

# ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİYE GİRİŞ

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU



AKADEMİSYEN  
KİTABEVİ

© Copyright 2019

*Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.*

**ISBN**

978-605-258-248-0

**Sayfa ve Kapak Tasarım**

Akademisyen Dizgi Ünitesi

**Kitap Adı**

Örgütsel Psikolojiye Giriş

**Yayıncı Sertifika No**

25465

**Yazar**

Doç. Dr. Hakan Vahit Erkutlu

**Baskı ve Cilt**

Bizim Dijital Matbaa

**Yayın Koordinatörü**

Yasin DİLMEN

**Bisac Code**

BUS085000

**DOI**

10.37609/akya.737

**GENEL DAĞITIM**

**Akademisyen Kitabevi A.Ş.**

*Halk Sokak 5 / A*

*Yenişehir / Ankara*

*Tel: 0312 431 16 33*

*siparis@akademisyen.com*

**www.akademisyen.com**

# ÖNSÖZ

Örgütsel psikoloji, psikolojinin bilgi birikimini bireyin çalışma yaşamını açıklamada kullanır ve bireyin çalışma yaşamına ilişkin yeni bilgiler üretir. Bu bilim dalının kapsamına giren konular arasında; çalışanın tatminini ve verimini arttırma, çalışanın işiyle ve çalıştığı işletmeyle bütünleşmesi, zamanı geldiğinde ise sağlıklı biçimde ayrılmasını sağlama, iş başında yaşayabileceği stres ve sıkıntıyı azaltmaya yönelik çabaların tümü örnek olarak verilebilir.

Bu çabalar çalışan ile işi arasında en iyi uyuma ulaşmaya yöneliktir. Bunun yolu ise insan kaynakları yönetimi’nde konuları arasında bulunan iş analizi, personel seçimi, performans değerlemesi, işe güdüleme, personel eğitimi ve iş çevresi koşullarının çalışana uyarlanma süreçlerinde etkinliğin sağlanmasından geçer.

Örgütsel psikoloji günümüz çalışma yaşamında önemi giderek artan akademik bir disiplin ve bir uygulama alanıdır. 20. yüzyılın sonlarında, endüstride olan hızlı gelişim ve değişimler, yeni teknolojiler ve artan rekabet koşulları, üretim ve yönetim biçiminde yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Bu durum, çalışanların ve örgütlerin değişime ayak uydurmalarını ve yeniden yapılanmalarını zorunlu kılmış, insan kaynaklarının önemini, sosyal ve davranış bilimlerine olan gereksinimleri de artmıştır. Günümüzde örgütsel psikoloji, psikolojinin en çok rağbet gören alt dallarından biri durumuna gelmiştir.

Örgütsel psikolojinin ilgi alanı (a) insan davranışlarıyla ve (b) insanın da “işle ilgili” davranışlarıyla sınırlıdır. Çalışanların iş performansını ve iş doyumunu etkileyen faktörleri saptamak, onların performans ve doyumunu artırmaya yönelik yöntemler ve teknikler geliştirmek örgütsel psikolojinin temel araçları arasındadır.

Çalışma olgusu oldukça karmaşıktır ve içinde pek çok faktörü barındırmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma yaşamının da pek çok unsuru bulunmaktadır: çalışmanın kendisi, yapılan işin doğası, çalışma ortam ve koşulları, çalışan birey ve özellikleri ayrı ayrı önemli olduğu kadar birbirleriyle de ilişki içindedir. Kitabın bölümlerinde tüm bu unsurlara kuramsal olarak yer verilmekte ve alanın uygulama yönü güçlü olması nedeniyle çalışma yaşamından güncel örnekler de incelenmektedir.

Kitabın 1. Bölümde *örgütsel psikoloji* kavramının tanımları, pozitif ve negatif boyutları ile gelişimi ele alınmıştır.

