



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İŞE ALIM SÜRECİNDE
PROSEDÜREL ADALET: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Gizem KARADUMAN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İŞE ALIM SÜRECİNDE
PROSEDÜREL ADALET: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Gizem KARADUMAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Gizem Karaduman tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme Teorisi Çerçevesinde İşe Alım Sürecinde Prosedürel Adalet: Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma, 21.12.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Danışman)

Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ (Üye)

Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ (Üye)

Doç. Dr. Çağlar DOĞRU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

21/12/2023

Gizem KARADUMAN

¹“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

(1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*

(2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*

(3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* *Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Gizem KARADUMAN

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında bana sağladığı destek, ilgisi ve verdiği değerli tavsiyelerle yolumu aydınlattığı ve beni her zaman motive ettiği için değerli danışman hocam Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a sonsuz teşekkür ederim.

Tez jüri üyeleri, değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ, Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ, Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ ve Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'ya; yorumları, önerileri ve çalışmam üzerindeki katkıları için en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecimdeki analiz ve uygulamalarla ilgili konularda değerli Arş. Gör. Sıla Can DEMİR'e sağladığı destek için özellikle teşekkür ederim. Aynı zamanda, yüksek lisans ders sürecinde tanıdığım tüm Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış bölümü hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecimde ve hayatımın her evresinde beni sonsuz destekleyen, yorulduğumu hissettiğim anlarda motive ederek başarıya ulaşmamda önemli bir güç kaynağı olan, bu tezi tamamlamamda benim kadar emeği olduğunu hissettiğim kıymetli eşim Mertcan KARADUMAN'a teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her alanında yanımda olan, desteklerini hissettiren biricik annem Bahar KÖYLÜ, babam Mehmet Ali KÖYLÜ ve kardeşim Gamze KÖYLÜ'ye teşekkür ederim.

Tezimde istatistiksel analiz ve yöntem kısmında sunduğu değerli destek ile her soruma sabırla ve içtenlikle cevap veren saygıdeğer arkadaşım Arif Selçuk KORKMAZ'a, aynı zamanda tez yazma sürecimde manevi desteğini esirgemeyen ve motivasyonumu yüksek tutan değerli arkadaşım Hakan YILDIZ'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KARADUMAN, Gizem. *Psikolojik Sözleşme Teorisi Çerçevesinde İşe Alım Sürecinde Prosedürel Adalet: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Bu çalışmanın amacı, bir işe alım sürecinden geçmiş adayların algıladıkları prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyetleri ve örgütü tavsiye niyetleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda, araştırmanın örneklemini özel sektörde çalışan ve örgütlerle bir mülakat sürecinden geçmiş 283 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Veriler, amaçlı örnekleme metodu kullanılarak katılımcılardan çevrimiçi anketlerle elde edilmiştir. Bu kapsamda anket içeriğinde 4 farklı ölçek kullanılmıştır. SPSS 27 ve AMOS 24 programları kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ise, Process Macro (Model 1) kullanılarak yapılan regresyon analizleriyle test edilmiştir. Elde edilen verilere göre, prosedürel adalet ihlali ile iş teklifini kabul etme niyeti (H1) ve tavsiye etme niyeti (H2) arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bununla birlikte, prosedürel adalet ihlali ve iş teklifini kabul etme niyeti arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü çıkmıştır (H3). Buna göre, algılanan örgütsel çekicilik arttıkça olumsuz ilişkinin gücü zayıflamıştır. Ancak, prosedürel adalet ihlali ile örgüte tavsiye etme niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (H4). Sonuçlar, tartışma bölümünde detaylı bir şekilde değerlendirilmiş, araştırmanın kısıtları belirtilmiş ve gelecek araştırmacılara ile yöneticilere faydalı olabilecek bir dizi öneri sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: *Prosedürel Adalet İhlali, Psikolojik Sözleşme, İş Kabul Niyeti, Tavsiye Niyeti, Örgütsel Çekicilik*

ABSTRACT

KARADUMAN, Gizem. *Procedural Justice in Recruitment Selection Through the Lens of Psychological Contract Framework: A Field Study*, Master's Thesis, Ankara, 2024.

The aim of this study is to examine the relationship between perceived breach of procedural justice by candidates who have completed a recruitment process and their intentions to accept the job and recommend the organization. Additionally, the moderating effect of perceived organizational attractiveness in these relationships is investigated. In this context, the research sample consists of 283 white-collar employees who have completed interviews with organizations in the private sector. Data were collected through online surveys using a purposive sampling method, incorporating four different scales in the survey content. Data analysis was conducted using SPSS 27 and AMOS 24 programs. The hypotheses of the study were tested through regression analyses using Process Macro (Model 1). According to the results, a negative and statistically significant relationship has been identified between breach of procedural justice and the intention to accept a job offer (H1) and the intention to recommend (H2) the organization. Furthermore, the negative relationship between breach of procedural justice and the intention to accept the job offer was found to be moderated by organizational attractiveness (H3). Specifically, as perceived organizational attractiveness increased, the strength of the negative relationship weakened. Nevertheless, it was found that the moderating role of organizational attractiveness in the relationship between procedural justice violation and the intention to recommend the organization was not statistically significant (H4). The results have been thoroughly evaluated in the discussion section, study limitations have been outlined, and a series of recommendations have been presented for the benefit of future researchers and managers.

Keywords: *Breach of Procedural Justice, Psychological Contract, Job Acceptance Intention, Recommendation Intention, Organizational Attractiveness*

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI.....	7
1.1. İŞ KABUL NİYETİ.....	8
1.1.1. İş Kabul Niyetine İlişkin Teorik Perspektifler	9
1.1.1.1. İş Kabul Niyetine İlişkin İçerik Teorileri	9
1.1.1.2. İş Kabul Niyeti Süreç Teorileri.....	16
1.2. TAVSİYE NİYETİ.....	24
1.2.1. İşe Alım Kaynağı Olarak Tavsiye Niyeti.....	26
1.2.2. Tavsiye Niyetinin Belirleyicileri.....	29
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET	33
1.3.1. Prosedürel Adalet.....	36
1.3.1.1. Psikolojik Sözleşme Teorisi Kapsamında Prosedürel Adalet İhlali	37
1.4. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	41
1.4.1. Örgütsel Çekicilik	41
1.4.2. Örgütsel Çekiciliğin Öncülleri	44
1.4.3. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları.....	46
1.5. PROSEDÜREL ADALET İHLALİ VE İŞ KABUL NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	47
1.6. PROSEDÜREL ADALET İHLALİ VE TAVSİYE NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	49
2. BÖLÜM: ANALİZ.....	53

2.1. YÖNTEM.....	53
2.1.1. Araştırmanın Örneklemi.....	54
2.1.2. Katılımcıların Özellikleri	54
2.1.3. Veri Toplama Araçları	56
2.1.4. Prosedürel Adalet Ölçeği	57
2.1.5. Örgütsel Çekicilik Ölçeği.....	57
2.1.6. İş Kabul Niyeti Ölçeği	58
2.1.7. Tavsiye Niyeti Ölçeği	58
2.2. ANALİZ VE BULGULAR	59
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması	59
2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	61
2.2.3. Güvenilirlik Analizi	67
2.2.4. Korelasyon Analizi.....	69
2.2.5. Hipotez Analizleri ve Düzenleyicilik Etkisinin Analizleri	71
2.2.6. Ek Analizler	76
3. BÖLÜM: SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER.....	80
3.1. KISITLAR VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	87
EK 1. ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ	109
EK 2. ORJİNALLİK RAPORU	110

KISALTMALAR DİZİNİ

CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFA	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
TLI	Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Adalet Kuralları	35
Tablo 2: Maddelerin Geliştirilmesinde Kullanılan Seçim Prosedürel Adalet Boyutu Tanımları	37
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	55
Tablo 4: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	61
Tablo 5: Ölçeklerin DFA Sonuçları	66
Tablo 6: Ölçeklere Ait Regresyon Kat Sayıları	66
Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	68
Tablo 8: Prosedürel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	68
Tablo 9: Örgütsel Çekicilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	68
Tablo 10: İş Kabul Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 11: Tavsiye Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 12: Korelasyon Tablosu	70
Tablo 13: Prosedürel Adalet İhlali ve İş Teklifini Kabul Etme Niyeti Arasındaki İlişki....	72
Tablo 14: Prosedürel Adalet İhlali ve Tavsiye Etme Niyeti Arasındaki İlişki.....	72
Tablo 15: Örgütsel Çekiciliğin Prosedürel Adalet İhlali ve İş Kabul Niyeti İlişkisinde Düzenleyicilik Analiz Sonuçları	73
Tablo 16: Örgütsel Çekiciliğin Prosedürel Adalet İhlali ve Tavsiye Niyeti İlişkisinde Düzenleyicilik Analiz Sonuçları	74
Tablo 17: Hipotez Değerlendirmeleri	76
Tablo 18: ANOVA Testi Bulguları.....	76
Tablo 19: T Testi Bulguları.....	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	53
Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri	63
Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	64
Şekil 4: Prosedürel Adalet İhlali ile İş Kabul Niyeti Arası İlişkide Örgütsel Çekiciliğin Düzenleyici Etkisi	75

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri, örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını karşılamak ve sürdürülebilir rekabetini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen işe alım sürecidir. Son yıllarda yetenek edinme (*talent acquisition*) olarak da adlandırılan bu süreç sırası ile personel ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın uygun yöntemlerle duyurulması, başvuruların alınmasıyla eş zamanlı olarak işe alım görevlisinin pasif adaylara işe alım araçları ile ulaşması, mülakatların gerçekleştirilmesi, seçilen adaylara iş teklifi yapılması ve onların işe yerleştirilmesi adımlarını içerir (Erenel, 2012). Örgütlerin doğru zamanda doğru adayları elde etmesini sağlamak, seçmek ve yerleştirmek insan kaynakları fonksiyonunun en önemli ve zorlu görevlerinden biri olarak görülmektedir (Luecke, 2002). Bu önemli atfin en temel nedenlerinden biri, işe alım sürecinde yapılacak hataların örgüt için gelecekte sorun yaratma potansiyeli taşıması ve bu durumun örgütün başarılarını doğrudan etkileme ihtimalidir (Koçak, 2019). Buna örnek olarak, 2014 yılında Virgin Mobile şirketi, örgüte başvuruları sırasında deneyimlerinden memnun olmayan adaylar nedeniyle her yıl yaklaşık 5,4 milyon dolar kaybettiklerini belirtmişlerdir (McCarthy vd., 2018). Özellikle çalışan bilgisinin, becerilerinin ve yeteneklerinin örgütsel performansa katkısının giderek daha fazla tanındığı (Breaugh ve Starke, 2000) günümüz işgücü piyasasında bir kişinin aday deneyimi (*candidate experience*) önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve becerileri ile örgütüne çok kritik projeler (örneğin Tesla arabalarını tasarlayan mühendisler, ChatGPT yapay zekâ uygulamasını geliştiren yazılımcılar) kazandırdığı görülmektedir. Bu nedenle işe alım üzerine pek çok makale, kitap yazılmış ve çok sayıda kapsamlı incelemeler yapılarak literatüre önemli katkılar yapılmıştır (Ryan ve Ployhart, 2000). Personel seçimine ilişkin literatür araştırması genellikle yöneticiler ve işe alım uzmanları tarafından işe uygun olabilecek adayların daha iyi seçilmesi ve yerleştirilmesi için işe alım tekniklerinin ve araçlarının geliştirilmesine odaklanmıştır (Harris ve Fink, 1987). Ancak son zamanlarda, araştırmacılar adayların işe alım sürecinde sergiledikleri tepkilerin

önemini artan bir şekilde fark etmektedirler (Boudreau ve Rynes, 1985; Ployhart vd., 2005). En iyi adayları cezbetmemenin ve işe alamamanın bir seçim sürecinin başarısında önemli düşüslere yol açabileceğine dair kanıtlar göz önüne alındığında, bu konu günümüzde daha da önemli hale gelmektedir (Murphy, 1986). Özellikle günümüz rekabet koşullarında yetenek kıtlığının (*talent shortage*) etkileri nedeniyle de birçok örgüt ihtiyacı olan personeli zamanında ve etkin bir şekilde temin edememektedir. Buna örnek olarak, ManpowerGroup'un yayınladığı en güncel raporda, 41 ülkede faaliyet gösteren 40,077 işverenin ilk çeyrek (Ocak-Mart 2024) işe alım niyetleri, ihtiyaç duydukları yetenekleri bulma zorlukları ve 2024 yılında insan kaynakları yönetiminin öncelikleri hakkındaki soruların yanıtları yer almaktadır (ManpowerGroup, 2023). Buna göre, rapordaki en çarpıcı kısım, işverenlerin %75'i ihtiyaç duydukları becerilere sahip yetenekleri bulma konusunda zorlanmaktadır (raporda 2014 yılında bu oran %36 iken 2023 yılında %77'dir). Türkiye cephesinde ise %76 oranında yüksek bir yetenek kıtlığı analiz edilmiştir. Raporda genel olarak bulmakta en çok zorluk çekilen beceriler sırası ile bilişim teknolojileri ve veri, mühendislik, satış ve pazarlama, operasyon ve lojistik ve son olarak ise imalat ve üretimdir.

Günümüz iş dünyasında, dijitalleşme ve internet olanaklarının artması, birçok yetenekli çalışanın hem alternatif iş imkanlarını değerlendirmesine hem de kişisel nedenlerle aktif iş arayışında olmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, aktif bir iş arayışında olmayan çalışanlar dahi işe alım uzmanları tarafından gelen iş tekliflerini değerlendirme niyetinde olmaktadır. Bunun nedeni nitelikli ve yetenekli çalışanların özellikle LinkedIn, Kariyer.net gibi çeşitli kariyer siteleri ve sosyal platformlar aracılığı ile işletmelerin işe alımcıları veya yöneticileri tarafından iş teklifi almalarıdır. Nizamoğlu'nun 2017 yılında yürüttüğü çalışmasına göre, örgütlerin personel seçim sürecinde en çok kullandığı çevrimiçi ağlar arasında %70,4'lük oran ile LinkedIn birinci sırada yer alırken, diğer kategoride yer alanlar (Instagram, kariyer siteleri vb.) %21,5 oranı ile ikinci sırada ve Facebook ise %4,3 oranı ile son sırada bulunmaktadır. Aynı zamanda, örgütlerin %85 gibi yüksek bir oranla internet üzerinden işe alımı tercih etmelerinin başlıca nedeni, işverene

birçok aday arasından en uygun olanı seçme imkânı sağlamasıdır (Nizamoğlu, 2017). Bu durum özellikle COVID-19 pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışma fırsatlarının çoğalması ile daha çok gözlemlenmektedir. Örnek olarak, pandeminin etkisiyle uzaktan çalışma imkânı sağlayan iş tekliflerinde %135 oranında bir artış kaydedilmiştir (Thakkar, 2022). Bunların da etkisi ile bireyler, bir iş teklifini kabul etme veya reddetme niyetlerinde çeşitli kriterleri değerlendirmektedirler. Bu faktörleri örgüt kültürü, maaş ve/veya yan haklar, çalışma saatleri, örgüt içinde kariyer gelişim fırsatları, görev tanımı, işin sorumlulukları, bireyin mevcut durumu ve örgüt çalışan geri bildirimleri gibi unsurlar olarak değerlendirebiliriz.

Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından öne sürülen “niyet” kavramı, bir davranışın temel yordayıcısı olarak kabul edilir ve bu nedenle davranışa yönelik niyet, gerçek tercih eylemini ön görmemizi sağlar. Bu bağlamda, bir kişinin iş seçimi aşamasında tercihleriyle ilişkili niyetini anlamak, davranışa yönelik tutumu da analiz etmek için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Güler ve Basım (2015) tarafından ifade edildiğine göre, bir bireyin işe alım sürecinde niyet ölçümlerinin değişebileceği vurgulanmıştır. Bu kapsamda, bireyler örgütle daha önce bir temasta bulunmamışlarsa işe başvurma niyeti olarak kabul edilebilirken, adaylar gerçek bir başvuru sürecinde ise işi kabul etme ya da örgüte katılma niyeti olarak değerlendirilebilmektedir. Bir adayın, örgütün sunduğu bir iş teklifini kabul etme niyeti, iş teklifini kabul etme eğilimini veya ihtimalini ifade etmektedir (Chapman vd., 2005). Literatürdeki çeşitli çalışmalar değerlendirildiğinde (Turban vd., 1995), iş kabul niyeti ile işi gerçekten kabul etme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, işi kabul etme niyeti, adayların örgüte katılım düzeyini anlamak ve bu bireylerin örgüte katılma davranışını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla önemli bir kavramdır. Engage2Excel şirketler grubunun "2023 Yılı İş Arayanlar Anketi" raporuna göre, adayların iş tekliflerini kabul etme nedenleri arasında son dört yılda (2019-2023) önemini koruyan üç ana etken tespit edilmiştir (Engage2Excel, 2023). Buna göre, tanınma, takdir edilme ve işe alım sürecinde saygı görmek en önemli faktördür ve bunu adil maaş (*compensation*) ve iş uygunluğu (*job fit*) takip etmektedir.

Mülakat sürecinden geçen adaylar, yaşadıkları deneyimlere dayanarak iş teklifini kabul etme veya etmeme niyetlerinin yanı sıra, örgütü başkalarına tavsiye etme niyeti de gösterebilmektedir. Harrison-Walker'a (2001) göre, tavsiye etme, bir marka, bir ürün, bir örgüt veya bir hizmet hakkında kişiden kişiye yapılan ticari olmayan iletişimi ifade etmektedir. İşe alım literatürü çerçevesinde tavsiye etme kavramını değerlendirdiğimizde, bir ay içinde 41 milyondan fazla kişinin Glassdoor'u kullanarak ilgilendikleri işletmelerle ilgili yorumlar, CEO değerlendirmeleri, maaş bilgileri, diğer adayların mülakat deneyimleri gibi bilgiler edinme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Nikolaou, 2021). Özellikle mülakat sürecinde adaylar örgütleri bu gibi web siteler üzerinden anonim olarak değerlendirmekte ve iş görüşmelerini olumlu deneyim veya olumsuz deneyim olarak yorumlayarak başkalarına bilgi aktarmaktadırlar. Bu durum da gelecekte mülakat sürecine dahil olacak ya da mevcutta mülakat süreci devam eden adayların niyetlerini ya da davranışlarını değiştirmelerine bile neden olmaktadır. Olumsuz bir deneyim yaşayan başvuru sahiplerinin %72'si, bu deneyimi işveren değerlendirme siteleri, sosyal ağlar, doğrudan meslektaşları veya arkadaşları ile paylaşmaktadır (CareerArc, 2016). Bu nedenle, tavsiye etme süreci yetenek yönetimi departmanı için önemli bir rol oynamaktadır, çünkü bireylerin potansiyel istihdam hakkında bilgi almasını sağlamakta ve gerçek başvuru kararlarını etkilemektedir (Van Hoye ve Lievens, 2009). Hatta tavsiye etme sayesinde işe alım ekibi mevcut çalışanlarının bağlantılarını kullanarak, halihazırda işin içinde olan ve kendi personeli tarafından onaylanan belirli becerilere ve yeteneklere sahip kişilere ulaşabilmektedirler. Bu durumda, eğer tavsiye edilen kişi işe başlamış olursa, örgüt zamanında personelini temin etmiş ve işe alma maliyetlerinden tasarruf etmiş olacaktır (Burks vd., 2015). Dolayısıyla, bir çalışan başka bir arkadaşını bir işletmeyi tavsiyede bulunarak bir işverenin işe alım ihtiyacını hızlıca gidermesini sağlayabilir. Alanyazınında eş-dost tavsiyesi ile işe başlayan kişilerin normatif bağlılık geliştirdiği ve buradan hareketle de işe öncelik verme, işi benimseme, işi ciddiye almak gibi değer ve normlara sahip olduğu analiz edilmiştir (Uyguç ve Çımrın, 2016). Bu nedenle yetenek savaşlarının (*talent war*) olduğu günümüz işgücü piyasasında işe alım ekipleri "Çalışan Yönlendirme" (*employee referral*) programı ile çok sayıda yetenekli çalışmanı kendi bünyelerine çekmektedirler. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere, bireyler memnun

kaldıkları zaman olumlu tavsiye etme niyetini göstermektedirler. Memnun kalma durumu ise, genellikle kişilerin beklentilerinin karşılanması durumunda ortaya çıkar. Bu beklentilerden biri de bireyin kendisine işe alım süreci boyunca adil davranılmasına dayanmaktadır. Çünkü mülakat sürecinde olan adaylar adalet kararlarını sadece gerçek deneyimlerine dayandırmakla kalmazlar aynı zamanda süreçteki beklentileri ile gerçekte olanı karşılaştırırlar (Huy vd., 2020). Bu nedenle bu kısımda psikolojik sözleşme kavramı devreye girecektir.

Cihangiroğlu ve Şahin'e (2010) göre, psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütler arasındaki karşılıklı beklentilere dayanan açıkça ifade edilmemiş bir anlaşmadır. Başka bir deyişle, örgütlerle bireylerin uygun iş ilişkilerinin temelini oluşturan, yazılı olmayan ve konuşulmamış beklentilerin toplamını içeren bir anlaşma şeklidir. Adaylar da işe alım sürecinin adil yürütüleceğine dair bir beklentiye girer. Bu beklentinin karşılanmaması kişilerde hayal kırıklığına yol açar. Dolayısıyla adaylarda intikam duygusuyla birlikte örgütsel adalet algıları zedelenir. Örgütü tavsiye etme ve işi kabul etme oranları azalır ve bu nedenle örgütlerin insan kaynağı gibi değerli olan bir “kaynağı” ellerinden kaçırmasına neden olur. McCarthy ve arkadaşlarının (2018) başvuru sahiplerinin tepkileri üzerine yürüttüğü bir çalışmada, seçim sürecinde olumsuz bir deneyim yaşayan bir adayın hem iş teklifi kabul etme niyetinin hem de örgütü başkalarına tavsiye etme niyetinin düşük olduğunu keşfetmişlerdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütler sonuç olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edemez konumuna gelebilirler. Bu nedenle, bir adayın mülakat süreci sonunda bir iş teklifini kabul etme niyetinin ve örgütü tavsiye etme niyetinin şekillenmesinde “örgütsel adalet” kavramı büyük bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme süreçlerine önemli bir katkı sağlayan örgütsel adalet kavramı, başvuru sahiplerinin/adayların personel seçim süreçlerinde adalet algıları ve bu algıların sonraki sonuçlarına odaklanmaktadır (Gilliland, 1993; Ryan ve Ployhart, 2000; Bell vd., 2004; Ployhart ve Harold, 2004; Wang vd., 2020; Huy vd., 2020). Gilliland (1993), adayların seçim sırasında sahip oldukları bilgileri istihdam durumları hakkında çıkarımlar yapmak için kullandıklarını ve bu bilgilerin de

adayların tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını etkilediğini öne sürmüştür. Ryan ve Ployhart'ın (2000) çalışmasında da aynı sonuçlara varılmıştır: Aday tepkileri üzerine yapılan araştırmalar bir bireyin işe alınma süreciyle ilgili sahip olabileceği tutumları, etkileri veya bilişleri içermektedir. Personel seçim sürecinde adayların algıları belli başlı unsurlardan etkilenmektedir. Bunlar, seçim sürecinde uygulanan kurallar ve prosedürler, bireylere gösterilen duyarlılık, saygı ve bireylere verilen geçerli bilgilerdir. Bu unsurlar Gilliland'ın (1993) çalışmasında prosedürel adalet olarak adlandırılmaktadır. Bell ve arkadaşları (2004), bireylerin adalet beklentilerini, personel seçim sonuçlarının adillğini değerlendirmek için bir referans noktası olarak gördüklerini öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde, atıf tepki teorisi (Ployhart ve Harold, 2004) aday tepkilerinin, adayların beklentileri ile gözlemlerinin uyumu temelinde şekillendiğini öne sürmektedir. 2020 yılında Wang ve arkadaşları tarafından yapılan güncel bir çalışmada, bireylerin adalet beklentilerinin, kişisel özellikleri ile prosedürel adalet deneyimi arasındaki ilişkide arabulucu bir rol oynadığı bulunmuştur (Wang vd., 2020). Yapılan önceki araştırmalar da bu açıklamaları geçerli kılmıştır. Bu çalışmalara göre, personel seçim sürecindeki adayların adalet algısı ile iş teklifi kabulü, gelecekteki iş performansı, iş ve örgütsel çekiciliği ve örgütü tavsiye arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır (Huy vd., 2020). Bauer vd. (1998) ve Slaughter vd. (2005) de adalet algıları ile iş kabulü arasında önemli bir bağlantı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bununla birlikte yapılan başka araştırmalara göre ise, adayların örgütü çekici bir yer olarak değerlendirmesi de bireylerin hem örgüte katılmayı kabul etme niyeti (Aiman-Smith vd., 2001; Highhouse vd., 2003; Chapman vd., 2005) hem de örgütü tavsiye etme niyeti sergilemesine neden olduğu analiz edilmiştir (Wiesner vd., 1991). Highhouse ve arkadaşları (2003), bir örgütün çekiciliğinin, bireyin veya iş arayanların, örgütü çalışmak için iyi bir yer olarak algılamasıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin örgütü tavsiye etmesini ve iş teklifi halinde örgüte katılmayı kabul etme niyeti göstermesini sağlayan faktörler hem kişisel hem de örgütsel özelliklerden kaynaklanabilmektedir. Örnek olarak, bir birey örgütü çalışmak için prestijli (Schmitz vd., 2021; Van Hove, 2008)

ve kendisine avantaj sağlayacak bir yer olarak değerlendiriyorsa bu durum bireyin hem iş kabul hem de tavsiye niyetini olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla “çekici” bir örgüt, rekabet halindeki organizasyonlara yetenekli bireyleri cezbedip elinde tutarak iyi bir yatırım getirisi sağlayacaktır (Lievens ve Slaughter, 2016). Bu nedenle, personel seçim sürecinde bireylerin bu süreci adil olarak algılaması ve örgütü çekici bir yer olarak değerlendirmesi örgüt başarısı bakımından büyük bir önem arz etmektedir.

Bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, iş kabul niyeti ve tavsiye etme niyeti sonuç değişkenlerinin tanımlamaları yapılmış, temel çalışmalara yer verilmiş ve ilgili teoriler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Daha sonra, prosedürel adalet kavramı incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler Psikolojik Sözleşme Teorisi bağlamında ele alınmıştır. Bu çerçevede, prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür çalışmalarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Daha sonra, çalışmanın modelini oluşturan düzenleyici değişken olan örgütsel çekicilik üzerine tanımlamalar ve açıklamalar sunulmuştur. Örgütsel çekicilik, prosedürel adalet ihlali, iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti arasındaki ilişkiler de açıklanmış ve ilk bölüm tamamlanmıştır. İkinci bölüm, araştırma yöntemi ve bulgularını içermektedir. Bu kısımda ölçekler, analizler ve katılımcıların demografik özellikleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından, hipotez testleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Son olarak, üçüncü bölümde çalışmanın sonuçları değerlendirilmiş, kısıtlar belirtilmiş ve gelecekteki çalışmalar için birtakım öneriler sunulmuştur.

1. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, iş kabul niyeti, tavsiye niyeti, prosedürel adalet ihlali ve örgütsel çekicilik kavramları literatürüne detaylı bir şekilde yer verilecektir.

1.1. İŞ KABUL NİYETİ

İş kabul niyeti “eğer bir iş teklifi yapılmışsa, bir başvuranın iş teklifini kabul etme niyetinin kapsamı” olarak tanımlanmaktadır (Stich, 2021). Güler ve Basım (2015) ise, bireylerin bir örgüte katılma niyetini, bir iş teklifi aldığında bu teklifi kabul etme olasılığını ya da eğilimini göstermesi olarak ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile, mülakat sürecinden geçmiş bir adayın (ya da başvuru sahibinin) görüştüğü pozisyon için teklif alması durumunda iş teklifini kabul etmeyi değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu aşama iş başvuru sürecinin son adımıdır ve buna iş teklifi kabul aşaması denir (Barber, 1998). Bu süreç bireyin, işin tanımı ve sorumlulukları, maaş ve/ya yan haklar, örgüt kültürü, birlikte çalışacağı ekip ve kariyer-gelişim fırsatları gibi bir dizi faktörü içeren bir değerlendirme sürecini içerir.

