sistem, hem bireysel hem de örgütsel hedefleri çakıştırmaktadır. Böylelikle bireysel başarılar damlaya damlaya göl olur mantığıyla beraberinde örgütsel başarıyı getirmektedir.

“Osmanlı askerlerinin terfi edebilmeleri ise belirli “yararlılıklarına” dayandırılmaktaydı ve terakki yani ilerleme sebebi olarak şunlar gösterilmekteydi:

- a.Savaşta yoldaşlık etmek,
- b.Yarar dil (esir) getirmek,
- c.Düşmanın yurdundan haber getirmek,
- d.Kale fethinde bulunmak,
- e.Seferde kılavuzluk etmek,
- f.Düşman ordusundan haber getirmek,
- g.Sefer mühimmatı için malzeme (kereste vs.) tedariki ve nakline hizmet etmek,
- h.Düşmanı takip etmek,
- i.Kale tamiri yapmak,
- j.Bir atlı kâfirin elinden bayrağını alıp getirmek,
- k.Bir yarar atlı kâfiri tutup diri getirmek” (Özönlü, 2010, 240).

“Osmanlı devletinde özellikle tımar ve zeamet sahipleri için terfi kaynağı olan “terakki” sistemi, savaşa olan motivasyonun artması için etkili bir yöntemdi. Bu yöntem sayesinde sipahiler, buldukları kategoriden başka bir kategoriye geçme şansına sahip olabiliyorlardı” (Özönlü, 2010, 243). Yukarıda anlatılan terfi yöntemleri bugün bize her ne kadar ilkel gelse de çağın gerektirdiği gibi hareket etmek zorunda olan Osmanlı Devleti, yine askerinin motivasyonunu, tümevarım yöntemiyle bireyden devlete kadar faydalı olacak şekilde düşünüp tasarlamış ve uygulamıştır. Bu da bize hem bireysel olarak hem de örgötsel olarak büyüyüp gelişmede terfinin ne kadar önemli olduğunu bir örneğini teşkil etmektedir.

2.4. Mekanik Bir Örgüt Yapısı Olarak Polis Teşkilatında Terfi

“Her teşkilatta olduğu gibi polis teşkilatında da başarılı, özverili ve yetişmiş kişiler ile başarısız, isteksiz ve bazen de ahlaki değerleri zayıf kişiler bulunabilmektedir. Uygun performans değerlendirme sisteminin ve terfi metodunun kullanılması, başarısız kişilerin ödüllendirilmesi ve başarılı kişilerin cezalandırılmasını önleyecektir. Önyargısız, adil ve profesyonelce hazırlanacak performans değerlendirmelerinin terfi süreci kalitesini artıracaktır” (Karaca ve Ölkemen, 2012, 30). “Polis teşkilatındaki rütbe ve terfi sistemleri hiyerarşik ve askeri nitelik taşıyan örgütlerin temel yapı taşları olduğundan dolayı, iki sistemde demografik faktör olarak yıllardır incelenmektedir. Zaten, polis teşkilatları rütbe ve terfi sistemini örgüt

içerisindeki hiyerarşiyi ve hesap verilebilirliği sağlamak için kullanılmaktadırlar” (Köse ve Akdoğan, 2012, 53). Yani personelin bilinçaltına, eğer terfi edersem; “rütbece üstün bir konuma geleceğim ve benden daha ast rütbede kalanlar bana hesap vermek zorundalar” düşüncesi yerleşmektedir. Bu düşünce de örgüt yapısının Tom Burns ve G.M. Stalker’ ın daha önce anlatıldığı gibi mekanik örgüt yapısı haline gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

“Terfi sistemindeki en önemli husus terfide kullanılacak kriterlerin tanımlanmasıdır” (Karaca ve Ülkemen, 2012, 30). Terfi kriterlerin bu kadar önemli olmasının birçok sebebi vardır. Bunların en başında öncelikle iş analizi doğru yapılmalıdır. Yani doğru boşluğu doğru personelle doldurmak amacıyla başvuru kriterlerin ve çalışma koşullarının net olarak belirlenmesi gerekir. Böylelikle başvuruda bulunan adaylar da kendilerinden ne beklenildiğini ve ne gibi kriterlere sahip olmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar. Bunun faydası ise; örgüte en kısa sürede doğru niteliklere sahip personel seçilerek, hem zamandan hemde emekten tasarruf yapılmış olmasıdır. Diğer bir husus kriterleri net belirli olan bir örgüt istikrarlı olduğunu gösterir, aksine kriterleri net belirli olmayan bir örgüt amaçsız mücadele içinde olur ve çalışanına güven vermez. Her an örgütün kriterlerini sağlayamadığını düşünerek işten çıkarılma korkusu yaşayabilir. Çalışanlar terfi etmek için herhangi bir çaba sarf etmezler ve sadece verilen görevi zaman doldurmak için yaparlar. Hatta böyle bir örgüt bu şekilde güvensiz bir ortamda çalışmak istemeyen personelinin zamanla kaybeder. Bir zincirin halkası gibi birbirine bağlı olan bu durumlar sonunda örgütün prestij kaybetmesine ve zamanla yok olmasına kadar gidecektir.

“Terfilerde karşılaşılabilecek diğer bir husus ise adaylar arasında onların ırk, renk, etnik köken, din ve cinsiyetine bakılarak muhtemel ayrımcılığın yapılabileceği ihtimalidir” (Karaca ve Ülkemen, 2012, 37). Örgüt içi terfi sisteminde nepotizm (kayıрма) yaklaşımı, belki de işi gerçekten çok iyi yapabilecek birinin terfi edilmesini önleyecek ve aksine hiç yapamayacak birinin iş başına getirilmesine neden olacaktır ki bu örgütü felakete sürükler. Bu sebeplerden dolayı seçim sadece o an çalışılan amirlerin dolduracağı nitelik belgesiyle, o ana kadar verilen sicil notlarıyla, yazılı sınavla ve sınavı geçenlerin terfi edecekleri kadro ile ilgili kurstan alacakları puanların belirli yüzdesel hesaplamalar sonucunda ağırlıklı not ortalamalarıyla yapılmalı ve adaylar en yüksek puandan başlayarak yerleştirilmelidir. Sonuç olarak; eğer bir ayırım yapılacaksa bu yazılı sınavda sorulan sorularla somut

delillere dayanarak, akıllarda hiçbir çelişkili düşünceye yer vermeyecek nitelikte bir terfi uygulanmalıdır.

“Türk polis teşkilatında terfi edecek personelin, devlet memuru statüsünde, çalışmasından dolayı polis memurları hariç tüm rütbeli personelden terfi etmeye ait şartlar sahip olanlar Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı’na doğrudan aday olarak terfi sürecine dâhil edilirler. Kişilerin süreci başlatacak bir talepleri söz konusu değildir. Bunun yanında adayların halen çalışmakta oldukları birimlerden adayın terfi edip etmemesi konusunda herhangi bir görüş de sorulmamaktadır. Onun yerine 2011 yılına kadar doldurulmaya devam edilmekte olan personel sicil formlarından alınmış olumlu siciller ve mevcut rütbedeki aranan çalışma süresi, adayın terfi süresi, adayın terfi sürecine kabul edilmesinde yeterli görülmektedir. Ancak polis memuru rütbesinde olanlar ise teşkilatın rütbeli personel ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılacak sınavlara katılabilmeleri için terfiye gönüllü olmaları ve belirtilecek şartlara sahip olmaları durumunda terfi sürecine alınırlar” (Karaca ve Ülkemen, 2012, 38).

“Türk polis teşkilatında üst kademe yöneticilerin kendilerinde aranan ideal niteliklere sahip olma ve bunları işi hayatına taşıyabilmelerinin önünde bir takım engellerin olduğu düşünülmektedir. Bu engellerin başında ilk olarak terfi sistemindeki yetersizlikler gelirken buna ek olarak göreve getirilmelerde liyakate bakılmaması, politikanın polis yönetimi üzerindeki etkisi, gelenekçi yönetim anlayışı ve işyerinin yöneticiler üzerindeki baskısı gelmektedir. Bu engeller bir taraftan polis yöneticilerinin motivasyonunu düşürürken diğer taraftan onları etkisizleştirmektedir. Rütbe ilerlemelerinde ne ölçüde başarılı ya da etkili olduklarına bakılmadan terfi zamanı gelen her yönetici bir üst rütbeye ilerleyebilmektedir” (Delice, Hekim, Harmancı ve Altıtaş’tan aktaran Karaca ve Ülkemen, 2012, 39). Liyakate bakılmamasının nedenlerinden biri terfi edecek adayın, terfi etmesine adayla daha önce hiç çalışmamış, adayın kişisel özelliklerini bilmeyen, tamamen prosedür gereği kurulmuş olan ekibin karar vermesidir.

Boş kadrolara atanacak adaylar bu kadrolara ait belirlenebilecek kriterlere göre değil de genel terfi kriterlerin göre seçildiklerinden, bu birimler personel seçimiyle elde edilebilecek kalite artırımlarını tam olarak elde edememekle yüz yüze kalmaktadırlar. Aynı zamanda pozisyona göre eleman almak yerine elemana göre

pozisyon belirlemek durumunda kalmaktadır. Yazılı sınav sınırlamalarına gelince buna iki farklı açıdan bakılabilir; pozitif yanlış ve negatif yanlış. Pozitif yanlış derken, bazı adaylar yazılı sınavda ve değerlendirme merkezi uygulamalarında iyi derecede başarılı olsalar bile terfi ettiklerinde gerçekten hedeflenen işi yapıyor değildirler. Negatif yanlış derken de, yazılı sınav ve ya değerlendirme merkezi uygulamalarında başarılı olamayıp terfi edemeyen adaylar belki de hedef işte gerçekten başarılı olabilirdiler (Karaca ve Ülkemen, 2012, 40). Bu durum; terfi etmesine karar veren heyetin, adayı tanıyan üyelerden oluşmasıyla giderilecektir.

Türk Polis terfi sisteminde adaylar genellikle şartlara uyduğunda şahsen herhangi bir komisyon ya da sınava girmeden doğrudan terfi alabilmektedir. Türk Polis Teşkilatı'nda halen uygulanmakta olan terfi sistemi göre terfiye aday olanların süreç içerisine tam anlamıyla katılmamaları, gerek seçimlerin merkezi otorite kanalıyla değerlendirilmesi, gerekse tam olarak doğrudan çalışılacak kadrolara ait kriterler belirlenmeden terfi etmiş adayların bu göreve atanmaları, birtakım düzenleme ve yeniliklere gereksinim duyulduğunu ortaya koymaktadır. Her rütbedeki terfi adaylarının doğrudan terfi etmeleri yerine yarışma atmosferine tabi tutulmaları elde edilecek yeni rütbeyi sahiplenmeleri adına çok önemlidir. Her aşamada uygulanacak ek terfi kriterleri, doğru ve hak edenin seçimindeki başarıyı arttıracaktır. Terfi sisteminin sadece merkezi yönetim yetkililerinin gözetiminde yapılması yerine, terfi edecek adayların belirlenmesinin bulunduğu il ya da daire yetkililerince kararlaştırılması, değerlendirme aşamasında yerel yetkililerin görüş ve önerilerinin öncelikle dikkate alınması yerinde olacaktır. Bunun yanında, terfi şartlarını karşılamaya ek olarak, her rütbe ve göreve uygun bilgiyi ölçecek yazılı sınavlar konulmalıdır. Terfi ile ilgili tüm değerlendirilmelerin yapılması için Değerlendirme Merkezlerinin ayrı bir birim olarak kurulması isabetli bir değişiklik olacaktır. (Karaca ve Ülkemen, 2012, 42) Terfi edilecek görevler için hazırlanan sınav sorularının, adayları nasıl elez düşüncesiyle değil, adayların bilgilerini gerçekten nasıl ölçeriz düşüncesiyle hazırlanmasının, göreve en uygun personelin seçilmesi açısından önemi oldukça fazla olduğu değerlendirilmektedir.

III.BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET TANIMI, ÇEŞİTLERİ

3.1. Adalet ve Örgütsel Adaletin Tanımı

Aslında iş hayatında bilmemiz ve uygulamamız gereken en temel prensiplerden bir tanesi de şudur; üstlerinden ve amirlerinden adalet beklemeden fakat astlarına ve iş arkadaşlarına adaletli davranarak çalışmak. Bu şekilde çalışmak, personele sadece işine odaklanmasını sağlayacaktır. Ayrıca amirlerine yakın olup menfaat peşinde koşmamasını ve diğer çalışanların da akıllarında kendisi ve amiri hakkında olumsuz bir düşünce kalmamasını sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda astlarına adaletli davranarak da beğenilen ve güvenilen bir yönetici olmasına imkan tanıyacaktır.

Töremen ve Can'a (2010:59) göre adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelmektedir”.

Örgütsel adaletin en önemli faydalarından bir tanesinin performans ve liyakate dayalı bir örgütsel yapıyı oluşturduğu söylenebilir (Töremen ve Can, 2010, 59).

Örgütsel adalet algısının çalışanın yöneticisine karşı duyduğu güveni ve bu güven düzeyinin örgütsel yapı üzerinde bir etkiye sahip olmadığını ortaya koyan kimi çalışmalar (Kılıçlar, 2011, 26 ve 32); politik tavrın bu hususta belirlemeci bir rol oynamadığına işaret etmektedir.

Örgütsel adalet algısının sağlık çalışanları üzerindeki etkisini araştıran bir diğer çalışma, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilerek verilmektedir. Bu çalışmaya göre bir örgütte adalet algısı, o örgütte çalışanların örgüte duydukları bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Taşkaya ve Şahin, 2011, 180).

3.2. Örgütsel Adaletin Çeşitleri

Yazın taraması yapıldıktan sonra örgütsel adaletin etkileşim, işlem, ve dağıtım adaletinden oluşan üç çeşidi olduğu ortaya çıkmıştır (İçerli, 2010, 78).

“Örgütsel adaletin ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisi ve iş doyumunu açıklama düzeyi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir” (Yıldırım, 274)

“Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık faktörleri ile ilişkili olarak işle ilgili tutumlarının etkilendiğini göstermektedir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ile duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların işle ilgili tutumlarında olumlu yönde gelişmeler gözlenebileceği ortaya konulmuş, işle ilgili tutum ile en yüksek ilişki düzeyinin dağıtımsal adalet ile gerçekleştiği, en düşük seviyenin ise duygusal bağlılıkta gözlemlendiği görülmüştür” (Ceylan ve Dinç, 2008, 136).