*İnsan kaynakları yönetimi*, tarihsel gelişimi, özellikleri, önemi, amaçları ve işlevleri 2. Bölümde, *motivasyon* kavramı ve önemi ile motivasyon süreci ve kuramları 3. Bölümde; örgütsel vatandaşlık, işe adanma, işe gömülmüşlük, işe bağlılık, psikolojik iyi oluş ve psikolojik sermaye gibi pozitif çalışan tutum ve davranışları 4. Bölümde ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışları, işyeri nezaketsizliği, örgütlerde dedikodu ve söylenti, tükenmişlik, işyeri tatminsizliği ile örgütsel sinizm konuları da işlenmiştir. 5. Bölümde ise *örgütsel iletişim* kavramının tanımları, süreci, türleri, amaç ve işlevleri ile yönetimi detaylı biçimde tartışılmıştır.

Daha önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirleriyle bağımlı ve toplu hareket eden ve birden fazla bireyin oluşturduğu bir bütünlük olarak tanımlayabileceğimiz takım kavramı, türleri ve oluşum aşamaları 6. Bölümün konuları arasındadır. 7. Bölümde “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme beceri ve bilgilerinin toplamı” diye ifade edebileceğimiz liderlik kavramı ile klasik ve çağdaş liderlik kuramları tartışılmaktadır. Kitabın 8. Bölümünde örgüt üyelerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanabilen *örgütsel politika* kavramı incelenmiştir. Örgütsel politika kavramının tanımları, ortaya çıkma nedenleri ve sonuçları ile kavramla ilişkili örgütlerde güç ve etkileme kavramlarına da bu bölümde yer verilmiştir.

Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren bir rehber olmanın yanında bir kontrol mekanizması işlevi de gören *örgüt kültürü* ile *örgütsel yapı ve örgüt geliştirme* 9. Bölümde incelenmektedir. Bu bölümde örgüt kültürünün unsurları, işlevleri, örgüt kültürünü açıklayan modeller ile örgüt yapısını oluşturan unsurlar, örgüt yapısı modelleri ve örgüt kültürünü geliştirme konuları ele alınmaktadır. 10. Bölümde insanın içinde bulunduğu ortamı olumsuz olarak değerlendirmesi sonucu içine düşmüş olduğu durum diye ifade edebileceğimiz *stres* kavramı, stres kaynakları, aşamaları ve yönetimi tartışılmaktadır.

Kitabın son bölümünde *örgütsel adalet* kavramı ele alınmıştır. Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanabilecek olan örgütsel adalet kavramının boyutları, kavramın temelini oluşturan kuramlar, kavramın öncülleri ve sonuçları tartışılan konular arasındadır.

Kitabın tamamlanmasında öğrenci ve meslektaş gibi pek çok kişinin doğrudan veya dolaylı katkıları olmuştur. Bunların hepsine teşekkür borçluyum. Ayrıca benim bu konularda yetişmemi sağlayan ve yol gösteren, bana olanak

veren, beni eleştiren ve yol gösteren, konuları benimle tartışan değerli hocalarım Prof. Dr. Öznur Yüksel, Prof. Dr. İnci Erdem Artan, Prof. Dr. Azmi Yalçın, Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil ve Prof. Dr. Mehmet Tomanbay’a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Diğer taraftan, göstermiş hoşgörü ve destek için rahmetli anneannem Hediye Demirkan’a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Elinizdeki kitap, lisans ve lisansüstü öğrencilerin çalışma psikolojisi bilimi hakkında teorik bilgi edinmeleri açısından yol gösterici niteliktedir. Ayrıca, çalışma ortamında insan davranışını anlamak isteyen ve uygulamada bulunan kişilere de kitabın önemli ölçüde katkısı olacaktır. Hem ders hem de referans kitabı olma özelliği gösteren bu eserin okuyuculara faydalı olması dileğiyle.