LinkedIn'de (Fowler, 2022) yayınlanan bir yazıya göre, adayların %49'u maaş ve yan haklar nedeniyle bir iş teklifini kabul etmektedir. Adayların %33'ü profesyonel gelişim sağlamak için ve %29'u ise iş-yaşam dengesini iyileştirmek için kabul etmektedir. Bu konu ile ilgili literatürde yapılmış çalışmalar da bunu desteklemektedir (Behling vd.,1968; Chapman vd., 2005; Boswell vd., 2003; Highhouse vd.,1999). İşletmeler tarafından sunulan maaş teklifi, bir kişinin işteki değerini ve becerilerini yansıtabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, işi kabul etmeye teşvik etmek ve yetenekli adayları çekmek için rekabetçi bir maaş teklif etmeye çalışmaktadırlar.

İş güvencesi de adayların iş kabul niyetlerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Forbes'un (Marr, 2023) yayınladığı yazıda belirtildiği üzere, COVID-19 (pandemi) sonrası dönemde Google, Meta, Microsoft, Amazon gibi birçok büyük ve prestijli örgüt, dünya çapındaki ekonomik büyümenin yavaşlaması nedeniyle maliyetleri düşürme ihtiyaçları doğrultusunda toplu işten çıkarma (*layoff*) süreçleri yaşamışlardır. Bu dönem öncesinde de önemli olan iş güvencesi özellikle bu toplu işten çıkarma süreci sonrası daha

önemli hala gelmiştir. Adaylar özellikle mülakat aşamasında görüştükleri işletmenin iş güvencesini analiz etmek için böyle bir işten çıkarma sürecini deneyimleyip deneyimlemediğini sorma eğilimindedirler.

Literatürde sıklıkla iş kabulü ve iş seçimi (*job choice*) aynı anlamlarda kullanılmaktadır (örneğin Cable ve Judge, 1996; Harris ve Fink, 1987). İş seçimi araştırması, sırası ile işe alım içeriği, iş bağlamı veya iş seçimi kararlarını nihai olarak etkileyen süreçlerle ilgilidir (Barber, 1998). Bu kapsamda, bireyler, örgüte başvurup başvurmama, başvuru statüsünü koruma veya işe alım sürecinden çekilme ve nihayetinde iş teklifini kabul edip etmeme kararları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Schwab ve arkadaşları (1987), bireyin karar süreçlerini tahmin etmede iş niteliklerinin (örneğin ücret, çalışma koşulları) altını çizmiştir.

1.1.1. İş Kabul Niyetine İlişkin Teorik Perspektifler

Bireylerin iş kabul niyetlerini etkileyen faktörleri araştıran çalışmaların sınırlı olmasına rağmen, çeşitli teorilerle adayların işe ve örgütsel niteliklere ilişkin algılarının, aynı zamanda örgütün işe alım uygulamalarının da kişilerin iş kabulünü etkilediği bilinmektedir (Turban vd., 1995). İş kabul niyetine ilişkin araştırmalarda karşımıza iki önemli teorik perspektif çıkmaktadır. Buna göre ilki, iş kabul niyetlerini etkileyen “içeriğe” odaklanırken ikincisi ise, iş seçimi kararlarının verildiği “süreçlere” odaklanmaktadır (Schwab vd., 1987).

1.1.1.1. İş Kabul Niyetine İlişkin İçerik Teorileri

İlk olarak, Behling ve arkadaşları (1968) tarafından ortaya atılan iş kabulüne ilişkin önde gelen içerik teorileri ile başlarsak “İş Kabulüne İlişkin Örtük İçerik Teorileri”nde üç ana temanın olduğu sonucuna varmışlardır: (1) nesnel faktörler teorisi, (2) öznel faktörler teorisi

ve (3) kritik temas teorileri. Nesnel faktörler teorisi, iş kabul kararlarını tahmin etmede ücret, işletmenin konumu, çalışma programı veya kariyer gelişim fırsatları gibi özelliklerin rolünü araştıran araştırmaları tanımlamak için kullanılmıştır (Behling vd., 1968). Bu faktörler nesnel olarak adlandırılır çünkü nesnel olarak ölçülebilmektedirler. Bir başvuru sahibinin bu faktörlerden herhangi birine atfettiği değer değişebilse de örnek olarak A örgütünün 35.000 TL’lik maaş teklifinin B örgütünün 30.000 TL’lik maaş teklifinden daha yüksek olduğunu nesnel olarak değerlendirebilir. Behling ve arkadaşları (1968), iş arayanların bir iş teklifiyle ilgili maliyet ve faydaları nesnel faktörlere dayalı olarak değerlendirdiklerini varsaymaktadır. Bu değerlendirmeler, hangi iş teklifinin en çok arzu edilen olduğu konusunda genel bir bilgi sunmaktadır (Behling vd., 1968). Bu yazarlar, iş arayanların işi kabul etme niyetleri ve kararları konusunda rasyonel bir süreç izleyip izlemedikleri konusunda şüpheleri olmasına rağmen, işin ve örgütün nesnel içeriğinin bireylerin karar süreçlerinde etkili olacağı sonucuna varmışlardır.

Öznel faktörler teorisi altında toplanan araştırmalar ise, iş arayanlar/başvuranlar için nesnel faktörlerin daha az önemli olduğunu ve belirli bir örgütte çalışmanın sağladığı psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının daha önemli olduğunu göstermektedir (Behling vd., 1968). Öznel faktörler teorisine göre, adayların seçim kararını etkileyen faktörler, genellikle çocukluktan kaynaklanan bireysel duygular ve psikolojik ihtiyaçlardır. Birey çalışabileceği bir örgüt ararken, hangi örgütün kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceğini belirlemek için dikkatlerini ilk olarak örgütün imajına odaklanmaktadır (Collins, 2007). Özünde başvuru sahipleri örgütle uyumları hakkında değerlendirmeler yapmak için görüntü yani imaj bilgilerini kullanmaktadırlar (Yaniv ve Farkas, 2005). Yani bir başvuru sahibi, bir iş teklifinin nesnel faktörlerini göz önünde bulundurabilse de bunlar bir örgütün imajına ve imajın başvurana sunduklarıyla uygunluk algılarına göre ikincil önemdedir. Öznel faktörler teorisinin savunucuları, örgüt imajının başvuranın aktif olarak iş arayışına başlamadan önce gelişmeye başladığını (Collins, 2007; Willness vd., 2009) ve örgütün ürünleri veya hizmetleri hakkındaki diğer izlenimlerinden genellenebileceğini iddia etmektedirler (MacMillan vd., 2005). Öznel faktörler teorisi merceğinden, Behling ve ark. (1968), iş seçimini “derinlere

yerleşmiş ve tam olarak anlaşılamayan duygusal ihtiyaçlar ile örgütün yeteneği veya daha doğrusu imajı arasında algılanan yüksek derecede uyumun sonucu olarak, bireysel ihtiyaçları olan başvuran için bu ihtiyaçları tatmin etme” olarak özetlemektedirler. Bu tanımdan hareketle, kararın son derece kişisel ve duygusal bir temelde verildiği yorumu yapılabilmektedir.

İş teklifinin kabul edilmesiyle ilgili nesnel ve öznel öncelleri ele alan uluslararası çalışmalara genel bir bakış sunacak olursak, bu konuda yapılan yayınlanmış tek meta-analiz çalışması, Chapman ve ark. (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, iş seçimi, maaş ve yan haklar, kariyer fırsatları, ödeme, iş türü, işe alım görevlisinin kişilik özellikleri, işe alım beklentileri, iş ve örgüt çekiciliği ve iş kabul niyetleri gibi faktörlerin iş teklifi kabulü üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu göstermiştir. Öncüller ile iş seçimi arasındaki ilişki, iş/örgüt çekiciliği ve kabul niyetlerinin etkisi aracılığıyla aracılık etmektedir. Bu çalışmaya göre, kabul niyetlerinin en güçlü yordayıcıları arasında algılanan çalışma ortamı, kariyer gelişim, performans fırsatı ve iş türü vardır. İş teklifini kabul etme aşaması için iş ve örgütsel özelliklerin rolünü daha fazla destekleyen Rynes ve ark. (1991) ise, işe alma döngüsünün iki noktasında (iş arama sürecinin başlarında ve teklif kararını verdikten sonra) 41 iş arayana anket yapmışlardır. İkinci görüşmelerinde, başvuranların kabaca %56’sı (41 kişiden 23’ü), başlangıçta çalışmayı arzulamadığı ya da düşünmediği bir örgütten gelen iş teklifini kabul etmişlerdir (ilk görüşmelerinde belirtildiği gibi). Bu 23 katılımcınının 19’u, iş ve örgütsel özelliklerin örgütler hakkındaki görüşlerini değiştirmede önemli olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, ilgisini kaybeden ve başlangıçta çalışmayı arzuladığı bir örgütten aldığı iş teklifini kabul etmemeye karar veren adaylar arasında iş ve organizasyon özellikleri belirgin çıkmıştır.

Boswell, Roehling, LePine ve Moynihan (2003) araştırmalarında, aktif olarak iş arayan 96 mezun öğrenciyle boylamsal nitel bir çalışma yürütmüşlerdir. İçerik analizine dayanarak elde edilen bulgulara göre, başvuranların iş teklifini kabul etme nedenleri arasında en fazla

vurgulanan unsurlar işin doğası, örgütün konumu, ilerleme fırsatları ve örgüt kültürüdür. Bir iş teklifini reddetmek için en sık belirtilen nedenler ise, işin doğası, parasal tazminat ve örgütün konumu olmuştur. Bir teklifi kabul etme ve reddetme sebeplerinde örtüşme olsa da sebepler tamamen aynı çıkmamıştır.

Turban ve arkadaşları (1995) ise, iş niteliklerinin ve saha ziyaretine verilen tepkilerin üniversite mezunlarının iş kabul kararları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Büyük bir petrokimya işletmesinde işe alınan üniversitelilerle anket yapılmıştır. İş ve organizasyonla ilgili nitelikler bağlamında, Turban ve diğerleri (1995), örgüt konumunun iş seçiminde önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Sıcak kanlı iş arkadaşları ve destekleyici amirlerle ilgili çalışma türü ve algıları, geleneksel önem düzeylerine yaklaşmıştır.

Cable ve Judge (1996) ise, araştırmasında iş teklifi kabul kararlarında uyumun rolünden bahsetmişlerdir. İş arayanlar ve yeni çalışanlar tarafından kişi-örgüt uyumuna ilişkin öznel algıları araştırmak için, 96 aktif iş arayan kişileri, ilk iş arama faaliyetlerinden başlayıp iş teklifini kabul ettikleri ve işten ayrılmayı planladıkları zamana kadar üç zaman diliminde incelemişlerdir. Sonuçlar, iş arayanların kişi-örgüt uyumu algılarının, demografik benzerlikleriyle örgüt temsilcileri arasında değil, kendi değerleri ile işe alım yapan kişilerin değerleri arasındaki uyuma dayandığını göstermektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu algılarının, iş özelliklerinin çekiciliği kontrol edildikten sonra bile hem iş kabul niyetlerini hem de iş tutumlarını öngördüğünü ortaya çıkarmıştır. Buna göre, kişi-örgüt uyumu ile iş teklifinin kabulü arasında önemli bir iki değişkenli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Resick, Baltés ve Shantz (2007), yaz stajyerlerini, onları staja kabul eden kişilerle çalışmayı kabul edip etmeme konusunda karar verirken izlemişlerdir. Sonuçlar, algılanan kişi-örgüt uyumu ile vicdanlı stajyerler için iş teklifinin kabulüyle pozitif olarak ilişkili çıkmıştır.

Vicdanlılık konusunda daha düşük puan alan stajyerler için kişi-örgüt uyumu, iş teklifini kabul etme ile negatif ilişkili çıkmıştır.

Son olarak, Behling ve arkadaşlarının (1968) kritik temas teorisine göre, başvuranlar, nesnel ve öznel faktörler temelinde istihdam fırsatları arasında ayırım yapamayacaklardır. Kritik temas teorisini destekleyenler, (1) başvuranların, farklılaşan nesnel ve öznel bilgileri toplayabilmek için herhangi bir işe alım süreci ile yeterli bir temasın olmayacağını ve (2) işe alım yapan örgütlerin olumlu bir imaj ve tekliflerinin nesnel özelliklerinin oldukça benzer olma eğiliminde olacağını savunmaktadır (Behling vd., 1968). Bunun yerine, teori, başvuru sahiplerinin süreç sırasında gördükleri muamele, işe alım yapan kişinin davranışı, örgütün fiziksel görünümü ve mülakat sürecinin güncelliği gibi “işe alım sürecinin kendisi”yle ilgili yönlerine odaklanacağını öne sürmektedir (Behling vd., 1968). Samimi olmayan bir işe alım görevlisi, bir başvurunun işlenmesindeki uzun gecikmeler veya kötü tesisler, başvuran kişi için olumsuz bir şekilde göze çaracak ve potansiyel olarak onun işe alımdan çekilmesine veya nihayetinde bir iş teklifini reddetme niyetinde olmasına neden olacaktır (Behling vd., 1968). Örnek olarak, Harris ve Fink (1987)’in yürüttüğü çalışmada işe alımcının özellikleri, bir iş teklifini kabul etme niyetiyle önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Barber (1998) ise, organizasyona ait nesnel özelliklerin, öznel imajın ve işe uygunluğun yanı sıra işe alım süreçlerinin özelliklerinin her birinin, başvuranın iş seçimi niyetlerini ve kararlarını aynı anda tahmin edebildiğine dikkat çekmektedir.

İş teklifinin kabul edilmesi literatüründe kritik temas teorileri altında yürütülen araştırmalar, gerçekçi iş ön izlemelerinin, işe alımcının etkilerinin, iş teklifi zamanlaması veya gecikmelerinin yanı sıra saha ziyaretlerine ve iş görüşmelerine verilen tepkilerin rolünü incelemiştir (Wiesner vd., 1991; Rynes vd., 1991; Saks vd., 1996; Chapman vd., 2005). Sonuçlar genellikle işe alım süreçlerinin iş teklifi kabulünü tahmin etmedeki rolünü desteklemektedir. Saks ve arkadaşları (1994, 1996) tarafından yapılan bir dizi çalışmada ise, gerçekçi iş ön izlemelerin geleneksel iş ön izlemeleri ile iş teklifinin kabulü üzerindeki

etkisini karşılaştırmışlardır. Araştırmalarından elde edilen sonuçlar genel olarak, iş teklifleri arasında bir seçim yapıldığında, bireylerin gerçekçi iş ön izlemeleri sağlayan bir örgütten ziyade geleneksel iş ön izlemeleri sağlayan bir teklifi seçmeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bir gerçekçi iş ön izlemeleri daha yüksek bir ücretle eşleştirildiğinde, gerçekçi iş ön izlemenin iş teklifinin kabulü üzerindeki olumsuz etkileri azalabilmektedir çünkü bireyler daha yüksek maaşlı gerçekçi iş ön izlemeleri daha düşük maaşlı geleneksel iş ön izlemelerine tercih etmektedirler (Saks vd., 1996). Ayrıca Meglino ve arkadaşları (1997), gerçekçi iş ön izlemelerin iş teklifi kabulü üzerindeki rolüne ilişkin araştırmalarında, başvuranların gerçekçi bir iş ön izlemelerine tepkilerinin, işe daha önce maruz kalmalarına bağlı olduğunu bulmuşlardır (örneğin, daha önce bu pozisyonda olup olmadıkları gibi). Önceden maruz kalan adayların, gerçekçi iş ön izlemeleri sağlandığında pozisyonu kabul etme olasılığı daha düşük çıkmıştır. Bunun tersine, daha önce maruz kalmamış adaylar için, gerçekçi iş ön izlemeleri sağlamak işe kabul oranlarını arttırmıştır.

Saha ziyaretlerine verilen tepkiler, iş teklifi zamanlaması ve gecikmeler, başvuranlar tarafından bir iş teklifini kabul etme veya reddetme nedenleri olarak gösterilmektedir. Rynes ve ark. (1991), 41 iş arayandan, ilk karar setlerinde olmayan bir örgütteki bir pozisyonu nihayetinde neden kabul ettiklerini tartışmalarını istemişlerdir. Öncesinde çalışmayı arzulamadığı bir işletmenin teklifini kabul ettiğini belirten 23 başvurudan 14'ü saha ziyaretlerinin kararlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Başvuranlar özellikle, ziyaretler sırasında özel muamelenin, tanışabildikleri kişilerin profillerinin, ziyaret sırasındaki çalışanların profesyonellik düzeylerinin ve planlama sırasındaki esnekliğin kararlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Öncesinde favorileri olan örgütün neden reddedildiğine ilişkin olarak ise, 20 başvuru sahibi/aday örgüt temsilcileri ve işe alım uygulamalarıyla ilgili olumsuz deneyimlerden ve 9 kişi verilen bilgilerin gecikmesinden bahsetmişlerdir.

Backer ve arkadaşları (2010) bir Fortune 500 işletmesine başvuran 3.012 kişinin arşiv verilerini kullanarak iş teklifi zamanlamasının iş teklifi kabulü üzerindeki etkisini

incelemişlerdir. Bulguları ise, daha hızlı tekliflerin hem iş arayan öğrenciler hem de daha deneyimli başvuranlar için daha yüksek kabul oranları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Boswell ve arkadaşlarının (2003) boylamsal nitel analizi, kabul veya ret kararları için benzer nedenler olduğunu ifade etmiştir. Başvuranların çoğu, işe alım sürecindeki davranış ve iletişim biçiminin, iş teklifinin kabul edilmesini etkilediğini belirtmiştir. Başvuranlar için olumsuz örnek olarak öne çıkan örnek davranışlar arasında, kendi kalacak yerlerini (örneğin uçak bileti) önceden ödemek zorunda kalmaları, etkileyici olmayan mülakat planlamaları, örgütlenmemiş saha ziyaretleri, bilgisiz ve örgütlenmemiş görüşmeciler ve örgütün takip eksikliği yer almaktadır. Başvuranın kararlarını olumlu etkileyen örnek davranışlar arasında, saha ziyareti sırasında kendisine benzer kişilerle ve örgütte daha üst düzeylerdeki kişilerle tanışma fırsatı, etkileyici mülakat planlamaları, kişinin önemli bir başkasını getirmesine izin verilmesi ve örgütün mülakat takip süreçleri gibi olumlu muameleler yer almaktadır.

Maaş müzakerelerinin iş seçimi üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma olan Porter, Conlon ve Barber (2004) çalışması, varsayımsal bir iş müzakeresi bağlamında maaş teklifinin çeşitli seviyelerini, örgüt duyarlılığını, mülakat aşamasında aşağılayıcı yorumların kullanımını ve patlayan ikramiyeleri (*exploding signing bonuses*) ele almaktadır. Katılımcılara (166 MBA öğrencisi) 16 farazi maaş teklifi koşulundan biri atanmış ve iş müzakeresi açıklamaları sağlanmıştır. Tipik bir tanımda, bir MBA öğrencisi ulusal bir bankadan teklif almış gibi tasvir edilmiştir. Katılımcılardan söz konusu teklifi kabul edip etmeyeceklerine karar vermeleri istenmiştir. Sonuçlar, yalnızca maaş seviyesinin ve örgütün duyarlılık (*responsiveness*) yeteneğinin iş teklifi kabulünü öngördüğünü göstermektedir. Bu değişkenler arasında ayrıca bir etkileşim tespit edilmiş olup, maaş teklifleri düşük olduğunda, ancak örgütün duyarlılığı yüksek olduğunda işe kabul oranlarının en düşük olduğu görülmüştür.

1.1.1.2. İş Kabul Niyeti Süreç Teorileri

İş kabulüne ilişkin içerik teorileri, başvuranların iş kabul kararları vermek için kullandıkları bilgi türlerine odaklanırken, süreç teorileri, adayların kararlara varmak için bilgiyi nasıl kullandıklarıyla ilgilenmektedir (Bazerman vd., 1994; Highhouse vd., 1999). Bu kapsamda Vroom (1966)'un "Beklenti Teorisi" ve Soelberg'in (1967) "Genellenmiş Karar Süreci Modeli" modeline odaklanarak, iş arayanların iş seçimi kararlarını nasıl verdiği araştırılmıştır.

Vroom'un (1966) beklenti teorisi, iş arayanların istihdam fırsatlarını üç kritere göre değerlendireceğini öne sürmektedir: (1) iş teklifini alma olasılığı (beklenti), (2) iş teklifinin ücret (araçsallık) gibi belirli sonuçlar sağlama olasılığı ve (3) iş arayanın bu sonuçların her birine verdiği değer (değerlik) gibi belirli sonuçlar sağlayacaktır. Belirli bir iş teklifi için, bu sonuçların değerliliği, ilgili araçsallığıyla çarpılarak ve çapraz ürünler tüm çıktılarda toplanarak değerlendirilir. Ortaya çıkan değer, Vroom'un "motivasyon gücü" dediği şeye ulaşmak için bir iş teklifi alma beklentisiyle de çarpılır. Motivasyonu en yüksek olan pozisyon, iş arayan tarafından seçilmektedir. Matematiksel olarak, iş seçiminin $[Beklenti * \sum (Valence * Araçsallık)]$ bir fonksiyonudur (Vroom, 1966). Buradan yola çıkarak, beklenti teorisinin rasyonel bir karara dayandığı analiz edilmektedir. Ayrıca iş seçiminin telafi edici bir tarzda (*compensatory model*) ilerlediği şekilde beklenti teorisinin altında yatan bir varsayım vardır. Beklenti teorisine göre telafi edici modeller, bir özellikteki düşük değerlerin diğerindeki yüksek değerlerle dengelebileceğini öne sürmektedir. Yani, başvuru sahibi daha yüksek bir maaş için tercih ettiği çalışma programından (*working schedule*) vazgeçmeye istekli olabilir veya bunun tersi de olabilir.

Alternatif süreç teorileri ise, iş seçiminin rasyonel olmadığını ve iş arayanların telafi edici karar stratejilerini kullanmadığını öne sürmektedir (Osborn, 1990). Örneğin, Osborn'un 96 iş arayanla yaptığı boylamsal çalışması, çoğu katılımcının bir pozisyonun dikkate alınması

için asgari nitelik gereksinimlerine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Osborn, 1990). Buna göre asgari şartı karşılamayan işler, diğer nitelikler açısından yüksek olsa bile başvuranın karar kümesinden çıkarılmaktadır. Dolayısıyla, beklenti teorisinin aksine, başvuranlar telafi edici olmayan karar stratejilerini kullanmışlardır. Bir özellikteki yüksek değerler, diğerlerindeki düşük değerleri telafi etmemiştir. Sıklıkla atıfta bulunulan sınırlı rasyonellik, telafi edici olmayan, karar süreci teorisi, Soelberg'in (1967) Genellenmiş Karar Süreci Modeli'dir. Soelberg, "bireylerin önemli, zor ve son derece yargılayıcı kararlar aldığı" süreci tanımlayan bir çerçeve olarak Genellenmiş Karar Süreci Modelini tanıtmıştır (Soelberg, 1967). Bu modelin genel bir karar alma çerçevesi amaçlanmış olsa da doğrulama ve hipotez testleri iş seçimi bağlamında gerçekleşmiştir. Simon'ın (1947) çalışmasından yararlanan Soelberg, karar vericilerin (yani iş arayanların) kriterleri en üst düzeye çıkaran bir iş bulmak için karmaşık çarpımsal bilgi işleme sürecine girdiği fikrine karşı çıkmaktadır. Bunun yerine, bireylerin tatmin edici iş stratejilerini benimsediklerini, sınırlı kriterlere dayalı olarak örtülü favorileri seçtiklerini ve seçimlerini doğrulamak için onay süreçlerine girdiklerini ileri sürmüştür.

Soelberg (1967), iş arayanların, ilk aramadan gerçek iş seçimine kadar takip ettikleri altı adım önermektedir. Soelberg'in araştırma ekibi, araştırmalarında ve nihai iş kabul kararlarında bireylerin bilgileri nasıl kullandıklarını belirlemek için işletme fakültesi yüksek lisans ve doktora mezunu 20 öğrenciden oluşan bir grupta kapsamlı görüşmeler (yaklaşık 100 kişi) gerçekleştirmişlerdir. İçerik analizlerinin sonuçları, iş arayanların sürecin başlarında genellikle sıkça kullanılanları büyük ölçüde sınırlı nitelik bilgilerine dayalı olarak belirlediklerini göstermektedir. Örtülü seçimlerini desteklemek için, iş arayanlar bir "onay" sürecine girmektedirler. Soelberg, bu noktada iş arayanların zımnî seçimlerini alternatif tekliflerle karşılaştıracaklarını savunmaktadır; başka teklifleri olmayan başvuru sahipleri, favorilerini karşılaştırmak için başka bir geçerli alternatif elde etmeye çalışabilmektedirler. Örtük favoriler, sınırlı özneliklere dayalı olarak seçilmesine rağmen, doğrulama işlemi sırasında, gizli favorinin iş öznelikleri, alternatiflerle kapsamlı bir şekilde karşılaştırılmaktadır. Bu aşamayı bir onay süreci olarak adlandırırken önerilebileceği gibi,

işleri karşılaştırma pratiği, iş arayan için yeni seçenekleri açıklamayı amaçlamamaktadır. Aksine, kişinin örtük tercihini açıkça seçme (yani kabul etme) konusundaki bilişsel uyumsuzluğu azaltmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, Soelberg'e göre iş seçimi süreci rasyonel değil, oldukça sınırlı bilgilere dayalı olarak bir kararı rasyonelleştirme sürecidir.

Başvuru sahiplerinin iş teklifi kararları verirken bilgileri nasıl kullandıklarını araştıran bilgi süreci teorisi kapsamındaki araştırmalar, alternatif iş fırsatlarının rolü, sunulan nitelikler aralığındaki değişkenlik ve dengeleyici olan ve olmayan karar verme gibi konulara odaklanmıştır. Bazerman ve arkadaşları (1994), başvuru sahiplerinin bilgiyi kullanma biçimlerinin alternatif iş tekliflerinin varlığına göre farklılık gösterebileceğini öne sürmüştür. Yazarlar, MBA öğrencileriyle yaptıkları simülasyonda, alternatif teklifleri olmayan adayların sosyal karşılaştırma bilgilerine güvendiklerini, oysa birden fazla teklife sahip adayların, her bir teklifin değerini belirlemek için rakip tekliflerdeki özellikleri karşılaştırdıklarını göstermişlerdir.

Highhouse, Luong ve Sarkar-Barney (1999) ise, kariyer fuarında başvuru sahiplerine (dar ve geniş) iki özellik aralığı olan varsayımsal iş teklifleri sunmuşlardır: maaş ve terfi. Örneğin, bir koşuldaki başvuru sahipleri, maaş tekliflerinin büyük farklılık gösterdiği ancak terfi süresinin daha az değişkenlik gösterdiği bir dizi iş teklifi almıştır. Başka bir koşulda ise, maaş aralığı dar, terfi süresi ise geniş bir dizi teklif sunulmuştur. Araştırmanın sonuçları, özellik aralığının iş tekliflerinin kabul edilmesini etkilediğini göstermiştir. Buna göre, başvuru sahipleri, daha dar bir maaş dağılımıyla birlikte geniş bir terfi süresi dağılımına maruz kaldıktan sonra daha yüksek maaşlı bir teklifi kabul etmeye daha meyilli olmuşlardır. Ancak daha geniş bir maaş teklifi dağılımına ve dar bir terfi süresi dağılımına maruz kalan başvuru sahipleri, terfi süresi daha kısa olan bir pozisyonu ve buna eşlik eden daha düşük maaşlı bir teklifi kabul etmeye daha meyilli olmuşlardır. Bu nedenle, yazarların hipotezleriyle uyumlu olarak, daha dar bir değer alt kümesinden gelen özellikler, daha geniş bir değer aralığına sahip özelliklerden daha iyi nihai iş tercihlerini öngörmüştür.

