

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞININ İŞGÖRENLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Murat DEMİR

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Salih GÜNEY

Nisan 2017

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞININ İŞGÖRENLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Murat DEMİR

(Y1112-640066)

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Salih GÜNEY

Nisan 2017

TEZ ONAY BELGESİ

25/04/2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640066 numaralı öğrencisi Murat DEMİR'in "YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞININ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03/01/2017 tarih ve 2017/01 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Onaylanmıştır ile Doktora tezi olarak KABUL edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Gülümser ÜNKAYA	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye	Prof. Dr. Canan ÇETİN	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN	

Tezin Savunulduğu Tarih :25/04/2017

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU

Enstitü Müdür Vekili



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim (.../ 04 / 2017).

Murat DEMİR



ÖNSÖZ

Modern dünyanın içinde bulunduğu Bilgi Çağı, modern yöneticileri sürekli olarak kendini yenilemek zorunda bırakmıştır. Özellikle yöneticilere çok fazla katkı sağlayacağına inandığım bu araştırmamda en başından itibaren yardım ve önerileriyle yönlendiren, değerli görüşlerini benimle paylaşan, devamlı olarak motive olmamı sağlayan tez danışmanım Prof.Dr. Salih GÜNEY'e, mantıklı ve yapıcı yaklaşımı ile beni destekleyen, çalışmam boyunca bana sürekli destek olan, değerli fikirlerini paylaşan Esinderya ALÖMEROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca anketlerin uygulanmasına izin veren, verilerinin toplanmasına ve şahsıma gönderilmesine yardımcı olan Savunma Sanayi kurumu idarecilerine, tez süreci boyunca motivasyonum düştüğünde tekrar motive olmama yardımcı olan, yardımlarıyla beni sürekli destekleyen aynı yolda yürüdüğümüz arkadaşlarım Dr. Salim AKYÜREK ve Vedat ULUSOY'a, görüşlerini ve yardımlarını paylaşan İstanbul Aydın Üniversitesi'nde görevli değerli öğretim üyelerine, öğretim görevlilerine ve personeline teşekkür ederim.

Ayrıca doktora eğitimine karar vermeme sağlayan, bu zor süreçte benden manevi desteğini esirgemeyen, fedakârlık eden, çalışmamın fikir aşamasından bu yana uygun çalışma ortamı sağlayan sevgili eşim Gülin'e, sabırla tezi sonuçlandırmamı bekleyen, bazen kendisiyle ilgilenemesem de benden hiçbir zaman sevgisini esirgemeyen, enerji kaynağım oğlum Dorukhan Ferit'e, beni bugünlere getiren ve topluma faydalı, üretken bir birey olmamı sağlayan annem Hatun DEMİR, babam Fikri DEMİR'e ve yardımına ihtiyaç duyduğum her zaman yardımını esirgemeyen kardeşim Suat DEMİR'e ve son olarak da çalışmamda manevi desteğini her zaman hissettiren kayınvalidem Nuray AVCI'ya minnettarım.

Nisan 2017

Murat DEMİR



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
ÇİZELGE LİSTESİ	xvii
ŞEKİL LİSTESİ	xxi
ÖZET	xxiii
ABSTRACT	xxv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Sayıtlılar	5
2. YÖNETİCİ, ÖRGÜT, ADALET KAVRAMLARI VE TANIMLARI	7
2.1. Yönetici Kavramı ve Tanımı.....	8
2.2. Örgüt Kavramı ve Tanımı	29
2.3. Adalet Kavramı ve Tanımı.....	33
3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖNCÜLLERİ, SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	38
3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi	42
3.2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi.....	42
3.2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi	42
3.2.3. Örgütsel Adalet Kavramının Örgütler Açısından Önemi.....	43
3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	45
3.3.1. Dağıtımsal Adalet Boyutu	45
3.3.2. İşlemsel Adalet Boyutu	46
3.3.3. Etkileşimsel Adalet Boyutu.....	47
3.3.4. Kişiler Arası Adalet ve Bilgisel Adalet Boyutu	48
3.4. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları	49
3.5. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	50
3.5.1. Bireysel Faktörler.....	50
3.5.2. Örgütsel Faktörler	52
3.5.3. Sosyal Faktörler	53
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE MESLEĞE BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ	55
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	55
4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	57

4.2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi	57
4.2.2.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi	58
4.2.3.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Örgütler Açısından Önemi	58
4.3.	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	60
4.3.1.	Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutu	62
4.3.2.	Örgütsel Bağlılığın Devam Boyutu	64
4.3.3.	Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutu	65
4.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	67
4.4.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	67
4.4.1.1.	Yaş	68
4.4.1.2.	Cinsiyet	69
4.4.1.3.	Medeni Durum	70
4.4.1.4.	Hizmet Süresi	70
4.4.1.5.	Eğitim Düzeyi	71
4.4.1.6.	Ücret	72
4.4.1.7.	Algılanan Yeterlilik	72
4.4.2.	Yapılan İşle İlgili Faktörler	73
4.4.2.1.	İşin İçeriği	73
4.4.2.2.	Beceri Çeşitliliği	74
4.4.2.3.	Özerk Çalışma	74
4.4.3.	Örgütsel Rollerle İlgili Faktörler	74
4.4.3.1.	Rol Belirsizliği	75
4.4.3.2.	Rol Çatışması	75
4.4.4.	Örgütsel Faktörler	76
4.4.4.1.	Örgütsel Yapı	76
4.4.4.2.	Örgütsel Terfi İmkanları	77
4.4.4.3.	Örgütsel İletişim Yapısı	77
4.4.4.4.	Örgütsel Güvenme	78
4.4.4.5.	Örgütsel Denetim	79
4.4.4.6.	Örgütsel Yönetim Tarzı	79
4.5.	Örgütsel Bağlılıkla Meslek Bağlılığı Arasındaki İlişki	80
4.6.	Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar	81
4.6.1.	Denetim	82
4.6.2.	Ekip Çalışması	83
4.6.3.	Vizyon	83
4.6.4.	Mücadele	84
4.6.5.	Çalışmanın Karşılığını Almak	84
4.6.6.	Sağlıklı İletişim	85
4.6.7.	Teknolojik Yapı	85
4.6.8.	Değer Verme	85
4.6.9.	Geliştirme	86
4.6.10.	Örgüt Kültürü	86
4.7.	Örgütsel Bağlılıkla İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar	88
4.7.1.	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	89
4.7.2.	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	90
4.7.3.	C. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	90
4.7.4.	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	91
4.7.5.	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	92
4.7.6.	Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	93

4.7.7.	Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	94
4.8.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	94
5.	İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, ÖNCÜLLERİ, SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	99
5.1.	İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	99
5.2.	İş Tatmini Kavramının Önemi	100
5.2.1.	İş Tatmini Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi	101
5.2.2.	İş Tatmini Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi	101
5.2.3.	İş Tatmini Kavramının Örgütler Açısından Önemi	102
5.3.	İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi	103
5.3.1.	Motivasyon	103
5.3.2.	Verimlilik	104
5.3.3.	Performans	105
5.3.4.	Tükenmişlik	107
5.4.	İş Tatmininin Öncülleri	108
5.5.	İş Tatminini Belirleyen Faktörler	109
5.5.1.	İş Tatminini Belirleyen Kişisel Faktörler	109
5.5.1.1.	Yaş	110
5.5.1.2.	Cinsiyet	110
5.5.1.3.	Medeni Durum	111
5.5.1.4.	Hizmet Süresi	112
5.5.1.5.	Kişisel Özellikler	112
5.5.2.	İş Tatminini Belirleyen Örgütsel Faktörler	113
5.5.2.1.	İş ve Özellikleri	113
5.5.2.2.	Çalışma Saatleri	116
5.5.2.3.	Ücret	117
5.5.2.4.	Yükselme İmkanları	118
5.5.2.5.	Yönetim Şekli	118
5.5.2.6.	İş Arkadaşları İle İlişkiler	119
5.5.2.7.	Karar Verme ve Kararlara Katılım	119
5.5.2.8.	Mevki ve Makam	120
5.5.2.9.	İletişim Yapısı	120
5.5.2.10.	Örgüt Kültürü	121
5.5.2.11.	Denetim Şekli	121
5.6.	İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	122
5.6.1.	İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kapsam Kuramları	122
5.6.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	122
5.6.1.2.	Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	124
5.6.1.3.	McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	126
5.6.1.4.	Alderfer'in ERG Teorisi	127
5.6.2.	İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Süreç Kuramları	128
5.6.2.1.	Vroom'un Beklenti Kuramı	128
5.6.2.2.	Adams'ın Eşitlik Kuramı	130
5.6.2.3.	Locke'un Amaç Kuramı	132
5.6.2.4.	Harold Kelley'in Atıf Kuramı	133
5.7.	İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları	134
5.7.1.	İş Tatmininin Sonuçları	134
5.7.1.1.	Memnuniyet ve Mutluluk	135