Doç. Dr. Hakan Vahit Erkutlu



# İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	iii
------------	-----

## BÖLÜM 1

<b>ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİYE GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
Giriş .....	2
Örgütsel Psikoloji Tanımları .....	3
Örgütsel Psikolojinin Pozitif Boyutları.....	4
Örgütsel Psikolojinin Negatif Boyutları .....	6
Örgütsel Psikolojinin Tarihçesi.....	8
Yirminci Yüzyıl Başları: İlk Dönem Çalışmaları.....	8
Lillian Gilbreth ve Frank Gilbreth.....	9
Frederick Winslow Taylor .....	9
Walter Dill Scott .....	10
Hugo Munsterberg.....	12
James Mckeen Cattell.....	13
Kurt Lewin.....	14
Birinci Dünya Savaşı Dönemi .....	16
Birinci Dünya Savaşı Sonrası Dönem (1920-1930) .....	17
Büyük Bunalım Dönemi (1930-1940).....	20
İkinci Dünya Savaşı Dönemi (1941-1945).....	21
İkinci Dünya Savaşı Sonrasında Günümüze .....	22
Kaynakça .....	25

## BÖLÜM 2

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>29</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	30
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	30
İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	32
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	33
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	34
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Faydaları.....	36
İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve İşlevleri.....	36
İnsan Kaynakları Planlaması .....	37

İş Analizi.....	38
Çalışan Seçimi .....	40
Performans Değerleme .....	42
Kariyer Yönetimi ve Planlanması.....	43
Ücret Yönetimi .....	45
İş Sağlığı ve Güvenliği .....	47
Eğitim .....	48
Endüstriyel İlişkiler .....	50
Kaynakça .....	51

### BÖLÜM 3

#### ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON SÜRECİ VE KURAMLARI .....53

Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi .....	54
Motivasyonun Örgütlerde Yönetici Açısından Önemi .....	54
Motivasyonun Örgütlerde Çalışan Açısından Önemi .....	55
Motivasyonun Örgütlerde İşletme Açısından Önemi .....	55
Motivasyon Sürecindeki Önemli Kavramlar .....	56
Motivasyon Süreci .....	57
Motivasyon Türleri .....	58
Fizyolojik Motivasyon.....	59
Sosyal Motivasyon .....	60
Psikolojik Motivasyon.....	60
Motivasyon Kuramları.....	61
Motivasyonda Kapsam Kuramları.....	61
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	61
Mcgregor'un X ve Y Kuramı .....	63
X Kuramı .....	63
Y Kuramı .....	64
Z Kuramı .....	64
Hezberg'in Çift Faktör Kuramı .....	65
McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	66
Alderfer'in Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme (Erg- Existence- Relatedness -Growth) Kuramı.....	68
Motivasyonda Süreç Kuramları.....	69
Davranış Şartlandırma Kuramı.....	69
Bilişsel Değerlendirme Kuramı.....	71
Vroom' Un Beklenti Kuramı .....	71
Lawler-Porter Motivasyon Modeli .....	73



Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	75
Amaç Kuramı .....	77
Motivasyona Yönelik Özendirme Araçları .....	78
Ekonomik Araçlar .....	78
Psiko-Sosyal Araçlar.....	79
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	79
Kaynakça .....	80

## BÖLÜM 4

### POZİTİF VE NEGATİF ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ....83

Giriş .....	84
Pozitif Örgütsel Davranışlar .....	84
Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	85
Diğerkamlık.....	85
Vicdanlılık .....	85
Sportmenlik .....	85
Nezaket .....	86
Erdemlilik .....	86
İşe Adanma (Work Engagement).....	87
İşe Adanmanın Boyutları.....	88
Örgütsel Özdeşleşme .....	89
İşe Gömülmüşlük (Job Embeddedness) .....	91
İşe Gömülmüşlük Boyutları .....	92
İşe Bağlılık.....	92
Psikolojik İyi Oluş .....	93
Psikolojik Sermaye .....	94
Psikolojik Sermayenin Bileşenleri .....	97
Umut (Hope).....	98
Öz Yeterlilik (Self-Efficacy).....	99
İyimserlik (Optimism).....	101
Psikolojik Dayanıklılık (Resiliency) .....	102
Negatif Örgütsel Davranışlar .....	103
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.....	103
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Türleri.....	104
İşyeri Nezaketsizliği (Workplace Incivility).....	105
Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti .....	106
Tükenmişlik .....	108
Tükenmişlik Sendromunun Önemi.....	110
Stres .....	111