Slaughter, Richard ve Martin (2006), iş teklifinin kabul edilmesini tahmin etmede “doğrudan tahmin (*direct estimate*)” (DT incelemeleri, katılımcıların iş niteliklerinin önemini değerlendirmelerini veya önemlerine dayalı olarak niteliklere puan vermeleri veya niteliklere puanlar dağıtmalarıdır) tekniğinin ve “politika yakalama (*policy capturing*)” (PY, çeşitli düzeyler veya türler açısından farklılık gösteren çok sayıda nitelikle tanımlanan uyarıcılara katılımcılar, bir Likert ölçeğinde uygunluk değerlendirmeleri sağlarlar. Ardından, uygunluk değerlendirmeleri nitelik değerlerine regresyon uygulanarak, her niteliğin her katılımcının uygunluk derecelendirmeleri üzerindeki etkisi belirlenebilir) yönteminin göreceli doğruluğunu karşılaştırmışlardır. Ayrıca, Slaughter ve arkadaşları (2006), doğrudan tahmin veya politika yakalamanın etkinliğinin, kullanılan karar stratejisine bağlı olarak değişeceğini öne sürmüşlerdir; böylece politika yakalama, bireylerin telafi edici olmayan karar stratejilerini kullandığı durumlarda seçimin daha etkili bir öngörücüsü olacaktır, ancak doğrudan tahmin, bireyler telafi edici bir karar stratejisi kullandığında daha etkili olacaktır. Zaman 1'de, 316 lisans öğrencisi, 14 iş ve örgütsel özelliği tasvir eden bir dizi politika yakalama senaryosunu okumuştur ve aynı özelliklerin önemini doğrudan tahmin koşulunda değerlendirmişlerdir. Üç hafta sonra, katılımcılar, 2-3 varsayımsal işi her bir sette karşılaştıran beş iş seçimi setini içeren bir paketi okumuşlardır. İşler, ilk aşamadan özellikler içermektedir ve olumlu ve olumsuz özellikleri içermesi açısından dengelenmiştir. Her set için katılımcılar tercih ettikleri işi seçmişlerdir. Slaughter ve arkadaşları (2006), telafi edici olmayan ve telafi edici karar stratejilerine dayanarak katılımcılar için örtük tercihleri belirlemek için bir dizi adımı izlemişlerdir. Sonuçlar, telafi edici bir strateji kullanıldığında politika yakalama yaklaşımı iş seçimini daha iyi öngörmüştür. Ayrıca, doğrudan tahmin tekniğinin iş teklifinin kabul edilmesini daha iyi bir şekilde tahmin edeceği yönündeki yazarların hipotezi için kısmi destek sağlanmıştır, bu durum telafi edici bir strateji kullanıldığında geçerli bulunmuştur.

Sonuç olarak iş teklifinin kabul edilmesi literatürü, iş özelliklerinin, iş uyumunun ve işe alım süreçlerinin başvuranların nihai kararlarını öngörmede rolüne destek sağlamaktadır. Çalışma türü, ücret, terfi, konum ve kültür (Boswell vd., 2003; Chapman vd., 2005), iş teklifinin kabul edilmesinin özellikle etkili nesnel ve öznel faktörleridir. Ayrıca, iş teklifinin zamanlaması (Becker vd., 2010), saha ziyareti sırasında yaşanan deneyim (Boswell vd., 2003; Rynes, vd., 1991; Turban vd., 1995) ve işe alım uzmanının özellikleri (Chapman vd., 2005), nihai iş seçimi kararlarının kritik temas öngörücüleridir.

Yukarıda açıklanan içerik ve süreç teorilerine ek olarak, iş kabul niyetini etkileyen faktörleri açıklamada başka teoriler de yardımcı olmaktadır. Buna göre sosyal kimlik teorisinden gelen önermelere göre, bireylerin benlik kavramı, çalıştıkları işin ve ait oldukları örgütün özelliklerinden etkilenmektedir (Dutton vd., 1994). Bu nedenle, başvuranların işe ve organizasyona ilişkin niteliklere ilişkin algılarının, işi kabul etme niyetiyle olumlu bir şekilde etkili olması beklenmektedir. Çünkü başvuranların işe ve örgüte olumlu bir bakış açısına sahip olduklarında, işi kabul etme niyetleri daha yüksek olacaktır. Bu durum, olumlu bir benlik kavramı geliştirmelerine veya sürdürmelerine katkıda bulunabilecektir. Bu kapsamda aday ile paylaşılan iş tanımı ya da iş ilanı, adayların işin gereksinimlerinin ne olduğunu anlamalarını sağlamaktadır. Böylece adaylar, iş tanımına dayalı olarak işin kendilerine uygun olup olmadığını belirleyebilmekte ve bu da kişilerin iş kabul niyetlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İş ilanında adaylara örgüt ve çalışma bağlamı hakkında detaylı bilgilerin sunulması, adayların kendilerini işe uygunluğunu değerlendirmelerine, iş ilanını daha gerçekçi bulmalarına ve bu sayede iş ilanına ve örgüte karşı tutumlarını önemli ölçüde pozitif yönde etkilemesine olanak tanıdığı analiz edilmiştir (Feldman vd. 2006).

Sinyal verme teorisi ise, bireylerin işe alım sürecinde yaşadıkları deneyimleri örgütteki çalışma koşullarının sinyalleri olarak algıladıklarını öne sürmektedir (Rynes, 1991). Böylece örgütün işe alım uygulamaları adayların iş kabul niyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle, adayların mülakat aşamasında iş yerini gözlemlemesi ve bu ziyareti koordine etmeye

yardımcı olan ev sahibi/işe alımcılar hakkındaki algılarının, iş kabul niyetleriyle olumlu bir ilişkisi olması beklenmektedir. Örnek olarak, profesyonel olmayan bir iş yeri ziyareti, adaylar tarafından örgütün çalışanlarını umursamadığının bir işareti olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde, Barber ve Roehling'in (1993) belirttiği gibi, başvuru sahipleri, ilgili bilgilerin yokluğunu, örgütün kendilerine işle ilgili doğru bilgileri sağlamayı yeterince önemsemediğinin bir göstergesi olarak yorumlayabilmektedirler. Yani bu teoriye göre kişiler aldığı bazı sinyalleri yorumlama eğilimindedir ve bu da kişilerin sonuçlara giden yoldaki niyetlerini etkilemektedir. Çeşitli çalışmalardan elde edilen kanıtlar da başvuru sahibine sağlanan bilgi miktarının, o örgütün bir işveren olarak çekiciliğini olumlu yönde etkilemektedir. Adaylar, iş kabul sürecinde işverenlerle doğru ve net bir şekilde iletişim kurmak istemektedirler. İyi bir iletişim, iş kabul niyetlerini artırabilmektedir. Örnek olarak, Gatewood, Govan ve Lautenschlager (1993), bir iş reklamındaki toplam bilgi miktarının, kişilerin örgütü takip etme niyetiyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aynı şekilde Rynes ve Miller (1983), işe alım görevlilerinin sağladığı bilgi miktarının başvuranların örgüte olan ilgisini etkilediğini bulmuşlardır. Ulusal literatürden Alınacak ve Erat'ın (2015) yürüttüğü çalışmada ise, iş ilanlarının içeriğinin, bilgi miktarının, inandırıcılığının, algılanan kişi-iş uyumunun ve iş ilanına yönelik tutumun, üniversite öğrencileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu saha araştırması sonucunda, iş ilanındaki bilgilendiricilik, işin gereksinimleri ile adayın özelliklerinin uyumu ve ilana yönelik genel tutumun, iş başvurusu yapma niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha ayrıntılı bilgi içeren iş ilanlarının adaylar arasında kişi-örgüt uyumu konusunda olumlu algılamalara yol açtığı ve bu durumun işin kişinin beklentilerine uygun olup olmadığını değerlendirmelerine katkı sağladığı belirlenmiştir.

Chatman'ın (1989) kişi-çevre uyum teorisine göre, bireyler önemli gördükleri değerlere ve normlara sahip olan örgüte ilgi duyduklarını belirtmektedirler. Bu nedenle, bireylerin olumlu olarak değerlendirdikleri özelliklere sahip örgütlerden gelen iş tekliflerini kabul etmeleri muhtemeldir. Buna önemli kanıt olarak, başvuranların iş ve örgütsel nitelik algılarının bir iş teklifini kabul etme niyetleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Harris ve Fink, 1987).

Ayrıca işin türü, adayın birlikte çalışacağı çalışanlar, maaş ve yan haklar gibi “boş pozisyon özellikleri” (Rynes, 1991) ile ilgili başvuruların algılarının, işi kabul etme niyetleri ile olumlu bir şekilde olması beklenmektedir. Çok az işe alım araştırması, işe alım görevlileri dışındaki örgüt üyelerini incelemesine rağmen, başvuruların birlikte çalışacakları çalışanların iş kararları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmektedir (Rynes, 1991). Kişi-çevre uyumu teorisine dayalı olarak, başvuruların örgütte çalışanlara ilişkin algılarının, onların örgütteki uyum algılarını etkilemesi ve dolayısı ile işi kabul etme niyetlerini etkilemesi beklenmektedir. Ayrıca buradan hareketle, bireylerin, önemli ancak bilinmeyen örgütsel özellikler için sinyal görevi görerek iş kabul niyetlerini etkileyebileceği muhtemel olarak düşünülmektedir (Harris ve Fink, 1987; Rynes, 1991). Buna örnek olarak ise, arkadaş canlısı gözükmeyen çalışanlar, arkadaşça olmayan bir iş ortamı izlenimi yaratabilmektedir. Bu da doğal olarak, mülakat sürecindeki bireyin iş teklifi halinde niyetlerini de etkilemektedir. Ayrıca, görevdeki kişiler örgüt/işletme hakkında işe alım yapanlardan daha güvenilir bir bilgi kaynağı olarak algılandıklarından (Fisher, Ilgen, ve Hoyer, 1979), başvuruların algılarının işi kabul niyetlerini etkilemesi muhtemel görünmektedir (Rynes ve Miller, 1983). Bu nedenle, başvuruların çalışanlar hakkında olumlu algılara sahip olduklarında iş tekliflerini kabul etme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir.

Turban ve arkadaşlarının (1995) iki yıl yürüttüğü çalışmasında büyük bir petrokimya işletmesini ziyaret eden üniversite adaylarının iş kabul kararlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Buna göre, saha ziyaretinin genel değerlendirmeleri, iş yeri algısı ve ev sahiplerinin beğenisi, iş kabul kararlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili çıkmıştır. Turban'ın (1995) araştırmasının sonuçlarına göre, iş kabul niyetlerinde başvuran adayların saha ziyaretlerinden önemli bir ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, kişilerin örgütün konumu ve ev sahibi/işe alımcının beğenisinin işi kabul etme kararlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu analiz edilmiştir. Bu tür bulgular, saha ziyareti sırasındaki faaliyetlerin örgütteki çalışma koşullarına ilişkin sinyaller olarak algılanmasına ve saha ziyaretlerinin iyi ele alındığını düşünen başvuru sahiplerinin çalışma koşullarının daha iyi olacağını

düşündüklerini öne süren sinyal teorisine kısmen destek sağlamaktadır. Diğer bir önemli nokta da site ziyareti sırasında eşlik eden “the host” önemli bir rol oynamıştır. Ancak bu araştırmada şaşırtıcı bir şekilde, ev sahibinin yardımseverliği, işi kabul etme niyetleri ile negatif ilişkili çıkmıştır. Ev sahiplerini aşırı derecede yardımsever bulan veya saha ziyareti sırasında işle ilgili çok fazla bilgi alan başvuru sahipleri, işe bu kadar vurgu yapılmasına rağmen yanlış bir şey hissetmiş olabilirler. Bu yorumu desteklemek için Turban ve Doughery (1992) işe alım görevlilerinin iş hakkında konuşmak için harcadıkları süre ile başvuruların işe yönelik çekiciliği arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Özetle alındığında, bu tür sonuçlar, işi tartışmak için çok fazla zaman harcamanın iş hakkında olumlu izlenimlere yol açmayabileceğini, bunun nedeninin adayların çok fazla bilgiyi “potansiyel sorunlara” işaret ediyor olarak yorumlaması olabilmektedir (Turban, 1995). Başvuruların örgüt konumuyla ilgili algıları işi kabul etme niyeti ile pozitif bir ilişkili çıkmıştır. Daha önceki araştırmalar (Barber ve Roehling, 1993) belirli yerlerin başvurular için daha çekici olduğunu öne sürmesinin yanında bu araştırma da bunu desteklemiştir. Özellikle, konumun kültürel ve eğlence faaliyetlerine daha fazla erişim ve sosyal yaşam için fırsatlar sağladığını düşünen adaylar için iş teklifini kabul etme olasılıkları daha yüksek çıkmıştır. Bu tür sonuçlar, iş dışı faaliyetlere ilişkin algıların işi kabul kararlarını etkilediğine dair yayılma teorisi ile (*spillover theory*) (Staines, 1980) tutarlıdır. Ancak burada konumun etkisi başvuru sahipleri için farklılaşabilmektedir. Örnek olarak, çocuğu olan bir başvuru sahibi için kaliteli okullara yakınlığı önemli bir faktör olabilirken, bekar bireyler sosyal yaşam fırsatlarına yakınlıkla daha fazla ilgilenebilmektedirler. Adaylar, örgüte ulaşım, trafik ve konaklama maliyetleri gibi faktörleri dikkate alacaktır (Turban, 1995)

Son olarak, başvuru sahibinin kişisel özellikleri, kişilerin mülakat deneyimleri, önceki iş deneyimleri, işgücü piyasası, beklenen iş tekliflerinin sayısı gibi faktörler de kişilerin iş teklifi niyetlerini yordamaktadır. Örnek olarak kişiler, zayıf bir işgücü piyasası ile karşı karşıya kaldıkları zaman aldıkları teklifi hemen kabul etme niyeti gösterebilmektedirler. Kişinin cinsiyeti de iş kabul niyetleri üzerinde önemli bir etken olabilmektedir. Frimmel ve arkadaşları (2023) yaptığı çalışmada kadınların erkeklere göre hem riskten daha fazla

kaçındıklarını hem de gelecekteki iş teklifleri hakkında daha az iyimser inançlara sahip oldukları için teklifleri çok erken kabul etme niyetinde olduklarını belirtmişlerdir.

1.2. TAVSİYE NİYETİ

Harrison-Walker (2001) tavsiye etme kavramını, bir marka, bir ürün, bir örgüt veya bir hizmetle ilgili olarak ticari olmayan bir kaynak ile bir alıcı arasındaki gayri resmi, bireyler arası iletişim olarak tanımlamıştır. Bone (1995)'e göre ise, örgütün pazarlama faaliyetlerinden, örgütsel özünden ve ürünlerinden bağımsız olarak kişilerarası bir iletişimdir. TDK (2023a)'ye göre tavsiye etme kavramı ise, “bir şeyin yapılmasını veya yapılmamasının öğütlenmesi veya salık verilmesi”dir. Bu tanımlardan yola çıkarak, tavsiye kavramı bir kişinin veya örgütün, başka bir kişiye veya örgüte, bir hizmeti, deneyimi, ürünü veya bir konu hakkındaki bilgiyi olumlu veya olumsuz önermesi olarak tanımlanabilir. Alan yazınında “tavsiye” ve “ağızdan ağıza iletişim (*word of mouth*)” terimleri çoğunlukla aynı anlamda kullanılır ve aynı şeyi ifade eder (örneğin East vd., 2005). Her ikisi de bir kişinin veya örgütün bir ürünü, hizmeti veya deneyimi başka bir kişiye veya örgüte aktarması yani onun hakkında bilgi vermesi anlamına gelir. Örnek olarak, hastalar bir doktor seçerken (Feldman ve Spencer, 1965) veya bireyler yeni bir ürün veya hizmet satın alırken (Brown ve Reingen, 1987) büyük ölçüde ağızdan ağıza iletişime yani tavsiyeye güvenmektedirler. Ağızdan ağıza iletişim (burada “tavsiye” anlamında), “iletişimin en eski biçimidir ve biçimsel olmayan, örgütün kontrolü dışında gerçekleşen bir iletişim şeklidir” (Avcılar, 2010). Arndt 1967’de tavsiyeyi (gayri resmi grup etkisi) “bir marka, ürün veya hizmetle ilgili olarak iki veya daha fazla kişi arasında ticari olmayan bir temelde yapılan sözel iletişim şekli” olarak tanımlanmaktadır (Woodside ve Delozier, 1976). Helm ve Schlei (1998) ise tavsiyeyi, “ürün sağlayıcılar, örgütten bağımsız uzmanlar, aile üyeleri ve arkadaşlar, gerçek ve potansiyel müşteriler gibi gruplar arasında olumlu veya olumsuz sözel iletişim” şekli olarak tanımlamışlardır.

Son otuz yıldır araştırmacılar için önemli olan tavsiye niyeti, başlangıçta Őikâyet davranışlarına odaklanmışken daha yakın zamanlarda, odak, olumlu tavsiyeler ve müşteri savunuculuğuna kaymıştır (Keiningham vd., 2007). Reichheld (2003), tavsiye niyetinin sadece müşterilerin tavsiye davranışlarını değil, aynı zamanda satın alma davranışlarını da en iyi öngören bir kavram olduğunu savunmaktadır. Yapılan detaylı literatür taraması kapsamında, tavsiye etme veya ağızdan ağıza iletişim kavramlarının en çok pazarlama alanına konu olduğu analiz edilmiştir. Çünkü modern tüketiciler, ürünleri veya hizmetleri seçerken benzer düşünün sosyal çevrelerinden etkilenirler ve genellikle en uygun, en samimi, en etkili ve en doğru seçeneklere yönelirler (Yılmaz ve Vahidli, 2020). Bu bağlamda tüketiciler, bir ürün veya marka seçerken aileleri ve arkadaşlarının deneyimleri ve önerilerini önemsemektedirler. Aynı şekilde kendileri de deneyimledikleri şeyleri yakın çevrelerine aktarmaktadırlar. Bu sebeple, bireylerin deneyimlediği bir ürünü veya hizmeti tavsiye etme davranışı, sadakat tutumunun güçlü bir işaretidir (Reichheld, 2003). Araştırmalar, tavsiye etme durumu ve memnuniyet arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Leverin ve Liljander, 2006; Yılmaz ve Vahidli, 2020; Karaşın ve Öztırak, 2023). Buna örnek olarak, Lindberg-Repo (1999) araştırmasında sadık müşterilerin üçüncü veya daha fazla ziyaretlerinde arkadaşları, akrabaları ve iş arkadaşlarıyla ağızdan ağıza iletişim kurma yani tavsiye etme biçimlerinin, ilk kez gelen müşterilerin tavsiye etme biçimlerine kıyasla önemli ölçüde farklılık gösterdiğini keşfetmiştir. Sadık müşteriler, artan fiyatların mantığını açıklamanın ve arzu ettikleri destinasyona yaptıkları ziyaretlerin ardışıklığını gerekçelendirmenin bir yolu olarak tavsiyeyi kullanmışlardır. Ancak bu davranış ilk kez gelen ziyaretçilerde gözlenmemiştir. Lindberg-Repo (1999), sadık müşterilerin, bir dahaki sefere kendilerine katılmaları için arkadaşlarına ve iş arkadaşlarına tavsiye etme isteklerini vurgulayan güçlü "savunuculuk bağlarına" sahip olduğundan bahsetmiştir.

Tavsiyenin genellikle olumlu bir deneyime dayanarak yapılan, başkalarına faydalı olabileceği düşünölen bir öneri olduğu düşünöölür ancak tavsiye aynı zamanda olumsuz bir deneyimin başkasına aktarılması olarak da karşımıza çıkar. Çünkü içinde yaşadığımız sosyal medya çağı, ağızdan ağıza ve özellikle olumsuz ağızdan ağıza iletişim fırsatlarını artırmıştır

(Roth vd., 2016). Konaklama yerleri, restoranlar ve ürünler gibi (örneğin, booking.com, amazon.com), iş arayanlar da giderek artan bir şekilde örgütler hakkında diğer insanların düşüncelerini değerli bulmaktadır (Stockman, 2020). Geçmişte, iş arayanlar için temel bilgi kaynağı resmi iş siteleri olarak kabul edilirken, günümüzde giderek daha fazla iş arayan, potansiyel işverenlerle ilgili bilgileri toplamak ve aynı zamanda bilgi paylaşmak amacıyla örgütün doğrudan kontrol altında olmayan çeşitli kaynaklara erişebilmektedir. Glassdoor ve Indeed gibi popüler çevrimiçi platformlar, çalışanların olumlu ve olumsuz örgüt hakkındaki görüşlerini potansiyel işverenlerle kolayca ve hızla paylaşmalarına, üretmelerine ve erişmelerine imkân tanıyan giderek artan bir popülerliğe sahiptir (Dineen ve Allen, 2016; Dineen ve ark., 2019). Örneğin, iş arayanların yaklaşık %70'i arkadaşlarına ve ailelerine danışmakta ve %80'i çevrimiçi örgüt aramakta ve iş arama sürecinin bir parçası olarak sosyal medyayı (ör. Facebook, LinkedIn, Glassdoor ve Indeed) kullanmaktadır (Stockman, 2020). Ayrıca, bu tür kaynakların örgütlerin işveren marka değeri üzerindeki etkisine ve yeterli kalite adaylarını çekme becerilerine dair ampirik kanıtlar vardır (Dineen vd., 2019).

1.2.1. İşe Alım Kaynağı Olarak Tavsiye Niyeti

İşe alım kaynağı olarak tavsiye niyeti veya ağızdan ağıza iletişim, bir örgütün işe alım faaliyetlerinden bağımsız olarak, bu örgütün kendisi veya bunun belirli işleri hakkında kişiler arası iletişim olarak tanımlanmaktadır (Van Hoye ve Lievens, 2007-2009; Bone, 1995). Bu tanım tavsiyenin işe alım çerçevesinde üç temel özelliğini vurgulamaktadır. İlk olarak, ağızdan ağıza iletişim yani tavsiye sosyal bir olgudur çünkü insanlar arasında, gayri resmi bir şekilde gerçekleşir (Cable vd., 2000). İstihdama ilişkin bilgilerin resmi kaynakları, iş ilanları, reklamlar, işe alım ajansları gibi aracılara kullanmayı içerirken, gayri resmi kaynaklar, arkadaşlar veya akrabalar gibi özel aracılardan (Saks ve Ashforth, 1997) kullanıldığı kaynakları ifade eder. İkincisi, bilgi transferine odaklandığından, tavsiye belirli bir tür bilgilendirici sosyal etkiyi temsil eder (Van Hoye, 2013). Bilgilendirici sosyal etkiler, başkaları tarafından sunulan bilgileri gerçeklikle ilgili kanıt olarak kabul etmeyi ifade eder ve problem çözme veya çevreleriyle başa çıkma arzularından motive olurlar (Van Hoye,

2013). Bu tür etki içselleştirme yoluyla işler (Cohen ve Golden, 1972). Son olarak, tavsiye niyeti, doğrudan organizasyonun kontrolü altında olmayan örgütten bağımsız bir kaynaktır (Cable ve Turban, 2001). Reklam gibi örgüt bağımlı kaynakların aksine, tavsiye, örgütü tanıtmada ticari bir çıkarı olmayan kişiler tarafından oluşturulur (Buttle, 1998). Bu nedenle, işe alım uzmanlarından gelen bilgiler ağızdan ağıza bilgi yani tavsiye olarak kabul edilmez (Fisher vd., 1979). Bu ayrıca örgütlerin, kampüs işe alımı, önemli kişiler ve fikir liderleriyle ilişkiler kurma (örneğin, kariyer danışmanları veya sınıf başkanı gibi), çalışan referans programları (örneğin, başarılı referanslar için para ödülleri sağlama) veya staj gibi diğer işe alım faaliyetleri aracılığıyla ağızdan ağıza işe alımı dolaylı olarak etkilemeye çalışabileceği anlamına gelir (Van Hoya, 2013).

Tavsiye kavramı potansiyel adaylar da dahil olmak üzere işe alımın tüm aşamalarında uygulanabilmektedir (Barber, 1998). Yukarıdaki tanımlayıcı özelliklere ek olarak, tavsiye tipik olarak yüz yüze iletişimle ilişkilendirilse de telefon veya internet gibi her türlü medya aracılığıyla sağlanabilmektedir (Herr vd., 1991). Özellikle, son yıllarda kişiler arası örgüt bilgileri e-postalar, web günlükleri, sohbet odaları, elektronik bülten panoları ve sosyal ağ siteleri (Dellarocas, 2003; Kluemper ve Rosen, 2009) aracılığıyla yayılmaktadır. Ayrıca örgütle bağımsız bir şekilde faaliyet gösterdikleri sürece, herkes işle ilgili tavsiye kaynağı olabilir; bu arkadaşlar, aile üyeleri, tanıdıklar ve hatta tamamen yabancılar da olabilir (Brown ve Reingen, 1987). Bununla birlikte, tavsiye kaynağın (örneğin, memnuniyetsizlik) yanı sıra alıcının (örneğin, belirsizliğin azaltılması) güdülerine dayanabilir veya hatta tesadüfen oluşabilir (Mangold vd., 1999). Bu, potansiyel başvuru sahipleri tarafından bazen aktif olarak ağızdan ağıza iletişim aransa da talep edilmeden de alınabileceği anlamına gelir. Son olarak, tavsiye, örgütü tanıtmak gibi açık bir amacı olmayan örgütten bağımsız bir kaynak olduğundan hem olumlu hem de olumsuz bilgiler içerebilmektedir (Cable ve Turban, 2001; Bone, 1995). Bu nedenle, etkilerini ölçerken tavsiyenin değerini hesaba katmak önemlidir (Van Hoya ve Lievens, 2009). Bu özellikler, tavsiyenin daha önceki işe alım araştırmalarında kullanılmış olan diğer iki kavramla nasıl ilişkili olduğunu netleştirir: çalışan yönlendirmeleri (*employee referrals*) ve ağ (*network*) oluşturmak. İlk olarak, tüm sosyal bireyler ağızdan

ağıza kaynaklar olabilirken, çalışan yönlendirmeleri örgütün mevcut çalışanları tarafından sağlanan bilgileri içerir (Ullman, 1966). Değerlik açısından, çalışan tavsiyeleri ya da yönlendirmeleri, örgüt başkalarına önerildiği için genellikle olumlu bilgiler içerir. Ek olarak, çalışan yönlendirmelerinin, çalışanların zaten başkalarını örgüte "tavsiye ettiğini" ima ettiği göz önüne alındığında, bu terim tipik olarak yeni işe alınanları ve başvurularını tanımlamak için kullanılmıştır (Zottoli ve Wanous, 2000). İşe alım öncesi bakış açısına göre, çalışan tavsiyeleri başvuru havuzunun niceliğine ve kalitesine fayda sağlayabilir ve yeni çalışanlara, organizasyona daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olabilecek işe alım öncesi bilgiler sunabilirler (Sun vd., 2013). İşe alım sonrası bakış açısına göre ise, tavsiye aracılığıyla işe alınan çalışanların, çalışmaya başladıkları örgütte daha üstün iş performansı (Kirnan vd., 1989), daha uzun görev süresi (Kirnan ve diğerleri, 1989) ve daha yüksek mesleki tatmin düzeyleri (Breugh, 1992) olduğu analiz edilmiştir. İkincisi, ağ oluşturma, "iş arayan kişinin iş bulma konusunda bilgi, ipucu veya tavsiye almak amacıyla yönlendirildiği arkadaşlar, tanıdıklar ve diğer kişilerle iletişim kurmaya yönelik bireysel eylemler" olarak tanımlanmıştır (Wanberg vd., 2000). Genel olarak, tavsiye durumu, kaynak veya alıcı tarafından başlatılabilir ve çeşitli nedenlerle tetiklenebilirken, ağ oluşturma (*networking*) sadece iş arayanlar tarafından işle ilgili bilgi toplama amacıyla başlatılan ağızdan ağıza işe alımdan oluşur (Van Hoye vd., 2009). İş arayanların network kullanımı, alınan iş tekliflerinin sayısını (Van Hoye vd., 2009) ve iş bulmayı (Wanberg vd., 2000) olumlu bir şekilde tahmin eder. Van Hoye ve ark. (2009), ağ kuran iş arayanların, ağlarındaki diğer kişilerin eğitim ve mesleki durumları daha yüksek olduğunda iş bulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Sonuç olarak, işe alma bağlamında, tavsiye durumunun örgütten bağımsız bir sosyal kaynak rolü oynadığını ifade edebiliriz. Yapılan literatür taramasında ağızdan ağıza iletişimin kapsadığı bilgilerin genellikle istihdam sorunları hakkında olduğu analiz edilmiştir (Cable ve Turban, 2001; Cohen ve Golden, 1972). İşe alım kaynağı ile ilgili tavsiyenin etkisi, biçiminden (örneğin, yüz yüze veya telefon), kaynaktan (örneğin, akrabalar ya da hiç tanınmayan yabancılar), güdülerden (örneğin, kaynağın olumsuz izlenimine karşı rastgele

fikirler) ve değerlikten (örneğin, olumluya karşı olumsuz) (Cable ve Turban, 2001; Mangold ve diğerleri, 1999; Herr ve diğerleri, 1991; Brown ve Reingen, 1987) etkilenebilmektedir.