5.7.1.2.	Kuruma Karşı Hissedilen Aidiyet ve Bağlanma	135
5.7.1.3.	Üretkenlik ve Performans Artışı	135
5.7.1.4.	Pozitif Örgüt İklimi	136
5.7.1.5.	Motivasyon	136
5.7.2.	İş Tatminsizliğinin Sonuçları	137
5.7.2.1.	İşe Devamsızlık	137
5.7.2.2.	Verimsizlik	138
5.7.2.3.	İşten Ayrılma	139
5.7.2.4.	İş Arkadaşları ve Yöneticileri ile Sorun Yaşama	140
6.	DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	142
6.1.	Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	142
6.2.	Örgütsel Adalet – İş Tatmini İlişkisi	146
6.3.	Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi	149
7.	YÖNTEM	152
7.1.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	152
7.2.	Evren ve Örneklem	153
7.3.	Veri Toplama Aracı	157
7.3.1.	Örgütsel Adalet Ölçeği	157
7.3.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	158
7.3.3.	İş Tatmini Ölçeği	158
7.4.	Veri Analiz Yöntemleri	159
8.	BULGULAR	163
8.1.	Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bulgular	163
8.1.1.	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular	163
8.1.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular	167
8.1.3.	İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	170
8.2.	Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	174
8.3.	Hipotezlere Yönelik Bulgular	179
8.3.1.	Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular	196
8.3.2.	Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular	202
8.3.3.	Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular	206
8.3.4.	Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimde Örgütsel Bağlılığın Mediator/Aracılık Etkilerine Yönelik Bulgular	210
8.3.5.	Örgütsel Adalet Algısının Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular	227
8.3.5.1.	Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Farklılık Testi Bulguları ..	228
8.3.5.2.	Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Farklılık Testi Bulguları	229
8.3.5.3.	Örgütsel Adalet Algısının Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Bulguları	231
8.3.5.4.	Örgütsel Adalet Algısının Deneyime Göre Farklılık Testi Bulguları	231
8.3.5.5.	Örgütsel Adalet Algısının Kıdeme Göre Farklılık Testi Bulguları	232
8.3.5.6.	Örgütsel Adalet Algısının Çalışılan Bölüme Göre Farklılık Testi Bulguları	233

8.3.5.7. Örgütsel Adalet Algısının Statüye Göre Farklılık Testi Bulguları	235
8.3.5.8. Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Bulguları	236
8.3.5.9. Örgütsel Adalet Algısının Aylık Gelire Göre Farklılık Testi Bulguları	238
8.3.6. Örgütsel Bağlılığın Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular.....	239
8.3.6.1. Örgütsel Bağlılık Algısının Yaşa Göre Farklılık Testi Bulguları	239
8.3.6.2. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılık Testi Bulguları.....	241
8.3.6.3. Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Bulguları	242
8.3.6.4. Örgütsel Bağlılığın Deneyime Göre Farklılık Testi Bulguları	244
8.3.6.5. Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre Farklılık Testi Bulguları	246
8.3.6.6. Örgütsel Bağlılığın Çalışılan Bölüme Göre Farklılık Testi Bulguları	249
8.3.6.7. Örgütsel Bağlılığın Statüye Göre Farklılık Testi Bulguları.....	249
8.3.6.8. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Bulguları	251
8.3.6.9. Örgütsel Bağlılığın Aylık Gelire Göre Farklılık Testi Bulguları.	253
8.3.7. İş Tatmininin Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular.....	255
8.3.7.1. İş Tatmininin Yaşa Göre Farklılık Testi Bulguları.....	255
8.3.7.2. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılık Testi Bulguları.....	258
8.3.7.3. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Bulguları....	261
8.3.7.4. İş Tatmininin Deneyime Göre Farklılık Testi Bulguları	263
8.3.7.5. İş Tatmininin Kıdeme Göre Farklılık Testi Bulguları	267
8.3.7.6. İş Tatmininin Çalışılan Bölüme Göre Farklılık Testi Bulguları..	271
8.3.7.7. İş Tatmininin Statüye Göre Farklılık Testi Bulguları.....	274
8.3.7.8. İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Bulguları.	277
8.3.7.9. İş Tatmininin Aylık Gelire Göre Farklılık Testi Bulguları.....	281
9. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	287
9.1. Tartışma.....	287
9.1.1. Betimleyici İstatistiklere Yönelik Tartışma	287
9.1.2. Hipotezlere Yönelik Tartışma.....	288
9.1.2.1. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma	288
9.1.2.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma	290
9.1.2.3. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Tartışma	292
9.1.2.4. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolüne İlişkin Tartışma.....	293
9.1.2.5. Örgütsel Adalet Algısının Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Tartışma.....	300
9.1.2.6. Örgütsel Bağlılığın Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Tartışma.....	303
9.1.2.7. İş Tatmininin Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Tartışma	308

9.2. Sonuç.....	315
9.3. Öneriler.....	336
9.3.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler.....	336
9.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	339
KAYNAKLAR.....	341
EKLER.....	368
ÖZGEÇMİŞ.....	374



KISALTMALAR

CFI	: Compare of Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
ÇKT	: Çalışma Koşulları Tatmini
DB	: Duygusal Bağlılık
DA	: Dağıtımsal Adalet
DEB	: Devam Bağlılığı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EA	: Etkileşimsel Adalet
EİT	: Ek İmkânlar Tatmini
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyumu İndeksi)
İA	: İşlemsel Adalet
İAT	: İş Arkadaşları Tatmini
İLT	: İletişim Tatmini
İTÖ	: İş Tatmini Ölçeği
İYT	: İşin Yapısı Tatmini
LMX	: Leader-Member Exchange – Lider-Üye Etkileşimi
LPC	: Least Preferred Co-worker – En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı
NB	: Normatif Bağlılık
NGOs	: Nongovernmental Organizations – Sivil Toplum Kuruluşları
OÖT	: Olası Ödüller Tatmini
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
RSR	: Root Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
ÜT	: Ücret Tatmini
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YÖT	: Yöneticiler Tatmini
YÜT	: Yükselme Tatmini



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1: Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	93
Çizelge 5.1: İş Tatmini ve Tatminsizliği Sağlayan Faktörler	125
Çizelge 5.2: Vroom'un Beklenti Kuramı Bilişsel Süreçlerin Etkileşimi.....	130
Çizelge 7.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	155
Çizelge 7.2: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı	155
Çizelge 7.3: Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Frekans Dağılımı	156
Çizelge 7.4: Katılımcıların Ünvana Göre Frekans Dağılımı	156
Çizelge 7.5: Katılımcıların Birimlerine Göre Frekans Dağılımı	156
Çizelge 7.6: Katılımcıların Demografik Faktörleri Betimleyici İstatistikleri.....	157
Çizelge 7.7: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri	158
Çizelge 7.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri	158
Çizelge 7.9: İş Tatmini Ölçeği Maddeleri	159
Çizelge 7.10: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler ...	161
Çizelge 8.1: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	164
Çizelge 8.2: Modifiye Edilmiş Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	165
Çizelge 8.3: Örgütsel Adalet Ölçeği Frekans Analizi	166
Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları. ...	167
Çizelge 8.5: Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	168
Çizelge 8.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi	169
Çizelge 8.7: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	170
Çizelge 8.8: Modifiye Edilmiş İş Tatmini Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	172
Çizelge 8.9: İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizi	172
Çizelge 8.10: Değişkenler Arası İlişkiler.....	175
Çizelge 8.11: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları.....	198
Çizelge 8.12: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları.....	200
Çizelge 8.13: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Yol Analizi Bulguları.....	204
Çizelge 8.14: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Hipotez Testi Sonuçları.....	205
Çizelge 8.15: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları.....	207
Çizelge 8.16 : Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları	209
Çizelge 8.17: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları.....	211
Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları.....	220
Çizelge 8.19: Demografik Faktörler (Hipotez Testleri)	228

Çizelge 8.20: Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	229
Çizelge 8.21: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri	230
Çizelge 8.22: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Betimleyici İstatistikleri ..	230
Çizelge 8.23: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri. ..	231
Çizelge 8.24: Örgütsel Adalet Algısının Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	232
Çizelge 8.25: Örgütsel Adalet Algısının Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	233
Çizelge 8.26: Örgütsel Adalet Algısının Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	234
Çizelge 8.27: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler.	234
Çizelge 8.28: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri	235
Çizelge 8.29: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısının Betimleyici İstatistikleri	236
Çizelge 8.30: Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	237
Çizelge 8.31: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler.	237
Çizelge 8.32: Örgütsel Adalet Algısının Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	239
Çizelge 8.33: Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	240
Çizelge 8.34: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Yaş).	240
Çizelge 8.35: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık t-Testi İstatistikleri.....	242
Çizelge 8.36: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri. ..	243
Çizelge 8.37: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın Betimleyici İstatistikleri	243
Çizelge 8.38: Örgütsel Bağlılığın Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu. ..	244
Çizelge 8.39: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Deneyim).....	245
Çizelge 8.40: Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	247
Çizelge 8.41: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Kıdem).	247
Çizelge 8.42: Örgütsel Adalet Algısının Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	249
Çizelge 8.43: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri	250
Çizelge 8.44: Statüye Göre Örgütsel Bağlılığın Betimleyici İstatistikleri.....	251
Çizelge 8.45: Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	251
Çizelge 8.46: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Eğitim Durumu).	252
Çizelge 8.47: Örgütsel Bağlılığın Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu	253
Çizelge 8.48: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Gelir Durumu).....	254
Çizelge 8.49: İş Tatmininin Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	256
Çizelge 8.50: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Yaş).	257
Çizelge 8.51: Cinsiyete Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri.....	259
Çizelge 8.52: Cinsiyete Göre İş Tatmininin Betimleyici İstatistikleri.....	260
Çizelge 8.53: Medeni Duruma Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri.....	262
Çizelge 8.54: İş Tatmininin Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	264