İş Tatmini ve Tatminsizliği .....	113
Örgütsel Sinizm .....	114
Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	116
Bilişsel Boyut .....	116
Duygusal Boyut.....	116
Davranışsal Boyut .....	116
Kaynakça .....	117

## **BÖLÜM 5**

### **ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ..... 123**

Giriş .....	124
İletişimin Tanımı.....	124
İletişimin Temel Özellikleri .....	125
İletişim Süreci.....	126
Gönderici (Kaynak) .....	126
Algılama .....	127
Mesaj .....	127
İletişim Kanalı .....	128
Çevre Koşulları (Gürültü ve Parazitler).....	128
Alıcı (Hedef).....	128
Geri Bildirim (Dönüt).....	129
İletişim Türleri .....	129
Sözel İletişim .....	129
Sözsüz İletişim.....	130
Yazılı İletişim.....	130
Diğer İletişim Türleri.....	130
Örgütsel İletişimin Tanımı .....	131
Örgütsel İletişimin Amaçları.....	132
Örgütsel İletişimin İşlevleri .....	133
Örgütsel İletişim Araçları.....	133
Yazılı İletişim Araçları.....	134
Sözlü İletişim Araçları .....	134
Görsel- İşitsel İletişim Araçları.....	134
Elektronik İletişim Araçları .....	134
Örgütsel İletişim Kanalları .....	134
Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim .....	135
Mesaj Akış Yönü Bakımından İletişim.....	135
Örgütsel İletişim Ağ Modelleri .....	137

Merkezi Model .....	138
Y Modeli .....	138
Zincir Modeli .....	138
Dairesel (Çember) Model .....	138
Serbest Model .....	139
Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler .....	139
Bireysel Faktörler .....	139
Örgütsel Faktörler .....	141
Örgütsel İletişimin Etkin Yönetimi .....	142
İletişimin Örgütteki Yeri ve Önemi .....	144
Kaynakça .....	145

## BÖLÜM 6

### ÖRGÜTLERDE TAKIM SÜREÇLERİ.....147

Takım Kavramı ve Tanımı .....	148
Grup ve Takım Arasındaki Farklar .....	149
Takım Çalışması Kavramı ve Tanımı .....	151
Takım Türleri .....	152
Üyelik Yönünden Takım Türleri .....	153
Biçimsel Takımlar .....	153
Biçimsel Olmayan Takımlar .....	153
İşletme İçindeki İlişkiler Açısından Takım Türleri .....	153
Yatay Takımlar .....	153
Dikey Takımlar .....	154
Oluşturulma Nedenlerine Göre Takım Türleri .....	155
Problem Çözme Takımları .....	155
Çapraz Fonksiyonlu Takımlar .....	155
Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	155
Sanal Takımlar .....	156
Genel Farklılıklarına Göre Takım Türleri .....	156
Çalışma Takımları .....	156
Paralel Takımlar .....	157
Proje Takımları .....	157
Yönetim Takımları .....	157
Verimlilik Açısından Takım Türleri .....	157
Sanki-Takımlar .....	158
Geleneksel Takımlar .....	158
Yüksek Performanslı Takımlar .....	158

İşbirlikçi Takımlar .....	158
Takım Oluşum Evreleri (Aşamaları).....	158
Kuruluş Evresi .....	158
Karmaşa Evresi.....	159
Biçimlenme Evresi .....	159
Başarma Evresi .....	159
Dağılma Evresi .....	160
Takım Çalışmasının Birey Açısından Önemi.....	160
Takım Çalışmasının Örgütler Açısından Önemi .....	161
Kaynakça .....	163