1.2.2. Tavsiye Niyetinin Belirleyicileri

Tavsiyenin işe alım sonuçları üzerindeki oldukça büyük etkileri göz önüne alındığında, bir işe alım kaynağı olarak kullanımını belirleyebilecek bireysel ve durumsal değişkenleri anlamak önemlidir. Bununla birlikte, bir işe alım bağlamında tavsiye niyeti üzerine sınırlı sayıdaki literatürde, çoğu çalışma, belirleyicilerini büyük ölçüde göz ardı ederek sonuçlarına odaklanmıştır (Shinnar vd., 2004). Bu doğrultuda, Van Hoye ve Lievens (2009), işe alımla ilgili tavsiye niyetinin olası belirleyicilerini belirlemek ve incelemek için pazarlama literatüründeki alıcı-kaynak çerçevesini uygulamıştır. Tavsiye niyetinin bir kaynak (yani gönderen) ve bir alıcı (yani alıcı) arasındaki ikili bir iletişim olarak kavramsallaştırılabileceği göz önüne alındığında (Gilly vd., 1998), bu çerçeve onun oluşumunun şu şekilde olduğunu varsayar: alıcının özellikleri, kaynağın özellikleri ve karşılıklı ilişkileri tarafından belirlenir (Van Hoye ve Lievens, 2009).

İlk olarak, alıcı-kaynak çerçevesi, kişilik özelliklerine ve diğer özelliklerine bağlı olarak, bazı kişilerin istihdam bilgilerini diğerlerine göre tavsiye etme olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bu varsayımı destekleyen Van Hoye ve Lievens (2009), dışadönüklüğe sahip potansiyel adayların örgüt hakkında daha yüksek düzeyde ve daha olumlu tavsiyeler aldıklarını belirtmişlerdir. Ek olarak, daha dışadönük kişilikteki iş arayanların daha sık ağ kurduğu bulunmuştur (Van Hoye vd., 2009; Wanberg vd., 2000). Daha dışadönük insanların daha sosyal, konuşkan ve aktif oldukları (Goldberg, 1990) ve diğer insanlarla daha sık etkileşime girdikleri göz önüne alındığında, istihdamla ilgili tavsiye alma olasılıkları daha yüksektir. Van Hoye ve Lievens (2009) ayrıca, vicdanlılığı daha yüksek olan potansiyel adayların, tavsiye yoluyla daha yüksek düzeyde olumlu ve olumsuz istihdam bilgileri aldıklarını gözlemlemiştir. Benzer şekilde, Wanberg ve arkadaşları (2000), daha vicdanlı

insanların iş aramalarında ağ oluşturmaya daha fazla güvendiklerini bulmuştur. Daha yüksek vicdanlı bireyler daha motive ve daha ısrarcı olma eğiliminde olduklarından (Judge ve Ilies, 2002), reklam gibi örgüte bağlı işe alım kaynaklarına ek olarak örgütten bağımsız örgütün daha eksiksiz ve dengeli bir resmini elde etmek amacıyla tavsiye elde etmek için daha çok çabalamaktadırlar (Caldwell ve Burger, 1998). Literatür araştırmasına göre, ağ oluşturma ve çalışan tavsiyeleri üzerine yapılan araştırmalar, alıcı özelliklerinin tavsiyenin belirleyicileri olarak rolüne biraz daha destek sağlamaktadır. Birincisi, daha yüksek ağ kurma rahatlığına sahip iş arayanlar (yani, ağ kurmayı bir iş arama yöntemi olarak kullanmaya yönelik olumlu tutum, Wanberg vd., 2000) ve profesyonel ilişkiler ağı geliştirme ve sürdürme hedefiyle daha fazla motive olan iş arayanların (Van Hoyer ve Saks, 2008) bir istihdam bilgisi kaynağı olarak ağ oluşturmaya daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Ek olarak, daha geniş bir sosyal ağa ve ağlarında daha güçlü bağlara sahip iş arayanların ağ oluşturmaya daha fazla zaman harcadıkları göz önüne alındığında, bireylerin sosyal ağlarının özellikleri, iş aramalarında ağ oluşturmaya ne ölçüde güvendiklerini göstermektedir (Van Hoyer vd., 2009).

İkinci olarak, resmi olmayan işe alım kaynakları üzerine yapılan araştırmalar, çalışan yönlendirmeleri de dahil olmak üzere desteklenen bireysel farklılıkların, iş arayanların özelliklerinin belirli işe alım kaynaklarını kullanma eğilimlerini etkilediğini göstermektedir (Williams vd., 1993). Örneğin, daha yüksek benlik saygısına (Ellis ve Taylor, 1983) ve daha yüksek iş arama öz-yeterlik inançlarına (Saks ve Ashforth, 2000) sahip iş arayanların, iş fırsatlarını belirlemek için resmi olmayan kaynaklara güvenme olasılığı daha yüksektir. Bu bilgiyle tutarlı olarak, Van Hoyer ve Lievens (2009), kaynağın algılanan uzmanlığının (kaynağın iş veya işe alım örgütüyle ilgili sahip olduğu bilgi ve deneyim derecesi olarak tanımlanır) hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar almanın en güçlü yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Bu durum, iş arayanların daha bilgili kaynaklardan tavsiye talep etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır çünkü iş arayanların bu kaynakları değerli ve doğru istihdam bilgileri sağlayabilen kaynaklar olarak algıladıkları şeklinde yorumlanmaktadır (Fisher vd., 1979). Ek olarak, işe alan örgütle kişisel deneyimleri olan, örneğin mevcut veya eski çalışanlar gibi kişiler, muhtemelen daha fazla istenmeyen ağızdan

ağıza iletişim sağlamaktadırlar çünkü iş veya örgütte daha yüksek düzeyde ilgilenmişlerdir (Mangold vd., 1999). Tavsiyenin gerçek kaynaklarına odaklanan Van Hoye (2011), çalışanların işverenleri hakkında başkalarına olumlu ve olumsuz ağızdan ağıza bilgi yayma güdülerini araştırmıştır. Bulgular, olumlu tavsiye sağlamak için en güçlü güdünün, diğer insanlara uygun işler bulmalarına yardım etme yönündeki toplum yanlısı istek olduğunu, bunu çalışanların kendi iş tatmini ve daha az bir ölçüde de organizasyonun uygun işleri bulmasına yardım etme isteği izlediğini ve dışsal ödüller olduğunu göstermektedir. Olumsuz tavsiye, çoğunlukla iş tatminsizliğinden ve aynı zamanda iş arayanların uygun olmayan işlerden kaçınmasına yardımcı olma arzusundan kaynaklanmaktadır (Van Hoye, 2011). Ayrıca, Van Hoye ve Lievens (2009), potansiyel başvuru sahiplerinin daha güçlü bağlardan olumlu tavsiye alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Yukarıdaki açıklamaya göre, tavsiyenin yürütülmesinde iki motivasyon kategorisi vardır: içsel ve dışsal (Sun vd., 2013) motivasyon. İçsel motivasyon, “maddi veya sosyal ödüller elde etme amacıyla değil, kendi iyiliği için gerçekleştirilen bir davranış” olarak tanımlanmaktadır (Pinder, 2014). Mesleğine karşı olumlu tutumları olan bireylerin, içsel motivasyona dayalı olarak ağızdan ağıza konuşma davranışında bulunma olasılıkları daha yüksektir (Sun vd., 2013). İşverenleri hakkında olumlu izlenimlere sahip olan çalışanların, dış baskılar olmadan yapıcı tavsiyelerde bulunma konusunda içsel olarak motive olmaları daha olasıdır. Bu davranış, birbirinden bağımsız olmayan üç şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Shinnar vd., 2004): İlki, kişisel katılımdır, yani çalışanlar, örgütlerine karşı olumlu duygulara sahip oldukları için ağızdan ağıza iletişim kurarlar. İkinci açıklama, kendini onaylamadır. Tavsiyeler yaparak, çalışanlar kendilerini mümkün olan en iyi ortamda istihdam ettiklerini kendilerine onaylayabilmektedirler. Üçüncü açıklama, diğer katılımdır. Çalışanlar, örgüte katılmanın faydalarını akranlarıyla paylaşma veya yardım etme arzusuna sahip oldukları için tavsiye ile meşgul olabilmektedirler. Dichter'in çalışmasında (1966), ürün veya hizmet tavsiyelerinin, kişisel katılımı kanalize etmek ve kendini onaylamayı geliştirmek için bir araç olarak hizmet ettiği kanıtlanmıştır. Ayrıca, birçok örgüt, mevcut çalışanlarına işverenlerini başkalarına tavsiye etmeleri için teşvikler (genellikle

maddi ödüller) sağlayan çalışan tavsiye programlarını uygulamaktadır (Shinnar vd., 2004). Bu tür programların etkinliğini desteklemek için Van Hoye (2011), olumlu tavsiyelerde bulunmak için parasal ikramiye sağlayan bir örgütteki çalışanların, çalışan tavsiye programı olmayan benzer bir örgütteki çalışanlara göre işverenleri hakkında daha olumlu ağızdan ağıza haber yaydıklarını bildirmiştir. Bununla birlikte, daha önce de belirtildiği gibi, iş tatmini ve iş arayanların kendilerine uygun işler bulmalarına yardım etme arzusu gibi diğer güdüler, çalışanların tavsiye davranışlarını bu dışsal ödüllerden daha fazla tahmin etmiştir. Sonuç olarak, bir şirketi tavsiye ettiyseniz, bunun nedeni muhtemelen onun ürününü veya hizmetini gerçekten beğendiğiniz ve bu ürün veya hizmetin başka birine yardımcı olabileceğini düşünmenizdir. Bir örgütü/işletmeyi bir başkasına önermek genellikle başka birisinin fayda sağlayabileceğini düşünüp düşünmediğimize bağlıdır.

Özet olarak, alıcı özellikleri açısından şimdiye kadarki ampirik bulgular, iş arayanların dışadönüklük, vicdanlılık ve ağ oluşturma rahatlığında daha yüksek olduğunu göstermektedir (Wanberg vd., 2000; Van Hoye vd., 2009). Daha yüksek öz-değerlendirmeler ve ağ oluşturma güdeleri ile (Van Hoye ve Saks, 2008; Saks ve Ashforth, 2000) ve daha güçlü bağlar içeren daha büyük sosyal ağlarla (Van Hoye ve diğerleri, 2009), istihdam bilgilerini ağızdan ağıza alma olasılığı daha yüksektir. İşe alım organizasyonunun özelliklerine ilişkin araştırmalar, güçlü bir işveren markasının (Van Hoye, 2008), yüksek örgütsel adaletin (Hausknecht vd., 2004; Posthuma ve Campion, 2005) ve olumlu çalışan tavsiyeleri için ikramiyeler veren bir teşvik edici programın (Van Hoye, 2011), başvuruların ve çalışanların başkalarına olumlu sözler yayma isteklerini artırabileceğini savunmaktadırlar. İş türü, çalışma ortamı ve örgütsel imaj gibi potansiyel adaylar için en önemli olan iş ve örgütsel özellikler hakkında bilgi sağlıyorsa, ağızdan ağıza iletişim muhtemelen daha büyük bir etkiye sahip olacaktır (Chapman vd., 2005). Ayrıca, atıf teorisi, ağızdan ağıza mesajların yüksek fikir birliği, yüksek ayırt edicilik ve yüksek tutarlılık ile karakterize edilmeleri durumunda daha ikna edici olacağını öne sürmektedir (Laczniaak vd., 2001). Buna örnek olarak, Van Hoye (2008), sağlık kuruluşlarının işveren markasının (kuruluşların bir işveren olarak imajının araçsal ve sembolik boyutları olarak işlevselleştirilmiş, Lievens ve Highhouse,

2003) hemşirelerin organizasyonları hakkında ağızdan ağıza olumlu haber yayma niyetlerini önemli ölçüde yordadığını bulmuştur. Spesifik olarak, çalışanlar, örgütlerini görev çeşitliliği ve insanlara yardım etme olasılığı sunan, yetkin ve prestijli olarak algıladıkça, işverenlerini başkalarına tavsiye etmeye daha istekli olmuşlardır.

Bu çalışmalara ek olarak, başvuru sahiplerinin tepkileri üzerine yapılan araştırmalar, örgütün seçim prosedürleri ve kararları hakkında (örneğin adalet açısından) daha olumlu bir görüşe sahip olan başvuru sahiplerinin, örgütü bir işveren olarak başkalarına tavsiye etmeye daha istekli olduklarını (meta-analitik bir çalışma için) tutarlı bir şekilde bulmuştur (inceleme, bkz. Hausknecht, Day ve Thomas, 2004). Bu nedenle, başvuru sahiplerine adil davranıldığı şeffaf, tutarlı ve işle ilgili bir seçim sisteminin, başvuru sahipleri tarafından üretilen olumlu tavsiyeyi artırması muhtemeldir. Ek olarak, Posthuma ve Campion (2005) hemşirelerin işyerlerinde ne kadar prosedürel adalet deneyimi yaşarlarsa, işverenlerinin “çalışmak için harika bir yer” ifadesini desteklemek için işe alım reklamlarında isimlerini kullanmalarına izin vermeye o kadar istekli olduklarını bulmuşlardır. Spesifik olarak, çalışma programlarına itiraz etme hakkının daha yüksek algılanması ve iş atamaları için yeterli açıklamalar, kişinin işverenini alenen destekleme konusundaki daha yüksek istekliliğiyle ilişkilendirilmiştir.

Sonuç olarak, tavsiye niyetini hem de iş kabul niyeti hem etkileyen faktörler arasında örgütsel adaletin çok önemli bir yeri vardır.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET

Haklılık ve doğruluğun temsili olarak görülen “adalet” kavramı, gündelik dilimizde, bir eylemin adalete uygunluğu ve bireylerin dürüstlüğüne belirtmek amacıyla kullanılmaktadır (İçerli, 2010). Yönetim ve organizasyon literatüründe örgütsel adalet kavramı ise, “bir organizasyondaki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, bireyden bireye farklı

uygulamaların olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavram” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018). Colquitt ve Rodell (2015) ise örgütsel adalet kavramını, bir kişinin örgütün veya üst yönetiminin karar bağlamlarında tutarlı, eşit, saygılı ve doğru bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun en büyük nedeni bireylerin yöneticilerini eleştirel bir şekilde değerlendirmesi olup onların eylemlerinin ve kararlarının, çalışanlar için önemli ekonomik ve sosyal sonuçlara sahip olmasıdır (Colquitt, 2001). Adalet, etik, din veya hukuk standartlarına uygun olarak yönetimin çalışana karşı gösterdiği bağlılık ve eylem varlığında ortaya çıkar (Greenberg, 1990). Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel adalet, temel olarak çalışanların örgütsel otoriteler tarafından nasıl muamele gördükleri konusundaki algıları olarak tanımlanır (Whitman vd., 2012).

1960'lı yılların sonlarından itibaren öne çıkan örgütsel adalet kavramı, etkileri açısından detaylı bir şekilde incelenmiş ve dağıtım, prosedürel, etkileşimsel ve bilgisel adalet olmak üzere çeşitli boyutlara ayrılmıştır. Bauer vd. (2012) prosedürel ve dağıtım adaletini şu şekilde açıklamıştır: Prosedüre ilişkin adalet kuralları, kararların nasıl alındığının adilliğine odaklanırken (yani, kararı adil kılmak için atılan adımlar mı?), dağıtım adaleti ise alınan sonuçların algılanan adaletine odaklanır (yani, kararın kendisi adil mi?). Etkileşimsel adalet ise, çalışanların örgütte alınan kararların ve prosedürlerin temsil edilme sürecinde deneyimledikleri kişilerarası davranışlara odaklanmaktadır (Bies, 1986). Bu, yöneticilerin çalışanlara saygı ve anlayışla yaklaştığı çeşitli eylemleri içermektedir (örneğin, kararlar için yeterli açıklamaların sağlanması, bir çalışanın endişelerine dikkat edilmesi ve(ya) durumuna duyarlılık gösterilmesi). Greenberg'e (1990) göre, bu adalet boyutu prosedür adaletinin sosyal unsurlarını temsil etmektedir. Son adalet boyutu olan bilgisel adalet ise çalışanlara verilen açıklamaların özgünlük, zamanındalık ve doğruluk açısından yeterliliğini içermektedir (Colquitt, 2001).

Aşağıdaki tablo Colquitt ve Rodell'in (2015) makalesinden Türkçe'ye çevirerek oluşturulmuştur:

Tablo 1: Adalet Kuralları

Tür	Kavram	Tanımlama
Prosedürel	Süreç Kontrolü	Prosedürler söz söyleme için fırsatlar sağlar
	Karar Kontrolü	Prosedürler, sonuçlar üzerinde etki sağlar
	Tutarlılık	Prosedürler kişilere ve zamana göre tutarlıdır
	Önyargı Bastırma	Prosedürler tarafsızdır
	Doğruluk	Prosedürler doğru bilgilere dayanmaktadır
	Düzeltilbilirlik	Prosedürler sonuçların itirazları için fırsatlar sunar
	Temsil edilebilirlik	Prosedürler, alt grupların endişelerini dikkate alır
Dağıtımsal	Etik	Prosedürler ahlak standartlarını destekler
	Eşit Paylaşım	Sonuçlar katkılara göre dağıtılır
	Eşit Temelli Paylaşım	Sonuçlar eşit olarak dağıtılır
Etkileşimsel	İhtiyaç	Sonuçlar ihtiyaca göre dağıtılır
	Saygı	Prosedürlerin kabul edilmesi samimi ve kibar
Bilgisel	Uygunluk	Uygunsuz ifadelerden kaçınır
	Doğruluk	Prosedürlerle ilgili açıklamalar dürüsttür
	Gerekçe	Prosedürlerle ilgili açıklamalar eksiksizdir

Bu çalışma tasarımı kapsamında örgütsel adaletin işlevlerinden biri olan prosedürel adalet konusuna odaklanılacaktır.

1.3.1. Prosedürel Adalet

Prosedür adaletine yönelik araştırmaların ve ilginin çoğunu üç ana model başlatmıştır (Thibaut ve Walker, 1978; Leventhal, 1980; Gilliland, 1993): Thibaut ve Walker, prosedür adaletine yasal bir perspektiften yaklaşmış ve hakkaniyet algılarında süreç kontrolünün veya bireyin "sesi" nin rolünü vurgulamıştır. Temel bulguları, etkilenen bireylerin karar sürecini etkileme veya girdi sunma fırsatı bulduklarında prosedürlerin daha adil olarak algılanmasıdır. Prosedürel adaletin süreç-kontrol modelinin aksine, Leventhal (1980) bireylerin ödül dağıtım karar sürecine ilişkin bilişsel kavramlaştırmalarında var olduğu düşünülen yapısal bileşenleri belirleyerek konuya yaklaşmıştır. Gilliland (1993) tarafından prosedürel adaletin aslında, bazı prosedürel kurallarının ne ölçüde yerine getirildiği veya ihlal edildiğinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür.

Personel seçimi bağlamında, Konrad ve arkadaşları (2016) prosedürel adaletin en önemli boyut olduğunu öne sürmektedir. Gilliland (1993), yaptığı çalışmada prosedürel adaletin üç bileşenden oluştuğunu öne sürmüştür: prosedürlerin resmi özellikleri, prosedürlerin ve karar vermenin açıklanması ve kişilerarası davranış. Gilliland'ın bu modeli, seçim sisteminin adaletinin aday tutumlarını (ör. Örgütsel çekicilik), niyetleri (ör. Seçim sürecini başkalarına tavsiye etmek) ve davranışları (ör. Mülakat performansı) etkileyebileceğini öngörmektedir (Bauer vd., 2012). Prosedürel öncüllerin bu üçlemesiyle tutarlı olarak, 10 prosedür kuralı oluşturulmuştur. Seçim sisteminin biçimsel özellikleri arasında, iş ilişkisi (1), gerçekleştirme fırsatı (2), yeniden değerlendirme fırsatı (3) ve idarenin tutarlılığı (4) yer alır. Başvuranlara geri bildirim (5), seçim bilgisi (6) ve davranışta dürüstlük (7) şeklinde sunulan açıklama veya bilgiler bir sonraki kategoriye oluşturur. Son üç kural, yöneticinin kişilerarası etkililiği (8), iki yönlü iletişim (9) ve soruların uygunluğu (10) başvuranların

kişilerarası muamelesiyle ilgilidir (Gilliland, 1993). Bu 10 kural aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Bauer vd., 2012):

Tablo 2: Maddelerin Geliştirilmesinde Kullanılan Seçim Prosedürel Adalet Boyutu Tanımları

Madde	Tanımlar
1	Sistemin işle ilgili olmasını sağlanması
2	Adaylara performans gösterme fırsatı verilmesi
3	Adaylara sonuçlarına itiraz etme fırsatı verilmesi
4	Prosedürlerin tüm adaylarda tutarlı olmasının sağlanması
5	Adaylara bilgilendirici ve zamanında geri bildirim sağlanması
6	Prosedürler veya kararlar için açıklamalar ve gerekçeler sağlanması
7	Yöneticilerin adaylarla iletişim kurarken dürüst olmalarının sağlanması
8	Yöneticilerin adaylara sıcak ve saygılı davranmasının sağlanması
9	İki yönlü bir iletişim sürecinin desteklenmesi
10	Soruların yasal olmasından ve ayrımcı olmadığından emin olması

1.3.1.1. Psikolojik Sözleşme Teorisi Kapsamında Prosedürel Adalet İhlali

Çalışmamız kapsamında ilişkileri açıklarken psikolojik sözleşme teorisinden yararlanılacaktır. Bu nedenle öncelikle psikolojik sözleşme kavramını anlamamız önemlidir.

Cihangiroğlu ve arkadaşları (2016), Kotter'ın (1973) psikolojik sözleşme kavramı konusundaki çalışmasını, "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözleşme ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma" olarak özetlemişlerdir. Bir birey, yaptığı katkıların örgütü karşılıklılık için zorunlu kıldığını (veya tam tersi) algıladığında, psikolojik bir sözleşme ortaya çıkar (Rousseau, 1989). Rousseau, bu kapsamda psikolojik sözleşmeyi bireysel düzeyde incelemiştir ve karşılıklı yükümlülükler olan inanç ile adalet arasında önemli bağlantılar olduğunu belirtmiştir. Eccles'in (1985) öne sürdüğü gibi, "Sözleşmeye dayalı bağlamalarda adalet, tarafların sözleşmenin ne ölçüde yerine getirildiğine ilişkin algılarına atıfta bulunur" (Rousseau, 1989). Ancak Rousseau adaletsizlik kavramını, öz sermaye durumunda olduğu gibi, mutlaka bir sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelmediğini söyler. Buradaki esas vurgu, ihlal algısı yaratan karşılıklı bir yükümlülüğe olan inançla çelişen eylemlerdir. Sözleşme, güven odaklı yapısı nedeniyle oldukça subjektiftir ve birey, bu şahsi inancı dürüstlük, güven, adil paylaşım gibi tutumlarla değerlendirerek, sözleşmeyi taraflar arasındaki ilişkinin bir unsuru olarak benimsemektedir (Güripek ve Güzel, 2020).

Anderson ve Schalk'ın (1998) çalışmasında da belirtildiği gibi psikolojik sözleşmelerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Psikolojik sözleşme, bireyler arasında değişen öznel algılara dayanan bir kavramdır.
- Psikolojik sözleşme dinamiktir ve işveren-çalışan ilişkisi süresince zaman içinde değişebilir.
- Sözleşme, karşılıklı taahhütleri içerir ve taraflar, ilişkilerinden olumlu bir sonuç bekleyerek bu taahhütleri yerine getirir.
- Psikolojik sözleşmeler, ilişkinin bağlamına bağlıdır ve taraflar arasındaki etkileşimin kaçınılmaz bir sonucu olarak gelişir.

- Bireyler arasında (örtük) bir fikir birliği vardır ki psikolojik sözleşme, nadiren açıkça tartışılsa da çalışanların davranış ve tutumlarının önemli bir belirleyicisidir.

Güncel araştırmalar, psikolojik sözleşmenin esas olarak sosyalleşme sürecinin karşılama aşamasında oluşturulduğunu göstermektedir (Tomprou ve Nikolaou, 2011). İnsanlar işe alım sürecinde bazı beklentilere sahip olurlar ve buna bağlı olarak süreci ya adil algılarlar ya da adaletsiz olarak algılarlar. Örnek olarak, psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında giriş öncesi beklentilerin önemli rolü geniş çapta kabul edilmiştir (Welander vd., 2020). Yani adaylar örgüte girmeden önce, örgütün hüküm ve koşulları hakkında bazı giriş öncesi beklentilerine sahip olmaktadır. Welander ve arkadaşları (2020) da psikolojik bir sözleşme oluşturmanın giriş öncesi beklentilerle başladığını öne sürmüştür. Tüm bu literatür araştırmasına bağlı olarak, iş arayanların işe alan örgütler hakkında bilgi topladıkları ve mevcut bilgilere dayanarak prosedürel adaletle ilgili beklentiler geliştirdikleri sonucuna varılabilir. Bireyler, buldukları örgütle ilgili kendi beklentileri temelinde psikolojik bağlar kurarak, örgütün kendilerine olan taahhütleri ve kendilerinin örgüte olan taahhütleri arasında bir bağ oluştururlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Bu kapsamda psikolojik sözleşme teorisi, başvuru sahiplerinin, örgüt kanallarından toplum ve endüstri normları, geçmiş deneyimler ve bu tür edinilen bilgilere dayanarak, başvurdukları örgütteki personel seçiminde kendi prosedürel adalet beklentilerini geliştirme eğiliminde olduklarını varsaymaktadır (Huy vd., 2020). İlişkide taraflardan biri, kendi sorumluluklarını yerine getirmediğinde ihlal meydana gelmektedir (Güripek ve Güzel, 2020).