Çizelge 8.55: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Deneyim).....	265
Çizelge 8.56: İş Tatmininin Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	268
Çizelge 8.57: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Deneyim).....	269
Çizelge 8.58: İş Tatmininin Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.	272
Çizelge 8.59: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Çalışılan Bölüm).	273
Çizelge 8.60: Statüye Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri.....	275
Çizelge 8.61: Statüye Göre İş Tatmininin Betimleyici İstatistikleri.....	276
Çizelge 8.62: İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	278
Çizelge 8.63: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Eğitim Durumu).	279
Çizelge 8.64: İş Tatmininin Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.....	282
Çizelge 8.65: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Gelir Durumu).....	283
Çizelge 9.1: Hipotez Sonuçları.....	316



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Birey ve Örgütün Etkileşimi Sonucunda Algıların Oluşumu.....	4
Şekil 2.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci.....	10
Şekil 2.2: Yönetim Kademeleri ve Yetkinlikler	16
Şekil 2.3: Durumsallık Yaklaşımı (Liderle Ortam Etkileşimi ve Grup Performansı).....	25
Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Belirleyicileri	62
Şekil 4.2: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	67
Şekil 5.1: Performans.....	106
Şekil 5.2: Tükenmişlik - İş Tatmini İlişkisi	108
Şekil 5.3: İş Özellikleri Teorisi.....	115
Şekil 5.4: İş Tatmini ve İş Özellikleri.....	116
Şekil 5.5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	123
Şekil 5.6: Harold Kelley'in Atıf Kuramı	133
Şekil 5.7: Verimsizlik - İş Tatminsizliği İlişkisi.....	138
Şekil 5.8: İş Tatmini - İşten Ayrılma İlişkisi	139
Şekil 7.1: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Algılarının Birbiriyle İlişkisi.....	152
Şekil 8.1: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli	165
Şekil 8.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli	168
Şekil 8.3: İş Tatmini Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli	171
Şekil 8.4: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli	197
Şekil 8.5: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Ölçme Modeli	202
Şekil 8.6: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Yapısal Eşitlik Modeli	203
Şekil 8.7: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli	206
Şekil 8.8: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli ...	210
Şekil 8.9: Örgütsel Adalet-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Ölçme Modeli	227



YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞININ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada, alan yazın üzerinde sıklıkla durulan örgütsel tutum ve davranışlardan örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül bir model kapsamında ele alınmıştır. Fakat bu çalışma, Savunma Sanayi alanı gibi diğer pek çok alana kıyasla daha kapalı bir alanda uygulanmasıyla diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu çalışmada, yöntemsel olarak yapısal eşitlik modellemesi tercih edilerek değişkenler üzerindeki etkilerin tamamının elde edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın sorunsalı, savunma sanayisinde çalışanların iş tatmini algısının, örgütsel adalet algısından ve örgütsel bağlılık algısından etkilenip etkilenmediği üzerine teşkil edilmiştir. Çalışmada rastgele seçim yöntemi kullanılarak yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS ve AMOS paket programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Bu verilerle yöneticiler ve işgörenlere yönelik hem sektörel bazda hem de yönetsel bazda bazı ipuçları elde edilmiştir. Sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde; Savunma Sanayisinde çalışanların örgütsel adalet algısının iş tatminini kısmen etkilediği, bu etkileşimde örgütsel bağlılık algısının bir kısım aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik faktörlerinin çalışmada kullanılan değişkenlerin üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak; Savunma Sanayisi çalışanlarının örgütsel adalet algısıyla, örgütsel bağlılıklarının arttığı ve kurumlarında iş tatmini yaşayarak kendilerini güvende hissettikleri tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonuçları kullanılarak ülkelerin önemli proje merkezleri olan Savunma Sanayisindeki çalışanlarının kişisel, örgütsel ve toplumsal faydalarının arttırılacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yöneticilik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Savunma Sanayi.*



**EFFECT OF MANAGERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE
UNDERSTANDING ON THE LEVEL OF EMPLOYEES
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A
STUDY IN DEFENSE INDUSTRY**

ABSTRACT

The study which is frequently discussed organizational attitude and behaviors in the literature, direct and indirect effects of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction are studied by means of a holistic model. But this study separates from other studies. It has been carried out in the Defense Industry. It is aimed to have all effects on the variables by choosing structural equations modelling. Research problem is whether job satisfaction of employees working in Defense Industry is affected that by organizational justice and organizational commitment. Data collected by surveys are analyzed via SPSS and AMOS programs and some recommendations are made to managers and employees in both sector and general. When results are evaluated in general sense, the employees' who work in Defense Industry, organizational justice affects job satisfaction partly. In conclusion, it is contended that organizational justice partially affects job satisfaction, and organizational commitment plays a mediator role in the relations.

Keywords: *Management, Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Defense Industry.*



1. GİRİŞ

Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji sayesinde örgütlerin her türlü kaynağa ve bilgiye ulaşabilmesi çok daha kolay hale gelmiştir. Artık işletmeler açısından bilgiye ulaşmak bir rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır. Bununla birlikte, örgütlerin değişen çevre koşulları altında ayakta kalabilmeleri işgörenlerinin etkinliği ve verimliliği ile mümkündür. Hızla değişen rekabetçi bir çevrede örgütlerin uzun dönemde varlığını koruyarak başarılı performans sergilemesi, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasının yanında örgüt içinde adalet ve güveni sağlaması ile mümkündür. Böylece işgörenlerin çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmeleri sağlanacak, akabinde ise çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini algısı oluşacaktır. Artan rekabet ortamı, nitelikli personele sahip olmayı, elinde tutmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden; örgütler, isteklendirme yöntemlerini kullanarak çalışanlarına daha iyi çalışma şartları sağlamakta ve işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik uygulamalar geliştirme çabasına girmektedir.

Bu yönetim algısı, örgütün olağan yönetim felsefesi olarak emsalleri karşısında ciddi bir sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Böyle bir örgütün sadece içinde bulunduğu dönemi değil gelecekteki piyasa şartlarını ve o piyasada nerede konumlanacağını da öngörerek, proaktif yatırımlar ve projelendirmelerde bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Bu yönetim felsefesi ile yönetilen örgütlerde oluşacak adalet duygusu, çalışanları geliştirerek güçlendirecek, örgüte olan bağlanma derecelerini artıracak ve işten duyulan tatmin seviyesinde belirgin bir şekilde iyileştirme yapacaktır. İşveren markasına olumlu katkılar sağlayacak bu pozitif ortam, işletmeleri daha cezbedici hale getirecektir.

Beşeri sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı açısından vazgeçilmez bir faktör olduğunu kavrayan işletmelerin, uzun vadede yaşayabilir olması ve markalaşması daha kolay olmaktadır. Bu durum ancak örgüt içerisinde lider tarafından oluşturulacak pozitif çalışma ortamı ile gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin liderlik

tarzlarının geliştirilmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. İyi yönetim becerilerinin örgüte kazandırılması sonucunda çalışanların yeteneklerinin üstün bir performansa dönüşebilmesi ancak moral ve motivasyonun muhafaza edilmesi ve giderek artırılması ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan liderin gayretlerini adil uygulamalara yöneltmesi çalışanların iş tatmini seviyelerini artırırken örgütlerine adanmışlıkları ve psikolojik olarak bağlanmalarını da sağlayacaktır.

Bu kapsamda, bu çalışma hem yöneticinin uygulaması gereken tutum ve davranışların çalışanlar tarafından algılanma derecesini hem de işgörenin kendi örgütsel tutumlarını bir bütün halinde ele alarak yöneticiler ve çalışanlar başta olmak üzere sahada çalışan uzmanlara ve akademisyenlere bazı ipuçları vermektedir.

Bu çerçevede çalışma yedi bölüm olarak tasarlanmıştır. Çalışmada ilk olarak yönetici, örgüt ve adalet kavramları kuramsal bağlamda ele alınarak açıklanmaktadır. Kavramlar arası ilişki kurulmadan çalışma kapsamında kavramsal netlik sağlanmaya gayret gösterilmiştir.

Çalışmanın takip eden bölümünde örgütsel adalet kavramı incelenmektedir. Örgütsel adalet kavramının önemi hem çalışan hem yönetici hem de örgüt açısından ortaya konmaktadır. Örgütsel adaletin boyutları açıklandıktan sonra örgütsel adaletle sebep olan ve sonucunda oluşan tutum ve davranışlar tartışılmaktadır. Bölümün sonunda örgütsel adalet algısını etkileyen bireysel, sosyal ve çevresel faktörlere detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Çalışmada ele alınan bir diğer örgütsel tutum olan örgütsel bağlılık, çalışmanın dördüncü bölümünün konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımına yer verildikten sonra önemi çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları incelendikten sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, yapılan işle ilgili, örgütsel rollerle ilgili ve örgütsel ana başlıkları altında açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ile meslek bağlılığı arasındaki fark açıklandıktan sonra örgütsel bağlılığı artıran unsurlar izah edilmektedir. Bu bölümde ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen kuram ve yaklaşımlar da tartışılmaktadır. Bölümün sonunda örgütsel bağlılığın sonuçlarına da yer verilmektedir.

Çalışmanın diğer bölümünde ise üzerinde sıklıkla araştırma yapılan örgütsel tutumlardan birisi olan iş tatmini kavramına ilişkin inceleme ve açıklamalar yer

almaktadır. İş tatmininin önemi yönetici, çalışan ve örgüt perspektifinden incelenmektedir. Yine iş tatmini kavramına benzer kavramlar açıklanarak çalışmaya kavramsal netlik sağlanmaktadır. İş tatmininin öncüllerine değinildikten sonra iş tatminini belirleyen bireysel ve örgütsel faktörler izah edilmektedir. Bölümün devamında iş tatminini açıklayan kuramlar ele alınmaktadır. Akabinde iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçlarına değinilmektedir.