## BÖLÜM 7

<b>LİDERLİK.....</b>	<b>165</b>
Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	166
Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	167
Güç ve Liderin Sahip Olabileceği Güç Türleri .....	168
Liderin Pozisyonuna Dayalı Güç Türleri.....	168
Liderin Sahip Olabileceği Bireysel Güç Türleri.....	169
Liderlik Kuramları .....	169
Klasik Liderlik Kuramları.....	170
Liderlikte Özellikler Yaklaşımı.....	170
Liderlikte Davranışsal Yaklaşım.....	171
Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	171
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	172
Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	173
Mcgregor'un X ve Y Kuramları .....	175
Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....	176
Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı.....	177
Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	177
Yol-Amaç Kuramı .....	179
Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli .....	180
Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı .....	183
Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu .....	186
Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli .....	189
Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	192
Karizmatik Liderlik .....	192
Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....	193
İşlemsel (Transactional) Liderlik.....	194

Koç Stili Liderlik .....	195
Hizmetkâr Liderlik .....	197
Etik Liderlik.....	198
Otantik Liderlik .....	199
Kaynakça .....	201

## **BÖLÜM 8**

<b>ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA.....</b>	<b>205</b>
Örgütsel Politika .....	206
Politik Davranış .....	210
Politik Davranışların Ortaya Çıkma Nedenleri.....	210
Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler.....	212
Örgütsel Politika, Otorite ve Gücün İşleyişi.....	212
Örgütsel Politika Algısı.....	219
Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model .....	220
Örgütsel Politika Algısının Öncülleri .....	222
Örgütsel Etkiler.....	222
Görev ve Çalışma Çevresi Etkileri .....	223
Kişisel Etkiler .....	224
Örgütsel Politika Algısının Sonuçları .....	226
Örgütsel Politikanın Örgütler Açısından Sonuçları .....	226
Örgütsel Politikanın Çalışanlar Açısından Sonuçları .....	227
Kaynakça .....	229

## **BÖLÜM 9**

<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT YAPISI VE GELİŞTİRME .....</b>	<b>233</b>
Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı .....	234
Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri.....	234
Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar.....	235
Rasyonel Temelli Kültür.....	235
Ana Faktörler Temelli Kültür .....	236
Gelişim Temelli Kültür .....	236
Metafizik Temelli Kültür .....	237
Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	237
Seremoniler.....	237
Törenler .....	238
Ayinler .....	238
Hikâyeler ve Mitler.....	238

Kahramanlar ve Süperstarlar .....	239
Semboller ve Dil .....	239
Örgüt Kültürünün İşlevleri .....	240
Koordinasyon .....	240
Farklılaşma ve Bütünleşme .....	240
Motivasyon .....	240
Dolaylı İşlevler .....	240
Örgüt Kültürünü Açıklayan Modeller .....	241
Ouchi Örgüt Kültürü Modeli (Kuram Z) .....	241
Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli .....	242
Parsons Örgüt Kültürü (Ağıl) Modeli .....	243
Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli .....	244
Kilmann, Saxton ve Serpa Örgüt Kültürü Modeli .....	247
Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli .....	247
Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli .....	249
Schein Örgüt Kültürü Modeli .....	249
Handy Örgüt Kültürü Modeli .....	250
Hofstede Kültür Modeli .....	251
Örgüt Kültürünü Öğrenme ve Geliştirme .....	252
İş Gören Seçimi .....	253
Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları .....	253
Örgütsel Sosyalleşme .....	253
Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	254
Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Uluslararası Araştırmalar .....	254
Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Ulusal Araştırmalar .....	255
Örgüt Yapısı .....	256
Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar .....	257
Amaç Birliği .....	257
İş Bölümü ve Uzmanlaşma .....	258
Emir-Komuta Birliği .....	258
Merkezileşme/Âdem-İ Merkezileşme .....	259
Denetim Alanı .....	259
Örgüt Yapısı Modelleri .....	260
Klasik Örgüt Modelleri .....	260
Dikey Örgüt Modeli .....	260
Dikey ve Kurmay Örgüt Modeli .....	261
İşlevsel Örgüt Yapısı .....	262
Dikey-İşlevsel Örgüt Yapısı .....	264