Topaloğlu ve Arastaman'ın (2016) yapmış olduğu çalışmada, psikolojik ihlal algısının personel seçme süreçlerinde ortaya çıkması bakımından işin niteliği, geribildirim ve yanlış bilgilendirme kavramları prosedürel adalet ile ilişkilendirilebileceğini söylemişlerdir. Başvuru sahiplerinin olası bir işverenle psikolojik bir sözleşme geliştirmeleri gereken ilk

fırsat, işe alım ve seçim sürecidir (Hausknecht vd., 2004). İşverenlerin işin niteliği, görevler ve çalışma şartları konusunda çalışanları yeterince bilgilendirmemesi ihlale neden olabilmektedir. Geri bildirim açısından, bireylerin geri bildirim alamamaları veya gecikmeli alışları, çıkar kaybına yol açarak bir ihlal olarak değerlendirilebilir. Waung ve Brice (2000), bir pozisyon için seçilmeyen başvuru sahiplerinin, işverenle görüşmek için zaman harcadıktan sonra bir red mektubu almazlarsa, psikolojik bir sözleşmenin ihlal edilmiş gibi hissedebileceklerini bulmuştur. Sonuç olarak, gelecekte bu işverenle bir istihdam ilişkisine girme olasılıkları daha düşüktür. Yanlış bilgilendirme durumunda, işverenin yeni başlayan çalışanlara diğer çalışanların mesleki yeterlilikleri, konumları ve algılanmaları konusunda eksik veya yanlış bilgi vermesi, psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirebilir. Bu kapsamda yanlış bilgilendirme konusu işe alım ve yerleştirme sürecinden de değerlendirilebilmektedir. Buna göre, başvuru sahiplerinin seçim sürecinde kötü muamele gördüklerini hissetmeleri halinde bir örgüte yeniden başvurma veya örgütün ürünlerini satın alma olasılıklarının daha düşük olması mümkündür (Hausknecht vd., 2004).

Vietnam literatüründe yazılmış ve güncel olan Huy ve arkadaşlarının (2020) makalesi, psikolojik sözleşmenin, işe alım sürecinde başvuru sahiplerinin tepkisini anlamak için bizlere teorik bir çerçeve sağladığını söylemektedir. Buna göre ilk olarak teori, işe alım sürecinde başvuranların adalet beklentilerinin önemini kabul etmektedir. İkinci olarak, beklentiler ve algılar arasında algılanan tutarsızlıkların, başvuranların prosedürel adaleti konusundaki genel değerlendirmesini şekillendirmedeki rolünü vurgulamaktadır. Üçüncü ve sonuç olarak teori, adalet beklentilerini karşılamamanın, başvuru sahiplerinin işe alım süreçlerine yönelik olumsuz tepkilerine yol açacağını varsaymaktadır. Bu çalışma, personel seçme ve yerleştirmede, işe başvuranların sadece adalet kararlarını gerçek deneyime dayandırmadıklarını, aynı zamanda ne olduğunu ve ne beklediklerini de karşılaştırdıklarını vurgulamıştır. 232 iş arayan örneklemeden elde edilen veriler, önceki iş deneyimlerinin ve aday kaynaklarının adalet beklentileriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan karşılanmamış beklentilerin prosedürel adalet

ihlalini yordamış ve bunun da iş kabul niyetini ve tavsiye niyetini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Genel olarak, başvuru sahibi adalet algıları, davranışsal niyetleriyle (yani, işi kabul etme niyetleri, yeniden başvuru niyetleri ve tavsiye niyetleri) ilişkilidir (Nørskov vd., 2020). Buna istinaden araştırmamızın birinci ve ikinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H1: Prosedürel adalet ihlali ve iş teklifini kabul etme arasında olumsuz bir ilişki vardır.

H2: Prosedürel adalet ihlali, örgütü tavsiye niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.

1.4. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

1.4.1. Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik kavramını açıklamadan önce, “çekicilik” kavramına değinmekte fayda vardır. Çekicilik kavramı TDK’ye (2023b) göre “albeni, alımlılık, caziplik” şeklinde tanımlanmaktadır. Akçay (2017) ise çekiciliği, “insan üzerinde olumlu etki yaratan, insanda beğenme ve hoş gitme gibi duyguların oluşmasına yol açan bir özellik” olarak tanımlamıştır. Örgütsel çekicilik kavramı ise, “bireylerin potansiyel bir istihdam yeri olarak örgüt hakkındaki genel tutumları” (Wilhelmy vd., 2019) olarak tanımlanmıştır. Highhouse ve arkadaşları (2003), bir örgütün çekiciliğinin, bireyin veya iş arayanların, örgütü çalışmak için iyi bir yer olarak algılamasıyla ilişkili olduğunu tanımlamıştır. Ehrhart ve Ziegert (2005) ise, iş arayan kişinin, örgütü çalışılacak en iyi yer (*the best place to work*) olarak görme süreci olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel çekicilik aynı zamanda istihdam deneyimi ve istihdam süresince elde edilen faydalar olarak da tanımlanmaktadır (Berthon vd., 2005). Akman (2017) ise örgütsel çekicilik terimini, örgütün mevcut personel ve olası çalışanlar tarafından cazip görülmesi, takdir edilmesi gibi olumlu düşüncelerin örgüte yönelik hissedilmesi olarak ifade etmişlerdir. Bir örgütün potansiyel adaylar

açısından "çalışmak için çekici bir yer" olarak görülmesi, literatürde örgütsel çekicilik veya işveren çekiciliği terimleriyle açıklanmakta ve örgütlerin kendi bünyelerine çekmek istedikleri bireyleri elde etmek için temel bir koşul olarak görülmektedir (Akçay, 2017).

Örgütsel çekicilik, erken işe alım aşamalarında ölçülebilen ve daha sonraki aşamalarda gerçek başvuru ve iş seçimi kararlarıyla ilişkili olduğu tespit edilen tutumsal bir yapıyı temsil etmektedir (Collins ve Stevens, 2002). Yapılan literatür taramasına göre, önceki çalışmalar örgütsel çekiciliği örgütsel düzeye ve bireysel düzeye göre tanımlamıştır. Örgütsel bağlamda, örgütsel prestij veya algılanan itibar, örgütsel çekiciliğin bir bileşeni olarak düşünülmekte; bu da örgütün mükemmel bir işveren olarak itibara sahip olduğunu göstermektedir (Highhouse vd., 2003). Bireysel düzeyde ise örgütsel çekicilik, örgütte çalışmak isteyen ve çalışmak için büyük çaba gösteren adayları ifade etmektedir (Highhouse vd., 2003). Örgütsel çekicilik, literatürde dışsal bir hedef olarak işveren markası kampanyasının bir sonucu olarak kabul edilir, çünkü aynı zamanda potansiyel çalışanların organizasyonu iyi bir iş yeri olarak algılaması olarak düşünülür (Caputo, 2023).

Örgütsel çekicilik, iş arayanlar tarafından bireylerin amaçlarına, ihtiyaçlarına, beklentilerine ve kişiliğine bağlı olarak değişen çeşitli niteliklerle karşımıza çıkmaktadır (Berthon vd., 2005; Cable ve Turban, 2001). Bu nitelikler doğası gereği soyuttur ve bir örgütü diğerinden daha iyi ayırt etmeye olanak sağlamaktadır (Van Hove ve Saks, 2011; Lievens ve Highhouse, 2003; Slaughter vd., 2004). Kişi-örgüt uyumu teorisine göre, iş arayan kişinin kişiliğine benzer olarak algılanan işveren, olmayana göre daha çekicidir (Lievens ve Highhouse, 2003; Slaughter vd., 2004). Bu nedenle, soyut nitelikler iş arayanların ilgisini çekmede yardımcı olur çünkü iş arayanlar kendilerini prestij, yenilikçilik, dürüstlük vb. gibi doğası gereği soyut olan kurumsal özelliklerle ilişkilendirir (Slaughter vd., 2004). Buradan hareketle örgütün somut (maaş, işyeri konumu, örgüt büyüklüğü gibi "araçsal" bkz. Lievens vd., 2001) özelliklerine kıyasla soyut (yenilikçi ve heyecan verici gibi "sembolik" bkz. Lievens ve Highhouse, 2003) özellikleri birincil

çekicilik faktörleri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz. Organizasyonla doğrudan deneyimi olmayan iş arayanlar için bile organizasyonun değerlerine uyum algısının (yani değer uyumu "*value congruence*"), örgütün çekiciliğiyle bağlantılı olduğunu bulmuştur (Uggerslev vd., 2012). Bu bağlamda, bir birey, kendisiyle daha çok örtüşen bir kişi veya işletmeyi daha çekici bulabilmektedir. Turner'ın (1982) savunduğu sosyal kimlik kuramı da bu durumu desteklemektedir. Bu kurama göre başvuru sahipleri, örgütün özellikleri, hedefleri ve değerleri kendisinininkine benzerse bir örgüte katılmayı tercih eder ve bu örgütü çekici olarak değerlendirirler.

Ehrhart ve Ziegert (2005) çekicilik araştırmasının temelini oluşturan ve bireylerin örgütlere neden ilgi duyduğunu göstermek için üç kapsayıcı "ana teori" geliştirmiştir: Her ana-teori, ortak bir odağa sahip bir grup teori kategorisini temsil etmektedir. Başka bir deyişle, her ana-teori, belirli bir fenomene (burada "çekim") ilişkin kendi özel açıklamalarında bir araya gelen bir dizi teoriyi içermektedir. Bunlardan ilki, "Çevresel İşlem Ana Teorisi" olarak adlandırılan, bireylerin çevrenin özelliklerine ilişkin bilgileri işlemesine odaklanan teorileri içermektedir. Çevresel işlem teorilerinin ayırt edici özelliği, bireylerin, örgütsel çevreye ilişkin algıları geliştirmek için gerçek çevre hakkındaki bilgileri nasıl işlediklerine ve bunun da çekiciliğe yol açmasına odaklanmasıdır. İkincisi ise, çekime katkıda bulunmak amacıyla bireyin kişisel özellikleri ile çevre koşulları ilişkisinde uyumu birleştiren "Etkileşimsel İşlem Ana Teorisi"dir. Bu teori, bireylerin uyum değerlendirmelerine katkıda bulunan bilgilerin benlik ve çevre hakkında olduğunu ve bu bilgilerin çekim değerlendirmelerini öngördüğünü ifade etmektedir. Bu nedenle, çekiciliğin belirlenmesinde bireysel ve çevresel özellikler arasındaki uyumun ön planda olduğunu iddia ederek çevresel işlem ana teorisinin sınırlarını aşmaktadır. Son olarak, bireylerin kendi kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri işlemesine odaklanan "Öz-işlem Ana Teorisi"dir. Bu teori, bireyin kendi benliği hakkındaki bilgilerin, öznel uyum ve örgütsel çekicilik algıları arasındaki ilişkiyi hangi şekillerde etkilediğine odaklanmaktadır.

1.4.2. Örgütsel Çekiciliğin Öncülleri

Yapılan alanyazın taramasına göre örgütsel çekiciliği etkileyen birçok unsur olduğu analiz edilmiştir. Bunlardan başlıcaları örgütün büyüklüğü, örgütün/işletmenin konumu, örgütün ücret sistemi, sunduğu kariyer fırsatları, iş-yaşam dengesine yönelik geliştirdiği politikalar vs. gibi örgüte ve işe ilişkin özellikleri içeren çalışmalardır (Ateg vd., 2009; Chapman vd., 2005; Lievens vd., 2001; Breugh ve Starke, 2000; Barber, 1998; Turban ve Keon, 1993; Rynes vd., 1983). Ampirik araştırmalarda (örneğin, Kaplan vd., 1991; Saks vd.,1996), iş ilanlarında maaş ve yan hak bilgileri sağlamanın bir işveren olarak örgütün çekiciliğini artırabileceği bulunmuştur. Bununla birlikte, iş ilanındaki bilginin inandırıcılığının ve bu bilgi miktarının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (bkz. Acar ve Bilgiç, 2013). Ali ve arkadaşları (2021) ise, kurumsal işe alım web sitelerinin estetik özelliklerinin (tasarım, stil, renk vb.) örgütsel çekicilik ve başvuru niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmış ve örgütün web sitesi özelliklerinin başvuranların algılanan örgütsel çekiciliğini pozitif etkilediğini analiz etmişlerdir. Başka bir benzer sonuç ise, Scmitz ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, Y kuşağının örgütsel çekicilik algısının, iş ilanlarındaki yeni iş özelliklerinin uygulanmasını ve bu yeni iş niteliklerinin, algılanan genel çekicilik, takip etme niyeti ve örgüt prestiji ile ölçülen algılanan örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer bir şekilde, Thomas ve Wise (1999) iş arayan adayların örgütleri çekici bulma faktörlerini belirlemiş ve “iş” özelliklerinin örgütsel çekiciliği en fazla etkileyen faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır (işveren özellikleri en düşük etkiyi göstermiştir).

Örgütsel çekiciliği etkileyen başka bir konu eksenini de “kişi-örgüt uyumu” çalışmaları etrafında geliştirmiştir. Bu çalışmalarda bireylerin değerleri ile örgütsel değerler arasında uyumdan yola çıkarak örgütsel çekicilik faktörlerine değinilmiştir. Buna örnek olarak, Arbak ve Yeşilada (2003) bireylerin başarı güdüsü ve benlik saygısı bağlamında örgüt-üye uyumu ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuç olarak, benlik saygısı düşük olan bireylerin bir örgütte iş güvencesine daha fazla önem verdiğini, başarı güdüsü yüksek olan

bireylerin ise kişisel gelişimi destekleyen ve daha yenilikçi örgütleri çekici bulduğunu ve tercih ettiğini tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada ise Mazhar (2019), bireylerin kişisel özelliklerinin (Beş büyük faktör) ve örgüt özelliklerinin (büyüklük, ücret sistemi, çok uluslulaşma, merkezileştirme) örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemiş ve dışa dönük bireylerin çok uluslu firmaları çekici bulduğunu analiz etmiştir. Beş büyük faktör kişilik özellikleri ile bireylerin ilgi duyduğu örgütün özellikleri arasında Judge ve Cable (1997) da uyum olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldız'ın 2015 yılında yürüttüğü çalışmasında, kişi-örgüt uyumunun algılanması, imaj ve tanınırlık terimlerinin örgütsel çekicilik algısını olumlu bir şekilde etkilediğini ve bu durumun iş başvuru niyetini artırdığına dair bir bulguya ulaşılmıştır (Yıldız, 2015). Kişi-örgüt uyumu konusuna paralel çalışmalar olarak kabul edilen örgütsel imaj, örgütsel tanınırlık, kurumsal sosyal sorumluluk gibi konular da örgütsel çekiciliği etkileyen faktörlerdir (Gatewood vd., 1993; Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2000, Aiman-Smith vd., 2001; Özdemir ve Okur, 2020).

Bu çalışmalarla birlikte, literatürde örgütsel çekicilik ile ilgili yapılan araştırmalarda, bir örgütü çekici yapan unsurların sembolik ve araçsal özellikler olarak sınıflandırılabilceği öne sürülmüştür ve sembolik özellikler kavramı son zamanlarda büyük bir önem kazanmıştır (Slaughter vd., 2004; Lievens ve Highhouse, 2003). Van Hoye ve Saks (2011) örneğinde, örgütsel çekicilik ile örgütsel imaj arasındaki ilişkiyi araçsal ve sembolik özellikler perspektifinden incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre araçsal imaj özelliklerinin (gelişim fırsatları, sosyal aktiviteler vs. gibi) ve sembolik imaj özelliklerinin (itibar, heyecan, samimiyet ve sağlamlık duyguları) potansiyel bireyler açısından örgütsel çekiciliğe yönelik artan değişkenliği ortaya koyduğu belirlenmiştir. Schreurs ve arkadaşları (2009) ise, bireylerin sembolik özellikleri ile örgütsel çekiciliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, yüksek vicdanlılık düzeyine sahip katılımcıların samimiyet duyguları ile örgütsel çekicilik algısı arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ayrıca, daha tecrübeli katılımcıların heyecan ve örgütsel çekicilik algıları arasında olumlu yönde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki çalışmalara ek olarak, işletmelerin iç ve dış mekanlarına odaklanan bazı çalışmalar da fiziksel çevrenin örgütsel çekicilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (bkz. Brewer vd., 2007). Bununla birlikte, bireylerin örgüte dair adalet algısının, iş arayanların örgütün çekici bir yer olarak değerlendirmelerini etkilediğini ve hatta örgütsel itibarla da ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Zakaria vd., 2020). Özellikle internetin aktif kullanımı ile sosyal medyadaki bilgiler, iş arayanların algıladığı kurumsal itibarı ve organizasyonun çekiciliğini de etkileyebilmektedir (Frasca ve Edwards, 2017; Carpentier vd., 2017).

1.4.3. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları

Örgütsel çekicilik kavramı işe alım literatürü kapsamında önemli bir konu olmuştur. Bunun en büyük nedeni ise, son yıllarda rekabetin hızla artmasının etkisiyle, örgütler sadece yeni küresel rakipler ve çeşitlenen ürünlerle başa çıkmakla kalmamış, aynı zamanda önem verdikleri çalışanları elde tutma ve yüksek nitelikli potansiyel işgörenleri çekme konusunda da çaba sarf etmek zorunda kalmışlardır (Gök, 2006). Dolayısıyla çekici bir örgüt, yetenekli iş arayanları cezbedip elinde tutarak iyi bir yatırım getirisi sağlamaktadır (Lievens ve Slaughter, 2016). Üst düzey yetenekleri çekebilen örgütler, geniş bir aday yelpazesinden seçim yapabilme olanağı sayesinde rekabet avantajı elde edeceklerdir (Turban ve Greening, 1997). Gkorezis vd., (2021) başvuru sahiplerinin tepkilerinin sonuçlarının örgütlerin yalnızca işe alım süreçlerinin etkinliğini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda “işveren markalarını” da güçlendireceğinden örgütleri ilgilendiren bir konu olduğunun altını çizmiştir. Smither ve arkadaşlarına (1993) göre, işverenler potansiyel başvuranların tercihlerini bilmeli ve anlamalı ve buna göre de kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan uygulamaları hayata geçirmelidir. Eğer bu yapılmaz ise bu durumda daha az nitelikli başvuru sahibine neden olabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel çekicilik başka bir nedenden dolayı da önemlidir; işgücü demografik özelliklerinde öngörülen değişiklikler (Johnston ve Packer, 1987), yeterli sayıda nitelikli iş başvurusu yapan kişinin ilgisini çekmeyi ve işe almayı giderek zorlaştırabilmektedir (Smither vd., 1993). Özet olarak, işgücü piyasasındaki rekabet

yoğunlaştıkça işe alım ve seçme süreci boyunca çekiciliğini koruyan örgütler avantajlı konumda olmaktadır.

1.5. PROSEDÜREL ADALET İHLALİ VE İŞ KABUL NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Prosedürel adalet ihlali değişkenine değinmeden önce örgütsel çekicilik ve iş kabul niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara örnek verecek olursak, kamu yükseköğretim kurumlarına başvuran öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada (Güler ve Basım, 2015), örgütsel itibarın ve çekiciliğin, öğrencilerin örgüte katılma niyetini olumlu etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, örgütsel çekiciliğin, örgütsel itibar ve örgüte katılma niyeti ilişkisinde kısmi bir aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Güler ve Basım'ın (2018) yaptığı başka bir çalışma, örgütsel çekicilik, işveren markası ve örgüte katılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada da örgütün çekiciliğinin, adayların örgüte katılma niyetini şekillendirmede manevi yani sembolik faydaların önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Tsai ve arkadaşlarının (2016) yürüttüğü bir araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının ve işe alım prosedür adaletinin bireylerin hem kariyer başarıları beklentilerini hem de örgütün çekiciliğini olumlu yönde etkileyip etkilemediğini ve bunun da sonuç olarak iş teklifinin kabulünü etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Bu araştırmada kariyer başarı beklentisi ve örgütün çekiciliği aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bu araştırmanın hipotezleri, Tayvan'daki yüksek teknoloji endüstrisi için iyi bilinen üç kariyer fuarında iş başvurusunda bulunan 337 kişiden alınan veriler kullanılarak ampirik olarak test edilmiştir. Test sonuçları, iş uygulamalarının KSS katılımı ve işe alım prosedür adaletinin hem kariyer başarıları beklentisini hem de firmanın çekiciliğini olumlu yönde etkilediğini ve bunun da sonuç olarak iş teklifi kabulünü etkilediğini göstermektedir.

Chapman ve Webster (2006) yaptığı araştırmasında ise, bir başvuran tepkisi (*applicant reaction*) ve iş seçimi modeli önermiş ve test etmiştir. İşe alım görevlisinin sıcak kanlı olması, adayın iş seçimini üç işe alım mekanizması üzerindeki etkileri yoluyla öngöreceğini öne sürmüşlerdir: adalet, beklenti ve sinyal verme. Bulgular, işe alım görevlisinin sıcak kanlılığının bir teklif alma beklentisi, prosedürel adalet algıları ve örgütsel çekicilik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yani, mülakatçının arkadaşça davranışı ve prosedür adaleti, mülakattan sonra kurumsal çekiciliği etkilemiş ve bu da sonrasında mülakattan sonraki niyetleri ve ardından iş seçimini etkilemiştir.

Alanyazını incelendiğinde prosedürel adalet ihlali, iş kabul niyeti ve örgütsel çekicilik değişkenlerinin bir arada incelendiği çalışmalara rastlanmamıştır. Çoğunlukla örgütsel çekicilik ve örgüte katılma niyeti/iş kabul niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada prosedürel adalet ihlali ve iş kabul niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü Mantıklı Eylem Teorisi'nden (the theory of reasoned action, Fishbein ve Ajzen, 1975) yardım alarak açıklanmaya çalışılmıştır. Mantıklı Eylem Teorisinin temel ilkesi, bir bireyin davranışının bir dizi rasyonel bilişsel sürecinin sonucu olduğunu öngörmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975). Genel olarak, mantıklı eylem teorisi, davranışın en yakın belirleyeni olarak kişinin o davranışa katılma niyetini ve niyetin, davranışa ve öznel normlara yönelik tutumun bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir (Highhouse vd., 2003). Bireyin bir davranışa yönelik tutumunun, bu davranışı gerçekleştirme niyetini oluşturup oluşturmayacağını etkilemesi beklenir (Chapman vd., 2005). Dolayısıyla tutumlar, o davranışı gerçekleştirme niyetlerini etkilediği ölçüde davranışı da etkiler. Personel seçim bağlamına uygulandığında, mantıklı eylem teorisi, başvuranın örgüte karşı tutumunun (örneğin örgüte olan ilginin) bir iş teklifini kabul etme niyetini etkileyeceğini öngörmektedir (Chapman vd., 2005). Mantıklı eylem teorisindeki tutum boyutu, örgütsel çekicilikle örtüşen bir kavram olarak kabul edilir; örgütsel çekicilik, bireyin belirli bir örgütün çalışmak için iyi bir yer olduğuna dair tutumunu yansıtmaktadır (Güler ve Basım, 2015). Buna göre alanyazını

incelendiğinde örgütsel çekiciliğin iş kabul niyeti üzerinde olumlu bir etkisini olduğunu (Chapman vd., 2005; Highhouse vd., 2003; Güler ve Basım, 2015; Güler ve Basım, 2018) söyleyebiliriz. Fishbein ve Ajzen (1975) teorisinden yola çıkarak, bireylerin örgütü ne kadar çekici bulduklarına yönelik sahip oldukları tutumları onların örgüte katılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Bu kapsamda bir birey ne kadar prosedürel adalet ihlali yaşarsa yaşasın eğer bir örgütü çekici olarak değerlendiriyorsa iş kabul niyeti yüksek olacaktır. Buna göre;

***H3:** Prosedürel adalet ihlali ve iş teklifini kabul etme arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki örgütsel çekicilik arttıkça olumsuz ilişkinin gücü zayıflayacaktır.*

1.6. PROSEDÜREL ADALET İHLALİ VE TAVSİYE NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

İlk olarak örgütsel çekicilik ve tavsiye niyeti üzerine çalışılmış makaleleri inceleyecek olursak, Gkorezis ve arkadaşları (2021) yaptığı çalışmada, sinyal teorisine dayanarak, işe alım sürecinde iki değerlendirme yönteminin başvuru sahiplerinin tepki sonuçlarını karşılaştırdığı tespit edilmiştir. Buna göre, gamifikasyon ile desteklenmiş bir değerlendirme yönteminin (yani, oyunlaştırılmış bir durumsal değerlendirme testi) başvuru sahiplerinin örgütsel çekiciliği ve buna bağlı olarak tavsiye niyetleri üzerindeki etkisini geleneksel bir değerlendirme yöntemi ile karşılaştırmışlardır. Bulgular, oyunlaştırılmış değerlendirme testlerinin örgütsel çekicilik ve bununla birlikte tavsiye niyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, bu etkilerin daha çok video oyun tecrübesine sahip başvuru sahipleri için daha güçlü olduğu da analiz edilmiştir. Başka bir çalışma olan Wiesner, Saks ve Summers (1991) yürüttüğü iş seçimi araştırmasında, gerçekçi iş ön izlemesi verilen adaylarla geleneksel bir iş ön izlemesi verilen adaylar arasında önemli ölçüde farklılıklar bulunmamıştır. Ancak, katılımcılar geleneksel iş ön izlemesi sunan bir örgütten gelen iş

teklifini, gerçekçi iş ön izlemesi sunan kuruluştan gelen teklife kıyasla daha fazla tercih etmişlerdir. Reddedilen iş tekliflerine karşı kabul edilen iş teklifi bakımından ise, katılımcılar örgütü daha yeterli bilgi sağlıyor olarak algılamışlar ve kişinin örgütü daha çekici olarak algılamasına ve arkadaşlarına tavsiye etmelerine imkân sağlamıştır.

Smither ve arkadaşlarının (1993) yürüttüğü çalışmasının ikinci kısmında ise, başvuruların (sınavdan hemen sonra değerlendirilen) giriş seviyesinden profesyonel seviyeye kadar olan çeşitli kamu hizmeti sınavlarına verdikleri tepkiler, (prosedürel ve dağıtıcı) adalet algıları ve örgütü başkalarına tavsiye etme istekleri ile pozitif ilişkilendirilmiştir (sınavdan bir ay sonra değerlendirilen, n = 460). Başvuranların sınavlara verdikleri tepkiler, örgütsel çekicilik ile ilişkilendirildiği gibi bireylerin adalet algıları ve işvereni başkalarına tavsiye etme istekleri ile de ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, ikinci çalışmada, yüzey geçerlilik algısı ile örgütün çekiciliği arasındaki ilişki güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Ek olarak, öngörülen geçerliğin algılanan bir "taşma (*spillover*)" etkisinin (yani, bir başvuranın örgütü başkalarına işveren olarak tavsiye etme isteği) belirleyeni olduğunu bulmuştur.