Çalışmanın altıncı bölümünde çalışmada kavramsal olarak açıklanan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler incelenmektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi literatürde yer alan çalışmaların ışığında ele alınmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki de açıklanmaktadır.

Çalışmanın yedinci ve sekizinci bölümünde ise çalışmanın yöntemi izah edilmekte, analizlere yer verilmekte ve bulgular ele alınmaktadır. Araştırmada ele alınan değişkenleri bütüncül bir şekilde ele alan model tanımlanarak yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla bulgular tartışılmaktadır. Son olarak hipotezlere yönelik bulgular bulunmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise tartışmalar ışığında modele ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmekte, literatürdeki sonuçlarla karşılaştırılmakta ve yöneticiler başta olmak üzere çalışma hayatında yer alan tüm paydaşlara bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Ayrıca bu alanda çalışmak isteyen araştırmacı, akademisyen ve saha uzmanlarına da gelecek çalışmaları için bazı önerilere yer verilmektedir.

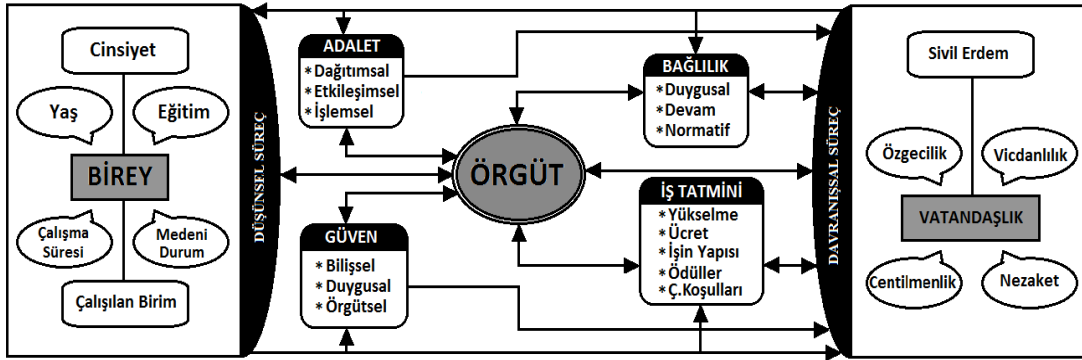
1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Bu araştırmanın konusu örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bütüncül bir şekilde yapısal eşitlik modellemesi ile açıklamaktır. Araştırma Ankara ilindeki Savunma Sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki görev yapan yönetici ve işgörenleri (çalışanları) kapsamaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler/örgütler belirlenen hedeflere ulaşabilmek, uzun dönemde varlığını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için aynı anda pek çok faaliyet gerçekleştirmektedir. Ancak işveren ya da yöneticinin amaçladığı hedefle

gerçekleşen sonuç arasında bir takım farklılıklar bulunabilmektedir. Bu farklılıkların en önemli nedenlerinden biri, örgüt içerisindeki örgütsel adalet ve güven duygularının yöneticiler ve işgörenler tarafından farklı algılanmasıdır. Şöyle ki bir örgütte eğer adalet tam olarak tesis edilirse, örgütü oluşturan bireyler kendilerini güven içinde hissetmektedir. Böylece işgörenler, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda motive olmaktadır. Ardından örgütsel bağlılık ve iş tatmini gerçekleşmektedir. Bu durum; bireylerde örgütsel adalet duygusunun kalıcı tesis edilmesine sebep olmakta, örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygusunun da tam hissedilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu değişkenlerin bireyler üzerindeki etkileşim süreci şu şekilde izah edilebilir:



Şekil 1.1: Birey ve Örgütün Etkileşimi Sonucunda Algıların Oluşumu.

Bu bağlamda; bu araştırmanın birincil amacı, örgütsel adaletin boyutlarını tam olarak ortaya koyarak örgütsel bağlılığı ve iş tatminini ortaya çıkarmaktır. İkincil amacı ise örgütte sağlanan motivasyonlu havanın kalıcılığı için yapılması gerekenleri ve yapılan faaliyetlerin işletmenin verimliliğine ve karlılığına olan etkisini tam olarak ortaya çıkarmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışma ilk defa üç değişken arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri bütüncül bir model yaklaşımıyla ele almaktadır. Bu durum çalışmanın önemini ciddi seviyede ortaya koymaktadır.

Ayrıca bu çalışma diğer çalışmalardan örnekleme bağlamında ayrılmaktadır. Çalışmanın örneklemini savunma sanayi oluşturmaktadır. Savunma Sanayisinin, hakkında fazla bilgi elde edilemeyen kapalı bir örgüt kültürü olduğu bilinmektedir. Bu sebeple bu sektörle ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada bu araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki sınırlılıkları örneklem, zaman ve katılımcı temelinde ele almak mümkündür. Örneklem olarak araştırma Savunma Sanayi şirketinde uygulandığı için bir sınırlılık teşkil etmektedir. Bu nedenle araştırma bulguları yorumlanırken bu hususun göz önünde tutulması gerekmektedir.

Araştırmanın bulguları araştırmanın yapıldığı zaman diliminde geçerlidir. Kesitsel bir yapıya sahip olan araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceği için araştırma bulguları yorumlanırken uygulandığı zaman dilimi çerçevesinde ele alınmalıdır.

Araştırmada nicel veri analizi yönteminde ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçme aracından katılımcı temelli kaynaklanabilecek sınırlılıklar sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansındır. Saha araştırması yapılan diğer araştırmalar gibi sübjektiflikten dolayı bireylerin algılamaları gerçeklik yerine ideale yakın bir eğilim gösterecektir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken katılımcı profilini dikkate almak gerekmektedir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmanın temel varsayımı anket uygulamasına katılan kişilerin ideal yerine gerçek durumu işaretleyerek algılarını tam olarak yansıttıkları yönündedir. Bununla birlikte, elde edilen verilerin normal dağıldığı da varsayılmaktadır.



2. YÖNETİCİ, ÖRGÜT, ADALET KAVRAMLARI VE TANIMLARI

Çalışmanın kapsamını daha anlaşılır kılabilmek için yönetici, örgüt ve adalet kavramlarının tartışılması çalışma açısından faydalı olacaktır. Nitekim kuramsal olarak bu kavramların tanımlarının yapılması çalışmaların ilerleyen kısımları için de açıklayıcı mahiyette olacaktır.

Belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kar ya da hizmet üretmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu sosyal yapılar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Bu yapılar aynı zamanda organizasyon olarak da nitelendirilmektedir. Pek çok alanda bu iki terim aynı anlamda kullanılmaktadır. Öyle ki örgüt kavramı artık insanların zihinlerinde organizasyon kavramıyla iç içe girerek çalışma sahasında bile aynı anlamda kullanılmaktadır.

Bununla birlikte her örgütün bir takım bileşenlerden meydana geldiği unutulmamalıdır. Her örgütün hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için sahip olması gerektiği en temel unsurlarını ise çalışanları (işgörenler) ve onları idare eden yöneticileri oluşturmaktadır. Bu nedenle organizasyonları anlayabilmek için öncelikle yönetici, örgüt ve çalışan kavramlarının doğru tanımlanması gerekmektedir.

Öte yandan organizasyonların başarıları ile bu kavramların doğru anlaşılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kavramların doğru anlaşılması sonucu sağlam bir örgüt şeması ortaya çıkarılacaktır. Ardından oluşturulan bu örgüte, hedeflerin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan nitelikte yetenekli çalışanlarla birlikte onları idare edebilecek düzeyde yöneticiler alınacaktır.

Bununla birlikte, organizasyon kavramı her zaman örgütle aynı anlamda kullanılmaz. Bazen organizasyon kavramı, örgüt anlamında değil de herhangi bir durumu, bir olayı organize etme, kadrolaştırma şeklinde de kullanılmaktadır. Organizasyon kavramı bu anlamıyla kullanıldığında örgüt kavramından farklılaştığı görülmektedir.

Bu şekliyle kullanımına devam edilirse yanlış yapılmış olacağı açıktır (Güney, 2007:26). Bu nedenle örgüt kavramının ne amaçla kullandığına dikkat ederek yanlış anlaşılmasında için tanımlamaların ayrıntılarının iyi bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kullanılan terimle uygulanan faaliyet arasında bir kopukluk olacak, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından anlamı değişecektir.

Adalet kavramı, düşünceleri açık bir şekilde söyleyerek eleştirileri kabul etmek, taraf tutmamak, ihtiyaç anında duruşu değiştirip tabuları yıkararak, kanunlara olan bağlılığı ortaya koymak, herkese eşit mesafede bulunmak, diğerlerinin kusur ve yetersizliklerinden fayda elde etmemek şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:584). Adalet kavramı, ilk çağdan günümüze pek çok araştırmacının, filozofun ve bilim insanının odaklandığı bir konu olmuştur. Öyle ki Aristo'dan 17'inci yüzyılda yaşayan Locke ve Hobbes'in çalışmalarına, yine 19'uncu yüzyılda yaşayan Mill'in araştırmalarına kadar adalet kavramının normatif (ne olduğu değil nasıl olması gerektiğiyle ilgilenen bir kavram) olarak ele alındığı görülmektedir.