Proje ve Matris örgüt yapısı .....	265
Yeni Örgüt Yapıları .....	267
Akli Yoğun Örgütler .....	267
Şebeke Örgütler .....	268
Öğrenen Örgütler .....	268
Sanal Örgütler .....	270
Örgüt Geliştirme .....	270
Örgüt Geliştirme Kavramı .....	270
Örgüt Geliştirmenin Özellikleri .....	272
Örgütsel Gelişme Teknikleri .....	274
Takım Oluşturma .....	274
Anket Geri Bildirimi .....	275
T-Gruplar .....	275
Süreç Danışmanlığı .....	276
Amaçlarla Yönetim .....	277
Kalite Çemberleri .....	278
Kaynakça .....	279

## **BÖLÜM 10**

### **ÖRGÜTSEL STRES VE YÖNETİMİ .....283**

Stres Kavramı ve Kapsamı .....	284
Stres Kaynakları .....	287
Bireysel Stres Kaynakları .....	287
Bireysel Stres Kaynağı Olarak Kişilik .....	287
Bireysel Stres Kaynağı Olarak Diğer Faktörler .....	288
Örgütsel Stres Kaynakları .....	288
Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Faktörler .....	289
Fiziki Çevre Şartları İle İlgili Faktörler .....	289
Yapılan İş Niteliği İle İlgili Faktörler .....	290
Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Kariyer Gelişimi Faktörleri .....	293
Örgütsel Çatışmaya Yol Açan İşletme İçi Faktörler .....	293
Stresin Aşamaları .....	293
Alarm Aşaması .....	293
Direnme Aşaması .....	294
Tükenme Aşaması .....	294
Stresin Örgütte Yol Açtığı Sonuçları .....	295
Stresin Örgütte Yol Açtığı Sonuçları Doğrudan Sonuçları .....	295
Stresin Örgütte Yol Açtığı Sonuçları Dolaylı Sonuçlar .....	295

Örgütsel Stres Yönetimi.....	296
Kısa Dönemli Amaçlar .....	296
Orta Dönemli Amaçlar.....	296
Uzun Dönemli Amaçlar:.....	297
Stresi Önlemede Kullanılabilecek Örgütsel Önlemler.....	298
Katılımlı Yönetim (Participation Management).....	300
Amaçları Belirleme Faaliyetleri (Goal Setting Activities) .....	301
Rol Analizi ve Sınıflandırılması (Role Analysis) .....	301
Zaman Yönetimi (Time Management) .....	302
Sosyal Destek .....	303
Duygusal İklimi Kontrol.....	304
Stres Yönetimi Eğitimi (Stress Management Education).....	304
Örgütsel Stres Modelleri .....	305
Doğrudan Etki Modeli .....	305
Yumuşatılmış Etki Modeli .....	305
Dolaylı Etki Modeli .....	306
Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli .....	306
Koşullu Aracılı Etki Modeli .....	306
Sınırlı Aracılı Etki Modeli .....	306
Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli.....	307
Stresin Ölçümü .....	307
Performans Testleri İle Stresin Ölçümü.....	307
Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Ölçüm .....	307
Hayat Olayları Tablosu İle Ölçüm .....	308
Kaynakça .....	308

## **BÖLÜM 11**

<b>ÖRGÜTLERDE ADALET.....</b>	<b>311</b>
Giriş .....	312
Örgütsel Adalet Kavramı .....	312
Örgütsel Adaletin Önemi .....	313
Örgütsel Adaletin Boyutları .....	314
Dağıtım Adaleti.....	316
İşlemsel Adalet .....	318
Etkileşim Adaleti .....	319
Bireylerarası Adalet ve Bilgisel Adalet .....	320
Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Kuramlar .....	322
Eşitlik Kuramı.....	322