“İşgörenlerin adalet konusunda duyarsız olmadıkları, görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları mukayese etme eğiliminde oldukları, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, kendilerini ilgilendiren kararların alınma nedenlerini öğrenmek istedikleri, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri söylenebilir. Olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır” (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 210).

“Çalışanların iş tatminlerinin artmasında algıladıkları örgütsel adalet algılarının önemli rol oynadığıdır. Bu bağlamda örgütten elde edilen ücret, ödül, terfi gibi çıktılarla ilişkili dağıtım adaleti, bu çıktılarının dağıtımıyla ilgili süreç ve politikaların adil oluşuyla ilişkili işlemsel adalet, kişiler arasındaki ilişkilere ile karar vericilerin

sergiledikleri tavırlara ilişkin etkileşim adaleti ve genel olarak örgütsel ortamın adil olduğuna yönelik düşünceler arttıkça, çalışanların işlerinden daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır” (Çetin, Basım ve Karataş, 2011, 82).

3.2.1. Etkileşim Adaleti

“Çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir. Sosyal bilimlerde yüksek lisans öğrencilerinden işletmelerin işe alma prosedürlerinin adaletli olup olmadığını değerlendirmek için kullanabilecekleri bir kriterler listesi oluşturmaları istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; dürüstlük, nezaket, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi gibi kişilerarası davranışların, biçimsel süreçlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmıştır” (İçerli, 2010, 86). Kendisine değer verildiğini hisseden her çalışanda aidiyet duygusu gelişir ve çalışanın işyerine olan bağlılığı artar.

“Etkileşim adaleti yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Türk kültüründe de sosyal etkileşim ve grup içi davranışlar önemlidir, çalışanlar kurumlarını bir aile olarak görmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticileriyle olan karşılıklı etkileşimlerinde onlardan adaletli olmaları beklentisi içerisindedirler. Araştırma sonuçları da çalışanların etkileşim adaletini diğer adalet boyutlarına göre daha etkili bir değişken olarak algıladıklarını ve örgütsel bağlılığın üzerinde iş tatmininin aracılığı (içsel ve dışsal) ile etkili olduğunu göstermektedir. Burada dikkat çekici sonuç özellikle maddi beklentilerle ilişki olan dışsal iş tatmininin de etkileşim adaleti ile ilişkili olmasıdır. Etkileşim adaleti sadece içsel iş tatmini yaratmamakta, aynı zamanda bu etkileşimin dışsal iş tatminini de pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Etkileşim adaleti örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir değişkendir, ancak etkileşim adaleti iş tatmini (hem iç hem de dış tatmin) yarattığı takdirde örgütsel bağlılığın artışında etkili olabileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti tek başına örgütsel bağlılık yaratmamakta, ancak iş tatmini aracılığı ile bağlılık yaratabilmektedir” (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011, 262). “Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilişkili olduğundan, uygulamanın belirli biçimleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz” (Yıldırım, 259). “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından değerlendirildiğinde, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşimin her birinin tek başına

iş doyumunu anlamlı bir şekilde açıkladığı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak, adil etkileşimin daha güçlü açıklama gücüne sahip olduğu gözlenmektedir” (Yıldırım, 272).

“Kurum içinde astlar, çalışanlar ve işçiler ile üstler, yöneticiler ve patronlar arasındaki karşılıklı etkileşimler adaletlilik olgusunu destekleyerek çalışanların işe olan ilgisini artırmaktadır” (Ceylan ve Dinç, 2008, 137). Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almakta olup, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacakları, böyle bir algının tüm örgüte yayılması durumunda ise verimlilik ve üretkenliğin tehdit altına gireceği ileri sürülmektedir. Çalışanların, karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendiklerinin kesin olduğu ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilendikleri ve bunun sonucuna göre de davranışlarını geliştirdikleri söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 210).

“Etkileşim adaleti ve işlem adaleti, kaynaklarının farklı olmasından dolayı bireylerin bu adalet türlerine tepkilerinin yönünü de farklılaştırmaktadır. Bu sonuçtan, sosyal etkileşimler diğer bireyleri içerirken, prosedürler doğal olarak örgüt politikalarından gelmektedir” (Karademir, Çoban, 2011, 32).

3.2.2. İşlem Adaleti

“Prosedürel adalet olarak da adlandırılan bu adalet, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır” (Çakar ve Yıldız, 2009, 69). Bu örgütsel adalet türü daha çok örgütün işleyişi ile ilgili olarak konulan kuralların, yönetmeliklerin çalışma esnasında uygulanıp uygulanmadığı ya da uygulanırken ne kadar doğru ve eşit uygulandığı ile ilgilidir.

“Süreç adaleti, 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 büyük önem taşımaktadır” (İçerli, 2010, 81).

Uygulamaya ilişkin alınan kararlar, tutarlı ve ikilemlere yer bırakmayacak biçimde alınıyorsa; alınan bu kararlar herkese tarafından tam ve eksiksiz olarak uygulanıp, davranış haline getiriliyorsa; kararlar alınırken toplanan veriler çelişkiye imkan tanımayacak şekilde tam ve net bir biçimdeyse, alınan kararlardan etkilenen herkesin yapılan ve uygulanan işlemlere ilişkin adalet algıları da artacak diyebiliriz. (Töremen ve Can, 2010, 65).

“Prosedürel adaletin belirlenmesinde altı önemli faktör olmaktadır. Bunlar prosedürlerin tutarlılığı, karar vericilerin ön yargıdan uzak olma derecesi, kararların temelindeki bilgilerin doğruluğu, kararların düzeltme ve değiştirme fırsatının varlığı, dağıtım sürecinin bütün ilgili gruplardaki yapısı ve etik standartlar çerçevesinde prosedürlerin uygulanmasının derecesi ile ilgilidir” (Çakar ve Yıldız, 2009, 70). “Prosedürel adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir” (Çakar ve Yıldız, 2009, 75). “Çalışanların iş tatminlerinin farklı boyutlara sahip olduğu, yöneticiden, işin özelliklerinden ve ücret sisteminden tatminin adalet algılarıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Prosedürel ve dağıtımsal adaletin iş tatmininin bu üç boyutu üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında prosedürel daha güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir” (Çakar ve Yıldız, 2009, 85). İşlem adaleti daha güçlü bir etkiye sahiptir çünkü; çalışan personel işleyen süreç içerisinde sürekli olarak adaletin ne denli eşit uygulandığına şahitlik etmektedir.

“Örgütsel süreçlere ilişkin bilgiye sahip olma ve iş doyumunu arasında ilişki olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. İş doyumunun çok boyutlu bir yapısı vardır ve çalışanların hem içsel hem de dışsal iş unsurları hakkındaki duygularını yansıtmaktadır. Diğer dışsal iş unsurlarında (örneğin ücret, terfi olanakları, iş koşulları vb) olduğu gibi, örgütsel süreçler hakkında çalışanların edindiği bilgi, çalışanlar açısından önemli bir yere sahip olacaktır. Süreçlere ilişkin bilgi, bireysel gereksinimleri gideren iş çevresinin bir unsuru olduğu kadar iş doyumunun da önemli bir belirleyicisi olabilir. Tersine örgütsel politikalara ve süreçlere ilişkin beklenen ve istenilen bilginin eksikliği, çalışanları doyumsuzluğa itebilir” (Yıldırım, 260). “Çalışanlar örgütsel süreçlerin adillliğini değerlendirirken kararların alınma biçiminden çok, alınan kararların nasıl uygulandığına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Sürecin yapısal ve biçimsel boyutundan (adil işlem) çok, sosyal boyutuna (adil etkileşim) önem verildiği saptanmıştır” (Yıldırım, 272).

“Süreç adalet algısı yüksek ve politikalardan, ücretten ve yönetimden memnuniyet seviyesi fazla olan çalışanların işle ilgili tutumlarında olumlu yönde gelişmeler gözlenebileceği ortaya konulmuş, işle ilgili tutum ile en yüksek ilişki düzeyinin ücretten memnuniyet ile gerçekleştiği en düşük seviyenin ise yöneticiden memnuniyette gözlemlendiği görülmüştür” (Ceylan ve Dinç, 2008, 26).

“İşlem adaleti arttıkça çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı artmaktadır” (Köksal, 2010, 167). Bu yönde pozitif bir ilişki kurulması oldukça mantıklıdır. Çünkü adaletin olduğu her yerde huzur ve güven vardır. Bu ise bağlılıkla sonuçlanır ve örgütte verim artar. Burada değinilmesi gereken bir hususta şudur: herkese eşit davranılması tam anlamıyla adaletin sağlanması anlamına gelmez.

“Ayrıca etkileşim ve süreç adaleti algıları duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Bu, çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgüte duygusal açıdan katılımının örgüt içinde amirleri ile iyi ilişkiler içinde olduğu ve farklı amirlerle çalışılsa dahi olumlu ilişkilerin farklı uygulamalara neden olmadığı ile açıklanabilir. Yani bireyler adil süreçler ve kaliteli ilişkiler sayesinde örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar. Bunun çalışanlar için ilişkilerin önemli olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir” (Meydan, Basım ve Çetin, 2010, 191).

3.2.3. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların çalışmaları sonucunda elde ettikleri ikramiye, ödül ve ücretlerin kalitesi, miktarı ve biçimi ile ilgili olarak ne kadar eşit ya da hak edilerek verildiği konusundaki adalet algılarını temsil eder (Çakar ve Yıldız , 2009, 69).

“Dağıtım adaletinin, dışsal iş tatminini ve örgütsel bağlılığı ayrı ayrı etkilediği belirlenmiştir. Dağıtım adaleti örgütsel çıktıların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtımıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, maddi örgütsel çıktılar ve ödüller gibi araçların eşit ve adaletli olarak dağıtılması, çalışanlar tarafından önemli olarak algılanıp, sonuçları dışsal iş tatmini sağlarken, bu araçların tek başına yeterli olmadığı ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında maddi olmayan diğer araçlara ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir” (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011, 261).

“İnsanlar adil dağıtımı değerlendirirken, sonuçların moral ve etik olarak uygun olup olmadığını dikkate alırlar. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü nesnel doğruluk payı çok azdır. Adil dağıtım, referans

standartlarla değerlendirilir ve iş doyumunu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Kişi karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu belirleyemez” (Yıldırım, 257).

“Örgütlerde adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da adil dağıtıma yoğunlaşmıştır” (Yıldırım, 257). “Yapılan analizler sonucunda adil dağıtımın, iş doyumunu açıklayan değişkenlerden biri olduğu ve aralarında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Adil dağıtım algısı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır” (Yıldırım, 273). “Bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı”na göre karar verirler. Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs...), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla (maaş ve terfi kararları vs...) karşılaştırırlar; eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler” (Töremen ve Can, 2010, 64). Örneğin; bir örgütte yılsonunda istatistikler açıklandığında performans ya da satış miktarı olarak, satış departmanının bir önceki yıla göre artış gösterdiği açıklanmışsa ilgili bölüm mutlaka parasal ve parasal olmayan ödüllerden faydalandırılmalıdır.

“Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar” (Töremen ve Can, 2010, 68). Bu da işlem adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki farkı bize açıkça göstermektedir.

“Dağıtım adaleti algılamaları dışsal iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların maddi olarak iş tatminlerini gösteren dışsal iş tatminlerinin özellikle dağıtım adaleti üzerinde etkili olması anlamlıdır. Bunun yanında daha çok yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin niteliği ile ilgili olan etkileşim

adaletinin içsel iş tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre içsel iş tatmininin büyük ölçüde örgüt içinde etkileşimin kalitesiyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir” (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011, 262).

“Aslında dağıtım adaleti dediğimiz, sonucun adilliği üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bu taraftan bakıldığında, dağıtım adaletinin çalışanların ödül, ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediğini ifade edilebiliriz” (İçerli, 2010, 79). “Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu sübjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir” (İçerli, 2010, 80).

“Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların buldukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların adalet algılamaları, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; örgütte ücret, terfi, mesaiye uyum, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirirler. Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Durum bu açılardan ele alındığında, çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilir” (İçerli, 2010, 88).

“Adalet dağıtımı, çalışanların bir takım davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken, işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar” (İşcan,150).

“Çalışanların adalet algılarının yalnızca kendileri ile ilgili kararlara katılımlarından değil önemli sonuçlar doğuran kararlar üzerinde kontrol sahibi olmalarından da etkilendiği söylenebilir. Örneğin çalışanlara ücret sistemlerinin temellerinin oluşturulmasında fırsat tanımak, kontrol duygularını ve ihtiyaçlarının karşılanma olasılığını arttırarak işlerinden daha fazla tatmin olmaları sağlanabilir. Buna göre prosedürel adalet algıları öncelikle ücret tatmini olmak üzere çalışanların genel iş tatminleri üzerinde olumlu yönde etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel çıktılarını adil dağıtımı ile ilgili olumlu algılara sahip oldukları için örgütün kendilerini desteklediğini hissetmekte bu sayede işlerine duydukları saygı ve bağlılık da artmaktadır. Diğer yandan çalışanlar elde ettikleri çıktıları belirleyen süreçlerin adil olduğunu hissettiklerinde ise yine örgütün kendilerini desteklediği duygusuna sahip olmakta ve buna bağlı olarak özellikle kurumun ödül ve ücret sisteminden duydukları tatmin yükselmektedir” (Çakar ve Yıldız, 2009, 86).

IV.BÖLÜM

4.ARAŞTIRMANIN TASARIMI

4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, terfi ve örgütsel adalet ile genelde mekanik ve organik olarak ikiye ayrılan örgüt yapıları arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Araştırmanın sonucunda yedi değişken arasındaki ilişki irdelenerek, kamudaki örgütlerin sahip oldukları örgüt yapısı içerisinde terfilerini adaletli bir biçimde yapabilmelerine kaynak sağlamak amaçlanmıştır.