Bir diğer çalışmada da Van Hove ve Lievens (2007), işe alım sürecinde tavsiyenin hangi koşullarda önemli olduğunu incelemişlerdir. Sonuçlar (N = 171), ağızdan ağıza iletişimin yani tavsiyenin örgütsel çekicilik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve olumsuz tavsiyenin işe alım reklam etkilerini engellediğini göstermektedir. Güçlü bir bağlantıdan gelen tavsiyenin daha güvenilir algılandığı ve örgütsel çekicilik üzerinde daha olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Başvuru sahiplerinin örgütsel çekicilik algılarının işe alım süreci boyunca nasıl değiştiği ve örgütsel çekiciliğin bir kez kaybedildikten sonra geri kazanılıp kazanılamayacağı pek araştırılmamış bir konudur. Bu nedenle Krysz ve Kondradt (2022) yürüttüğü çalışmasında,

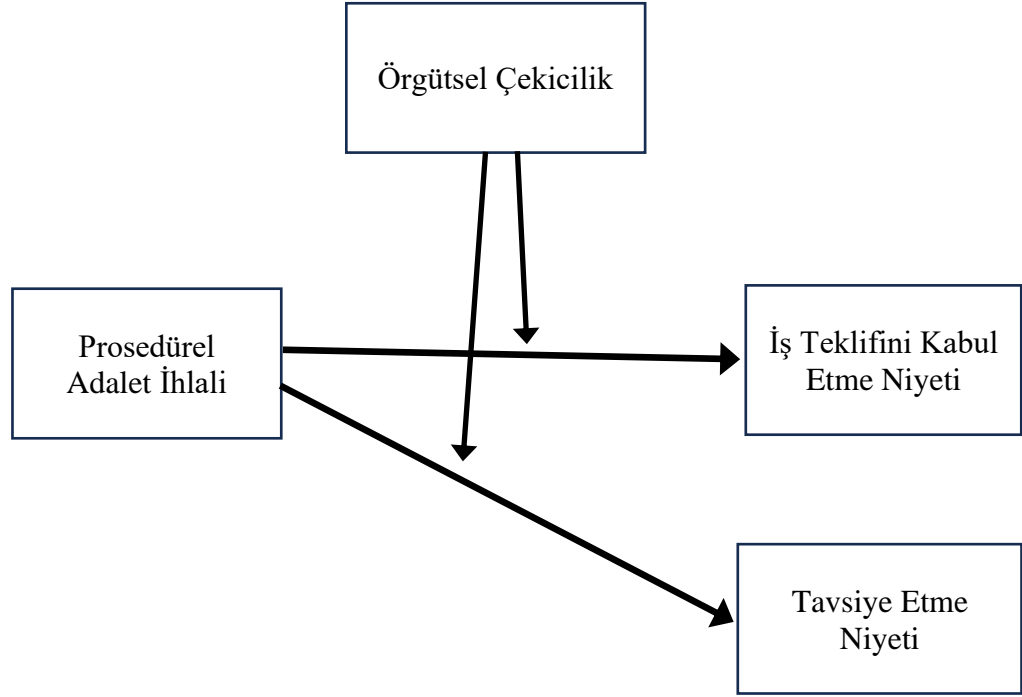
örgütsel adalet ve sinyal verme teorilerinden yararlanarak, davranışın (adil ve adil olmayan), yeniden değerlendirmenin (olumlu ve olumsuz) ve sonucun (iş teklifi ve reddedilme) örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çok bölümlü faktöriyel bir örnek çalışmanın (N = 193 çalışan) sonuçları, başvuru sahiplerine adil olmayan bir şekilde davranılmasının ardından örgütsel çekicilikte %67 oranında bir azalma olduğu tespit edilmiştir. Sonraki aşamalarda adayların olumlu değerlendirilmesi ve iş teklifi yoluyla bu kaybın %24'e varan oranı geri kazanılmıştır. Sonuçlar aynı zamanda adil davranılan ancak deneyimlerini olumsuz olarak yeniden değerlendiren ve reddedilen başvuru sahiplerinin örgütsel çekicilik oranında da (%52) bir azalma olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, iyi bir deneyim, başvuru sahiplerini çekmek için yeterli olmayabilir ve deneyimlerin birleşik etkisini anlamak, tek bir deneyimin etkisini anlamaktan çok daha önemlidir.

Araştırmamızın diğer bir sonuç değişkeni olan tavsiye niyeti ile prosedürel adalet ihlali ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki sinyal verme teorisinden (signaling theory, Spence 1973) yararlanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre, bir iletişim durumunda gönderici ve alıcı arasında bilgi asimetrisi olması durumunda, gönderici tarafından iletilen bir bilgi alıcı tarafından başka bir şeyin sinyali olarak yorumlanmaktadır (Connelly vd., 2011). Bu teori, bireylerin işi kabul etmeden önceki aşamada örgütlerin onları nasıl etkilediğini araştırmıştır (Rynes, 1991). Bu durumda, adaylar örgüt hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarında, örgütsel özelliklerin aktardığı bilgileri değerlendirmektedir (Cable ve Turban, 2001). Yani bilginin yokluğunda, başvuru sahipleri işe alım özelliklerini sinyaller olarak yorumlayabilmektedirler (bkz. Spence, 1973). Buradan hareketle adaylar, bir örgütü çekici olarak değerlendirirken ve başkalarına tavsiye ederken, çeşitli sinyalleri dikkate almaktadırlar. Bu sinyaller, örgütün dışarıdan görünen yönlerini ve örgütün kültürünü, değerlerini ve iş yapma şeklini yansıtmaktadır. Bu nedenle, sinyal teorisi, başvuru sahiplerinin işe alım görevlisinin davranışlarını bir organizasyondaki çalışma koşullarının sinyalleri olarak yorumladıklarını öne sürmektedir (Rynes, 1991). Örneğin, işe alım uzmanının davranışları, başvuru sahipleri tarafından bilinmeyen iş ve organizasyonel niteliklere yönelik sinyaller olarak yorumlanabilmektedir; öyle ki, arkadaş canlısı olmayan

bir işe alım görevlisi, iyi olmayan bir çalışma ortamının sinyalini vermektedir (Rynes vd., 1980; Taylor ve Bergmann, 1987). İş ilanları bağlamında ise sinyal teorisi, doğrudan bilginin yokluğunda, iş arayanların bir örgütün bilinmeyen özellikleri hakkında çıkarımlar yapmak için diğer bilgileri kullandığını öne sürmektedir (Celani ve Singh, 2011). Çünkü iş ilanları, pozisyonların gereksinimlerini ve avantajlarını açıklar. İyi bir iş ilanı, iş başvurularını ve başvuru yapma niyetini artırabilir. İş imkanları ise adayların kariyerlerini örgüt içinde nasıl geliştirebileceğini gösterir. Örneğin, Cable ve Graham (2000) bir saha araştırması yaparak ve politika belirleme metodolojisi kullanarak, daha yüksek maaş düzeyine sahip bir örgütün daha iyi bir itibara sahip olarak algılandığını göstermiştir. Bu çıkarımlar, iş arayanların örgütle algıladıkları uyum üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Celani ve Singh, 2011). Başka bir deyişle sinyal teorisi, iş arayanların, hakkında çok az doğrudan bilgi bulunan veya hiç doğrudan bilgi bulunmayan unsurlar hakkında çıkarımlar yapmak için mevcut her türlü bilgiyi kullanacaklarını belirtmektedir. Sinyal teorisinden hareketle bireyler bir örgüte dair olumlu sinyaller aldıklarında bu örgütü bir başkasına tavsiye edeceklerdir. İşe alım sürecinde olumsuz deneyim yaşasalar bile örgütü aldıkları sinyallerle çekici olarak değerlendiriyorlarsa tavsiye niyetleri devam edecektir. Buna göre araştırmamızın son hipotezi ise aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H4: *Prosedürel adalet ihlali ve örgütü tavsiye etme arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki örgütsel çekicilik arttıkça olumsuz ilişkinin gücü zayıflayacaktır.*

Şekil 1: Araştırma Modeli



2. BÖLÜM: ANALİZ

Araştırmanın bu aşamasında, çalışmanın metodolojisi ve elde edilen sonuçlar ele alınmıştır.

2.1. YÖNTEM

Bu kısımda, araştırmanın örnekleminin özellikleri, kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve elde edilen verilerin analizi için kullanılan teknikler hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur. Çalışmada, prosedürel adalet ihlali ile kişilerin iş tekliflerini kabul etme ve örgütü tavsiye etme niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisinin analiz edilmesi hedeflenmiştir.

2.1.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemini, özel sektörde faaliyet gösteren beyaz yakalı adaylar oluşturmaktadır. Çalışma için hazırlanan anket amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak internette çevrimiçi olarak paylaşılmıştır. Ankete toplamda 314 kişi katılmış olup, sonuç olarak araştırma örneği ile uyumsuz ve ön veri analizi sırasında çıkarılan verilerle birlikte, nihayetinde 283 katılımcının verileri üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Tabachnick ve Fidell (2019) örneklem sayısının hesaplanması için $n > 8m + 50$ (m: değişken sayısı, n: örneklem sayısı) formülünün kullanılması önerilmektedir. Bu çalışmada prosedürel adalet ihlali tek boyut, örgütsel çekicilik tek boyut, iş kabul niyeti tek boyut ve son olarak iş tavsiye niyeti tek boyut olarak ele alındığında toplam dört değişken bulunmaktadır. Buna göre, değişken sayısı örneklem tespit formülüne yerine konulduğunda, 82 katılımcıya ulaşmanın örneklem için yeterli olduğu durum ortaya çıkmaktadır ($(8 \times 4) + 50 = 82$). Öte yandan, AMOS analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için en az 200 katılımcıya ihtiyaç duyulmaktadır (Kline, 2011). Bu kriterler göz önüne alındığında, çalışmanın örneklem sayısının yeterli olduğu sonucuna varmak mümkündür.

2.1.2. Katılımcıların Özellikleri

Veriler farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı 283 katılımcıdan elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 3'te sunulmuştur. Örneklemin %59.7'sini erkekler (n=169) oluştururken, %40.3'ünü (n=114) ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %12.4'ünü (n=35) 18-25 yaş aralığı, %70.3'ünü (n=199) 26-35 yaş aralığı, %15.5'ini (n=44) 36-45 yaş aralığı, %1.8'ini (n=5) ise 46 ve üzeri yaş aralığı oluşturmaktadır. Çalışanların %1.8'i (n=5) lise, %4.6'sı (n=13) ön lisans; %60.4'ü (n=171) lisans; %33.2'si (n=94) yüksek lisans seviyesinde eğitim durumuna sahiptir. Çalışmaya katılan bireylerin %5.3'ü (n=15) 0-1 yıl;

%41.7'si (n=118) 2-5 yıl; %30.4'ü (n=86) 6-10 yıl; %14.5'i (n=41) 11-15 yıl; %8.1'i (n=23) 16 yıl ve üzere yıl mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	169	%59.7
Kadın	114	%40.3
Yaş Aralığı		
18-25	35	%12.4
26-35	199	%70.3
36-45	44	%15.5
46 ve üzeri	5	%1.8
Eğitim Düzeyi		
Lise	5	%1.8
Ön Lisans	13	%4.6
Lisans	171	%60.4
Yüksek Lisans	94	%33.2
Toplam Çalışma Süresi		
0 - 1 Yıl	15	%5.3
2 - 5 Yıl	118	%41.7
6 - 10 Yıl	86	%30.4
11- 15 Yıl	41	%14.5
16 yıl ve üzeri	23	%8.1

2.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu kısımda, veri toplama sürecinde kullanılan ölçeklere dair bilgiler sunulmaktadır. Araştırma için hazırlanan anket, toplamda 4 farklı ölçeği içeren 5 bölümden oluşmaktadır. Katılımcılardan, anketin ilk bölümünde kimliği açığa çıkartıcı bilgileri olmadan cinsiyet, yaş, eğitim gibi demografik bilgileri doldurmaları istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde kullanılan ölçekler sırası ile Prosedürel Adalet Ölçeği, Örgütsel Çekicilik Ölçeği, İş Kabul Niyeti Ölçeği ve Tavsiye Niyeti Ölçeği'dir. Anket formunun başında, gönüllü katılım formuna yer verilmiş, katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilmiş ve çalışmaya katılım onayları alınmıştır. Ayrıca, veri toplamadan önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan izin alınmış ve Etik Komisyon Onay Formu'na ekler bölümünde (Ek 1) yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve bu çeviri süreci, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemlere uygun olarak araştırmacı ve danışman tarafından gerçekleştirilmiştir:

1. İki farklı tercüman tarafından ölçeğin orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi,
2. Türkçe çevirilerin birleştirilmesi ve üzerinde anlaşılan bir çeviri sürümünün oluşturulması,
3. Üzerinde uzlaşılan çevirinin uzman bir kişi tarafından İngilizceye geri çevirisinin yapılması,
4. Ölçeğin geri çevirisi olan İngilizcesinin orijinal sürümü ile karşılaştırılması
5. Geri ve ileri çeviri metinlerindeki sorunlu maddelerin üzerinde görüşülmesi ve uzlaşmaya varılması.

2.1.4. Prosedürel Adalet Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde bireylerin algılanan prosedürel adalet ihlalini ölçmek için kullanılan ölçek Bauer ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek boyut ve üç maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kullanımı için Bauer'den gerekli izinler alınmıştır. Üç maddelik ölçek için örnek madde şu şekildedir. "Genel olarak, örgüt tarafından yönetilen seçim süreci, iş için kişileri seçmenin adil bir yolu olmuştur". Yanıtlar, ters kodlanmış 5'li Likert tipi skala ile ölçülmüştür; burada 1 "Kesinlikle katılıyorum" u ve 5 "Kesinlikle katılmıyorum"u temsil etmektedir, dolayısıyla daha yüksek puan, daha güçlü adalet ihlali algısını temsil etmektedir. Orijinal ölçeğin Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .89$ iken, bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .86$ olarak hesaplanmıştır.

2.1.5. Örgütsel Çekicilik Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde bireylerin görüştikleri örgütü çekici bulup bulmadığını ölçmek için Highhouse ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen "*Örgütsel Çekicilik Ölçeği*" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için Highhouse'dan gerekli izinler alınmıştır. Orijinal ölçek 15 madde ve 3 alt boyuttan (işletmenin genel çekiciliği, işletmeye yönelik niyet ve işletmenin prestiji) oluşmaktadır. Bu çalışmada ise ölçeğin yalnızca örgütsel çekicilik boyutunu ölçen 5 madde kullanılmıştır. Ölçek maddeleri arasında "Bu örgütte bir iş bana çok çekici geliyor" bulunmaktadır. Ölçekteki ifadeler, 5'li Likert tipi skala (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Ancak maddelerden biri olan "Son çare olmadıkça bu örgütle ilgilenmem" cümlesi olumsuz cümle yapısı nedeniyle 1 "kesinlikle katılıyorum" ve 5 "kesinlikle katılmıyorum" olacak şekilde ters kodlanmıştır. Orijinal çalışmada uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .88$ 'dir. Türkçeye uyarlama çalışmasında ise $\alpha = .83$ olarak bulunduğu bildirilmektedir (Akçay, 2017). Mevcut

araştırmada örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısının $\alpha = .90$ olduğu tespit edilmiş ve iyi seviyede olduğu analiz edilmiştir.

2.1.6. İş Kabul Niyeti Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde bireylerin iş kabul niyetini ölçmek için Harris ve Fink (1987) tarafından geliştirilen ve Huy (2020) tarafından kullanılan “*İş Kabul Niyeti Ölçeği*” esas alınmıştır. Ölçek tek boyut ve iki maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kullanımı için Huy’dan gerekli izinler alınmıştır. Maddeler şu şekildedir: “İş teklifi edilmiş olsaydı, kabul eder miydin?” ve “İş teklif edilmiş olsaydı hemen kabul ederdim”. Yanıt formatı 5’li Likert ölçeği olup 1 “hiç olası değil” ve 5 “son derece olası” yı temsil etmektedir. Orijinal çalışmada uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .75$ iken bu çalışmada $\alpha = .90$ çıkmıştır. Güler ve Basım (2018)’ın yaptığı keşfedici faktör analizinde iki maddenin tek boyutlu bir yapıda olduğu ve açıkladıkları varyans oranının %71,76 olduğu tespit edilmiştir. Güler ve Basım’ın bu araştırmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .60$ olarak bulunmuştur. Güvenirlik değerinin nispeten düşük olmasının ölçeğin iki maddeden oluşmasından kaynaklandığı, bu haliyle ölçeğin geçerli, güvenilirliğinin ise asgari yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

2.1.7. Tavsiye Niyeti Ölçeği

Anket formunun beşinci bölümünde, ankete katılan bireylerin örgütü tavsiye niyetlerini ölçmek için Konradt, Warszta ve Ellwart (2013) tarafından geliştirilen “*Tavsiye Niyeti Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve üç maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kullanımı için Konradt’tan gerekli izinler alınmıştır. Örnek öğeler arasında “Bu örgütü başkalarına tavsiye ederim” bulunmaktadır. Ölçekteki ifadeler, 5’li Likert tipi skala (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

üzerinden değerlendirilmiştir. Orijinal çalışmada uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha = .87$ iken bu çalışmada $\alpha = .90$ çıkmıştır.

2.2. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, anket katılımcılarından elde edilen veri setinin kontrolü, temizlenmesi ve analize uygun hale getirilmesi süreci başlayarak, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik ve korelasyon analizleri gibi analizlere odaklanılmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin ve düzenleyici ilişkinin varlığının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan analizler için IBM SPSS 27 ve AMOS 24 programları tercih edilmiştir. Düzenleyici ilişki testleri ise Process Makro (Model 1) kullanılarak analiz edilmiştir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Bu çalışmada, prosedürel adalet ihlali, örgütsel çekicilik, iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti değişkenleri üzerinde istatistiksel analizlere geçmeden önce Tabachnick ve Fidell'in (2019) önerileri sırasıyla dikkate alınmıştır. Elde edilen anket veri seti IBM SPSS 27 programı ile incelenmiş ve analize uygun hale getirilmiştir. Ters kodlu maddelere yönelik gerekli kodlamalar yapıldıktan ve örnekleme uyumlu olmayan katılımcılar veri setinden çıkarıldıktan sonra, ön analize başlanmıştır.

İlk aşamada, veri setinin doğruluğu üzerinde bir inceleme yapılmıştır. Değişkenlerin ve ölçek maddelerinin tek değişkenli betimsel istatistikleri ve grafik gösterimleri analiz edilerek aykırı değerlerin varlığı belirlenmiş ve değer aralıkları kontrol edilmiştir. Verilerin internet ortamında toplandığı ve SPSS programına doğrudan aktarıldığı için herhangi bir hata tespit edilmemiştir. Ardından, her ölçek maddesinin ortalamaları ile standart sapmalarının uyumu

kontrol edilmiştir. Ortalamanın standart sapmadan büyük olması gerektiği kuralını ihlal eden bir değer tespit edilmemiş, bu nedenle veri seti için bu kurala uyulmuştur.

Veri temizleme sürecindeki ikinci adım ise, tek değişkenli aykırı değerlerin incelenmesidir. Tek değişkenli aykırı değerlerin belirlenmesi, katılımcıların verdiği cevaplar için "Z değeri" (Z-Score) hesaplanarak ve histogram ile kutu grafiği (box-plot) incelenerek gerçekleştirilmiştir. Her bir ifade için Z değerlerine bakılmış ve $|3.29|$ (+3.29 ile -3.29 arasında) kritik değerlerinin dışında değer olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Üçüncü aşamada, veri setinde eksik veri olup olmadığı kontrol edilmiş ve eksik veri bulunmamıştır. Dördüncü aşamada ise, aykırı değerlerin tespiti gerçekleştirilmiştir. Aykırı değer, bir değişkende (tek değişkenli aykırı değer) veya iki veya daha fazla değişkende (çok değişkenli aykırı değer) normal olmayan bir değer kombinasyonunun, istatistiği çarpıtacak uç değere sahip olması durumu olarak tanımlanır (Tabachnick ve Fidell, 2019). Veri setinin doğruluğu aşamasında, tek değişkenli aykırı değer ve çoklu aykırı değer bulunmamış ve herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır.

Beşinci aşamada, ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla normallik testleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, değişkenlerin ve ölçek maddelerinin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Buna göre, çarpıklık (Skewness) ve basıklığın (Kurtosis) önerilen aralıkta (± 3) olduğu ve veri setinin normal bir dağılım gösterdiği doğrulanmıştır.

Son evrede, araştırmanın değişkenleri arasındaki çoklu bağlantı ve teklik sorunları kontrol edilmiştir. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları analiz edilmiş ve hedeflenen değerin .70'in üzerine çıkmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	SS	Skewness		Kurtosis	
	İ	İ	İ	İ	SH	İ	SH
Prosedürel Adalet İhlali	283	2.10	0.94	0.72	0.14	0.23	0.29
Örgütsel Çekicilik	283	3.87	0.85	-0.78	0.14	0.45	0.29
İş Kabul Niyeti	283	4.02	0.88	-0.92	0.14	0.84	0.29
Tavsiye Niyeti	283	3.78	0.87	-0.36	0.14	-0.20	0.29
Geçerli N	283						

Not: İ : İstatistik, Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, SH: Standart Hata

Tabachnick ve Fidell'in (2019) önerdiği talimatlara uygun olarak, veri setinin kontrolü ve düzenlenmesi aşamalı bir şekilde test edildikten sonra, araştırma kapsamında kullanılacak ölçeklerin her biri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce veri setinin daha önce kurgulanmış olan ölçüm araçları ile faktör yapılarının ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymak, bir diğer ifade ile yapı geçerliliklerine bakabilmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Bu doğrultuda “Prosedürel Adalet İhlali”, “Örgütsel Çekicilik”, “İş Kabul Etme Niyeti” ve “Tavsiye Etme Niyeti” değişkenleri için kullanılan ölçeklerin tamamı tek boyutludur. Bu

nedenle, ölçekler üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinin anlamlı olabilmesi için dört değişkenin örtük değişken olarak modellendiği ve aynı anda analize dahil edildiği dört faktörlü bir model oluşturularak doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan modelde örtük değişkenler arasında kovaryans tanımlanarak analizler yapılmıştır. (Şekil 3).

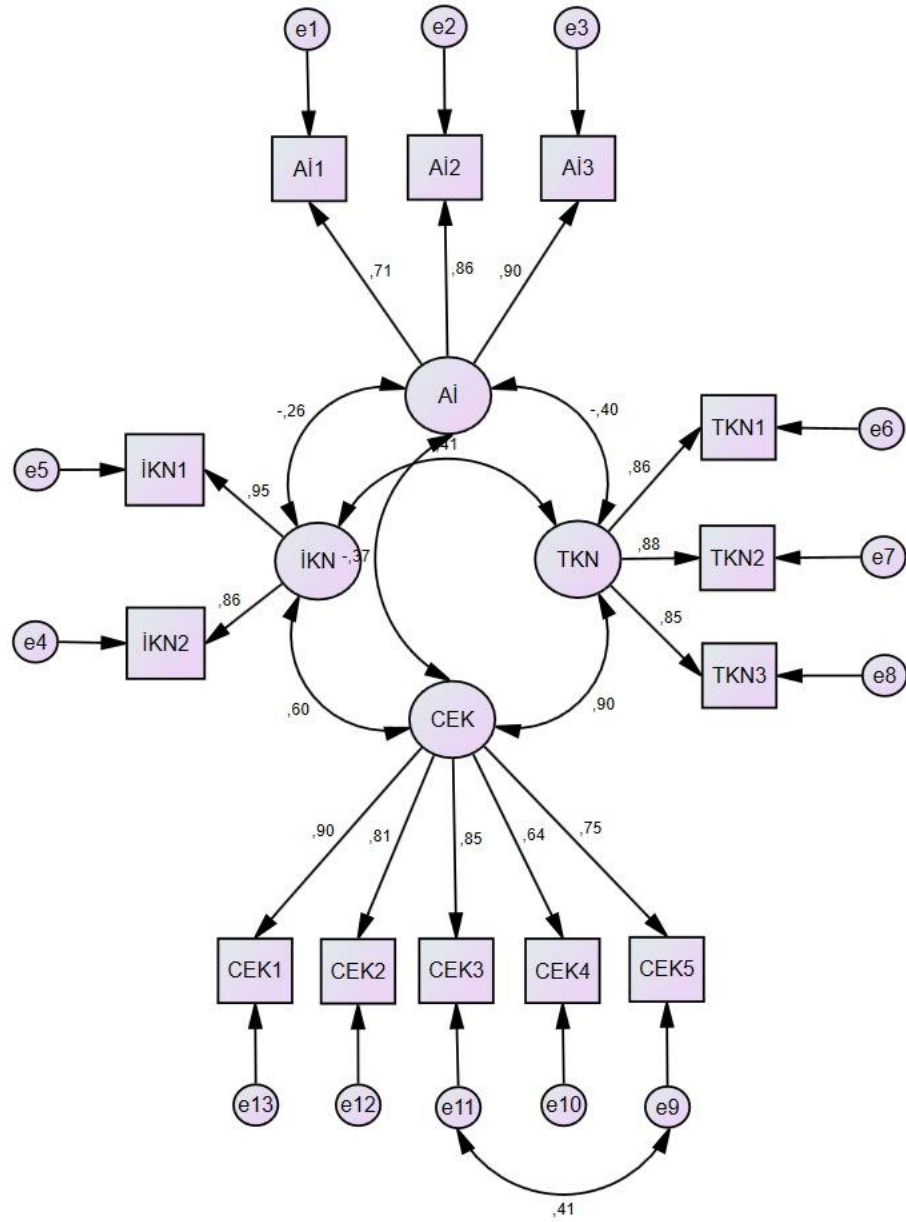
Doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeğin veri ile uyumlu olup olmadığı analiz sonucunda tespit edilen uyum indekslerinin incelenmesi sonucunda elde edilmektedir. Alan yazınında uyum indekslerinin değerlendirilmesi ve uyum indekslerinin raporlanması konusunda farklı değer aralıkları ve ölçütler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında. “Ki-kare (x^2) / Serbestlik derecesi (df) (x^2/df)”, “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index- CFI)”, “İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI)”, “Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Tucker-Lewis Index- TLI)”, “Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA)”, uyum indekslerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Karar verilen uyum indekslerine ait referans aralıkları Şekil 2’deki gibidir:

Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
χ^2 uyum testi	Anlamli olmaması	-
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
RMSEA	≤ 0.05	0.06 – 0.08
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
IFI	≥ 0.95	0.94 – 0.90
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0.90	0.89 – 0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89 – 0.85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37

Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, ilk olarak model uyum iyiliklerine bakılması gerekmektedir. Model uyum değerleri incelendiğinde, $\Delta x^2/df$ oranının istenildiği gibi 3'den

küçük (Carmines ve McIver, 1981) olduğu ($\Delta x^2/df = 2.784$) görülmektedir. Karşılaştırılmalı uyum indekslerinin ise GFI = .916, CFI = .960 ve TLI = .947 olduğu, değerlerin kritik değer düzeylerinin üzerinde olduğu görülmektedir. RMSEA değeri ise, kabul edilebilir uyum olan .08 ile aynı değerde çıkmıştır (RMSEA = .080). Elde edilen model uyum kriterleri sonucuna göre, modelimiz kriteri sağlasa da modelin RMSEA bakımından daha iyi uyum sağlaması amacıyla bazı düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.

Düzenleme öncesinde faktör yüklenimlerini gösteren ölçeklerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (β), regresyon katsayıları (B) ve ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı (p) incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde yer alan tüm maddelere ait yol kat sayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, tüm maddelerin yüklenmelerinin .40'tan büyük olduğu görülmektedir (Ford vd., 1986), bu sebeple herhangi bir madde analizden çıkarılmamıştır.

Model uyum indekslerinin iyileştirilmesi amacıyla modifikasyon indeksleri incelenmiş, yapılan öneriler doğrultusunda dokuzuncu ve on birinci maddelerin hata terimleri arasında kovaryans yapısı oluşturulmuştur. İlgili yapı oluşturulup model yeniden çözümlendiğinde elde edilen revize edilmiş modelin uyum indeksleri Tablo 5'te görüldüğü gibi $\Delta x^2/df = 2.179$, GFI = .935, CFI = .974 ve TLI = .965, RMSEA = .065 olarak bulunmuştur. Revize edilen modelin tüm uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 5: Ölçeklerin DFA Sonuçları

Uyum İndeksleri	Δx^2	df	$\frac{\Delta x}{2/df}$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer			<5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Orijinal Model	164.256	59	2.784	.916	.960	.947	.080
Revize Edilmiş Model	126.372	58	2.179	.935	.974	.965	.065

Modelin revize edilmesi ile regresyon katsayıları yeniden incelenmiştir. Tablo 6’da revize edilmiş regresyon kat sayılarına dair metin çıktılarına yer verilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, tüm maddelerin yüklenmelerinin 0.32’den büyük olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış katsayılar incelendiğinde Prosedürel Adalet İhlali üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin “madde 3” olduğu ($\beta = .897$), iş kabul niyeti üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin “madde 1” olduğu ($\beta = .953$), tavsiye niyeti üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin “madde 2” olduğu ($\beta = .883$), örgütsel çekicilik üzerinde ise en fazla etkiye sahip maddenin “madde 1” olduğu ($\beta = .900$) analiz edilmiştir.