Görelî Yoksunluk Kuramı.....	323
Adalet Yargı Kuramı.....	323
Adalet Gûdüsü Kuramı.....	324
Bilişsel Atıf Kuramı.....	324
Adalet Kuramı.....	325
Kestirme Adalet Kuramı.....	325
İşlemsel Adalet Kuramı.....	326
Dağıtım Tercihi Kuramı.....	326
Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	327
Reaktif-İçerik Kuramı.....	328
Proaktif-İçerik Kuramı.....	328
Reaktif-Süreç Kuramı.....	329
Proaktif-Süreç Kuramı.....	329
Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri.....	330
Liderlik Tarzları.....	330
Güven.....	330
Kontrol.....	331
Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sonuçları.....	331
İş Performansı.....	331
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	331
İşten Ayrılma Davranışı.....	331
Örgütsel Adaletin Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi.....	332
Örgütsel Adalet ve Ahlakî Değerler İlişkisi.....	332
Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi.....	332
Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi.....	332
Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	333
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	333
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	334
Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri İlişkisi.....	334
Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi.....	335
Örgütsel Adaletin Ölçümü.....	335
Kaynakça.....	336
<b>Dizin.....</b>	<b>339</b>

## KAYNAKÇA

- Arslandaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Beugre, C. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Quorum Books Co., Westport, CT.
- Bianchi, E.C., & Brockner, J. (2012). "In the eyes of the beholder? The role of dispositional trust in judgments: Procedural and interactional fairness". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 118, 46-59.
- Bies, R. & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S.L., & T.R. Tyler (2003). 'What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice', *Human Resource Management Review*, 13, 107–126.
- Celani, A., Deutsch-Salamon, S., & Sing, P. (2008). "In justice we Trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection process". *Human Resource Management Review*, 18, 63-76.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 20, 1–113. Greenwich, CT: JAI Press.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.
- Çakır Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Row, Peterson.
- Folger, R. (1986). Mediation, arbitration, and the psychology of procedural justice. In R. Lewicki, M. Bazerman, & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 57-79). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., Rosenfield, D., Rheaum, K., & Martin, D. (1983). Relative deprivation and referent

cognitions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 172-184.

Giacobbe-Miller, J. (1995). A test of the group values and control models of procedural justice from the competing perspective of labor and management. *Personnel Psychology*, 48, 115-142.

Gilliland, S. (2008). The tails of justice: a critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

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

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 170-195.

Güler, B.K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Kesser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür. (Editörler). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, İzmit: Umuttepe Yayınları.

Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ, F., & Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary form*. New York: Harcourt Brace and World.

Irak, D. U. (2004). *Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu*. Türk Psikoloji Yazıları, 25-43.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.

Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-518.

Konovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.

Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Leventhal, G.S., Karuza, J. Jr. & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Markovsky, B. (1985). Toward a multilevel distributive justice theory. *American Sociological Review*, 50, 822-839.

Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1995). When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. *Journal of Management*, 21, 251-278.

Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (1987). *Compensation*. Plano, Texas: Business Publications, Inc.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993), "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?" *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5, İstanbul Barosu, İstanbul, 107-117.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değer adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.

Pillai, R., Scandura, T.A., & Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.

Pillai, R., & Williams, E.A. (1996). Performance beyond Expectations? A Study of Transformational Leadership, Fairness Perceptions, Job Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. The National Academy of Management Meeting, Cincinnati, OH.

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seligman, M. i & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Seymen, O., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ., & Aksu, M. (2009). İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Sweeney, P.D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 850-863.

Tyler, T.R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tyler, X R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-192). New York: Academic Press.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. 2003. Examining the construct of organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.

Walster, E., & Berscheid, E. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.

Welbourne, T.M., Balkin, D.B., & Gomez-Mejia, L.R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38, 881-899.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-442.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.