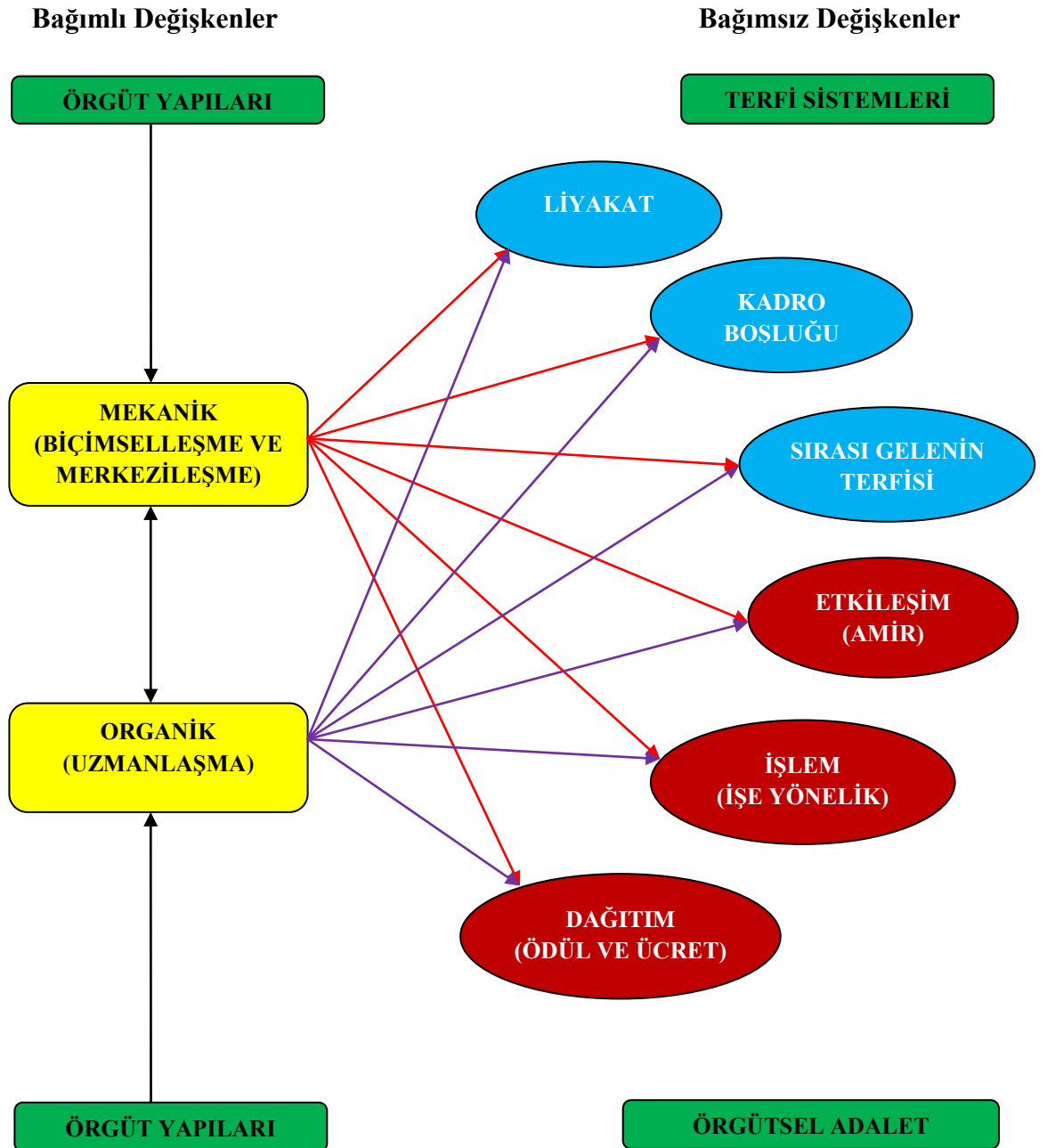
4.2.Araştırmanın Sorusu ve Modeli

Araştırma, örgüt yapıları, terfi çeşitleri ve örgütsel adalet konuları bağlamında irdelenmiştir. Örgüt yapıları, yazın taraması yapıldığında genellikle mekanik ya da makine olarak adlandırılan örgütün biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutu ile organik olarak adlandırılan örgütün merkezileşme boyutu, terfi sistemleri; liyakat ve kadro boşluğu terfisi, sırası gelenin terfisi ve örgütsel adalet ise; etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaleti olarak karışımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada söz konusu aşağıdaki model niceliksel yöntemlerle ele alınmıştır. Örgüt yapılarıyla ilgili olarak yazında birçok model kurgulanmış olsa da örgüt yapılarının terfi sistemleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişkisi bir gerçektir. Bundan dolayı bu çalışmada, örgüt yapılarının terfi sistemleri ve örgütsel adalet üzerindeki etkisine bağlı olarak terfi sistemleri ile örgütsel adaletin nasıl daha doğru uygulanabileceğinin altı çizilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın temel sorusuna ve modeline bağlı olarak bu çalışmada, bağımlı değişkenler; örgüt yapıları iken, bağımsız değişkenler; terfi sistemleri ve örgütsel adalet türleri olarak düşünülmüştür. Söz konusu araştırmanın şekilsel olarak tasarımı ile temel araştırma sorusu aşağıda gösterilmiştir.

Bu araştırmanın tasarımına ilişkin detaylı araştırma sorusunu şu şekilde ifade edebiliriz.

❖ Yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip örgütlerde terfinin de hiyerarşik temelli ilerlemesi beklenirken, hangi yönetsel tarzlar ve yanlış uygulamalar bu yapıyı organiğin ötesinde adaletsiz kılmaktadır?



Şekil 4.1: Araştırmanın Tasarımı ve Bağımlı-Bağımsız Değişkenler

4.3. Araştırmanın Gerekçesi ve Analiz Düzeyi

Bu araştırmanın analiz düzeyi bireydir. Anket, yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşundaki bireyler üzerinde uygulanmıştır. Terfinin bireysel düzeyde nasıl algılandığı ve bunun örgüt yapıları içerisinde ne kadar adil uygulandığı çalışmanın temel gerekçesidir. Bu bakımdan incelendiğinde, terfi sistemleri ve örgütsel adalet türleri açısından örgüt yapıları arasındaki ilişkinin, farklılık gösterip göstermediği sorusu ortaya çıkmıştır. Araştırma alanının terfi uygulaması yapılan kurumlar olması özelliğinden dolayı çalışma bu yapıya sahip bir örgütte uygulanmıştır. Ayrıca terfinin büyük motivasyon kaynağı olması, örgütte uygulanan adaletin ise personeli doğrudan etkilemesi sebebiyle araştırmanın köklü bir kamu kuruluşunda yapılmasında etkili olmuştur. Terfi sistemleri genellikle örgütlerin en önemli sistemlerinden biridir. Bununla birlikte, sisteme yönelik elde edilen gözlemlerden hareketle, farklı ve çeşitli niteliklere sahip yönetici profili bulunmaktadır. Terfi sistemleri, iş yerinde geneli etkilemesi sebebiyle tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Örgütlerin yaşadığı en önemli sorunlardan birisi de, örgütteki alt düzey yöneticilerinin uzun zaman aynı örgütte çalışmış olmasına rağmen terfiye layık görülmeyip, terfi haklarının bulunmamasıdır. Bu sebepten dolayı da aidiyet duygusunu kazanamamalarıdır.

4.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte çalışanların, örgüt yapısına bağlı olarak adil bir terfi sistemiyle değerlendirilip değerlendirilemediklerini anlayabilmek için birincil veri toplama yöntemlerinden anket düzenlenmiştir. Anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için PAWS 18 (SPSS) istatistik programı kullanılmıştır. Toplam 93 sorudan oluşan anket; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunda çalışan toplam 200 kişiye uygulanmıştır.

4.5. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler

Araştırma modelimizden yola çıkarak örgüt yapılarının alt değişkenleri olan mekanik ve organik örgüt yapılarının biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma dereceleri ile terfi sistemleri ve örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{B1}: Bir örgütsel yapının biçimselleşme derecesi arttıkça, terfi sistemi de düzelir.

H_{B2}: Bir örgütsel yapının biçimselleşme derecesi arttıkça, ücret dağılımdaki adalet de artar.

H_{B3}: Bir örgütsel yapının biçimselleşme derecesi arttıkça, ödül dağıtımındaki adalet de artar.

H_{B4}: Bir örgütsel yapının biçimselleşme derecesi arttıkça, işe yönelik adalet de artar.

H_{B5}: Bir örgütsel yapının biçimselleşme derecesi arttıkça, amirin adaleti de artar.

H_{M1}: Bir örgütsel yapının merkezileşme derecesi arttıkça, terfi sistemi de düzelir.

H_{M2}: Bir örgütsel yapının merkezileşme derecesi arttıkça, ücret dağılımdaki adalet de artar.

H_{M3}: Bir örgütsel yapının merkezileşme derecesi arttıkça, ödül dağıtımındaki adalet de artar.

H_{M4}: Bir örgütsel yapının merkezileşme derecesi arttıkça, işe yönelik adalet de artar.

H_{M5}: Bir örgütsel yapının merkezileşme derecesi arttıkça, amirin adaleti de artar.

H_{U1}: Bir örgütsel yapının uzmanlaşma derecesi arttıkça, terfi sistemi de düzelir.

H_{U2}: Bir örgütsel yapının uzmanlaşma derecesi arttıkça, ücret dağılımdaki adalet de artar.

H_{U3}: Bir örgütsel yapının uzmanlaşma derecesi arttıkça, ödül dağıtımındaki adalet de artar.

H_{U4}: Bir örgütsel yapının uzmanlaşma derecesi arttıkça, işe yönelik adalet de artar.

H_{U5}: Bir örgütsel yapının uzmanlaşma derecesi arttıkça, amirin adaleti de artar.

4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, sadece yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kurumunda uygulanmıştır. Bu yapıda örgütlenmiş çok kurum bulunmadığı için fazla kurumda uygulanamamıştır. Araştırma için veri toplanırken ankete katılmak istemeyen çalışanlar kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma 5'li Likert ölçeğindeki anket soruları ile sınırlıdır. Soruların dışına çıkılmamıştır. Açık uçlu veya yarı yapılandırılmış sorulara ankette yer verilmemiştir.

4.7. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kurumu oluştururken, örneklemini aynı örgütte çalışan ve sürekli etkileşim halinde olan kamu çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmada yaklaşık 800 kişiden hedeflendiği gibi toplam 200 kişiye uygulanmıştır. Ankete katılmak istemeyen personel olmamıştır.

Kurumdaki görev tanım formları ve yetki sorumluluk tabloları incelenerek araştırmanın kapsamındaki görevlerde bulunan yöneticiler seçilmiştir. Başka bir ifadeyle olasılıksız örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak seçim yapılmıştır.

4.8. Verilerin Toplanması

Araştırmada, yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunda uygulanmak üzere anket formu tasarlanmıştır. Anket soruları; (1) Katılımcıların demografik bilgilerinden oluşan genel sorular, (2) Terfi sistemi ile ilgili sorular (kadro boşluğu terfisi, liyakat terfisi ve sırası gelenin terfisine yönelik) (3) Örgütsel adalet türleri ile ilgili sorular (İşe, ücret dağılımına, ödül dağıtımına ve amirin adaletine yönelik) (4) Örgüt yapıları ile ilgili 5'li Likert ölçeğine dayanan sorulardan oluşmaktadır.

Anket sorularınının 23 tanesi terfi sistemi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Terfi sistemi ile ilgili sorular kadro boşluğu ve liyakat terfi sistemlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Liyakat terfisi ile ilgili bölüm; kişinin terfiye vasıflarından dolayı layık olup olmadığı ile ilgili cümlelerden oluşmaktadır. Anketteki liyakat sorularına örnek gösterilecek olursa; "Kurumumuzdaki terfi kararlarında, liyakatin (yeterlilik, layık olma) ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.", "Kurumumuzdaki terfi kararlarında performans değerlendirmesinin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum." Cümleleri örnek gösterilebilir. Kadro boşluğu terfisi ile ilgili bölüm; kişinin terfiye üst kadrolarda bir boşluk olmasından ve vasıflarından değil kıdeminden dolayı layık olup olmadığı ile ilgili cümlelerden oluşmaktadır. "Kurumumuzdaki terfi kararlarında kıdem (deneyim) ölçüt olarak alındığını düşünüyorum."; sorusunu örnek verebiliriz.

Anket sorularının 34'ü örgütsel adalet türleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların 10 tanesi ücrete yönelik adalet ile ilgili, 5 tanesi ödül dağıtımına yönelik adalet ile ilgili, 12 tanesi işe yönelik adalet ile ilgili ve 7 tanesi de amirlerin karar almadaki adalet anlayışı ile ilgili olarak oluşturulmuştur. Ücrete yönelik adalet ile ilgili “Aldığım ücret, ailemin ihtiyaçlarını ve benim ihtiyaçlarımı karşılama bakımından yeterlidir.”, “İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmaktadır.” sorularını örnek verebiliriz. Ödül dağıtımına yönelik adalet ile ilgili olarak ise şu soruları örnek verebiliriz; “Uygulanan mevcut ödüller, tatmin edici düzeydedir.”, “Ödüllerin gelecekteki çalışma hayatımı etkilediğini düşünüyorum.” İşe yönelik adalet ile ilgili olarak “İşe ilişkin kararlar amirler tarafından tarafsız bir biçimde alınmaktadır.”, “İş yükümün adil olduğu kanısındayım.” sorularını örnek olarak verirken, “Amirler, alınan kararları astlarına açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.”, “Amirlerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.” sorularını amirlerin adalet anlayışı ile ilgili olarak sorduğumuz sorulara örnek verebiliriz.

Anket sorularından 25 tanesi ise örgüt yapıları ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan 8 tanesi örgütün biçimselleşmesiyle ilgili, 8 tanesi örgütün merkezileşmesiyle ilgili ve 9 tanesi örgütün uzmanlaşmasıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır. Biçimselleşme ile ilgili olarak “Kurumumuzda personel için yazılı talimatlar, yönergeler vb. vardır.”, “Kurumumuzda çalışanlar için yazılı iş sözleşmesi yapılır.” sorularını örnek verebiliriz. “Çalışma ortamındaki anlaşmazlıkları amirler çözerler.”, “Personel arası görev dağılımını amirler yaparlar.” sorularını merkezileşme ile ilgili sorulara örnek verirken, “Bölümler (Şubeler, Birlikler vb.) kararları koordineli bir şekilde alır.”, “Kurumumuz iyi eğitim görmüş çalışanını motive eder ve elde tutar.” sorularını uzmanlaşma ilgili sorular olarak gösterebiliriz.