Buna ilave olarak adalet, tarih boyunca irdelenip insanlara anlatılmaya çalışılan çok önemli bir olgudur. Şöyle ki adalet kavramının aslından nerden geldiği ve adalete sahip olunma yolları gibi farklı açılardan fazlasıyla değerlendirmelere tabi tutulmuş ve çatışmalara sebep olmuş bir konudur. Hatta dini öğretilerde kendine yer bulduğu gibi politik alanda da devlet yöneticilerinin, siyaset yapıcılarının güç kazanmalarının olmazsa olmazı olarak görülmüştür (Taşkiran, 2010:120). Buradan da anlaşılacağı üzere adalet, yaşamın her alanında kendini göstermiş, önemini sürekli korumuştur. Geçmiş çağlardan günümüze sosyal yaşam içinde insanlar tarafından kabul görmüş ve her alanda beklenen bir olgu olarak yaşantımızda kendine yer bulmuştur. İşte bu yüzden adalet her zaman örgüt yönetiminde önemli bir değerlendirme ölçütü olmuştur.

2.1. Yönetici Kavramı ve Tanımı

İnsanlar ilkel çağlardan günümüze her zaman bir yönetici, idareci, önder veya lider olarak tanımladıkları bir veya birkaç kişiye ya da kuruma örgütlerinin yönetimini veyahut kendi toplumlarını yönetme yetkisini vermişlerdir. Bazen de bu yönetim aktarımı güçlü olana vermek zorunluluğu şeklinde gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle; birlikte yaşayan insanlar, belirli bir düzen içinde sosyal ve ekonomik

ilişkilerini sürdürebilmeleri için yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yönetimin icrasında ise örgütü yönlendirebilecek yetenekte yöneticiler görevlendirilmektedir.

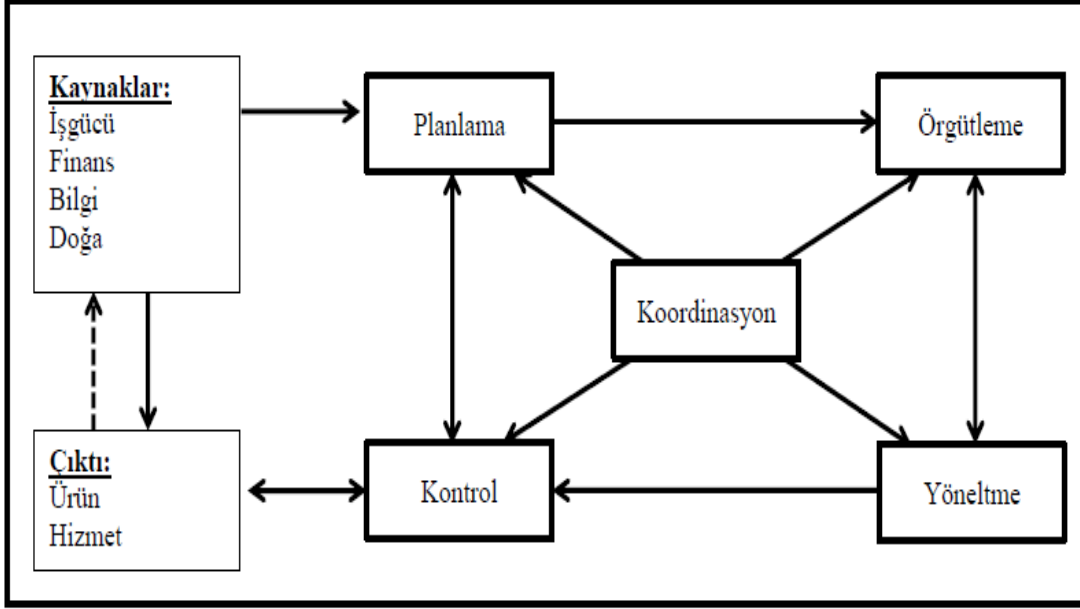
Disiplinler arası bir özelliği bulunan yönetim, birden fazla kişiyle belirlenen belirli amaçlara ulaşmak için kullanılan fonksiyonların bir bütünü olarak ifade edilebilir. Yönetimi net olarak bir tanıma kavuşturmak zor görünmektedir. Zira yönetim bazen bir süreç, bazen bir fonksiyon, bazen bir balım dalı bazen de bir sanat olarak betimlenmektedir.

Yönetim bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla üretim faktörlerini etkin, etkili ve verimli kullanabilme sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2006:21). Yönetimle ilgili tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Demirci, 2008:167):

- Yönetim, önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine ve kontrol edilmesidir.
- Yönetim, belirli bir amaç için yapılacak faaliyetlerin bütünüdür.
- Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapabilmektir.

Yönetimin fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak sınıflandırılmaktadır. Yönetim esnasında bu fonksiyonların belirli bir düzen içinde işletilmesi gerekmektedir. Yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmak için bu fonksiyonları yerine getirirken işgücü, finans, bilgi ve doğa gibi kaynakları farklı düzeylerde sürekli kullanmaktadır.

Yaşamın her alanında yönetim olgusu kullanılmaktadır. Yönetim fonksiyonunun doğru çalıştırılması için yönetimin kaynaklarına da doğal olarak sürekli ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimin kullandığı kaynaklar, yönetim sürecinin çıktıları ve yönetimin fonksiyonları arasındaki ilişkiler Şekil 2.1'de gösterilmektedir:



Şekil 2.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci.

Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2009.

Yönetim fonksiyonları örgüt için aşağıdaki soruların cevabını aramaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:25):

- Planlama: Ne? Nerede? Ne zaman? Nasıl? Niçin?
- Örgütleme: Kim? Neyi? Ne kadar yetkiyle? Nerede gerçekleştirecek?
- Yönelme: Takım çalışması nasıl yapılacak? Nasıl motive edilecek?
- Koordinasyon: İşbölümü nasıl yapılacak? İhtisaslaşma nasıl olacak?
- Kontrol: Risk var mı? Sapma var mı? Tedbirler neler?

Yönetim fonksiyonlarından ilki olan planlama amaçların tespit edilmesini, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesini içermektedir (Demirci, 2008:175). Planlamada bilgi toplama, analizler yapma, alternatifler belirleme, mukayese etme ve karar verme faaliyetleri yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:23). Planlamanın örgütlere faydaları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Demirci, 2008:179):

- Planlama işgücü, finansman, altyapı ve zaman gibi kaynakların uygun olmayan kullanımının önüne geçebilir.
- Planlama yöneticilerin örgütsel amaçlara odaklanmasını kolaylaştırmaktadır.

- Planlama kurumsal kaynakların ortak amaç için kullanılıp kullanılmadığının kontrol edilmesini sağlamaktadır.
- Planlama örgütlerde ortak değerlerin ve temel ilkelerin oluşturulması için bir araç olarak kullanılmaktadır.
- Planlama yetki devrini kolaylaştırmaktadır.

Planlama uygun şekilde yönetilemezse örgütlerde bazı dezavantajlar da yaratabilmektedir. Örneğin; yöneticiler planlamaya gereğinden fazla odaklanırsa mevcut dönemdeki faaliyetlerin yapılmasında aksamalar meydana gelebilir. Planlamanın öngördüğü zamanda eylemlerin yapılmaması inandırıcılığını kaybedeceği için çalışanlardan direnç gelmesine neden olabilir, yöneticilerin risk alma ve inisiyatif kullanma özelliklerini azaltabilir. Bu durumda çalışanların içinde buldukları örgüte karşı güven duyguları zayıflamakta ve motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Örgütlenme, planlama ile belirlenen amaçların yerine getirilmesi için belirli bir yapı oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 2008:179-180).

Örgütlenme altyapı, finansal sermaye ve süreçler gibi kurumsal kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin işgücünün belirlenmesi ve yetkilendirilmesidir. Örgütlenme fonksiyonu kapsamında işbölümü yapılması, birimlerin kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve ayrıca burada birimler arasındaki koordinasyon yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:24). Bu koordinasyon sayesinde örgütsel fonksiyonlar etkili çalışmakta ve örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilmektedir.

Planlanan örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenen görevleri yapmak için bir araya getirilen işgücünün verimli bir şekilde çalıştırılması yönetimin üçüncü fonksiyonu olan yöneltmenin alanında yer almaktadır. Yöneltme fonksiyonu işgörenlerin motive edilmesini, liderin eşgüdümü sağlamasını ve iletişim kurmasını içermektedir. Motive olan işgörenler örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirecek böylece çalışma ortamında olumlu bir örgüt iklimi oluşacaktır. Örgütlerde faaliyetlerin bir bütünlük içerisinde sistematik işleyişinin sağlanması, iş sürekliliği kazandırılması eşgüdümlenme fonksiyonu tarafından yerine getirilmektedir. İşgörenlerin gayretlerinin birleştirilmesi, vade uyumunun yakalanması ve faaliyetlerinin birbirini tamamlayıcı ve bütünlüyci bir şekilde koordine edilmesi de eşgüdümlenme olarak ifade edilmektedir (Demirci, 2008:185-189). Yani tüm faaliyetler birbiriyle tam bir uyum sağlamaktadır.