Tablo 6: Ölçeklere Ait Regresyon Kat Sayıları

	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>p</i>
Prosedürel Adalet İhlali Madde 1	1.000		.709	<0.001
Prosedürel Adalet İhlali Madde 2	1.181	.090	.865	<0.001
Prosedürel Adalet İhlali Madde 3	1.222	.092	.897	<0.001
İş Kabul Niyeti Madde 2	1.000		.864	<0.001

İş Kabul Niyeti Madde 1	.916	.061	.953	<0.001
Tavsiye Niyeti Madde 1	1.000		.856	<0.001
Tavsiye Niyeti Madde 2	1.062	.055	.883	<0.001
Tavsiye Niyeti Madde 3	.929	.051	.849	<0.001
Örgütsel Çekicilik Madde 5	1.000		.751	<0.001
Örgütsel Çekicilik Madde 4	.876	.081	.642	<0.001
Örgütsel Çekicilik Madde 3	1.098	.058	.847	<0.001
Örgütsel Çekicilik Madde 2	1.098	.079	.808	<0.001
Örgütsel Çekicilik Madde 1	1.182	.075	.900	<0.001

Not. β = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, $S.H$ = Standart Hata, p =Anlamlılık

2.2.3. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik gerçekleştirilen faktör analizlerinin ardından, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda, her bir ölçek için Cronbach Alpha (α) güvenilirlik değerleri, Tablo 7’de sunulduğu gibi elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin, Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 referans değerini karşıladığı belirlenmiştir.

Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach Alpha
Prosedürel Adalet Ölçeği	.86
Örgütsel Çekicilik Ölçeği	.90
İş Kabul Niyeti Ölçeği	.90
Tavsiye Niyeti Ölçeği	.90

Tablo 8: Prosedürel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Prosedürel Adalet			
İhlali1	4.12	.67	.87
Prosedürel Adalet			
İhlali2	4.25	.77	.78
Prosedürel Adalet			
İhlali3	4.25	.79	.76

Tablo 9: Örgütsel Çekicilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Örgütsel Çekicilik1	15.45	.80	.86
Örgütsel Çekicilik2	15.28	.73	.88

Örgütsel Çekicilik3	15.51	.84	.86
Örgütsel Çekicilik4	15.54	.63	.90
Örgütsel Çekicilik5	15.54	.74	.88

Tablo 10: İş Kabul Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
İş Kabul Niyeti1	3,87	0,824	
İş Kabul Niyeti2	4,18	0,824	

Tablo 11: Tavsiye Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Tavsiye Niyeti1	7.54	.81	.84
Tavsiye Niyeti2	7.66	.82	.83
Tavsiye Niyeti3	7.47	.76	.88

2.2.4. Korelasyon Analizi

Prosedürel adalet ihlali, örgütsel çekicilik, iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti değişkenleri ile Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Cinsiyet	1							
2 Yaş	.229**	1						
3 Eğitim Durumu	.039	.177**	1					
4 Toplam Çalışma Süresi	.333**	.716**	.029	1				
5 Prosedürel Adalet İhlali	.054	.013	.088	.061	1			
6 Örgütsel Çekicilik	.002	.010	.025	.014	-.296**	1		
7 İş Kabul Niyeti	.006	.004	.008	.043	-.241**	.545**	1	
8 Tavsiye Niyeti	.012	.054	.013	.018	-.348**	.790**	.390**	1

* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı, ** Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı,

Not: Cinsiyet: (1=kadın, 0=erkek), Yaş: (1= 18-25, 2= 26-35, 3= 36-45, 4= 46 ve üzeri), Eğitim Düzeyi: (1= Lise, 2= Ön Lisans, 3= Lisans, 4= Yüksek Lisans), Toplam Çalışma Süresi: (1= 0-1 Yıl, 2= 2-5 Yıl, 3= 6-10 Yıl, 4= 11-15 Yıl, 5= 16 yıl ve üzeri)

Bu bölümde, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizine dair bulgular, yukarıdaki Tablo 12’de sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişki, 0 ve $\pm .1$ arasında bir değer ise zayıf bir ilişkiyi; $\pm .1$ ve $\pm .3$ arasında değerler orta düzeyde bir ilişkiyi; $\pm .5$ ve ± 1.0 arasında yer alan değerler ise güçlü düzeyde bir ilişkiyi temsil etmektedir (Field, 2009; Cohen, 1988). Bu çalışmada, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları değerlendirilirken Cohen (1988)’in belirlediği kriterlere göre değerlendirme yapılmıştır.

Pearson korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, örgütsel çekicilik ve prosedürel adalet ihlali arasında negatif yönde anlamlı ilişki $r = -.296, p < .01$ tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti ($r = -.241, p < .01$) ve tavsiye niyeti ($r = -.348, p < .01$) arasında negatif yönde anlamlı bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, bireyin adalet ihlali arttıkça örgütsel çekiciliğin, iş teklifini kabul etme niyetinin ve örgütü tavsiye etme niyetinin azalacağı ifade edilebilmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi gibi demografik değişkenler ile iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti arasında anlamlı bir korelasyonun olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel çekicilik ve iş kabul niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki $r = .545, p < .01$ tespit edilirken; örgütsel çekicilik ve tavsiye niyet arasında da güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .790, p < .01$). İş kabul niyeti ve tavsiye niyeti de kendi içinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($r = .390, p < .01$).

2.2.5. Hipotez Analizleri ve Düzenleyicilik Etkisinin Analizleri

Bireylerin bir iş görüşmesi sırasında algıladıkları prosedürel adalet ihlalinin iş kabul niyetlerine ve örgütü tavsiye etme niyetlerine olan etkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisi, Hayes (2018) tarafından geliştirilen regresyon analizi ve bootstrap yöntemini temel alan bir yaklaşımla test edilmiştir. Analizler için Process Macro (Model-1) kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için bootstrap yöntemi ile gerçekleştirilen düzenleyici analiz sonuçları, tespit edilen %95 güven aralığındaki değerlerin +/- ya da -/+ değerleri arasında yer almaması, yani sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004).

Çalışmanın birinci ve ikinci hipotezini test etmek üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve analizin sonuçlarına Tablo 13 ve 14'te yer verilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizinde prosedürel adalet ihlali bağımsız değişken, iş teklifini kabul etme niyeti ve örgütü tavsiye etme niyeti ise bağımlı değişken olarak bulunmaktadır. Daha sonra

prosedürel adalet ihlalinin iş teklifini kabul etme ve örgütü tavsiye etme niyetlerine etkisinde algılanan örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Tablo 13: Prosedürel Adalet İhlali ve İş Teklifini Kabul Etme Niyeti Arasındaki İlişki

	B	SH	B	t	p
Sabit	4.50	.13		35.96	.00
Prosedürel Adalet İhlali	-.23	.05	-.24	-4.17	.00

Bağımlı değişken: İş Teklifini Kabul Etme Niyeti

Basit regresyon analizinin sonucuna göre prosedürel adalet ihlali ile iş teklifini kabul etme niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış ve böylelikle H1 desteklenmiştir. ($F=17.37$, $R^2= .05$, $R=-.24$, $p < .05$).

Tablo 14: Prosedürel Adalet İhlali ve Tavsiye Etme Niyeti Arasındaki İlişki

	B	SH	B	t	p
Sabit	4.46	.12		37.35	.00
Prosedürel Adalet İhlali	-.32	.05	-.35	-6.23	.00

Bağımlı değişken: Tavsiye Etme Niyeti

H2 hipotezinde prosedürel adalet ihlalinin tavsiye etme niyeti ile ilişkisi test edilmiştir. Gerçekleştirilen basit regresyon analizinin sonuçlarına göre prosedürel adalet ihlali ile tavsiye niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($F= 38.84$, $R^2= .12$, $R=-.35$, $p < .05$).

Çalışmanın üçüncü hipotezinde ise prosedürel adalet ihlali ile iş teklifini kabul etme niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolünde olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Çekiciliğin Prosedürel Adalet İhlali ve İş Kabul Niyeti İlişkisinde Düzenleyicilik Analiz Sonuçları

Sonuç (bağımlı) değişken: İKN

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.56	.31	.54	42.73	3.00	279.00	.00
Model		B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		3.21	.58	5.53	.00	2.06	4.35
PAİ		-.56	.23	-2.41	.02	-1.02	-.10
ÖÇ		.27	.14	1.98	.04	.00	.54
Etkileşim terimi		.12	.06	2.11	.04	.01	.23

PAİ: Prosedürel Adalet İhlali, ÖÇ: Örgütsel Çekicilik, İKN: İş Teklifini Kabul Niyeti, Etkileşim terimi:

Prosedürel Adalet İhlali x Örgütsel Çekicilik

N=283, *** $p < .001$. Bootstrap örneklem sayısı 5000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı

Düzenleyicilik rolü analizi Process Makro (Hayes, 2018) üzerinden test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Gerçekleştirilen analizde etkileşim teriminin istatistiki olarak anlamlı ortaya çıkmış ve prosedürel adalet ihlali ile iş teklifini kabul etme niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekicilik değişkenin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir (B=.12, $t = 2.11$, $p = .04$, [.01 .23]). Bu sonuç ile, Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Çekiciliğin Prosedürel Adalet İhlali ve Tavsiye Niyeti İlişkisinde Düzenleyicilik Analiz Sonuçları

Bağımlı değişken: TN

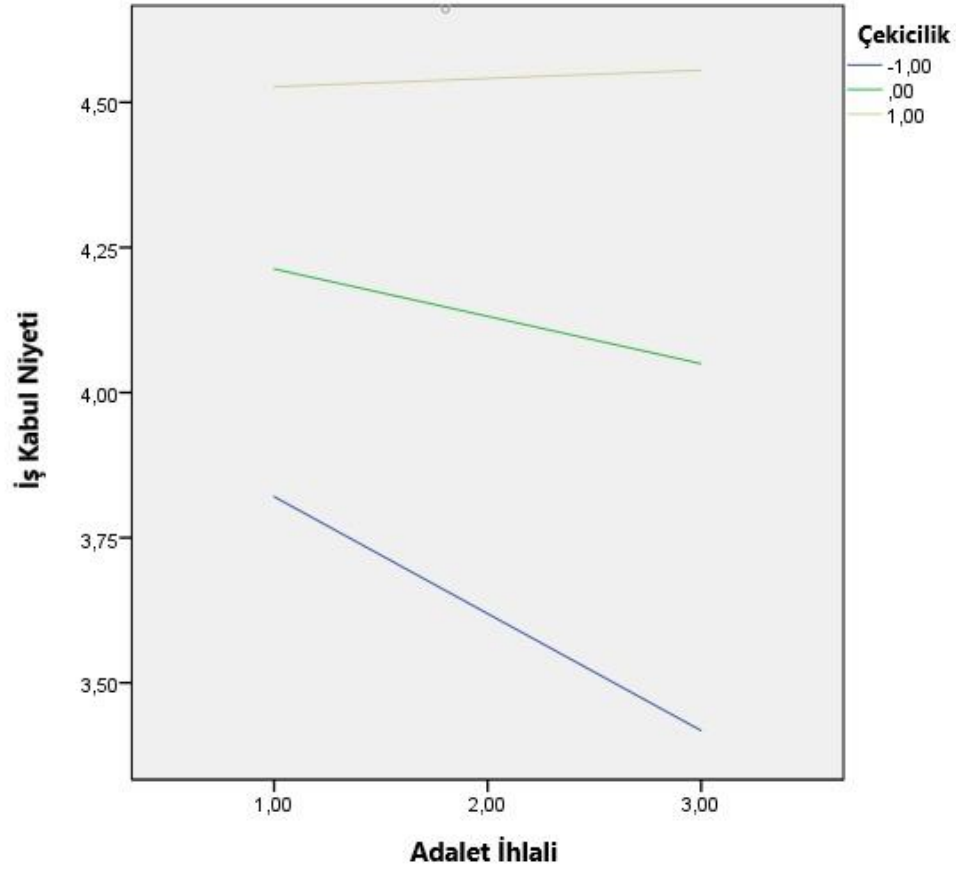
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.80	.64	.28	164.45	3.00	279.00	.00
Model	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit	1.38	.42	3.31	.00	.56	2.19	
PAİ	-.26	.17	-1.57	.12	-.59	.07	
ÖÇ	.69	.10	7.01	.00	.50	.88	
Etkileşim terimi	.04	.04	.89	.37	-.04	.12	

PAİ: Prosedürel Adalet İhlali, ÖÇ: Örgütsel Çekicilik, TV: Tavsiye Niyeti, Etkileşim terimi:

Prosedürel Adalet İhlali x Örgütsel Çekicilik

Gerçekleştirilen analizde etkileşim teriminin istatistiki olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmış ve prosedürel adalet ihlali ile tavsiye niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekicilik değişkenin düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir ($B = .04$, $t = .89$, $p = .37$, $[-.04 .12]$). Bu sonuç ile, Hipotez 4 reddedilmiştir.

Şekil 4: Prosedürel Adalet İhlali ile İş Kabul Niyeti Arası İlişkide Örgütsel Çekiciliğin Düzenleyici Etkisi



Yukarıdaki grafikten yola çıkarak, örgütsel çekicilik anlamlı bir şekilde prosedürel adalet ihlali ve iş kabul niyeti arasında düzenleyici ilişkisini güçlendirmektedir.

Tablo 17: Hipotez Değerlendirmeleri

	Hipotezler	Sonuçlar
H1	Prosedürel adalet ihlali ve iş teklifini kabul etme niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul edildi.
H2	Prosedürel adalet ihlali ve örgütü tavsiye etme niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul edildi.
H3	Prosedürel adalet ihlali ve iş teklifini kabul etme niyeti arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki örgütsel çekicilik arttıkça olumsuz ilişkinin gücü zayıflayacaktır.	Kabul edildi.
H4	Prosedürel adalet ihlali ve örgütü tavsiye etme niyeti arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğinin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki örgütsel çekicilik arttıkça olumsuz ilişkinin gücü zayıflayacaktır.	Reddedildi.

2.2.6. Ek Analizler

İş kabul niyeti, tavsiye niyeti ve prosedürel adalet ihlali değişkenlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkileri, ek analizlerle değerlendirilmiştir. Bu ek analizlerde, ilişkilerin SPSS programı üzerinden T testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 18: ANOVA Testi Bulguları

	Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
İKN	18-25 Yaş Arası	35	4.13	.89	.15	.95	.42
	26-35 Yaş Arası	199	4.00	.85	.06		
	36-45 Yaş Arası	44	3.99	1.01	.15		
	46 ve üzeri	5	4.60	.55	.24		
	Total	283	4.02	.88	.05		

	18-25 Yaş Arası	35	3.96	.94	.16		
	26-35 Yaş Arası	199	3.75	.84	.06		
TN	36-45 Yaş Arası	44	3.79	.93	.14	.67	.57
	46 ve üzeri	5	3.60	.06	.48		
	Total	283	3.78	.87	.05		
	18-25 Yaş Arası	35	2.05	.83	.14		
	26-35 Yaş Arası	199	2.13	.96	.07		
PAİ	36-45 Yaş Arası	44	1.96	.91	.14	1.18	.32
	46 ve üzeri	5	2.73	.86	.39		
	Total	283	2.10	.94	.06		
	Lise	5	4.70	.45	.20		
	Ön Lisans	13	3.77	.75	.21		
İKN	Lisans	171	4.00	.89	.07	.51	.21
	Yüksek Lisans	94	4.07	.89	.09		
	Total	283	4.02	.88	.05		
	Lise	5	3.67	1.62	.72		
	Ön Lisans	13	3.79	.62	.17		
TN	Lisans	171	3.80	.86	.07	.09	.96
	Yüksek Lisans	94	3.75	.89	.09		
	Total	283	3.78	.87	.05		
	Lise	5	1.73	.72	.32		
PAİ	Ön Lisans	13	2.03	.80	.22	.77	.51

	Lisans	171	2.06	.95	.07		
	Yüksek Lisans	94	2.21	.94	.10		
	Total	283	2.10	.94	.06		
	0 - 1 Yıl	15	4.57	.46	.12		
	2 - 5 Yıl	118	3.94	.93	.09		
İKN	6 - 10 Yıl	86	4.06	.81	.09	1.82	.13
	11- 15 Yıl	41	4.05	.91	.14		
	16 yıl ve üzeri	23	3.91	.93	.19		
	Total	283	4.02	.88	.05		
	0 - 1 Yıl	15	4.16	.64	.17		
	2 - 5 Yıl	118	3.65	.88	.08		
	6 - 10 Yıl	86	3.96	.81	.09		
TN	11- 15 Yıl	41	3.72	.91	.14	2.54	.04
	16 yıl ve üzeri	23	3.64	.95	.20		
	Total	283	3.78	.87	.05		
	0 - 1 Yıl	15	2.38	1.34	.35		
	2 - 5 Yıl	118	2.19	.93	.09		
	6 - 10 Yıl	86	1.99	.87	.09		
PAİ	11- 15 Yıl	41	1.81	.85	.13	2.51	.04
	16 yıl ve üzeri	23	2.41	.92	.19		
	Total	283	2.10	.94	.06		

İKN: İş Kabul Niyeti, TN: Tavsiye Niyeti, PAİ: Prosedürel Adalet İhlali

Tablo 19: T Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	p
İKN	K	114	4.03	.96	.09	-.09	.93
	E	169	4.02	.82	.06		
TN	K	114	3.77	.88	.08	.20	.84
	E	169	3.79	.86	.07		
PAİ	K	114	2.16	.95	.09	-.90	.37
	E	169	2.06	.92	.07		

İKN: İş Kabul Niyeti, TN: Tavsiye Niyet, PAİ: Prosedürel Adalet İhlali, K:Kadın, E:Erkek

Bu analizlere göre bireylerin iş kabul niyetleri, tavsiye niyetleri ve prosedürel adalet ihlali yaş gruplarına, cinsiyete ve eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bireylerin iş kabul niyet düzeyleri, toplam çalışma süresinde anlamlı bir farklılık göstermezken, tavsiye niyeti düzeylerinde “0-1 Yıl” toplam tecrübelerinin (ort.= 4.16) diğer tecrübe sürelerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ($p<.05$). Ayrıca bireylerin prosedürel adalet ihlali düzeylerinde “16 yıl ve üzeri” tecrübeye sahip olan kişilerde (ort.= 2.41) daha yüksek düzeyde bir farklılık analiz edilmiştir ($p<.05$) (Tablo 18 ve Tablo 19).

3. BÖLÜM: SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, bir işe alım sürecinden geçmiş bireylerin algıladıkları prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyetleri ve örgüte yönelik tavsiye niyetleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkilerde örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisini incelemektir. Araştırmanın verileri, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın kapsamına dahil edilen veriler, özel sektörde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan oluşan ve bir iş görüşmesi sürecinden geçmiş adaylardan toplanmıştır. İleri sürülen ilişkileri analiz etmek amacıyla, Hayes'in (2018) geliştirdiği Process Makro (Model 1) kullanılarak düzenleyici hipotezler test edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak, algılanan prosedürel adalet ihlali ile bireylerin iş kabul niyetleri arasındaki doğrudan ilişki incelenmiştir. Prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti arasındaki ilişki beklenildiği gibi negatif yönde anlamlı bulunmuş ve araştırmanın birinci hipotezi (H1) doğrulanmıştır. Başka bir deyişle, bireyler, bir iş başvurusunda bulunmadan önce iş ve örgüt hakkında beklentiler geliştirme eğilimindedirler. Bu beklentiler, personel seçim süreçlerinin adil olacağına dairdir (Huy vd., 2020). Adaylar, işe alım süreci boyunca gerçek deneyimleri ile beklentilerini karşılaştırırlar. Beklentilerin karşılanmamış olduğu hissi, adayların gerçek deneyiminin beklentilerinden daha az olumlu olduğunu algıladıklarında ortaya çıkar. Bu tür karşılanmamış beklentiler, olumsuz tutumlar ve davranışlar doğurabilir. Sonuç olarak, büyük bir tutarsızlık, nihayetinde adayların tepkilerini etkileyen bir prosedürel adalet ihlali algısına yol açabilir. Bu durum, adayların iş teklifi kabul niyetlerini ve tavsiye niyetlerini etkiler. Cropanzano ve Wright (2003) çalışmasında da personel seçim sürecinin olumsuz adalet algısı durumunda başvuru sahibinin bir iş teklifini kabul etme olasılığının azalmasına neden olduğunu vurgulanmıştır. Huy ve arkadaşlarının (2020) çalışmasında da prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş, bu çalışma ile benzer bir sonuca ulaşılmıştır.

Literatürde prosedürel adalet ile tavsiye niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle tavsiye niyetine yakın olduğu varsayılan hatta birçok zaman “ağızdan ağıza iletişimle” ilişkilendirilmiş çalışmalar incelenmiştir. Prosedürel adalet ihlali ile tavsiye niyeti arasındaki ilişki ise beklenildiği gibi negatif yönlü olarak anlamlı bulunmuştur ve araştırmanın ikinci hipotezi (H2) de kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile giriş öncesi beklentiye sahip olan adaylar, personel seçim sürecinde beklentilerinin karşılanmaması sonucunda prosedürel adalet ihlali algısına sahip olacaklardır ve bu da bireylerin örgütü başkalarına tavsiye etme niyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Bauer ve diğerinin (2012) çalışmasında da bireylerin personel seçim sistemlerini olumsuz algıladıklarında mesleki ve sosyal ağlarındaki bireylere olumsuz bilgileri aktardıkları yorumu yapılmıştır. Aday tepkisi araştırmalarında, algılanan adilliğin sonraki sonuçlar üzerindeki olumlu ya da olumsuz doğrudan etkisini destekleyen kanıtlar vardır. Bu sonuçlar, algılanan örgütsel çekicilik, iş teklifi kabul niyeti, tavsiye niyeti gibi sonuçlara etki etmektedir (McCarthy vd., 2017; Konradt vd., 2013-2016). Huy ve arkadaşlarının (2020) araştırmasında da prosedürel adalet ihlali ve tavsiye niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuş ve bu çalışma ile benzer bir sonuç elde edilmiştir.

Araştırma boyunca değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler analiz edildikten sonra, düzenleyici ilişkilerin varlığına odaklanılmıştır. İlk olarak prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma bulguları prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti arasındaki olumsuz ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rolünün olduğunu ortaya koymuştur ve ilgili hipotez (H3) kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile örgütü çekici olarak değerlendiren bireyler personel seçim sürecini adaletsiz olarak algılasalar bile örgütten bir iş teklifi gelmesi halinde iş teklifini kabul etme niyeti göstereceklerdir. Bunun nedeni ise, bireylerin örgütü ne kadar çekici bulduklarına yönelik sahip oldukları giriş öncesi tutumlarının onların örgüte katılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli bir unsur oluşturmasıdır. Literatürdeki çalışmalar da örgütsel çekiciliğin iş kabul niyeti üzerinde olumlu bir etkisini olduğunu (Chapman ve Webster, 2006;

Highhouse vd., 2003; Güler ve Basım, 2015; Güler ve Basım, 2018) desteklemektedir. Bireylerin bir örgütle personel seçim sürecinde olumsuz deneyimler yaşadktan sonra bile bir iş teklifi halinde iş teklifini kabul etme niyeti göstermeleri, örgütsel çekicilik kapsamında farklı nedenlere dayanabilir. Bunlardan ilki Güler ve Basım'ın (2018) da belirttiği gibi örgütün bireye sağlayacağı manevi/sembolik faydaların, yani adayın o örgütün bir parçası olmaktan kaynaklı sahip olacağı psikolojik ve duygusal tatminin, önemli bir etkiye sahip olması şeklinde yorumlanabilir. Eğer birey örgütü çalışmak için prestijli ve “çalışmak için iyi bir işveren (*the best place to work*)” olarak değerlendiriyorsa iş teklifini kabul etme niyeti sergileyebilir. Bu bağlamda, birey, özellikle tanınmış ve prestijli bir organizasyonda iş tecrübesine sahip olmanın, gelecekteki iş fırsatları üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini göz önünde bulundurarak iş teklifini değerlendirebilir. Literatürde üzerinde durulan bir konu olan birey-iş uyumunun da (Carless, 2005) iş kabul niyetinin doğrudan ve etkili bir belirleyeni olduğu göstermektedir (Chapman vd., 2005). Buradan da şu yorum yapılabilir, eğer birey, personel seçim sürecinden bağımsız, örgüt ve işle uyumlu olduğunu düşünüyorsa, mülakat sürecinde yaşadığı olumsuz deneyimi göz ardı edip, örgütü çekici bir yer olarak değerlendirerek iş teklifini kabul etme niyetinde olabilir. İş arayışı sürecinde, adaylar genellikle işverenlerinin kendileri ve potansiyel işverenleri tarafından başlatılan aktivitelerin bir kombinasyonu aracılığıyla örgüt-kişi uyumu algıları oluştururlar (Beenen ve Pichler, 2014). Örneğin, adaylar potansiyel işverenler hakkında dış kaynaklı bilgi kaynakları, broşürler, web siteleri, iş görüşmeleri ve işveren temsilcileri aracılığıyla bilgi edinmektedirler (Cable ve Judge, 1996; Cable vd., 2000; Rynes vd., 1991). Bu aktiviteler aracılığıyla daha güçlü giriş öncesi örgüt-kişi uyumu algıları oluşturan adaylar, işverene daha fazla çekilirler ve daha güçlü iş kabul niyetleri ve davranışları sergilerler (Cable ve Judge, 1996; Chapman vd., 2005). Bu hipotezimizin desteklenmesinin bir başka nedeni ise, ekonomik faktörler olabilir. Bireyler, iş teklifini kabul etmenin finansal açıdan kendileri için daha avantajlı olduğunu düşünebilirler. Eğer bir birey, iş piyasasındaki ücret politikalarına hakimse, bir örgütün cazip bir maaş paketi sunmasından etkilenerek, iş teklifini kabul etme niyeti taşıyabilir. Özellikle Türkiye gibi ekonomik dalgalanmaların yaşandığı ülkelerde, bireyler örgütün piyasa koşullarının üzerinde bir maaş sunma olasılığını düşünerek bu örgütü çekici bulabilirler. Başka bir etken de örgütün sunabileceği potansiyel kariyer fırsatları (Beenen ve

Pichler, 2014) olabilir. İşe alım sürecinde bireyler olumsuz deneyimler yaşayıp süreci adaletsiz değerlendirse bile örgüte katıldıktan sonra kariyer hedeflerine ulaşabileceklerine inanabilirler. Eğer birey, örgütün kariyer gelişimini destekleyeceğine dair bir algıya sahipse, bu, bireyin örgütü çekici bir yer olarak değerlendirmesine neden olabilir ve böylece örgüt tarafından gelecek iş teklifini kabul etme niyetini güçlendirebilir.