Anket formunun tamamı EK-1’de sunulmuştur.

V. BÖLÜM

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR

5.1. Verilerin Analizi

Bu bölümde, yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir kamu kuruluşunda çalışan yöneticilerin demografik bilgilerine yönelik frekans tabloları yer almaktadır.

Bu tabloları inceleyerek bağımlı değişken olan örgüt yapılarının alt değişkenleri olan mekanik ve organik örgüt yapıları ile bağımsız değişkenlerimiz olan terfi sistemleri ve örgütsel adalet arasında bir bağ olup olmadığı incelenmiştir. Tabloların analizi sonucu her üç değişken arasında bir ilişki olduğu tespit edilip, hiyerarşik regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

5.1.1.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşunda Çalışan Yöneticilerin Yaşlarına, Medeni Durumlarına, Yönetici Seviyelerine, Erken Terfi Sayılarına, Eğitim ve Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Bu bölümde anketin en başında yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip kamu kuruluşundaki yöneticilerin demografik bilgilerinin bulunduğu frekans dağılımları gösterilmiştir. Bunlar yöneticilerin yaşları, medeni durumları, yönetici seviyeleri (alt, orta ve üst düzey olarak), erken terfi sayıları, gelir ve eğitim durumlarıdır.

5.1.1.1.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 5.1: Yaş Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
18-25	58	29,0	29,0	29,0
26-30	37	18,5	18,5	47,5
31-35	41	20,5	20,5	68,0
36-40	28	14,0	14,0	82,0
41+	36	18,0	18,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Ankete katılan 200 katılımcıdan; % 29'u 18-25; % 18,5'i 26-30; %20,5'i 31-35; % 14'ü 36-40; %18'i ise 41 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Katılım oranları incelendiğinde 18-25 yaş arasındaki katılımcı sayısının en fazla olduğu, 36-40 yaş arasındaki katılımcı sayısının en az olduğu görülmektedir.

5.1.1.2.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Medeni Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 5.2: Medeni Durum Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bekâr	68	34,0	34,0	34,0
Evli	132	66,0	66,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 200 katılımcının medeni durumları incelendiğinde % 34'ünün bekâr; % 66'sının evli olduğu görülmektedir. Evli ve bekâr katılımcıların sayıları karşılaştırıldığında bekâr katılımcı sayısının, evli katılımcı sayısının yaklaşık yarısı kadar olduğu görülmektedir.

5.1.1.3.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Yönetici Seviyelerine Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 5.3: Yönetici Seviyeleri Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Üst Seviye	35	17,5	17,5	17,5
Orta Seviye	136	68,0	68,0	85,5
Alt Seviye	29	14,5	14,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 200 katılımcının kurumda aldıkları görev itibarıyla buldukları yönetici seviyeleri incelendiğinde % 17,5'inin üst seviye yönetici; % 68'inin orta seviye yönetici ve % 14,5' inin alt seviye yönetici olduğu görülmektedir. Yönetici sayıları incelendiğinde en fazla orta seviye yöneticinin olduğu görülmektedir.

5.1.1.4.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Erken Terfi Sayılarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 5.4: Erken Terfi Sayısı Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Yok	183	91,5	91,5	91,5
1	11	5,5	5,5	97,0
2	3	1,5	1,5	98,5
3	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 200 katılımcıdan % 1,5'inin 3; %1,5'inin 2; % 11'inin 1 erken terfi aldığı. % 91,5'inin hiç erken terfi almadığı görülmektedir. 200 katılımcın 183'ünün erken terfi almaması merak konusu olmuştur.

5.1.1.5.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 200 katılımcının eğitim seviyeleri incelendiğinde en başta lise ve dengi okul mezunu altında eğitim seviyesine sahip katılımcı olduğu görülmekle beraber % 41'inin lisans; % 34,5'inin ön lisans, % 21,5'inin lise ve % 3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim seviyelerinin sayısı incelendiğinde en fazla lisans mezunu, en az ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5: Eğitim Durumu Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise	43	21,5	21,5	21,5
Ön Lisans	69	34,5	34,5	56,0
Lisans	82	41,0	41,0	97,0
Yüksek Lisans	6	3,0	3,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

5.1.1.6.Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşundaki Yöneticilerin Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 5.6: Gelir Durumu Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
2000-3000	105	52,5	52,5	52,5
3001-4000	70	35,0	35,0	87,5
4001-5000	22	11,0	11,0	98,5
5001 +	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 200 katılımcının gelir durumları incelendiğinde % 52,5'inin 2.000,00-3.000,00 TL; % 35'inin 3.001,00-4.000,00 TL; % 11'inin 4.001,00- 5.000,00 TL ve % 1,5 'inin 5.001,00 TL geliri olduğu görülmektedir. Gelir durumlarının sayısına bakıldığında en fazla 2.000,00-3.000,00 TL olduğu ve bu kurumun çalışanlarının ülke ekonomisine göre düşük gelir grubuna girdiği görülmektedir.

5.1.2.Güvenirlilik Analizleri

Tablo 5.7: Anket Sorularının Güvenirlilik Analizi

	Ölçekteki Madde Sayıları	Cronbach Alpha Değeri
Terfi Sistemleri	23	0,929
Ücret Dağılımı	10	0,908
Ödül Dağıtımını	5	0,855
İşe Yönelik Adalet	12	0,952
Amir Adaleti	7	0,948
Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı	9	0,793
Biçimsel Örgüt Yapısı	8	0,878
Merkezileşmiş Örgüt Yapısı	8	0,823

Yapılan anket; terfi sistemleri, örgütsel adalet türleri ve örgüt yapıları olmak üzere toplam 82 sorudan oluşmaktadır. Anket öncelikli olarak 200 kişilik örneklemden rastgele seçilmek üzere 60 kişiye uygulanarak soruların güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonraki analizler, örneklemin geriye kalan 140 kişilik grubuna da anket uygulandıktan sonra yapılmıştır. Soruların güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ortaya Tablo 5.7 çıkmıştır. Tablo 5.7 incelendiğinde terfi sistemleri ile ilgili olarak 23 soru sorulmuş olduğu ve bu soruların Cronbach Alpha değerinin 0,929 olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet soruları dört bölüme ayrılmıştır. Tablo 5.7 incelendiğinde 10 adet sorunun ücret dağılımındaki adalet ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,908 olduğu, 5 adet sorunun ödül dağıtımındaki adalet ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,855 olduğu, 12 adet sorunun işe yönelik adalet ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,952 olduğu ve 7 adet sorunun amirin adaleti ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,948 olduğu görülmektedir. Örgüt yapıları ile ilgili sorular üç bölüme ayrılmıştır. Tablo 5.7'i tekrar incelediğimizde 9 adet sorunun uzmanlaşmış örgüt yapıları ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,793 olduğu, 8 adet sorunun biçimsel örgüt yapıları ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,878 olduğu ve 8 adet sorunun merkezileşmiş örgüt yapıları ile ilgili olduğu ve Cronbach Alpha değerinin 0,823 olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi sonucuna göre ankette yer alan soruların güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğundan bahsedilebilir.

5.1.3. Değişenler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 5.8: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Terfi Sistemleri	Biçimsel Örgüt Yapısı	Merkezileşmiş Örgüt Yapısı	Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı	Ücret Dağılımı Adaleti	Ödül Dağıtımı Adaleti	İşe Yönelik Adalet	Amirin Adaleti
Terfi Sistemleri	Pearson Korelasyon	1	,307**	,159*	,446**	,516**	,623**	,665**	,603**
	Anlamlılık (2-Yönlü)		,000	,025	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Biçimsel Örgüt Yapısı	Pearson Korelasyon	,307**	1	,424**	,536**	,333**	,373**	,445**	,503**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Merkezileşmiş Örgüt Yapısı	Pearson Korelasyon	,159*	,424**	1	,506**	-,009	,067	,078	,106
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,025	,000		,000	,903	,344	,275	,135
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı	Pearson Korelasyon	,446**	,536**	,506**	1	,281**	,416**	,490**	,499**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Ücret Dağılımı Adaleti	Pearson Korelasyon	,516**	,333**	-,009	,281**	1	,659**	,661**	,614**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,903	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Ödül Dağıtımı Adaleti	Pearson Korelasyon	,623**	,373**	,067	,416**	,659**	1	,782**	,677**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,344	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
İşe Yönelik Adalet	Pearson Korelasyon	,665**	,445**	,078	,490**	,661**	,782**	1	,860**
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,275	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Amirin Adaleti	Pearson Korelasyon	,603**	,503**	,106	,499**	,614**	,677**	,860**	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,000	,000	,135	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

**Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü)

*Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü)

Yazında biçimselleşmiş ve merkezileşmiş örgüt yapıları mekanik örgüt yapısı, uzmanlaşmış örgüt yapısı ise; organik örgüt yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet türleri ücret dağılımdaki adalet, ödül dağıtımındaki adalet, işe yönelik adalet ve amirin adaleti olarak gruplandırılmıştır. Araştırmanın temel amacı ise; mekanik ve organik örgüt yapıları ile terfi sistemleri ve örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Belirtilen bu değişkenlerin ayrı ayrı korelasyon analizleri yapılmış ve Tablo 5.8: ortaya çıkmıştır.

Korelasyon tablosu yorumlandığında; biçimsel örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Biçimsel örgüt yapısı ile ücret dağılımdaki adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Biçimsel örgüt yapısı ile ödül dağıtımındaki adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Biçimsel örgüt yapısı ile işe yönelik adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Biçimsel örgüt yapısı ile amirin adaleti arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir.

Merkezleşmiş örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydedir. Merkezleşmiş örgüt yapısı ile ücret dağılımdaki adalet arasında negatif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki negatif yönlü ve çok düşük düzeydedir. Merkezleşmiş örgüt yapısı ile ödül dağıtımındaki adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydedir. Merkezleşmiş örgüt yapısı ile ödül dağıtımındaki adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Merkezleşmiş örgüt yapısı ile amirin adaleti arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydedir.

Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile ücret dağılımdaki adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydedir. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile ödül dağıtımındaki adalet arasında pozitif

yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile işe yönelik adalet arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Uzmanlaşmış örgüt yapısı ile amirin adaleti arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydedir.

Korelasyon katsayısı, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Korelasyon iki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilir. Bu araştırma analiz edilirken bu tür hesaplamalara girilmeyerek SPSS 18 (PAW Statistics 18) istatistik programı kullanılmıştır.

Tablo 5.9:Biçimselleşmiş Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaleti Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Sabit	1,182	1,181	1,207	1,177	1,257
	(0,277)	(0,275)	(0,250)	(0,206)	(0,173)
İşe Yönelik Adalet	0,004				
	(0,129)				
Ücret Dağılımı Adaleti	0,019	0,020			
	(0,087)	(0,086)			
Terfi Sistemleri	-0,023	-0,023	-0,021		
	(0,100)	(0,098)	(0,097)		
Ödül Dağıtımını Adaleti	0,087	0,053	0,061	0,054	
	(0,096)	(0,088)	(0,081)	(0,076)	
Amir Adaleti	0,373	0,375	0,379	0,374	0,407
	(0,099)	(0,074)	(0,071)	(0,068)	(0,050)
F	13,318	16,733	22,401	33,743	67,129
R ²	0,256	0,256	0,255	0,255	0,253
Düzeltilmiş R ²	0,236	0,240	0,244	0,248	0,249

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında bulunan ilişki hiyerarşik regresyon analizi yapılmasına neden olmuştur. Analiz sonucunda 14 adet model kurulmuştur.

Tablo 5.9' da toplam 5 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde biçimselleşmiş örgüt yapısının işe yönelik adalet üzerine etkisi incelenmiştir. $F=13,318$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının biçimselleşmesiyle işe yönelik uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte kurallarının yazılı olması, iş sözleşmeleri olması veya görev tanım formları bulunması gibi hususlarla çalışanın yapacağı işler belirli standartlara bağlanarak belirlenmiştir. Belirlenen bu işlerin değiştirilmesi mümkün olmadığından, çalışan kendisine uygun, olmayan amirinin emretmesi sonucunda istemediği bir işi de yapmak zorunda kalabilir. Bu sebeplerden dolayı işe yönelik bir adalet uygulanması mümkün görülmemektedir.

Model-2: Bu modelde ise biçimselleşmiş örgüt yapısının ücret dağılımı adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=16,733$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının biçimselleşmesiyle ücret dağılımında uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren teşkilat şemasının olması, yazılı görev çizelgeleri ve programlarının bulunması, çalışanların bu şemalara, çizelgelere ve programlara göre ücretlerinin sabit olmasından dolayı alınan ücretler bireye, performansına ve diğer etmenlere göre değiştirilemez. Çalışan ne kadar çok üstün performans gösterse bile alacağı ücret çizelgelerle sabit olduğundan ek bir ücret alamaz. Bu sebeplerden dolayı bu yapıdaki örgütte ücret dağılımında bir adalet uygulanması mümkün görülmemektedir.

Model-3: Biçimselleşmiş örgüt yapısının terfi sistemleri üzerine etkisini incelediğimizde $F=22,401$ 'dir ve bu modelde anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının biçimselleşmesiyle terfi sistemlerinde uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip

bir örgütte terfi etme kuralları da belirli yazılı kurallara bağlıdır. Belirli çalışma yılını dolduran birey hiyerarşik olarak sırası gelenin terfi etmesi sistemi uygulanmaktadır. Erken terfi etme olasılığı ise yine belirli yazılı kurallara bağlıdır. Örneğin; amirler tarafından verilen sicillerin ortalamasının sistem tarafından belirlenen standartların üzerinde olması gerekir. Sicilleri amirler verdiği için erken terfi etme koşulları zorlaşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı da terfi sistemlerinde bir etki yapılması mümkün görülmemektedir.