Örgütlerdeki diğer bir fonksiyon olan kontrol ise tüm faaliyetlerin amaçlandığı gibi yapılıp yapılmadığının tespit edilerek düzeltici ve önleyici faaliyetlerin alınmasını temin etmektedir. Kontrol faaliyetleri ile kurum varlıklarının korunması sağlanırken, regülasyonlara uyum güçlenmekte, kayıp ve kaçaklar önlenilmekte ve amaçlara ne derece ulaşılabildiği tespit edilebilmektedir. Örgütlerde uygulanan temel kontrol teknikleri arasında geri ve ileri bildirim, eş zamanlı kontrol yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:24). Kontrol teknikleri sayesinde faaliyetler koordine edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen ve açıklanan hususlar ışığında yönetimin temelini aşağıdaki üç olgudan oluştuğu anlaşılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:22):

- Bilgi ve becerisini örgüt yararına sunan nitelikli işgücü
- Paylaşılan ortak bir amaç
- Fonksiyonlardan oluşan bir süreç

Sonuç olarak yönetimin tanımlanmasına dört temel faktör aşağıda sıralanan şekliyle ön plana çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:22):

- Örgütsel amaçlara ulaşılması
- İş ve faaliyetlerin başkaları aracılığıyla yapılması
- Fonksiyonların (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) kullanılması
- Faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılması

Başarılı bir yönetimin varlığından bahsedilebilmesi için işgücünün kullanılarak etkili ve verimli bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşılması gerekmektedir. Buradan hareketle yönetimin temelini beşeri ilişkilerin yönetilmesinin oluşturduğu ileri sürülebilir. Nitekim yönetimin ekonomik bir faaliyetten ziyade sosyal bir faaliyet alanı olduğunun altını çizmekte fayda bulunmaktadır (Koçel, 2010:59). Örneğin, iktisatçılar yönetimi üretim faktörlerinden birisi olarak kabul ederken, sosyologlar yönetim niteliklerinden oluşan statü ve saygınlık göstergesi olarak tanımlamaktadır. Her disiplin yönetimi kendi alanında farklı şekilde kabul etmektedir. Yönetimin özelliklerini aşağıda belirtildiği gibi sıralayarak tanımlamak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009:20-27):

- Yönetici ve asları bulunması gerekmektedir.
- Yönetimin sosyal bir süreç olması için bir grup faaliyeti olmalıdır.

- Paylaşılan ortak bir amaç bulunmaktadır. Kurumsal menfaat ile bireysel menfaat uyumaktadır.
- Bir karar verme sürecidir.
- Eldeki kaynakların etkili, etkin ve verimli kullanılması işidir.
- Fonksiyonların bir araya gelmesinden oluşan bir sistemdir.
- Dinamik bir yapıya sahiptir.
- Hiyerarşik bir yapısı vardır. Sosyal statüler bulunmaktadır.
- Yetki ve sorumluluk söz konusudur.

Bu açıklamalar ışığında yöneticilik, bir iş olarak tanımlanabilir. Yönetici ise bu işi icra eden birey olarak belirtilebilir. Veyahut yönetici yönetim fonksiyonlarını yapmak üzere sorumluluk üstlenen kişidir. Başka bir ifade ile yönetici, yönetim işini profesyonel olarak yapan, bilgi ve deneyiminin yanı sıra beceri ve yeteneğini de bu işte etkin kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010:63). Yöneticiyi tanımlayan diğer ifadeler aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetici, yönetim sahasında bugüne kadar elde ettiği tecrübeleri, kişisel beceri ve yetenekleri ile tamamlayarak yöneticilik mesleğini bizzat yapan şahsa denir (Koçel, 2014:85).
- Yönetici, kanunlarla belirlenmiş sorumluluklar dâhilinde faaliyetlerde bulunan ve resmi yetkiye oldukça fazla önem veren, organizasyonun yönetim mekanizmasında genelde üst ve orta kademelerde görev yapan kişidir (Güney, 2012a:39).
- Yönetici; hiyerarşik ilişkileri ve kişilerarası rolü bulunan, örgütün dış çevresiyle ilişkilerini organize ederek temsil görevini icra eden, bilgi akışını koordine ederek resmi olmayan bir rolü de üstlenen, faaliyetlerle ilgili problemleri çözüme kavuşturan işletmenin karar mekanizmasındaki kişidir (Marşap, 2014:474).
- Bir örgütün sahibi olmamasına rağmen müteşebbisin yaptığı tüm işleri yapıp ve bunun karşılığında da bir maaş alarak yönetimi meslek olarak icra eden kişiye profesyonel yönetici denir (Demirci, 2008:168).
- Yönetici, organizasyonda yapılan işle ilgili gerekli eğitimi alarak uzmanlaşmış, finans ve insan kaynaklarını doğru kullanarak yöneten şahsa denir (Güney, 2012a:40).
- Yönetici; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşarak başarı elde etmesi için, çalışanlarla kurduğu iyi bir iletişim kanalı vasıtasıyla gerekli konularla alakalı bilgilendiren, onlardan görüş alarak yine çalışanlarına sürekli talimat vermeyip onları kendi başlarına çalışmaya bırakan kişidir. Yönetici bunları yaparken şu üç özelliği kullanmaktadır: Her duruma hazır olmalı, çalışanını her yönüyle anlamalı, fikirlerini çalışanlarına açıklamalıdır (Parlak, 2013:199).

- Yönetici, resmi olarak yönetimi altındaki çalışanları belli bir hedefe ulaşmak için ahenkli bir birliktelik içinde çalıştıran kimsedir (Gürüz ve Gürel, 2009:30).
- Yönetici, müteşebbisin gözlemlerini uygulayarak, öngördüğü amaçları gerçekleştirebilmek için gidilecek istikameti belirleyen ve mevcut durumunun analizini yaparak bu gidişin maliyetini ve süresini hesaplayan kişidir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:195).
- Yönetici; yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme gibi faaliyetlerini şahsen veya çalışanları yardımıyla yapan kişidir (Güney, 2007:84).
- Yönetici, yönetimin icrasında faaliyetlerin temeline ne işle meşgul olduğunu, zaman planlamasını nasıl kurguladığını, kimlerle diyalogda bulunduğu gibi fonksiyonları yani yönetimsel iş olgusunu ortaya koyan kişidir (Tikici, 2005:400).
- Yönetici, yönetmeyi icra eden kişi olmasıyla birlikte, belirli bir hedefe ulaşmak için tüm kaynakları etkin ve verimli bir biçimde birlikte harmanlayan kişidir (Şahin, 2010:10).

Yukarıdaki tanımlardan faydalanarak yöneticiyi şu şekilde tanımlayabiliriz: Yönetici, içinde bulunduğu örgütü hedeflerine ulaştırabilme gayretinde bulunan tecrübe sahibi, ücretli bir çalışandır. Ayrıca yöneticiye bilgili, yetenekli, örgütün amaçlarına yoğunlaşmış ve peşinden izleyenlerini rasyonel ve irrasyonel yönetim tekniklerini kullanarak sürükleyebilen karar vericidir, diyebiliriz.

Yöneticiler, kar ve risk başkalarına ait olmasına rağmen organizasyondaki işleri bizzat yönlendirmek gibi bir icrayı üstlenmektedirler. Yöneticilerin icrasında bulunduğu bu görevleri ise genel anlamda üçe ayırmak mümkündür. Bunlardan ilk olanı organizasyonu hedeflerine ulaştırmada yapılması gerekenlerdir ve bunlar temel görevler şeklinde ifade edilmektedir. Sonrasında ise temel görevlerin eksikliklerini destekleyenlerdir ve bunlar da yardımcı görevler olarak tanımlanmaktadır. Üçüncüsü ise uzmanlık gerektiren teknik konulardır ve bunlara da kurmay görevler denmektedir. Buradaki görevler aslında yöneticilerin organizasyonlarında bir iş grubu oluşturarak örgütü hedefe kilitlemesiyle alakalı görevlerdir. Bundan başka yöneticilerin çalışanları üzerinde bir takım sorumlulukları da vardır. Bunlar koruma, denetleme, cezalandırma ve ödüllendirme şeklindedir (Güney, 2007:85). Görüldüğü üzere yönetici sadece iş yaptırılmaz, çalışanlarının tüm çalışma düzenleriyle ilgilenmesinin yanında motivasyonel bir ortam hazırlamaktan da sorumludur.

Yönetici, risk almak haricindeki üstlendiği sorumluluğa rağmen işletmelerin kar veya zararlarından etkilenmemekle birlikte girişimciye karşı hesap vermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:20). Örgütlerin hiyerarşik yapıları içerisinde yöneticilerin hesap verme sorumluluğu da farklılaşmaktadır. Yöneticinin bulunduğu kademeye göre yetki ve sorumluluklar değişmektedir.