Son olarak, algılanan prosedürel adalet ihlali ve tavsiye niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rolünün olmadığı belirlenmiş ve araştırmanın dördüncü hipotezi (H4) reddedilmiştir. Örgütsel çekiciliğin algılandığı durumlarda, ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmiştir. Ancak, gerçekleştirilen düzenleyicilik testi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bireylerin bir örgütü çekici bulduğu halde prosedürel adalet ihlali algısı nedeniyle örgütü başkalarına tavsiye etmeme niyetinde bireylerin çeşitli kişisel ve etik faktörleri bu niyetin şekillenmesinde rol oynayabilir. Bunlardan ilki sorumluluk duygusundan kaynaklanabilir. Bireyler, organizasyona katılmanın faydalarını akranlarıyla paylaşma veya yardım etme arzusuna sahip oldukları için ağızdan ağıza iletişim ile meşgul olabilirler (Shinnar, Young ve Meana, 2004). Bununla birlikte bireyler, kendi yaşadıkları zorluklar veya negatif deneyimler nedeniyle başkalarının benzer bir deneyim yaşamamasından kaçınmak isteyebilirler. Bireyler iş teklifini kabul etmeleri durumunda kişisel bir sorumluluk üstlenirler, ancak örgütü başkalarına tavsiye etmek daha geniş bir sorumluluğu içerebilir. Bu nedenle, prosedürel adalet ihlali yaşayan bir birey, diğerlerine örgütü tavsiye etme konusunda tereddüt edebilir. Bununla birlikte, tavsiye etme niyeti, duygusal ve rasyonel düşüncüyü içermektedir. Bireyler rasyonel olarak örgütü çekici bulabilirler, ancak başkalarına tavsiye etme konusunda daha duygusal bir düşünce süreci izleyebilirler. Farklı bir perspektif ise, H4 hipotezinin desteklenmemesinin sadece iyi niyet eksikliğinden kaynaklanmayabileceği, aynı zamanda algılanan rekabetin bireylerin bilgi saklama (*knowledge hiding*) eğilimlerine neden olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle işgücü piyasası koşullarının etkisiyle rekabet algısı yüksek olan bireyler, deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmaktan kaçınabilirler (Boz Semerci, 2019). Bu sebeple bir birey, işe alım sürecinde olumsuz bir deneyim yaşasa bile örgütü çekici buluyorsa,

meslektaşlarıyla yaşadığı olumsuz deneyimi paylaşmama eğiliminde olacaktır. Özellikle bireyci kişisel değerlere sahip adayların (toplulukçu değerlere sahip olanlara kıyasla) bilgi saklama eğilimlerinin daha yüksek olması muhtemeldir (Boz Semerci, 2019).

Bu noktaya kadar, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiş, öne sürülen hipotezler kapsamlı bir analiz sürecinden geçmiş ve elde edilen sonuçlar kapsamında değerlendirilmiştir. Geliştirilen dört hipotezden üçü doğrulanmış, iş teklifi kabul niyeti ve tavsiye niyeti ile prosedürel adalet ihlali arasındaki doğrudan ilişkiler belirlenmiş ve örgütsel çekiciliğin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Ardından, çalışmanın literatüre sağladığı katkılardan bahsedilmiş ve son olarak çalışmanın elde ettiği bulgulardan türetilen çeşitli öneriler sunulmuştur.

3.1. KISITLAR VE ÖNERİLER

Algılanan prosedürel adalet ihlali ve iş kabul niyeti ile algılanan prosedürel adalet ihlali ve tavsiye niyeti ilişkilerinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışma, diğer araştırmalara benzer şekilde bazı kısıtlar içermektedir. İlk olarak çalışmanın örnekleminde sadece özel sektör çalışanları değerlendirilmeye alınmıştır. Bu nedenle kamu sektörü çalışanlarını da içine alan genel bir sonuca ulaşılmamıştır. Huy ve diğerlerinin (2020) yaptığı çalışmada, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT'ler) daha önce iş tecrübesine sahip başvuranlar, özel sektör çalışanlarına göre adaletsizliğe daha toleranslı olduğu ve prosedürel adalet konusunda daha düşük beklentilere sahip olma eğiliminde olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Bu nedenle Türkiye kapsamında da araştırmaya katılanların örneklem bakımından bu demografik özellikleri de yansıtacak kişilerden seçilmesi araştırmayı daha geniş kapsamda ele alabilir. Ayrıca bu çalışmada katılımcıların kişilik özellikleri ile personel seçim sürecine karşı adalet algılamaları araştırmanın sınırlarını çizmek bakımından bir hipoteze bağlanmamıştır. Ancak yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri bakımından dışadönük ve içedönüklük gibi karakter özelliklerinin de örgütsel adalet algılamasını

etkilediği dikkat çekmiştir (Nørskov vd., 2020). Kişilik özellikleri bakımından da konu ele alınarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Yine aynı şekilde araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin adayların örgütsel adalet algılaması konusunda hipotez verilmemiştir. Ancak yapılan literatür taramasında seçim yöntemlerinin de başvuranların adalet algılamalarını farklı şekillerde etkilediği görülmüştür. Örnek olarak, Hausknecht ve diğerlerinin (2004) yaptığı çalışmada seçim araçlarındaki yüz yüze mülakatlar ve çalışma örnekleri bilişsel yetenek testlerinden daha olumlu değerlendirilmiş ve bilişsel yetenek testleri, kişilik envanterlerinden, biyo verilerden, dürüstlük testlerinden ve grafolojiden daha olumlu değerlendirilmiştir. Bu nedenle Türkiye'deki personel seçim yöntemlerine karşı adayların adalet algılamaları incelenebilir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin belirli bir süre diliminde tek seferde toplanması, ortak yöntem varyansı sorununa neden olabileceğini göz önünde bulundurmak önemlidir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Bu nedenle, gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan araştırmalar için veri toplama işlemi zaman içinde tekrarlayan boyutsal bir yaklaşımı benimsemek önerilmektedir. Bu şekilde, bireylerin personel seçim sürecinde beklentilerinin nasıl değiştiğini ve bu değişen durumların tutumlarını nasıl etkilediğini analiz etme fırsatı sağlayacaktır.

Bu çalışma, işe alım sürecinde genellikle göz ardı edilen adalet algısının aslında adaylar için ne kadar önemli olduğunun vurgulanması, aday beklentilerinin anlaşılması, sergilenecek niyetlerin ve davranışların öngörülmesi, insan kaynakları uzmanlarının ve yöneticilerin dikkatinin çekilmesi ve buna uygun aksiyonların alınması amacını taşımaktadır. Bu sayede işe alım sürecindeki adalet algısının daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi hedeflenmektedir. Konunun ve elde edilen bulguların özellikle yetenek yönetimi çerçevesinde çok kritik olduğu ve zaten kıt bir kaynak olan kritik yeteneklerin işe alımında dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu aşikardır. Bulgularımız dikkate alınarak, işe alım sürecinde uygun prosedürler işlenirse, bireylerin çalışan değerlemesi sağlanmış

yani örgütleri adil olarak algılamış olacaklardır. Bu nedenle kendilerini rakiplerinden farklı kılmak isteyen örgütler, işe alım sürecine zaman ayırmalı ve son derece bilgili, iletişimi kuvvetli ve duygusal zekâsı yüksek işe alım görevlilerinin örgütü temsil etmesi sağlanmalıdır. İşe alım sürecini yönetecek uzmanlara ve teknik yöneticilere gerekli eğitimler verilmelidir. Bununla birlikte, araştırmada bireylerin bir örgütü çekici bulmalarının iş kabul niyeti ve örgütü başkalarına tavsiye etme niyetleri üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir. Bu analiz, bireylerin personel seçim ve yerleştirme aşamalarında öncelik verdikleri faktörleri anlama konusunda bir perspektif sunmaktadır. İşverenler ve insan kaynakları ekipleri, örgütlerini nitelikli personelle güçlendirebilmek adına özellikle “işveren markası (*employer branding*)” konusundaki algıyı iyileştirecek çalışmalara ve projelere odaklanmalıdır. İşveren markalaşmasının amacı, çekicilik ve itibar aracılığıyla örgütlerin rakiplerine tercih edilebilme yeteneğidir (Caputo, 2023). İşveren markası sayesinde örgütler, yetenek savaşları rekabetinde üstün bir konuma gelerek nitelikli çalışanları kendilerine çekebilirler. Bu nedenle işe alım süreci boyunca hem prosedürel adaletin sağlanması hem de örgütü çekici kılacak politikaların veya yöntemlerin izlenmesi işverenlere bir avantaj sağlayacaktır.

İkinci olarak, Türkiye kapsamında işe alım sürecine karşı adayların prosedürel adalet algılamaları konusunda yapılan spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Genellikle bütüncül olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) çerçevesinde ele alınmıştır. Türkiye açısından bu konuyu incelemek ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çünkü Türkiye, literatüre göre görece toplulukçu bir kültür olarak kabul edildiğinden bu ülkede yaşayan vatandaşlar sosyal bağlama önem vermektedir. Bu da onların işe alım sürecinde prosedürel adalet algılamalarını etkilemektedir. Bu nedenle bu araştırmanın Türkiye literatürüne teorik katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, Türkiye örneğinde, algılanan prosedürel adalet ihlali ile iş kabul niyeti ve tavsiye niyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi ilk kez incelenmiştir. Ardından, bu ilişkilerde örgütsel çekiciliğin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Bu tür ilişkilerin tümünün ilk kez incelenmesi hem ulusal hem de uluslararası literatüre önemli bir katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. (2014). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 111-129.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology, 16*, 219-237.
- Akçay, A. D. (2017). Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Akman, Y. (2017). Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of business ethics, 28*, 243-253.
- Ali, Q., Aslam, M. N., & Hafeez, S. (2021). Impact of Online Recruitment on Organizational Attractiveness: An Experimental Study in the Context of Pakistan. *iRASD Journal of Management, 3*(3), 318-328.
- ALNİAÇIK, E., & Serhat, E. R. A. T. (2015). İş İlanlarındaki Bilgi İçeriğinin İş Başvurusu Yapma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 22*(1), 99-112.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior, 19*, 637-647.

Arbak, Y., & Yeşilada, T. (2003). Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?.

Åteg, M., Andersson, I. M., & Rosén, G. (2009). Change processes for attractive work in small manufacturing companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 19(1), 35-63.

AVCILAR, M. Y. (2010). KİŞİSEL ETKİ KAYNAKLARI VE AĞIZDAN AĞIZA İLETİŞİM AĞI. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 333-347.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.

Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of applied psychology*, 78(5), 845.

Bauer, T. N., Maertz Jr, C. P., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of applied Psychology*, 83(6), 892.

Bauer, T. N., McCarthy, J. M., Anderson, N. R., Truxillo, D. M., & Salgado, J. F. (2012). Candidate reactions to selection. White paper, Society for Industrial and Organizational Psychology International Affairs Committee.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54 (2), 387-419.

Bazerman, M. H., Schroth, H. A., Shah, P. P., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E. (1994). The inconsistent role of comparison others and procedural justice in reactions to hypothetical job descriptions: Implications for job acceptance decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(3), 326-352.

- Becker, W. J., Connolly, T., & Slaughter, J. E. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*, 63(1), 223-241.
- Beenen, G. & Pichler, S. (2014). Do I Really Want To Work Here? Testing a Model of Job Pursuit for MBA Interns, *Human Resource Management*, 1-22.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting-theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Bell, B. S., Ryan, A. M., & Wiechmann, D. (2004). Justice expectations and applicant perceptions. *International journal of selection and assessment*, 12(1-2), 24-38.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bies, R. J. (1986, August). Identifying principles of interactional justice: The case of corporate recruiting. In *RJ Bies (Chair), Moving beyond equity theory: New directions in research on justice in organizations. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, Chicago* (pp. 333-356).
- Bone, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of business research*, 32(3), 213-223.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 23-37.
- Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. (1985). Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of applied psychology*, 70(2), 354.
- Boz Semerci, A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131.

Breaugh, J. A. (1992). Recruitment science and practice. (*No Title*).

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.

Brewer, P., Carnes, L., & Garner, S. J. (2007). The Potential Impact of the Physical Work Environment on Business Teachers' Productivity and Job Satisfaction. *Business Education Digest*, (16).

Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.

Burks, S. V., Cowgill, B., Hoffman, M., & Housman, M. (2015). The value of hiring through employee referrals. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(2), 805-839.

Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: Understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 241-254.

Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20* (pp. 115-163). New York: Elsevier Science.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management journal*, 43(6), 1076-1085.

- Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, *51*, 119-136.
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE Open*, *13*(3), 21582440231192188.
- CareerArc (2016). The state of the candidate experience study. *CareerArc*. 11.09.2023 tarihinde <https://www.careerarc.com/lp/candidate-experience-study/> adresinden erişilmiştir.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, *78*(3), 411-429.
- Carpentier, M., Van Hoyer, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of advanced nursing*, *73*(11), 2696-2708.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review*, *40*(2), 222-238.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, *90*(5), 928.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(6), 1032-1057.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, *14*(3), 333-349.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *6*(11), 1-16.

- Cihangiroğlu, N., şahin, B., & Uzuntarla, Y. (2016). Hekim ve hemşirelerin psikolojik s3zleşme ve 3rg3tsel adalet algılarının karşılaştırması. *Gulhane Medical Journal*, 58(2), 148-152.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-434.
- Cohen, J. B., & Golden, E. (1972). Informational social influence and product evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 54-59.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 1, 187-202.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67. doi: 10.1177/0149206310388419
- Cropanzano, R. & Wright, T.A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*. 13. (p.7-39)
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49, 1407-1424.

- Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard Business Review*, 44, 147-166
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112. doi: 10.5465/amj.2013.1091.
- Dineen, B. R., Hoyer, G. V., Lievens, F., & Rosokha, L. M. (2019). Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources?. *In Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 173-226). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S0742-730120190000037006.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- East, R., Hammond, K., Lomax, W., & Robinson, H. (2005). What is the effect of a recommendation?. *The Marketing Review*, 5(2), 145-157.
- Ehrhart, K. H. & Ziegert J. C. (2005) Why Are Individuals Attracted to Organizations, *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ellis, R. A., & Taylor, M. S. (1983). Role of self-esteem within the job search process. *Journal of Applied Psychology*, 68, 632-640.
- Engage2Excel (2023). The Recognition Edition of the 2023 Job Seeker Survey Report. *Engage2Excel*. 08.12.2023 tarihinde <https://www.engage2excel.com/resource/2-recognition-2023-job-seeker-report/> adresinden erişilmiştir.
- Erenel, F. (2012). PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİNDE ADAYLARDA OLUŞAN ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTE ETKİLERİNİN ANALİZİ. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(95), 9-21.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141.

- Feldman, S. P., & Spencer, M. C. (1965). *The effect of personal influence on the selection of consumer services*. Center for regional studies.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. New York, NY: Wiley.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94-103.
- Fowler, B. (2022). How to Decide Whether to Accept a Job Offer. *LinkedIn*. 11.12.2023 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/how-decide-whether-accept-job-offer-get-hired-by-linkedin-news/> adresinden erişilmiştir.
- Frasca, K. J., & Edwards, M. R. (2017). Web-based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 125-137.
- Frimmel, W., Schmidpeter, B., Wiesinger, R., & Winter-Ebmer, R. (2023). External Pay Transparency and the Gender Wage Gap.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Gilly, M. C., Graham, J. L., Wolfinbarger, M. F., & Yale, L. J. (1998). A dyadic study of interpersonal information search. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 83-100.
- Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I., & Kyriazati, A. (2021). Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 240-250.

Gök, S. (2006). *XXI. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. Beta.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Güler, M., & BASIM, H. N. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 115-126.

Güler, M., & Basım, H. N. (2018). İşveren Markası, Örgütsel Çekicilik ve Organizasyona Katılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3659-3673.

Güripek, E., Güzel, B. (2020). Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven Ve İşyerinde Yalnızlık İlişkisi: Karşılıklı Normu Yaklaşımı, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1915-1932.

Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784.

Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of service research*, 4(1), 60-75.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd edition)*. New York, The Guilford Press.

- Helm, S., & Schlei, J. (1998). Referral potential–potential referrals. An investigation into customers' communication in service markets. In *Track 1 Market Relationships, Proceedings 27th EMAC Conference* (pp. 41-56).
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research, 17*, 454-462.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986-1001.
- Highhouse, S., Luong, A., & Sarkar-Barney, S. (1999). Research design, measurement, and effects of attribute range on job choice: more than meets the eye. *Organizational Research Methods, 2*(1), 37-48.
- Huy, P. T., Vu, N. H., Hoang, H. T., & Nguyen, H. T. H. (2020). Procedural Justice in Selection from the Lens of Psychological Contract Theory. *Organizacija, 53*(4), 272-286.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(1).
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*(2), 359-394.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797-807.
- Kaplan, A. B., Aamodt, M. G., & Wilk, D. (1991). The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. *Journal of Business and Psychology, 5*, 383-395. doi: 10.1007/BF01017709
- Karaşin, Y ve Öztürk M. (2023). Öğrenci Memnuniyeti ve Tavsiye Etme Durumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, *Journal of Academic Perspective on Social Studies (JAPPS)*, (1), 84-92.

- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing service quality: An international Journal*, 17(4), 361-384.
- Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42, 293-308.
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580
- Koçak, A. (2019). *İnsan kaynakları yönetimindeki performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin örgütsel adalet bağlamında değerlendirilmesi* (Master's thesis, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, On yedinci Basım. Beta Yayınları, İstanbul, 397-400.
- Konradt, U., Warszta, T., & Ellwart, T. (2013). Fairness perceptions in web-based selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 155-169.
- Konradt, Udo; Garbers, Yvonne; Böge, Martina; Erdogan, Berrin; and Bauer, Talya N., "Antecedents and Consequences of Procedural Fairness Perceptions in Personnel Selection: A Three-Year Longitudinal Study" (2016). Business Faculty Publications and Presentations. 54.
- Krys, S., & Konradt, U. (2022). Losing and regaining organizational attractiveness during the recruitment process: A multiple-segment factorial vignette study. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 43-58.

- Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. N. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective. *Journal of Consumer Psychology, 11*, 57-73.
- Leverin, A. and Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank Marketing, 24* (4), 232-251.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56*, 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 3*, 407-440.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology, 50*(1), 30-51.
- Lindberg-Repo, K. (1999). *Word-of-mouth communication in the hospitality industry*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Luecke, R. (2002). Hiring and keeping the best people.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review, 8*, 214-232.
- Mangold, W. G., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of Services Marketing, 13*, 73-89.
- ManpowerGroup (2023). ManpowerGroup Employment Outlook Survey. *ManpowerGroup*. 26.12.2023 tarihinde <https://go.manpowergroup.com/meos> adresinden erişilmiştir.

Marr, B. (2023). The Real Reasons for Big Tech Layoffs at Google, Microsoft, Meta, And Amazon. *Forbes*. 11.12.2023 tarihinde

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/01/30/the-real-reasons-for-big-tech-layoffs-at-google-microsoft-meta-and-amazon/?sh=4f1627372b67> adresinden erişilmiştir.

Mazhar, A. (2019). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çekicilik. *Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 73-86.

McCarthy JM, Bauer TN, Truxillo DM et al (2017) Applicant perspectives during selection: a review addressing "so what?," "what's new?," and "where to next?" *Journal of Management*. 43(6): 1693-1725.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2018). Improving the candidate experience: Tips for developing 'wise' organizational hiring interventions.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & DeNisi, A. S. (1997). When does it hurt to tell the truth? The effect of realistic job reviews on employee recruiting. *Public Personnel Management*, 26(3), 413-422.

Murphy, K. R. (1986). When your top choice turns you down: Effect of rejected offers on the utility of selection tests. *Psychological Bulletin*, 99(1), 133.

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish journal of psychology*, 24, e2.

Nizamoglu, N. Ö. (2017). Personel seçimi ve iş bulma sürecinde sosyal medya kullanımının rolü.

Nørskov S, Damholdt MF, Ulhøi JP, Jensen MB, Ess C and Seibt J (2020) Applicant Fairness Perceptions of a Robot-Mediated Job Interview: A Video Vignette-Based Experimental Survey. *Front. Robot. AI* 7:586263. doi: 10.3389/frobt.2020.586263

Osborn, D. P. (1990). A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 45-60.

Özdemir, G. Ç., & Okur, M. E. (2020). KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ÇEKMEYE VE ELDE TUTMAYA ETKİSİ: ALGILANAN DIŞSAL PRESTİJİN ARACI ROLÜ. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 670-687.

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.

Ployhart, R. E., & Harold, C. M. (2004). The applicant attribution-reaction theory (AART): An integrative theory of applicant attributional processing. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 84-98.

Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2005). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. CRC Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Porter, C. O., Cordon, D. E., & Barber, A. E. (2004). THE DYNAMICS OF SALARY NEGOTIATIONS: EFFECTS ON APPLICANTS' JUSTICE PERCEPTIONS AND RECRUITMENT DECISIONS. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 273-303.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2005). When do multiple dimensions of procedural justice predict agreement to publicly endorse your employer in recruitment advertisements?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 431-452.

Reichheld, F.F. (2003), "The one number you need to grow", Harvard Business Review, Vol. 81No. 12, pp. 46-54.

- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1446.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016) Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management, 42* (1), 269–298. doi: 10.1177/0149206313503018.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2* (2), 121-139.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of management, 26*(3), 565-606.
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational psychology, 2nd edn* (Vol. 2, pp. 399-444). Paolo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology, 68*(1), 147.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology, 44*(3), 487-521.
- Rynes, S. L., HENEMAN III, H. G., & Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel psychology, 33*(3), 529-542.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology, 50*, 395-426.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 277-287.

Saks, A. M., Wiesner, W. H., & Summers, R. J. (1994). Effects of job previews on self-selection and job choice. *Journal of Vocational Behavior, 44*(3), 297-316.

Saks, A. M., Wiesner, W. H., & Summers, R. J. (1996). Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice. *Journal of Vocational Behavior, 49*(1), 68-85.

Schmitz, A., Wüst, K., & Fritz, L. (2021). Influence of New Work Attributes in Job Advertisements on Perceived Organizational Attractiveness. *mrev management revue, 32*(4), 318-342.

Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(1), 35-46.

Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. *Research in personnel and human resources management, 5*(1), 129-166.

Shinnar, R. S., Young, C. A., & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology, 19*, 271-283.

Slaughter, J. E., Bulger, C. A., & Bachiochi, P. D. (2005). Black Applicants' Reactions to Affirmative Action Plans: Influence of Perceived Procedural Fairness, Anticipated Stigmatization, and Anticipated Remediation of Previous Injustice 1. *Journal of Applied Social Psychology, 35*(12), 2437-2472.

- Slaughter, J. E., Richard, E. M., & Martin, J. H. (2006). Comparing the efficacy of policy-capturing weights and direct estimates for predicting job choice. *Organizational Research Methods, 9*(3), 285-314.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of applied psychology, 89*(1), 85.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., AT&T, K. P., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel psychology, 46*(1), 49-76.
- Soelberg, P. (1966, December). Unprogrammed Decision Making. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1966, No. 1, pp. 3-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*, 355-374. doi:doi:10.2307/1882010
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations, 33*(2), 111-129.
- Stich, J. F. (2021). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review, 50*(1), 358-378.
- Stockman, S. (2020). *Word-of-mouth in recruitment: new directions* (Doctoral dissertation, Ghent University).
- Sun, T., Ayoun, B., & Calhoun, J. (2013). The effect of organizational commitment on word-of-mouth intentions in recruitment in China. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12*(2), 192-216.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.

Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.

TDK. (Türk Dil Kurumu) (2023a). *Güncel Türkçe Sözlük*. [Çevrim-içi: <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi: 27 Ağustos 2023.]

TDK. (Türk Dil Kurumu) (2023b). *Güncel Türkçe Sözlük*. [Çevrim-içi: <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi: 27 Ağustos 2023.]

Thakkar, R. (2022). Top 100 Hiring Statistics for 2022. *LinkedIn*. 20.11.2023 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/top-100-hiring-statistics-2022-rinku-thakkar/> adresinden erişilmiştir.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541.

Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?. *Journal of Business and Psychology*, 13, 375-390.

Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career development international*, 16(4), 342-363.

Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme.

Tsai, H. T., Chang, H. C., & Tsai, M. T. (2016). Predicting repurchase intention for online clothing brands in Taiwan: quality disconfirmation, satisfaction, and corporate social responsibility. *Electronic Commerce Research*, 16, 375-399.

Turban, D. B. ve Greening D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35(4), 739-765.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of applied psychology*, 78(2), 184.
- Turban, D. B., Campion, J. E. & Eyring, A. R. (1995). Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 193-213.
- Turner, J. C. (1982) Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x
- Ullman, J. C. (1966). Employee referrals: Prime tool for recruiting workers. *Personnel*, 43, 30-35.
- UYGUÇ, N., & ÇIMRIN, D. (2016). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Van Hoye, G. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366-375.
- Van Hoye, G. (2011). Determinants of employee referrals: A motivational framework. In *Poster session presented at the 26 th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Van Hoye, G. (2013). 14 Word of mouth as source: an integrative model. *The Oxford handbook of recruitment*, 251.

- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341.
- Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2008). Job search as goal-directed behavior: Objectives and methods. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 358-367.
- Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: a large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 543-557.
- Van Hoye, G., Van Hooft, E. A. J., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 661-682.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational behavior and human performance*, 1(2), 212-225.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491-503.
- Wang, Q., Hackett, R. D., Zhang, Y., & Cui, X. (2020). Personal characteristics and applicants' perceptions of procedural fairness in a selection context: The mediating role of procedural fairness expectations. *Management Decision*, 58(4), 687-704.

- Waung, M., & Brice, T. S. (2000). Communicating negative hire decisions to applicants: Fulfilling psychological contracts. *Journal of Business and Psychology, 15*, 247-263.
- Welander, J., Blomberg, H., & Isaksson, K. (2020). Exceeded expectations: building stable psychological contracts among newly recruited social workers in a Swedish context. *Nordic Social Work Research, 10*(1), 66-79.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of applied psychology, 97*(4), 776.
- Wiesner, W. H., Saks, A. M., & Summers, R. J. (1991). Job alternatives and job choice. *Journal of Vocational Behavior, 38*(2), 198-207.
- Wilhelmy, A., Kleinmann, M., Melchers, K. G., & Lievens, F. (2019). What do consistency and personableness in the interview signal to applicants? Investigating indirect effects on organizational attractiveness through symbolic organizational attributes. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 671-684.
- Williams, C. R., Labig, C. E., Jr., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 78*, 163-172.
- Willness, C. R., Uggerslev, K. L., & Chapman, D. S. (2009). Recruitment begins before recruiting starts: Image generalization and evidence for the awareness phase of job search. In *24th annual conference for the Society for Industrial and Organisational Psychology, New Orleans, LA*.
- Woodside, A. G., & Delozier, M. W. (1976). Effects of word of mouth advertising on consumer risk taking. *Journal of advertising, 5*(4), 12-19.

Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.

YILDIZ, M. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik Ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.

Yılmaz, M. K., & Vahidli, A. (2020). Deneyimsel pazarlamanın tüketicilerin deneyimsel memnuniyeti ve tavsiye etme niyetine etkisi: Samsun golf kulübü örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1454-1476.

Zakaria, M. (2020). Job seeker attraction to organizational justice mediated by organizational reputation.

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353-382.

EK 1.ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 18/12/2021 14:32
Sayı: E-35853172-300-00001925732



00001925732

Sayı : E-35853172-300-00001925732
Konu : Gizem KARADUMAN (Etik Komisyon İzni)

18.12.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 24.11.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001884413 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Gizem KARADUMAN**'ın **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında hazırladığı “**Psikolojik Sözleşme Teorisi Çerçevesinde İşe Alım Sürecinde Prosedürel Adalet: Bir Alan Çalışması**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **14 Aralık 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 11752493-B19D-4ED5-B666-779A630F6971

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevda TOPAL

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefön: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992

Telefön: 03123051008

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



EK 2. ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
	FRM-YL-15 Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
		Revizyon No Rev. No.	00
		Revizyon Tarihi Rev.Date	

<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 08/01/2024</p> <p>Tez Başlığı*: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İŞE ALIM SÜRECİNDE PROSEDÜREL ADALET: BİR ALAN ÇALIŞMASI</p> <p>Yukarıda başlığı verilen tezinin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 120 sayfalık kısmına ilişkin, 08/01/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezinin benzerlik oranı % 14 'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler*:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2. <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3. <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4. <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5. <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezinin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">08/01/2024</p>

Ad-Soyad	Gizem Karaduman
Öğrenci No	N18137499
Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
Programı	Yönetim Organizasyon Örgütsel Davranış

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. PINAR BAYHAN KARAPINAR