Model-4: Bu modelde biçimselleşmiş örgüt yapısının ödül dağıtımını adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=33,743$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının biçimselleşmesiyle ödül dağıtımında uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte ücret dağıtımında olduğu gibi yazılı çalışma programları ve görev çizelgeleri olduğundan çalışanın emeği karşısında alacağı ödüller de bellidir. Fazla çalışma yapması veya üstün performans göstermesi karşılığında alacağı ödül yazılı olarak belirtilmediyse bireyin herhangi bir ödül alması mümkün değildir. Farklı bakış açısıyla değerlendirmek gerekirse; fazla çalışma veya üstün performans karşılığında alınacak ödül amirin inisiyatifine bırakıldığından ödül dağıtımında bir adaletin beklenilmesi sükût'u hayal ile sonuçlanmaktadır.

Model-5: Bu modelde de biçimselleşmiş örgüt yapısının amirin adaletinin üzerine etkisi incelenmiştir. $F=67,129$ 'dur. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının biçimselleşmesiyle amirlerin uyguladığı adalet arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte çoğu çalışma kuralı yazılı olarak belirtilse de çalışma alanında bazı hususlar yazıldığı gibi uygulanılmamakta ve yazılı olarak açıklanamayan belirli hususlar amirlerin inisiyatifine bırakılmaktadır. Dolayısıyla çalışan amiriyle çok yakın ilişki içerisinde ve amirinin uygulayacağı adaletten direkt etkilenmektedir.

Bu beş model içerisinde biçimsel örgüt yapısı ile sadece amirin adaletli olması arasında ilişki çıkmasının sebebi açıkça ortadadır. Bu tür mekanik yapıya sahip kamu kurumlarında çalışan personelin, terfi edip etmemesine, ödül alıp almamasına, görev

değişikliği yaparak ücretinin artıp azalmasına ve iş dağılımının nasıl olacağına ilişkin kararları amirler vermektedir.

Tablo 5.10: Merkezileşmiş Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaleti Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Sabit	1,979	1,981	1,991	1,963	1,780
	(0,270)	(0,269)	(0,268)	(0,266)	(0,238)
Ödül Dağıtımı Adaleti	0,013				
	(0,0949)				
İşe Yönelik Adalet	-0,076	-0,069			
	(0,126)	(0,115)			
Amir Adaleti	0,107	0,106	0,065		
	(0,097)	(0,097)	(0,068)		
Ücret Dağılımı Adaleti	-0,129	-0,126	-0,139	-0,106	
	(0,085)	(0,081)	(0,078)	0,070	
Terfi Sistemleri	0,202	0,205	0,187	0,223	0,159
	(0,097)	(0,095)	(0,090)	(0,082)	(0,070)
F	1,733	2,172	2,783	3,721	5,118
R ²	0,043	0,043	0,041	0,036	0,025
Düzeltilmiş R ²	0,018	0,023	0,026	0,027	0,020

Tablo 5.10' da toplam 5 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde merkezileşmiş örgüt yapısının ödül dağıtımında adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=1,733$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Ayrıca Model-1 anlamsız olduğundan yorumlanamaz.

Model-2: Bu modelde ise merkezileşmiş örgüt yapısının işe yönelik adalet üzerine etkisi incelenmiştir. $F=2,172$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Model-2 anlamsız olduğundan yorumlanamaz.

Model-3: Merkezileşmiş örgüt yapısının ücret dağılımı adaleti üzerine etkisi ise bu modelde incelenmiştir. $F=2,783$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının merkezileşmesiyle ücret dağılımında uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü merkezileşmiş yapıya sahip bir örgütte ücretler belirli kurullarla yazılıdır ve değiştirilmesi zordur. Hangi işin karşılığında hangi ücretin alınacağı belirli olduğundan merkezileşmiş bir örgüt yapısından ücret dağılımında adaletten bahsetmek mümkün olmamaktadır

Model-4: Bu modelde ise merkezileşmiş örgüt yapısının amirin adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=3,721$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının merkezileşmesiyle amirin uyguladığı adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü merkezileşmiş yapıya sahip bir örgütte güç merkezi bir yerde toplanmış olacağından karar verme mekanizmasının başrol oyuncusu olan amirin herkes için ortak bir karar vermesi gerekir. Bu kararı verirken herkesi mutlu etmesi, herkesin memnun kalacağı bir kararı vermesi mümkün değildir. Bu sebeplerden dolayı merkezileşmiş bir örgüt yapısında amirin adaletli olması söz konusu olmamaktadır.

Model-5: Merkezileşmiş örgüt yapısının terfi sistemleri üzerine etkisinin incelendiğimizde $F=5,118$ 'dir ve bu modelde anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının merkezileşmesiyle terfi sistemleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün merkezine doğru hareket etmek isteyen her çalışan terfi etmek isteyecektir. Çünkü; çalışanların görev değişiklik teklifleri ile terfi etmesine esas teşkil eden teklifler amirler tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla terfiler direkt olarak amirlerin verdiği siciller ve kanaatler doğrultusunda merkezden gelecek kararlarla olacağından merkezileşmiş bir örgüt yapısının terfi sistemleri üzerinde etkisi olması mümkün görülmektedir.

Tablo 5.11: Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı ile Terfi Sistemleri, Ücret Dağılımındaki Adalet, Ödül Dağıtımındaki Adalet, İşe Yönelik Adalet ve Amirlerin Adaleti Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Sabit	1,428	1,438	1,417	1,287
	(0,227)	(0,226)	(0,226)	(0,202)
Ödül Dağılımı Adaleti	0,062			
	(0,079)			
İşe Yönelik Adalet	0,098	0,131		
	(0,105)	(0,096)		
Ücret Dağılımı Adaleti	-0,125	-0,109	-0,084	
	(0,071)	(0,068)	(0,066)	
Amir Adaleti	0,203	0,201	0,279	0,247
	(0,081)	(0,081)	(0,058)	(0,052)
Terfi Sistemleri	0,201	0,213	0,247	0,224
	(0,082)	(0,080)	(0,076)	(0,074)
F	16,388	20,373	26,428	38,710
R ²	0,297	0,295	0,288	0,282
Düzeltilmiş R ²	0,279	0,280	0,277	0,275

Tablo 5.11’ de toplam 4 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde uzmanlaşmış örgüt yapısının ödül dağıtımını adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=16,388$ ’dir. Anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının uzmanlaşmasıyla ödül dağıtımında uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Organik yapıya sahip uzmanlaşmış bir örgütte, örgüt yapısı gereği bölümlere ayrılma söz konusudur. Her bölüm farklı dalda uzmanlaşmış personel çalıştırmaktır. Bunun sonucunda personelin ödüllendirilmesi ait olduğu bölüm çalışanları ile kıyaslanarak belirlenmektedir. Çünkü her bölümün iş yoğunluğu ve ilgi alanı ile bölümde çalışan personelin birikim ve deneyimi farklıdır. Dolayısıyla verilecek ödüllerde farklı olacaktır. Ödül alan bir personelle, aynı ödülü almayı arzulayan bir başka bölümdeki bir personel o ödülü alamayacağı için dışarıdan

bakıldığında adaletsiz bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu sebeplerden dolayı uzmanlaşmış örgüt yapısına sahip kurumlarda, ödül dağıtım konusunda adalet pek mümkün görülmemektedir.

Model-2: Bu modelde de uzmanlaşmış örgüt yapısının işe yönelik adalet üzerine etkisi incelenmiştir. $F=20,373$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının uzmanlaşmasıyla işe yönelik olarak uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Uzmanlaşmış örgüt yapısına sahip bir kurumda yapılan işler karmaşık ve yüksek eğitim gerektiren işlerdir. Çoğu personelin yaptığı işte uzmanlaştığı varsayılarak görev dağılımı yapılır. İşinde uzman olan bir personele verilen görev ağır bir sorumluluk içerirken, başka bir personele verilen görev ise hiçbir sorumluluk içermeyebilir. Sonuç olarak işe yönelik olarak uygulanacak bir adalet söz konusu olmamaktadır.

Model-3: Bu modelde ise uzmanlaşmış örgüt yapısının ücret dağılımı adaleti üzerine etkisi incelenmiştir. $F=26,428$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının uzmanlaşmasıyla ücret dağılımında uygulanan adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bölümlere ayrılmış olan uzmanlaşmış bir örgütte, bölümlerin çalışma ortamında aldığı risklere oranla aldıkları ücretler de farklı olmaktadır. Ayrıca konusunda uzmanlaşmış personelin alacağı ücret, diğer çalışanlara kıyasla farklı olması gerekmektedir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda ücret dağılımı konusunda adalet uygulaması mümkün olmamaktadır.

Model-4: Uzmanlaşmış örgüt yapısının iki farklı değişken olan terfi sistemleri ve amirin adaleti üzerine etkisi bu modelde incelenmiştir. $F=38,710$ 'dır. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan bir bağımlı iki bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Başka bir ifadeyle örgüt yapısının uzmanlaşmasıyla terfi sistemleri ve amirlerin uyguladıkları adalet arasında bir ilişki bulunmaktadır. İlk olarak uzmanlaşmış örgüt yapısının terfi sistemleriyle nasıl bir ilişkisi olduğuna değinecek olursak, uzmanlaşmış bir örgüt yapısı karar verme süreçlerinde kıdemli personele daha çok güvenmektedir ve iyi eğitim görmüş çalışanını motive edip elde tutmaya çalışmaktadır. Yani; çalışanını motive etme yöntemlerinden biri olan terfiyi kullanmaktadır. Ayrıca diğer çalışanları teşvik etmek

ve aynı zamanda kıdemli olanı diğerlerine göstermek için personeline terfi etme imkânı vermektedir. Bu ve benzeri hususlardan dolayı uzmanlaşmış örgüt yapısının terfi sistemleri üzerinde etkisi görülmektedir.

Uzmanlaşmış örgüt yapısının amirin uyguladığı adalete olan etkisini ise şu şekilde açıklayabiliriz; uzmanlaşmış örgüt daha önce bahsettiğimiz gibi bölümlere ayrılmış bir örgüt yapısıdır. Her bir bölümün başında bir amir bulunmaktadır. Bütün bölümlerin koordinasyonunu sağlamak ve belirli amaca yönelik olarak çalışanların harekete geçmesini sağlamak için bölümlerin üzerinde bir amir bulunmaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya sürekli iletişim halinde bulunulan böyle bir örgüt yapısı içerisinde kişilerin adaletsizliği hemen ayyuka çıkmak zorunda kalacaktır. Çünkü çalışanların kendileri kıyaslayıp, aradaki farkı görebileceği birçok örnek çevrelerinde bulunacaktır. Hemen ardından kendi amirlerine geri bildirimde bulunacaklarından adaletin sağlanmasına yönelik olarak ilk adım atılmış olacaktır. Dolayısıyla uzmanlaşmış örgüt yapısıyla amirin adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır.

5.2. Bulgular ve Yorum

Bu kısımda alandan elde edilen bulgular ortaya konulacak ve tartışılacaktır. Terfi sistemleri ve örgütsel adalet türlerinin, örgüt yapılarının neresinde ve ne ölçüde yer aldığı ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada öncelikli olarak frekans tabloları yorumlanmıştır.

EK-1' de gösterilmiş olan anket formundaki demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölüm incelendiğinde Tablo 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 ve 5.6 şeklinde altı tablo ortaya çıkmıştır. Kurumda görev yapan yöneticilerin yaş tablosu incelendiğinde, % 68'inin 18-35 yaş arasında olduğu % 32'sinin ise 36 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Oranlara bakıldığında genç nüfusun fazla olduğu bir kurum olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2 incelendiğinde kurumda çalışanların % 34'ünün bekâr; % 66'sının evli ve evli sayısının, bekâr sayısının iki katı olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumun evliliğe önem veren bir olduğu görülmektedir.

Medeni durum tablosundan sonra yönetici seviyelerinin ele alındığı Tablo 5.3 incelendiğinde % 68'inin orta seviyede yönetici olduğu görülmektedir. Yani; iş yoğunluğunun orta seviye yöneticiler üzerinde toplandığı şeklinde yorumlayabiliriz.

Tablo 5.4'te ise alanda çalışan yöneticilerin erken terfi sayıları incelendiği görülmektedir. % 91,5'inin erken terfi almadığı ortaya çıkmıştır. Bu orana istinaden kurum çalışanların çok azının erken terfi aldığı apaçık ortadadır.

Kurumda çalışanların eğitim seviyelerin incelendiği Tablo 5.5'e bakıldığında % 41'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu orana istinaden kurum çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Son frekans tablosu olan Tablo 5.6'da ise çalışanların gelir durumları incelenmiş ve % 52.5' inin 2.000,00-3.000,00 TL geliri olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının yarısından fazlasının düşük gelir aldığı düşünülebilir.

Yapılan bu yorumlardan hareketle, korelasyon ve regresyon analiz tabloları gölgesinde, değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde oluşturulan modellere aşağıdaki tablo özet sonuç vermektedir.

Tablo 5.12: Yüksek Düzeyde Mekanik Yapıya Sahip Bir Kamu Kuruluşunda Örgüt Yapıları, Örgütsel Adalet ve Terfi Sistemleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Terfi Sistemleri	Ücret Dağılımındaki Adalet	Ödül Dağıtımındaki Adalet	İşe Yönelik Adalet	Amirin Adaleti
Biçimselleşmiş Örgüt Yapısı	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamlı İlişki
Merkezleşmiş Örgüt Yapısı	Anlamlı İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki
Uzmanlaşmış Örgüt Yapısı	Anlamlı İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamsız İlişki	Anlamlı İlişki

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucu oluşan Tablo 5.12 incelendiğinde; biçimsel örgüt yapısının terfi sistemlerinin, ücret, ödül ve işe yönelik adalet üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H_{B1}, H_{B2}, H_{B3} ve H_{B4} hipotezleri reddedilir. Çünkü yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte terfi etme kuralları da belirli yazılı kurallara bağlıdır. Belirli yılı dolduran çalışan hiyerarşik

olarak terfi etmektedir. Erken terfi etme olasılığı ise yine belirli yazılı kurallara bağlıdır. Örneğin; amirler tarafından verilen sicillerin ortalamasının kurumca belirlenen standartların üzerinde olması gerekir. Siciller amirler tarafından verildiği için erken terfi etme koşulları zorlaşmaktadır. Ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren teşkilat şemasının olması, yazılı görev çizelgeleri ve programlarının bulunması, çalışanlar bu şemalara, çizelgelere ve programlara göre ücretlerini alırlar. Çalışanın fazla çalışma yapması veya üstün performans göstermesi karşılığında alacağı ödül yazılı olarak belirtilmediyse herhangi bir ödül alması mümkün değildir. İş sözleşmeleri olması ve görev tanım formları bulunması gibi hususlarla çalışanın yapacağı işler belirlenmiştir.