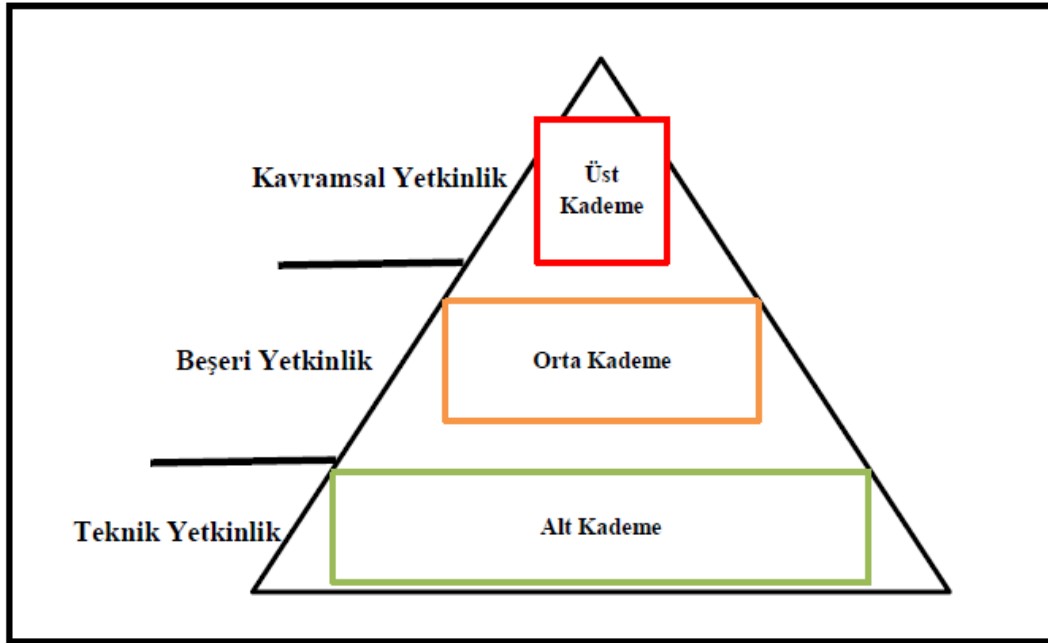
Bir örgütte üst kademe, orta kademe ve alt kademe olmak üzere üç kademe yönetici bulunmaktadır. Üst kademe yöneticiler, sayıları nispeten az olan ve stratejik kararlar vermeye yetkili yönetim kurulu ve icra komitesi gibi yapılarla birlikte genel müdür ve yardımcılarını içermektedir. Örgütlerin ana faaliyetlerindeki iş gruplarına görevlendirilen yöneticiler üst kademe yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2006:25). Üst kademe yöneticilerin kavramsal ve beşeri yetkinliklerinin teknik yetkinliklere kıyasla daha fazla olması beklenmektedir. Kavramsal yetkinlik yöneticilerin stratejik düşünme, planlama, bilgiyi kullanma, fikir üretme ve soyut kavramsallaştırma gibi bilişsel faaliyetleri içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:50). Bu bilişsel faaliyetler sayesinde beklenmeyen stratejik başarılar örgütsel hedefler doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Orta kademe yöneticiler birim yöneticileridir. Üst kademe tarafından karar verilen ve onaylanan örgütsel amaç ve politikaların uygulanmasını sağlayan yönetim kademesidir. Örgütlerde orta kademe yöneticiler kademe yöneticilere karşı sorumludurlar (Ülgen ve Mirze, 2006:25). Orta kademe yöneticilerin beşeri ilişkileri yönetme yetkinliklerinin daha fazla olması istenmektedir. Beşeri ilişkileri yönetme yetkinliği işgörenleri motive etme, işgücü verimliliğini artırma, iletişim ve koordinasyonu güçlendirme faaliyetlerini içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:50). Makinaları, sistemleri de insanların yönettiği düşünüldüğünde beşeri ilişkilerin ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Alt kademe yöneticiler, örgütsel amaç ve politikaların işgörenlerde davranışa dönüşmesini sağlayan ilk kademe yöneticilerdir. Orta kademe yöneticilere karşı hesap vermeye yükümlü olan alt kademe yöneticiler operasyonel işleri yönetmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:25). Alt kademe yöneticilerin teknik yetkinliklerinin kavramsal ve beşeri yetkinliklere kıyasla daha fazla olması beklenmektedir. Teknik yetkinlikler mühendislik, üretim, finansman, insan kaynakları gibi uzmanlık isteyen alanlara ilişkin bilgi ve tecrübeleri içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:51). Çünkü

işlerin icracısı pozisyonunda olan alt kademe yöneticiler, bu uzmanlık bilgileriyle işleri yürütmektedirler. Yönetim kademelerini ve yetkinliklerini daha açıklayıcı bir şekilde tanımlamak amacıyla aşağıda Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

Yöneticilik bir bilgi birikimini gerektirmektedir. Yönetici, tecrübe ve bilgisinden faydalanması koşuluyla başkalarını kullanarak işleri gördürmektedir. Ama bunları yaparken yetenekleri ve bireysel becerileri de önemlidir. Çünkü yönetici her ne kadar başkaları vasıtasıyla işleri gördürse de pek çok yerde bizzat icracı konumunda olacaktır. Ayrıca yönetici yönetimi altında bulunan insanların ekonomik, sosyal ve hukuki işlerini de düzenlemek zorundadır. O yüzden yöneticinin bilgili, birikimli ve yetenekli olması örgütlerin devamlılığını sağlaması açısından büyük bir avantajdır. Bunun yanında böyle yöneticiler, örgüt için bir maliyet getirmektedir. Çünkü yöneticiler yaptıkları işlerin ekonomik bir karşılığını almak isterler. Fakat burada dikkat edilmesi gereken unsur, yöneticilerin aldıkları ücretlerin benzer örgütlerdeki yöneticilerle kıyaslandığında adil bir biçimde aldıklarına inandıran bir şekilde düzenlenmiş olmasıdır. Aksi durumda yetenekli ve tecrübeli yöneticilerin örgütten ayrılması yüksek ihtimal olacaktır.



Şekil 2.2: Yönetim Kademeleri ve Yetkinlikler.

Modern anlayışta ise yönetici kavramı, geleneksel bağlamda anlaşıldığı gibi temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrolü uygulayan bir amir pozisyonunda görülmemektedir. Daha ziyade yönetici bir lider, bir mentor, bir danışman, bir kolaylaştırıcı veya bir destekleyici olarak daima görülmektedir (Koçel, 2010:69). Bu kavramları kısaca açıklamak yönlendirici olacaktır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak daha yaratıcı yöntemler kullanmaları gerekmektedir. Bu anlamda işletme sahipleri veya profesyonel yöneticiler yönetim fonksiyonlarından yöneltmenin tam olarak bir uygulaması olan koçluğu etkin kullanmaktadır (Doğan, 2005:326). Koç pozisyonu işin hem icrasında hem de yönetiminde bilgi birikimini içeren tepe bir pozisyonudur.

Koç, işgörenlerin beceri ve yeteneklerinin gelişmesine yardım eden, onları ödüllendiren ve onları olumlu geri bildirimlerle destekleyen bir yöneticidir (Bingöl, 2014:260). Koç, işgörenlerin çalışma aşamalarının hepsinde varlığını göstermektedir.

Diğer bir ifade ile koçluk, çalışanların iş yapış tarzlarının gözlemlenerek geri besleme verilmesi ve uygun iş yapış tarzını benimseyene kadar onların yönlendirilmesidir. Koçluk, bir ilişki yönetimi yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aslında örgütteki beşeri ve fiziki bir ilişki ağı tanımlanmaktadır. Ancak koç gözlem yaparak çalışanların davranışlarını izlemekte, onları uygun yönlendirebilmek için strateji ve taktikleri vermektedir. Çalışanlar iş yaparken onlara sorular sorarak hatalarını kendilerinin bulmasını sağlamakta, sorularına cevap vermekte ve hatalarını anında düzelterek olumlu davranışları pekiştirmektedir. Koçluğun yöneticilikten ve liderlikten farklı fonksiyonlara sahip olmakla birlikte ikisini de kapsadığı görülmektedir. Ekibini motive eden, onlara coşku veren koçun lider gibi karizmatik özelliklere sahip olması da beklenmektedir. Koç yönetici ve liderden farklı olarak çalışanları yaptıkları işlerle değerlendirmektedir. Koç, çalışanların işletme politikalarına daha fazla katkı yapmasını, iş tatminlerinin artmasını ve çalışma ortamını daha tatminkâr hale getirmelerini beklemektedir. Koç çalışanlara güvenen, onları iş yapma tarzında serbest bırakan ve yetki vermekten kaçınmayan yöneticidir. Koç bir rehber, bir yol gösterici, amaca doğru giden yola ışık tutan, astları yönetmek yerine onları yönlendiren kişidir (Doğan, 2005:325-328). Örgütlerde koç, örgütün tüm faaliyetlerini yönlendiren bir rehber pozisyonundadır.

Koç öncelikle çalışanların gelişmeye açık alanlarını tespit etmektedir (Bingöl, 2014:260). Koçun hedefleri arasında çalışanların güçlü yanlarını muhafaza ederek, geliştirmeye açık yanlarını geliştirerek daha verimli ve üretken hale getirmesi de yer almaktadır (Demirel, 1999:149). Bir bakıma çalışanlarını sürekli yönlendirmektedir.

İyi bir rol model olan koç, kendi sahip olduğu değerlere astların da ulaşması için yol göstermektedir. Koçluk için ön şartlardan birisi deneyim sahibi olmaktır. Koçlar daha önceki tecrübelerden yola çıkarak çalışanlara tatmin edici bir şekilde yol gösterebilmektedir. Koçların sahip oldukları tecrübelerini sahaya iyi yansıtmaları gerekmektedir. Koç, ekip çalışmasını ön planda tuttuğu için yetenekleri yönetebilmekte, potansiyelleri keşfedebilmekte ve çalışanların olumlu yanlarından sinerji yaratabilmektedir. Çalışanlarla iletişimi fazla olmasına rağmen koç, mesafeyi ayarlamakta çok başarılıdır, aynı zamanda disiplinden de taviz vermemektedir (Doğan, 2005:329). Koçlar, her çalışma ortamının kendine has olan iş ahlakı yapısını gözeterek faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunun yanında koçlar, çalışanlara sadece mesleki alanlarında değil aynı zamanda sosyal hayatlarında da destekleyici olarak örgütsel amaç ve hedefler açısından fayda sağlamaktadır.

Koçluk uygulamalarının sıklıkla rastlandığı durumlardan birisi satış ekipleridir. Bireysel hedefler kadar ekip hedeflerin de geçerli olduğu satış ekipleri mesai dışı zamanlarda sosyal faaliyetlerle de bir araya gelerek motivasyonlarını artırmaktadır.