Merkezileşmiş örgüt yapısının ücret dağılımdaki adalet, ödül dağıtımındaki adalet, işe yönelik adalet ve amirin adaleti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H_{M2}, H_{M3}, H_{M4} ve H_{M5} hipotezleri reddedilir. Çünkü yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte mesaide kullanılacak çalışma yöntemlerinin belirlenmesini ve personel arası görev dağılımını amirler yaparlar. Ayrıca fazla mesaiye kalma kararlarını amirler alırlar ve yapılacak işlerin önceliklerini ve bitirme zamanlarını gibi hususları da amirler belirlerler. Bu durum örgüt içi yurttaşlık davranışı uygulamasını pek mümkün kılmamaktadır. Çünkü örgütsel aidiyet duygusu yoksundur. Hangi işin karşılığında hangi ücretin alınacağı belirlidir. Güç merkezi bir yerde toplanmış olduğundan karar verme mekanizmasının başrol oyuncusu olan amirin, herkes için ortak bir karar vermesi gerekir. Bu kararı verirken herkesi memnun etmesi mümkün değildir.

Uzmanlaşmış örgüt yapısının ücret dağılımdaki adalet, ödül dağıtımındaki adalet ve işe yönelik adalet üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı da görülmüştür. Dolayısıyla H_{U2}, H_{U3} ve H_{U4} hipotezleri reddedilir. Çünkü organik yapıya sahip bir örgütte bölümlere ayrılma söz konusudur. Her bölüm farklı dalda uzmanlaşmış personel çalıştırmaktır. Bu personellerin iş yoğunluğu ve ilgi alanı ile bölümde çalışan personelin birikim ve deneyimi farklıdır. Bundan dolayı her biri ayrı bir ücrete tabi tutulması gerekir. Bölümlere ayrılmış olan uzmanlaşmış bir örgütte, bölümlerin çalışma ortamında aldığı risklere oranla aldıkları ücretler de farklı olmaktadır. Ayrıca işler karmaşık ve yüksek eğitim gerektiren işlerdir. Çoğu personelin yaptığı işte uzmanlaştığı varsayılarak görev dağılımı yapılır.

Biçimsel örgüt yapısı ile amirin adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çünkü yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte yazılı olarak belirtilemeyen bazı hususlar amirlerin kontrolüne bırakılmaktadır. Çalışma alanında yazılı birçok kural olmasına rağmen insan kaynaklı çalışma alanlarında görülmeyen de birçok kural vardır. İşte bu kurallar sürekli olarak çalışan ile amiri karşı karşıya getirmektedir. Bu mevcut kuralların amirler tarafından çalışanlar üzerine isabetli uygulanması, kişisel memnuniyeti ile adaleti sürecinde zorluklar yaşatmaktadır. Dolayısıyla çalışan amiriyle çok yakın ilişki içerisine girmekte ve amirinin uygulayacağı adaletten direkt etkilenmektedir. Yukarıda açıklandığı üzere H_{B5} hipotezi reddedilemez.

Merkezileşmiş örgüt yapısı ile terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çünkü yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bir örgütte amirler görev değişikliği teklifini isteyip yaptıkları gibi çalışanların terfi etmesini de isteyip teklifte de bulunabilirler. Gücü elinde bulunduran merkezdeki amir istediği çalışanını istediği konuma getirmek için teklifte bulunduğunda o konuyla ilgili olan yazılı yönetmelikler, yönergeler ve kurallar değiştirilebilir. Dolayısıyla H_{M1} hipotezi reddedilemez.

Uzmanlaşmış örgüt yapısının amirin adaleti ile terfi sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çünkü organik yapıya sahip uzmanlaşmış bir örgütte bölümlere ayrılma söz konusudur. Bu tip örgüt yapıları karar verme süreçlerinde kıdemli personele daha çok güvendiğinden, elinde bulunan kıdemli personeli motive etmek için onları bir üst seviyeye terfi ettirmek isteyecektir. Bu da direkt olarak terfi sistemleri ile örgütsel yapının arasındaki ilişkiyi meydana çıkarmakta ve H_{U1} hipotezi reddedilemezliğini kanıtlamaktadır. Bölümlere ayrılmış olan uzmanlaşmış bir örgütte her bir bölümün başında bir amirin bulunması, bölümler arası koordinasyonun bu amirler tarafından sağlanması ve koordinasyonu sağlayan bu amirlerin koordinasyonda karşı karşıya kaldıkları iyi ya da kötü tüm durumları rapor ettikleri bir amir bulunuyor. Dolayısıyla uzmanlaşmış örgüt yapısında da amir ile bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda H_{U5} hipotezi reddedilemez.

Yapılan bu araştırmada, daha geniş açıdan bakıldığında, tablolarla destekli makro düzeydeki şu bulgulara dayalı olarak şunlar söylenebilir:

Tablo 5.13: Grubun Yönetici Seviyelerinin Erken Terfiye Göre Yüzde Dağılımı

			Erken Terfi Sayısı				Toplam
			Yok	1	2	3	
Yönetici Seviyeleri	Üst Seviye	Sayı	33	2	0	0	35
		Toplamın Yüzdesi	16,5%	1,0%	0,0%	0,0%	17,5%
	Orta Seviye	Sayı	121	9	3	3	136
		Toplamın Yüzdesi	60,5%	4,5%	1,5%	1,5%	68,0%
	Alt Seviye	Sayı	29	0	0	0	29
		Toplamın Yüzdesi	14,5%	0,0%	0,0%	0,0%	14,5%
Toplam		Sayı	183	11	3	3	200
		Toplamın Yüzdesi	91,5%	5,5%	1,5%	1,5%	100,0%

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun yönetici seviyelerinin erken terfiye göre dağılımları verilmiştir. Üst seviyede olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1'ini temsil etmektedir. Orta seviyede olup bir erken terfi alanlar toplamın % 4,5'ini, iki erken terfi alanlar toplamın % 1,5'ini, üç erken terfi alanlar toplamın %1,5'ini oluşturmaktadır. Alt seviyede olup hiç erken terfi alamayanlar ise toplamın 14,5'ini oluşturmaktadır. Bu bulgu bize yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bu kamu kuruluşunda alt seviyede yönetici olanların erken terfi almaya hakkı olmadığını göstermektedir. Bu veri önemli bulgularımız arasında yer almaktadır. Aynı kurumun içinde çalışan bir gruba erken terfi hakkı tanıyıp, diğer bir grubu bu haktan yoksun bırakmanın büyük motivasyon eksikliğine sebep olacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 5.14'te araştırma yapılan grubun yaşının erken terfiye göre dağılımları verilmiştir. 18-25 yaş arasında olup erken terfi alan bulunmamaktadır. 26-30 yaş arasında olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1'ini, üç erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. 31-35 yaş arasında olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1,5'ini oluşturmaktadır. 36-40 yaş arasında olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1'ini, iki erken terfi alanlar toplamın % 1'ini, üç erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. 41 yaş ve üzerinde olup bir erken terfi alanlar toplamın % 2'sini, iki erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini, üç erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. Bu da bize yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bu kamu kuruluşunda 26 yaşından önce erken terfi almanın mümkün olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.14: Grubun Yaşının Erken Terfiye Göre Yüzde Dağılımı

			Erken Terfi Sayısı				Toplam	
			Yok	1	2	3		
Yaş	18-25	Sayı	58	0	0	0	58	
		Toplamın Yüzdesi	29,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	
	26-30	Sayı	34	2	0	1	37	
		Toplamın Yüzdesi	17,0%	1,0%	0,0%	0,5%	18,5%	
	31-35	Sayı	38	3	0	0	41	
		Toplamın Yüzdesi	19,0%	1,5%	0,0%	0,0%	20,5%	
	36-40	Sayı	23	2	2	1	28	
		Toplamın Yüzdesi	11,5%	1,0%	1,0%	0,5%	14,0%	
	41+	Sayı	30	4	1	1	36	
		Toplamın Yüzdesi	15,0%	2,0%	0,5%	0,5%	18,0%	
	Toplam		Sayı	183	11	3	3	200
			Toplamın Yüzdesi	91,5%	5,5%	1,5%	1,5%	100,0%

Tablo 5.15: Grubun Eğitim Durumunun Erken Terfiye Göre Yüzde Dağılımı

			Erken Terfi Sayısı				Toplam	
			Yok	1	2	3		
Eğitim Durumu	Lise	Sayı	39	2	1	1	43	
		Toplamın Yüzdesi	19,5%	1,0%	0,5%	0,5%	21,5%	
	Ön Lisans	Sayı	65	3	0	1	69	
		Toplamın Yüzdesi	32,5%	1,5%	0,0%	0,5%	34,5%	
	Lisans	Sayı	73	6	2	1	82	
		Toplamın Yüzdesi	36,5%	3,0%	1,0%	0,5%	41,0%	
	Yüksek Lisans	Sayı	6	0	0	0	6	
		Toplamın Yüzdesi	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	
	Toplam		Sayı	183	11	3	3	200
			Toplamın Yüzdesi	91,5%	5,5%	1,5%	1,5%	100,0%

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun eğitim durumunun erken terfiye göre dağılımları verilmiştir. Lise mezunu olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1'ini, iki erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini, üç erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. Ön lisans mezunu olup bir erken terfi alanlar toplamın % 1,5'ini, iki

erken terfi alan bulunmamakla beraber, üç erken terfi alanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. Lisans mezunu olup bir erken terfi alanlar toplamın % 3'ünü, iki erken terfi alanlar toplamın % 1'ini, üç erken terfi alanlar toplamın % 1'ini oluşturmaktadır. Yüksek lisans mezunu olup erken terfi alan bulunmamaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere yüksek lisans mezunu olan yöneticiler erken terfi alamamaktadır. Bu husus bize şunu göstermektedir; yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bu kamu kurulunda personelin eğitim seviyesinin yükselmesinin, kurum içinde erken terfi almasına ne yazık ki bir etkisi bulunmamaktadır. Kişinin eğitim seviyesinin yükselmesi kendini geliştirdiği anlamına gelmektedir. Kuruma daha fazla sağlayacağı kaçınılmazdır. Eğer belirli bir konuda uzmanlaşmışsa da kurumun bu personelini uzman olduğu konuda kullanması oldukça isabetli bir karardır.

Tablo 5.16: Grubun Yaşının Yönetici Seviyelerine Göre Yüzde Dağılımı

			Yönetici Seviyeleri			Toplam
			Üst Seviye	Orta Seviye	Alt Seviye	
Yaş	18-25	Sayı	17	33	8	58
		Toplamın Yüzdesi	8,5%	16,5%	4,0%	29,0%
	26-30	Sayı	5	25	7	37
		Toplamın Yüzdesi	2,5%	12,5%	3,5%	18,5%
	31-35	Sayı	4	35	2	41
		Toplamın Yüzdesi	2,0%	17,5%	1,0%	20,5%
	36-40	Sayı	5	19	4	28
		Toplamın Yüzdesi	2,5%	9,5%	2,0%	14,0%
	41+	Sayı	4	24	8	36
		Toplamın Yüzdesi	2,0%	12,0%	4,0%	18,0%
	Toplam	Sayı	35	136	29	200
		Toplamın Yüzdesi	17,5%	68,0%	14,5%	100,0%

Tablo 5.16'da araştırma yapılan grubun yaşının yönetici seviyelerine göre dağılımları verilmiştir. 18-25 yaş arasında olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 8,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 16,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 4'ünü oluşturmaktadır. 26-30 yaş arasında olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 2,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 12,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 3,5'ini oluşturmaktadır. 31-35 yaş arasında olup üst

seviye yönetici olanlar toplamın % 2'sini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 17,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 1'ini oluşturmaktadır. 36-40 yaş arasında olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 2,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 9,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 2'sini oluşturmaktadır. 41 ve üzerin yaş arasında olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 2,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 9,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 2'sini oluşturmaktadır. Tablodan iki uç noktadaki verileri ele aldığımızda karşımıza şu bulgu çıkmaktadır. 18-25 yaş arasında olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 8,5'ini, 41 ve üzerin yaş arasında olup alt seviye yönetici olanlar toplamın % 2'sini oluşturmaktadır. Yani toplamın %8,5'ine denk gelen bu 8 kişi, toplamın % 2'sine denk gelen bu 17 kişinin altında çalışmaktadır. Bu da demektir ki yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bu kamu kuruluşlarında yönetici seviyelerinin yaşla bir ilişkisi yoktur. Yani yaş ilerledikçe yönetici seviyesinde bir değişiklik olmamaktadır.

Tablo 5.17: Grubun Eğitim Durumunun Yönetici Seviyelerine Göre Yüzde Dağılımı

			Yönetici Seviyesi			Toplam
			Üst Seviye	Orta Seviye	Alt Seviye	
Eğitim Durumu	Lise	Sayı	5	16	22	43
		Toplamın Yüzdesi	2,5%	8,0%	11,0%	21,5%
	Ön Lisans	Sayı	1	62	6	69
		Toplamın Yüzdesi	0,5%	31,0%	3,0%	34,5%
	Lisans	Sayı	26	55	1	82
		Toplamın Yüzdesi	13,0%	27,5%	0,5%	41,0%
	Yüksek Lisans	Sayı	3	3	0	6
		Toplamın Yüzdesi	1,5%	1,5%	0,0%	3,0%
Toplam		Sayı	35	136	29	200
		Toplamın Yüzdesi	17,5%	68,0%	14,5%	100,0%

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun eğitim durumunun yönetici göre dağılımları verilmiştir. Lise mezunu olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 2,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 8'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 11'ini oluşturmaktadır. Ön lisans mezunu olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 0,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 31'ini, alt seviye

yönetici olanlar toplamın % 3'ünü oluşturmaktadır. Lisans mezunu olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 13'ünü, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 27,5'ini, alt seviye yönetici olanlar toplamın % 0,5'ini oluşturmaktadır. Yüksek lisans mezunu olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 1,5'ini, orta seviye yönetici olanlar toplamın % 1,5'ini oluştururken, alt seviye yönetici olanlardan yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır. Yine tablodaki verileri dikkatle incelediğimizde ilginç bir bulguyla daha karşılaşmaktayız. Yüksek lisans mezunu olup orta seviye yönetici olanlar toplamın % 1,5'ini oluştururken, lise mezunu olup üst seviye yönetici olanlar toplamın % 2,5'ini oluşturmaktadır. Toplamın % 1,5'ini oluşturan bu orta seviyedeki 3 yönetici, toplamın % 2,5'ini oluşturan bu üst seviyedeki 5 yöneticinin altında görev almak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip bu kamu kuruluşunda çalışanın eğitim seviyesi yönetici seviyesini belirlememektedir.

Ankete katılanların eğitim seviyelerinin sütun yüzdesi alındığında alt seviye yöneticilerin % 75'inin lise mezunu, orta seviye yöneticilerin % 90'ının ön lisans mezunu olduğu ve üst seviye yöneticilerin % 75'inin lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu oranlardan yola çıkarak kurum yöneticilerinin hangi eğitim seviyelerinden temin edildiğini anlamak kolay olacaktır. İnsan kaynağı sağlama anlamında şu öneride bulunulabilir; alt seviye yöneticilerin lise mezunu olması yeterli oluyorsa, başvuruda bulunan adaylardan, kurum ihtiyacına binaen kendi içinde sınav yaparak, sınavdan başarılı olanlardan istediği dallarda personel temin edebilir. Orta seviye yöneticiler için ön lisans mezunu olması yeterli oluyorsa, devletin lise mezunları için açtığı üniversiteye yerleşme sınav sonucuna göre ön lisans eğitimi için yeterli puanı alan adaylardan kurum, yine kendi içinde sınav yaparak öğrenciler seçilebilir. İki yıllık eğitim süresince kurum için gerekli eğitimlerin yanı sıra ön lisans dersleri de verilirken, öğrenciler ikinci sınıfta kurumun istediği dallara ayrılıp mezun edilerek temin edilebilir. Son olarak üst seviye yöneticiler için lisans mezunu olması yeterli oluyorsa, yine devletin lise mezunları için açtığı üniversiteye yerleşme sınav sonucuna göre lisans eğitimi için yeterli puanı alan adaylardan kurum kendi içinde sınav yaparak öğrenciler seçilebilir. Dört yıllık eğitim süresince kurum için gerekli eğitimlerin yanı sıra lisans dersleri de verilirken, öğrenciler dördüncü sınıfta kurumun istediği dallara ayrılıp, dördüncü yılın sonunda mezun edilerek temin edilebilir.

Kurum içerisinde yönetici seviyeleri arasında terfi kapısı sürekli açık olmalıdır. Bu durum çalışan personeli sürekli motive edecektir ve emsalleriyle arasında yumuşak bir rekabet olmasını sağlayacaktır. Yapılacak terfi ise belirli koşullara bağlı olmalıdır. Alt seviye yönetici olarak temin edilen lise mezunu personele, kurumun istediği dallarda iki yıllık ön lisans eğitimini tamamlaması için görev süresince en az iki yıl süre tanınabilir. Bu aşamada zaman konusunda personelin yaşı çok ilerlemeden terfi edebilmesi için alt ve üst sınır olmalıdır. Örneğin; alt seviye yöneticilikten orta seviye yöneticiliğe geçiş hakkı göreve başladıktan sonra 2-4 yıl arasında olabilir. Sonra iki aşamalı bir değerlendirmeye tabi tutulabilir. Birincisi sırasıyla yukarı doğru ilk 3 amirinin layık görmesi ve liyakat belgesi doldurması, ikincisi kurum içerisinde orta seviye yöneticinin bilmesi gereken konulardan sınava tabi tutulmasıdır. Başarılı olanlar direkt olarak terfi ettirilmelidir. Benzer şartlar üst seviye yönetici terfisi için de geçerli olabilir. Alt seviye yöneticilikten orta seviye yöneticiliğe terfi etmiş ya da direkt orta seviye yöneticilik okulunu bitirip görevine orta seviye yönetici olarak başlamış olan personele kurumun istediği dallarda dört yıllık lisans mezunu olması için belirli zaman tanınmalıdır. Örneğin; göreve başladıktan sonra 2-6 yıl arasında bir süre olabilir. Sonra iki aşamalı bir değerlendirmeye tabi tutulabilir. Birinci aşama sırasıyla yukarı doğru ilk 3 amirinin layık görmesi ve liyakat belgesi doldurması, ikinci aşama kurum içerisinde üst seviye yöneticinin bilmesi gereken konulardan sınava tabi tutulmasıdır. Başarılı olanlar ise yine direkt olarak terfi ettirilmelidir. Bu şekilde yapılacak terfiler personele kurum içerisinde, ulaşılması gereken bir hedef olacaktır ve personel bir beklenti içine girecektir. Dolaylı olarak bu husus personelin aidiyet duygusunu geliştirip, kuruma bağlılığını artıracaktır. Ayrıca kurum içerisinde terfi yapılması personelin kuruma aşına olmasından dolayı duruma daha hızlı adapte olarak işini benimsemesi açısından kuruma fayda sağlayacaktır. Hatta oryantasyon sürecinde kuruma alışmak için geçirilecek sürede verim kaybı da önlenmiş olacaktır.

Günümüzde çok yaşadığımız bir durum olan dış kaynaktan personel temin etme söz konusu olduğunda ise kurum şu şekilde personel temin edebilir. Kurum ihtiyacına istinaden istediği dalları belirterek, kaynak arandığını ilan ettikten sonra gelen adayların eğitim seviyesi ne olursa olsun (lise, ön lisans, lisans) hepsini alt seviye yönetici olarak temin etmelidir. Temin edilen personel kurum içerisinde terfi ölçütlerini sağladıktan sonra diğer personel gibi terfi hakkına sahip olabilmelidir.

Örneğin dış kaynaktan temin edilen lisans mezunu bir personel kurum içerisinde terfi etmek istiyorsa önce 2-4 yıl bekleyip orta seviye yönetici değerlendirilmesine tabi olmalı, sonra 2-6 yıl bekleyip üst seviye yönetici değerlendirilmesine tabi olmalıdır. Bu durum aslında iki kuruma iki yönlü bir fayda sağlayacaktır. Birinci fayda; dış kaynaktan alınan personel alt seviyeden başlayarak üst seviyeye çıkana kadar belli bir tecrübe kazanacaktır. İkinci fayda ise; kurumun mesleki gelişim okullarında yetişen personelin bulunduğu konumun bir üst konumuna gelerek direkt onları yönetme hakkına sahip olmayacaktır. Dışarıdan temin edilen bir personelin kurumda direkt olarak üst seviye yönetici seviyesinde göreve başlaması kurumun işlerinin çok basit olduğunu ve herkesin kolayca yapabileceği işlermiş gibi algılanmasına sebebiyet verecektir. Çünkü bu durum tecrübeli personelin motivasyonun azalmasına sebep olup, kuruma olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Sistemin önerilen düzeyde düzene sokulması kuruma olan saygınlığı da artıracaktır. Önerilen bu terfi sisteminin yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip kamu kurumları için uygun bir terfi sistemi olduğu düşünülmektedir.

VI. BÖLÜM

SONUÇ

Bir örgütün uzun ömürlü olma sebeplerini sıralayacak olursak bunlardan bir tanesi örgütün bulunduğu çevrede işgal ettiği konumun bir gereği olan çevreye karşı duruşudur. Örgüt, ekonomik piyasada rakiplerinden üstünlüğünü kanıtlamak saygın bir çevreye ve ürün kalitesine sahip olduğunu güçlü yönlerini hissettirerek çevreye sunar. Bunu da santraç gibi doğru zamanda gerekli hamleyi düşünerek, bilinçli ve çalışan tüm personeliyle işbirliği içinde birlik ruhu oluşturarak yapabilir. Çalışanlar arasında işbirliği örgüt içindeki huzuru sağlamakla mümkündür. “Herkes eşit davranmak, en büyük eşitsizliktir” prensibinden hareketle örgüt içi adaleti sağlama rolü amirlere ve yöneticilere büyük yükler yüklemiştir. Bu anlayışla; çalışma ortamlarında adalet en önemli unsurlardan biridir. Çünkü çalışan sürekli kendini emsalleriyle her konuda kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamalar sonucunda amirinin ne kadar adaletli davrandığını ve adil olduğunu sorgulamaya başlayacaktır. Çalışan bir yandan amirinin adil oluşuyla ilgilenirken, diğer yandan da ücret gibi örgütün kendisine verdiği parasal değerle ilgilenecektir. İşte tamda bu aşamada personel bir karar sürecine girmektedir. Eğer amirinin adil olduğu kanısına varırsa; amire bağlılık ve itaat etme duygusu artacaktır. Çalışan maaşının adaletli dağıtıldığını, harcanılan işgücü ve emeğin karşılığı olduğunu ve kendine yettiğini düşünürse; çalışanın örgüte bağlılığı artarak aidiyet duygusu gelişecektir. Amirine ve örgütüne ruhen bağlanan personel ise daha verimli olmak için elinden gelen performansın daha fazlasını gösterecektir. Bu da kişisel başarıyı beraberinde getirecektir. Bu aşamada ilk akla gelen sanırım kişisel başarıyla örgüt başarısının paralel olması olacaktır. Tren vagonu gibi birbiri ardına sıralan bu disiplinlerin başını adalet çekmektedir. Bu da adalete dayalı insan kaynakları yönetim sistemini gerekli kılmaktadır. Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere araştırmanın değişkenleri arasında sürekli bir bağlantı olduğu ve çok ince çizgilerle birbirlerinden ayrıldıklarından bahsetmek mümkündür.

Bunu bilimsel olarak belirli şekillere sokmak gerekirse ülkenin idamesinde söz sahibi olan bir kamu kuruluşunda araştırma yapılmıştır. Yüksek düzeyde mekanik yapıya

sahip bir kamu kuruluşunda örgüt yapılarının terfi sistemlerine ve örgütsel adalete etkisi araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Araştırmada, Tablo 5.12’de görülebildiği gibi biçimselleşmiş örgüt yapısının amirin adaletli olması, merkezileşmiş örgüt yapısının terfi sistemleri ve uzmanlaşmış örgüt yapısının hem amirin adaletli olması hem de terfi sistemleri arasında ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma yapılırken şüphesiz ki bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Bunlardan bir tanesi yüksek düzeyde mekanik yapıya sahip yapıda örgütlenmiş çok kurum bulunmadığı için bir tek kamu kurumunda uygulanmıştır. Ankette açık uçlu veya yarı yapılandırılmış sorulara yer verilmediği için katılımcıların sorular dışında görüşleri alınamamıştır.

Araştırmada niceliksel araştırma yöntemlerinde yararlanılmıştır. 93 sorudan oluşturulan 5’li Likert ölçekli anket, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Ankette verilerin cevaplarının değerlendirilmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların cevapları incelendiğinde amirlerin kesinlikle adaletli olmaları gerektiği; terfinin personeli motive edip tetikleyen en önemli araçlardan biri olduğu ve örgüt yapısı ne olursa olsun amirin adaletinin ve terfi sistemlerinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Personel değerlendirmenin nasıl olması gerektiği ile ilgili ayrı bir çalışma yapılabilir. Özellikle değerlendirmelerin açık, şeffaf, herkesi motive edici şekilde ve 360 derece değerlendirme sistemine göre yapılmasına yönelik bir çalışma, bu araştırmanın bir devamı niteliğinde yazına katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

Adalet nedir? <http://www.mevzuat.gov.tr>.

Akdoğan, Hüseyin, Yasin Köse. 2012. Polislerin İş Tatmininde Terfi Sistemleri ve Rütbenin Rolü Üzerine Bir Meta Analiz. Polis Bilimleri Dergisi, C.14 s.2: 51-74.

Can, Halil. 1994. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cihangiroğlu, Şahin. 2010. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. C.6. s.12: 67-82.

Cihangiroğlu, Yılmaz. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi: 195-213.

David W. Johnstone, Wang-Sheng Lee. 2013. Extra Status and Extra Stress: Are Promotions Good For Us? Cornell University. C.66. s.1: 32-54.

Demircan, Yıldız. 2009. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi? Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. S.28: 68-90.

Dinç, Ceylan. 2008. Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. C.9. s.2: 13-29.

Dinç, Ceylan. 2008. Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunu Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi ve İllere Göre Farklılar. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.22. s.2: 125-139.

Erkuş, Yücel. 2011. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. C. 6. S.1: 245-270.

Henry, Mintzberg. 1989. Mintzberg On Management. 10. bs. New York: The Free Press A Division of Macmillan. s: 117-252.

İçerli, İsmail. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. C. 5. s.1: 67-92.

İşcan, Sayın. 2010. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.24. s.4: 195-216.

İşcan, Sayın. Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. C.60. s.1: 149-171.

Karaca, Hasan, Sinan Ülkemen. 2012. ABD, İngiliz Ve Türk Polisindeki Terfi Kriterlerinin Karşılaştırılması. Polis Bilimleri Dergisi. C.14. s.3: 27-44.

Karademir, Hüseyin, Hasan Çoban. 2011. Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. C.10. s.36: 25-41.

Karataş, Çetin. 2011. Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. C.18. s.1: 71-85.

Karataş, Çetin. 2011. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Bilig Dergisi. s:57: 175-200.

Kılıçlar, Hamdi. 2011. Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi. C.3. s.3: 23-36.

Köksal, Kemal. 2011. Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. C.12. s.2: 159-170.

Özdemir, Asım. 2013. Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, s: 99-117.

Özünlü, Emine. 2010. Osmanlı Ordusunda Bir Motivasyon ve Terfi Kaynağı: "Terakki" Tevcihi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. C.3 s.11: 238-244.

Sağsan, Mustafa. 2008. Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri. Başkent Üniversitesi. Ankara. Doktora Tezi, s.11-15.

Sayar, Özkan, Ahmet Karaaslan. 2009. Kadın işçilerin terfi ettirilmelerinde etkili olan faktörler ve işgücü piyasalarında terfi ayrımcılığı. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. S:24: 118.

Seymour Spilerman ve Trond Petersen. 1999. Organizational Structure, Determinants of Promotion, and Gender Differences in Attainment, Columbia University and University of California. Social Science Research s.28: 203-227.

Taşkaya, Şahin. 2011. Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.29. s.1: 165-185.

Terfi, Terfi nedir? <http://www.wikipedia.org/tr/Terfi>. [15.07.2013]

Terfi, Terfinin tanımı, Terfi Kavramı, Terfinin dilimizdeki tanımı nedir? <http://www.tdk.gov.tr>. [15.07.2013]

Terfi, Terfi ne anlama gelir? <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-iletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html>. [15.07.2013]

Tom Burns ve G.M. Stalker. 1966. The Management of Innovation. London: Associated Book Publishers Limited. s:119-125.

Töremen, Can. 2010. Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi C.14. s.1: 58-70.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982.

Türkiye Cumhuriyeti. Millî Eğitim Bakanlığı, Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Arşivleme Sistemi, Ankara, 2008. s:6-13.

Yıldırım, Mehmet. İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. C.62 s.1: 253-278 .

EKLER**EK-1****ANKET FORMU****Değerli Kurum Çalışanı,**

Bu anket çalışması örgüt yapılarının, terfi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkisini irdellemek üzere oluşturulmuştur. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar hiçbir şekilde kamuoyu ile paylaşılmayacaktır. Arzu ettiğiniz takdirde sonuçlar tarafınıza bildirilecektir. Anketin doldurma süresi yaklaşık 10 dakikadır. Anketi doldurmak için ayırdığınız zamana teşekkür ederim. Ömrünüze bereket.

Aziz YURTTAŞ
Yakın Doğu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Programı

Kişisel Bilgiler :

1. Yaşınız (Bitirilen Yaşınız Yazılacak) :

2. Cinsiyetiniz:

KadınErkek

3. Öğrenim Durumunuz .:

LiseYüksek LisansÖnlisansLisansDoktora

4. Medeni Durumunuz :

BekarEvli

5. Varsa Çocuk Sayınız :
6. Yönetici Seviyeniz :
7. Şu anki görevinizdeki hizmet süreniz (kaç yıl veya kaç ay olduğu) :
8. Kurumunuzdaki toplam hizmet süreniz (kaç yıl veya kaç ay olduğu) :
9. En son görev yeriniz dahil toplam kaç farklı görev yeriniz oldu :
10. Şu ana kadar kaç erken terfi aldınız :

11. Gelir Durumunuz :

- 2000-3000
- 3001-4000
- 4001-5000
- 5001 ve üzeri

Aşağıda yer alan ifadelerin karşısında sizin bu ifadelere katılma dereceniz yer almaktadır. Katılma derecenize göre kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ifadelerinden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	Açıklamalar (Terfi)	(1) Kesinlikle Katılıyorum	(2) Katılıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılmıyorum	(5) Kesinlikle Katılmıyorum
T1	Kurumumuzdaki terfi kararlarında, liyakatin (yeterlilik, layık olma) ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T2	Kurumumuzdaki terfi kararlarında kıdemin (deneyim) ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T3	Kurumumuzdaki terfi kararlarında eğitimin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T4	Kurumumuzdaki terfi kararlarında performans değerlendirmesinin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T5	Kurumumuzdaki terfi kararlarında sınavın bir değerlendirme ölçütü olacağını düşünüyorum.					
T6	Kurumumuzdaki terfi kararlarında sağlık durumunun ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T7	Kurumumuzdaki terfi kararlarında din ve dini faktörlerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					

T8	Kurumumuzdaki terfi kararlarında, hemşehrlik faktörünün ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T9	Kurumumuzdaki terfi kararlarında etik (ahlâki) faktörlerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T10	Kurumumuzdaki terfi kararlarında akrabalık faktörünün ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T11	Kurumumuzdaki terfi kararlarında şahsi ilişkilerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T12	Kurumumuzdaki terfi kararlarında siyasi faktörlerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T13	Kurumumuzdaki terfi kararlarında adalet faktörünün ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T14	Kurumumuzdaki terfi kararlarının tarafsızlığa uygun olduğunu düşünüyorum.					
T15	Kurumumuzdaki terfi kararlarında ticari zekanın ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T16	Kurumumuzdaki terfi kararlarının zamanında yapıldığını düşünüyorum.					
T17	Kurumumuzdaki terfi kararlarında etnik (kavmî, köken) faktörlerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T18	Kurumumuzdaki terfi kararlarında yaratıcı ve yenilikçi zekanın ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T19	Kurumumuzdaki terfi kararlarında yetenek ve becerilerin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T20	Kurumumuzdaki terfi kararlarında bilgi ve iletişim becerisinin ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T21	Kurumumuzdaki terfi kararlarında cinsiyet faktörünün ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T22	Kurumumuzdaki terfi kararlarında, duygusal zekanın ölçüt olarak alındığını düşünüyorum.					
T23	Kurumumuzdaki terfi kararlarının güvenilir olduğunu düşünüyorum.					
	Açıklamalar (Örgütsel Adalet)	(1) Kesinlikle Katılıyorum	(2) Katılıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılmıyorum	(5) Kesinlikle Katılmıyorum
Ü1	Aldığım ücret, ailemin ihtiyaçlarını ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
Ü2	Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.					
Ü3	İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmaktadır.					
Ü4	Ücretim, kariyerimin geçmiş dönemlerinde yeterli olmuştur.					

Ü5	Alacağım emeklilik ücreti, yaptığım hizmeti karşılamaya yetmektedir.					
Ü6	Deneyimlerimi gözönüne aldığımda, ücretimi adil buluyorum.					
Ü7	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda, ücretimi adil buluyorum.					
Ü8	İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.					
Ü9	Sergilediğim çabaları gözönüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.					
Ü10	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.					
Ö1	Uygulanan mevcut ödüller, tatmin edici düzeydedir.					
Ö2	Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda, aldığım ödülleri adil buluyorum.					
Ö3	Ödüllerin ve takdirlerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
Ö4	Ödüllerin zamanında verildiğini düşünüyorum.					
Ö5	Ödüllerin gelecekteki çalışma hayatımı etkilediğini düşünüyorum.					
İŞ1	İşe ilişkin kararlar amirler tarafından tarafsız bir biçimde alınmaktadır.					
İŞ2	İşimle ilgili kararlar alınırken amirlerim bana saygılı davranırlar.					
İŞ3	İşimle ilgili kararlar alınırken amirlerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İŞ4	İşimle ilgili kararlar alınırken amirlerim, bana karşı dürüst ve samimidir.					
İŞ5	İşimle ilgili kararlar alınırken amirlerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
İŞ6	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
İŞ7	İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız.					
İŞ8	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
İŞ9	Çalışma programımın adildir.					
İŞ10	İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız.					
İŞ11	İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız.					
İŞ12	Bu işyerinde işini iyi yapmayana tolerans (hoşgörü) gösterilmez.					
A1	Amirler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün astlarının görüşlerini alırlar.					

A2	Amirler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
A3	Amirler, alınan kararları astlarına açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
A4	İşle ilgili bütün kararlar, amirler tarafından, bunlardan etkilenen tüm astlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
A5	Amirlerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
A6	Astlar, amirlerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
A7	Amirlerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
	Açıklamalar (Örgüt Yapıları)	(1)Kesinlikle Katılıyorum	(2)Katılıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılmıyorum	(5)Kesinlikle Katılmıyorum
B1	Kurumumuzda çalışanlar için yazılı iş sözleşmesi yapılır.					
B2	Kurumumuzun faaliyetleri ile ilgili bilgi broşürü tüm çalışanlara verilir.					
B3	Kurumumuzda ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren teşkilat şeması tüm çalışanlara verilir.					
B4	Kurumumuzda yazılı görev tanım formları tüm çalışanlara verilir.					
B5	Kurumumuzda yazılı işletme politikaları vardır.					
B6	Kurumumuzda yazılı olarak çalışma yöntemlerini ve koşullarını anlatan el kitapları vardır.					
B7	Kurumumuzda personel için yazılı talimatlar, yönergeler vb. vardır.					
B8	Kurumumuzda yazılı görev çizelgeleri veya programları vardır.					
M1	Çalışma ortamındaki anlaşmazlıkları amirler çözerler.					
M2	Fazla mesaiye kalma kararını amirler verirler.					
M3	Yapılacak işlerin önceliklerini ve bitirilme zamanlarını amirler belirler.					
M4	Görev değişikliği teklifini amirler ister ve yaparlar.					
M5	Mesaide kullanılacak çalışma yöntemini amirler belirler.					
M6	Personel arası görev dağılımını amirler yaparlar.					

M7	Bölümler kararları koordineli bir şekilde alır.					
M8	Bölümler arası alınan kararlarda bir bütünlük yoktur.					
UZ1	Kurumumuz karar verme süreçlerinde kıdemli personele daha çok güvenmektedir.					
UZ2	Kurumumuzda en alt seviyedeki çalışanların eğitim seviyesi en az lise ve dengi okul mezunudur.					
UZ3	Kurumumuz iyi eğitim görmüş çalışanını motive eder ve elde tutar.					
UZ4	Üst seviye yöneticiler, çalışma sürelerini, kurumun farklı bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına ayırmaktadır.					
UZ5	Üst seviye yöneticiler çalışma sürelerini, rutin ve astların görevlerini denetleme işlerine ayırmaktadır.					
UZ6	Kurumumuzda çalışanların eğitimine ve kişisel gelişimlerine önem verilmektedir.					
UZ7	Kurumumuzda yapılan işler karmaşık ve yüksek eğitim gerektiren işlerdir.					
UZ8	Kurumumuzda yapılacak işler için kısa süreli bir eğitimin yeterlidir.					
UZ9	Kurumumuzda yapılacak işler için tecrübeli olmak yeterlidir.					

EK-2**GÜVENİRLİK ANALİZLERİ****Madde İstatistikleri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
T1	75,07	225,860	,752	,914
T2	75,32	235,406	,547	,919
T3	75,33	228,599	,709	,915
T4	75,07	225,826	,711	,915
T5	75,43	224,114	,699	,915
T6	75,08	229,705	,671	,916
T7	74,37	240,846	,477	,920
T8	74,50	250,424	,134	,925
T9	75,15	233,282	,555	,919
T10	74,65	247,621	,222	,924
T11	75,15	253,858	,014	,928
T12	74,88	254,817	-,014	,929
T13	75,10	230,464	,661	,916
T14	75,12	226,478	,733	,915
T15	74,63	238,541	,533	,919
T16	75,20	231,722	,641	,917
T17	74,38	241,732	,497	,920
T18	75,02	226,254	,736	,915
T19	75,00	225,593	,762	,914
T20	75,05	225,574	,768	,914
T21	74,33	240,599	,508	,919
T22	74,45	235,981	,623	,918
T23	75,05	224,896	,797	,914

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
Ü1	32,55	47,709	,735	,860
Ü2	32,38	48,952	,669	,866
Ü3	33,23	60,012	-,074	,927
Ü4	32,92	51,569	,518	,876
Ü5	32,47	51,541	,523	,876
Ü6	32,48	46,356	,803	,855
Ü7	32,37	46,609	,861	,851
Ü8	32,27	47,216	,816	,855
Ü9	32,45	48,387	,722	,862
Ü10	32,38	46,884	,822	,854

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
Ö1	13,25	11,818	,649	,695
Ö2	13,47	11,779	,595	,711
Ö3	13,37	10,507	,764	,647
Ö4	13,58	11,027	,654	,688
Ö5	14,27	14,911	,142	,858

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulanan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
İS1	34,92	118,688	,751	,952
İS2	35,20	118,671	,784	,950
İS3	35,07	119,284	,748	,952
İS4	35,40	116,108	,889	,947
İS5	35,38	117,562	,854	,948
İS6	35,18	117,508	,829	,949
İS7	34,98	116,898	,832	,949
İS8	34,93	116,572	,839	,949
İS9	34,80	116,569	,851	,948
İS10	34,95	116,794	,811	,950
İS11	34,72	118,986	,750	,952
İS12	35,22	127,156	,424	,961

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulanan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
A1	18,72	36,749	,754	,919
A2	19,05	36,014	,843	,910
A3	19,00	36,407	,872	,908
A4	18,92	37,298	,740	,920
A5	18,92	36,586	,820	,912
A6	18,92	38,586	,579	,937
A7	19,08	36,417	,822	,912

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
B1	16,98	37,915	,635	,904
B2	16,95	37,404	,756	,891
B3	17,22	37,190	,784	,889
B4	17,37	39,287	,720	,895
B5	17,15	37,181	,780	,889
B6	17,48	39,915	,651	,900
B7	17,95	42,455	,623	,904
B8	17,73	39,182	,713	,895

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
M1	15,97	33,016	,429	,878
M2	16,40	29,363	,758	,841
M3	16,30	29,536	,791	,838
M4	16,37	29,660	,800	,838
M5	16,28	28,376	,858	,830
M6	16,38	30,274	,865	,835
M7	15,88	35,427	,255	,894
M8	15,68	33,508	,391	,882

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
UZ1	23,00	32,644	,438	,750
UZ2	23,05	32,828	,346	,763
UZ3	22,10	29,583	,581	,727
UZ4	22,42	29,501	,715	,711
UZ5	22,52	33,644	,325	,765
UZ6	22,20	28,942	,610	,721
UZ7	22,28	33,901	,290	,770
UZ8	22,10	33,244	,267	,777
UZ9	22,47	29,643	,529	,735

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Aziz YURTTAŞ

Doğum Yeri :Keçiören/ANKARA

Doğum Tarihi :21.05.1987

Medeni Hali :Evli

Yabancı Dil :İngilizce

Eğitim Durumu:

- 1.İlköğretim : İnönü İlköğretim Okulu- Gölbaşı/Ankara
- 2.Ortaöğretim : Alparslan İlköğretim Okulu-Menderes/İzmir
- 3.Lise : Menderes Lisesi-Menderes/İzmir
- 4.Ön Lisans : Kara Kuvvetleri Astsubay Meslek Yüksek Okulu-Balıkesir
- 5.Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (A.Ö.)-Eskişehir

Çalışma Hayatı :

- 1.Zırhlı Birlikler Okul Komutanlığı-Etimesgut/Ankara (2006-2009)
- 2.6'ncı Motorlu Piyade Tugay Komutanlığı-Akçay/Şırnak (2009-2011)
- 3.28'inci Mekanize Piyade Tümen Komutanlığı-K.K.T.C. (2011-Halen Devam Ediyor)