Koçlar çalışanları bir makine gibi düşünmemekte, sadece emir veren bir yaklaşım göstermemekte, onları teşvik ve motive ederek politika yapımına katmakta, yenilikçi davranışlar sergilemeleri için yol göstermektedir.

Koçu bir antrenöre benzetmek uygun olabilir. Koç da bir antrenör gibi oyuncularını yeteneklerine göre doğru pozisyonlara yerleştirmekte, onlara başarı arzusu aşılama, daha sonra ise içinde bulunduğu ekibin liderinin gözetiminde işleri yapmalarını izlemektedir (Doğan, 2005:332). Koç, yönetimi boyunca takımını sürekli gözetler, onlara örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yön verir.

Koçlar hata odaklı yaklaşmamakta, çalışanların bir kıymet olduğunun farkında onlara güvenmekte, yapıcı eleştirilerle onların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Koçluğun özelliklerini ise aşağıda gibi sıralamak mümkündür (Blanchard, 1997:5-6):

- İnanç sahibi olmak: Koçlar bir vizyona sahiptir. Aynı zamanda vizyona ulaşma konusunda da kararlı ve inaçlıdır.

- Tekrar tekrar öğrenmek: Sürekli iyileştirme anlayışıyla mükemmelere ulaşmak için her deneyimden faydalanmak gerekmektedir. Yol gösterici olan koçlar tutarlı davranışlarıyla, tecrübelerini çalışanlarına aktaran iyi birer örnektir.
- Esnek olmak: Adaptasyon yeteneği gelişen durumlara göre pozisyonu gözden geçirmeyi ve hareket alanını genişletmeyi sağlamaktadır.
- Tutarlılık: Koçların ne zaman ne şekilde davranacağını astlar kestirebilmektedir. Benzer şekilde hangi davranışların ödüllendireceği, hangi davranışların kabul edilmeyeceği astlar tarafından bilinmektedir.
- Dürüstlük: Davranışları ile tutarlı olan koçlar, yapamayacakları faaliyetler hakkında taahhütte bulunmazken, söz verdiklerini yerine getirmede özen göstermektedir.

Koç ile benzerlik yanları çok fazla olan mentor ise alanında uzman, deneyimli ve güvenilir bir danışmandır. Geniş kapsamlı bir yaklaşım olan mentorluk daha çok çalışanların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için kullanılmaktadır. Mentordükte bir koruma, bir himaye etme söz konusudur. Mentordükten iş başında çalışanı geliştirme yaklaşımlarından biri olarak da istifade edilmektedir. Mentorler çalışanları zorlayıcı görevler vermekte, onları olumsuzluklardan korumakta ve vizyoner bir görüşe sahip olmaları için onlara yol göstermektedir (Bingöl, 2014:260). Bu yönlendirmelerini ötgütsel amaçlar doğrultusunda doğru bir biçimde yapmaktadırlar.

Yöneticiler, destekleyici olarak da çalışanlarına daha fazla sorumluluk almaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından maddi ve manevi destek olmakta, ödüller vermektedir. Bu bağlamda yöneticiler yenilikçi yaklaşımlarla çalışanların olumlu ve güçlü yanlarını muhafaza etmeleri için kendilerini geliştirmelerine destek vermektedir.

Başarılı çalışanlara yükselme imkânları sunarak, eğitimle geliştirerek ve yol göstererek kariyerlerini geliştirmelerine yol gösteren destekleyici liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 2014:294). Burada esas olan çalışanların motivasyonlarını yüksek tutarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır.

Günümüzde formel otoriteyi kullanan yönetici yerine örgüt üyelerini hedefe yönlendirmek için harekete geçiren lider kavramı daha ön plana çıkmaktadır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini çalışanlara ilham kaynağı olan, yenilikçi, küresel düşünebilen ve izleyicilerine değer atfeden liderliğe bırakmıştır. Günümüzde

yöneticilikten ziyade liderliğin örgütsel verimliliği sağlamada geçerli bir kavram olduğu bilinmektedir.

Günümüz ortamı eskisinden daha fazla belirsizlik içermekte ve daha fazla fırsat sunarken daha fazla risk barındırmaktadır. Üretim faktörlerinin dolaşımının tamamen serbest olduğu ve bilginin hâkim olduğu bu modern çağda, insanları etkilemek ve yönlendirmek eskisi kadar kolay olmamaktadır. İlgi, bilgi ve otorite şeklinde özetlenebilecek bir yaklaşımla liderin bilgi yönetiminin, farkındalık sağlama, farklılıkları yönetme ve belirsizlikleri giderme gibi çok yönlü olması beklenmektedir.

Lider kavramına ilişkin hemen herkesin bir fikri olmasına karşın üzerinde anlaşılmiş genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Spector, 2006:324). Genel olarak, liderliğin diğer kişilerin tutum, inanç, davranış ve duygularını etkilediği kabul edilmektedir. Bu çerçevede liderin farklı tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Bunların bir kısmı aşağıda verilmektedir (Şimşek, 2007a:404-414; Scheider, Donaghy ve Newman, 1975; Brooten, 1984; Akat ve Budak, 1994; Ögüt, 2007):

- Lider, grubunda yer alan kişileri amaçlara ulaşma konusunda etkileyerek onları harekete geçirme gücüne ve onları yönlendirme kabiliyetine sahip kişidir.
- Lider, görev odaklı, otokratik, görevin başarılması için ödül ve ceza yöntemini kullanan, geleneklere, geçmişe bağlı kişi.
- Lider, ekipteki kişilerin açıkça dile getiremediği ortak değer ve inançlar doğrultusunda onları örgütün amaçları etrafında etkinliğe geçiren kişidir.
- Lider, organizasyon içerisinde sadece belli durum, görev ve bireylere ilişkin sergilediği davranışlar üzerinde yoğunlaşan mikro yönü ile büyük grupları karakterize eden önemli idealleri, değerleri ve stratejileri ele alan birey ve gruplar yerine bütün toplum ve organizasyonlara odaklanan kişidir.

Liderlik ise bir fonksiyon, bir süreç olarak ele alınmaktadır. Liderlik ilk olarak özellikler teorisi ile açıklanmaya çalışılmış, daha sonra davranışlar incelenmiş ve nihayetinde liderlik durumsal bir etken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede liderliğin farklı tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Bunlardan bir kısmına aşağıda yer verilmektedir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Doğan, 2005:333; Şimşek, 2007a:404-405):

- Liderlik, kişilerin hedefe ulaşması için iletişimi etkin kullanan ve duruma bağlı olarak kullanılabilen etkileme tarzıdır.

- Liderlik, grup hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirmek için grubun yönlendirilmesidir.
- Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda grup üyelerini yönlendirebilmektir.
- Liderlik, örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyumunu sağlayarak yarattığı motivasyon ortamı ile kişileri örgütsel amaca sürükleme sürecidir.
- Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaç etrafında toplama ve bu amaç için harekete geçirme işidir.
- Liderlik, belirli amaçlar için bir araya toplanmış bireyleri etkileyebilme, bilgi ve kişilik özelliklerinin birleşimidir.
- Liderlik, liderin belirlediği amaca ulaşılmasında çalışanları motive etmesidir.

Özetle liderlik, diğer insanların liderle aynı amaca doğru birlikte hareket ettirilebilmesidir. O halde liderlik tanımlarının ortak yanlarının bir grup insan, belirli bir amaç ve bir etkileşim sürecinin olması olarak ifade edilebilir.

Liderlerin üç temel özelliği; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek olarak tanımlanmaktadır (Earle, 1997:20). Bununla birlikte; bu özelliklere başkalarına değer vermek, cesaret, mizah duygusu, entelektüel enerji, meraklı olmak, tutarlılık, belirsizlikten rahatsız olmamak ve her an hazır bulunmayı eklemek mümkündür. Liderler ekiplerindeki çalışanları dinleyerek, empati yapabilmekte, onlara karşı duyarlı olduğunu hissettirmektedir. Bunlara ilaveten geçmişi anlamak, bugüne uyarlamak ve geniş düşünerek gelecek için hazırlanmak da lider özellikleri arasında yer almaktadır (Depree, 1998:8-9). Liderlik özelliklerine daha pek çok farklı özellik de ilave edilebilir.

Liderliğin temel fonksiyonlarından birisi, örgütün değişime ayak uydurmasının sağlanması ve sürdürülebilirliği için kaynak teminidir. Bu da sürekli örgütün çevresi ile ilgili bilgi toplanmasını, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak temel yeteneğinin belirlenmesini, etkili stratejilerin geliştirilmesini, kurumsal imajın yaratılmasını, dış kaynakların işbirliği desteğinin sağlanmasını ve değişimin yönetilmesi için politikaların belirlenmesini gerektirmektedir (Yukl, 1999:287). Sürdürülebilirlik ve katma değer ancak dönüşümün uygun yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu tarz vizyon sahibi olan liderler, kendi ve liderlik ettiği örgütün değerlerini çalışanlarına aşlamakta, rol model olarak onları ortak amaç doğrultusunda motive etmekte, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmakta ve

performansa göre ödül vermektedir (Doğan, 2005:334). Aslında lider, tüm örgüt iklimini etkilemektedir.

Liderliğin belirleyici faktörler aşağıda belirtildiği şekliyle gruplandırılabilir (Şimşek, 2007a:405-406):

- Liderin özellikleri: Liderlik sürecinin temel belirleyicisi liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıdır. Lider ekip üyeleri için doğru ve net hedef belirleyerek, kurduğu etkili iletişim vasıtasıyla, yarattığı güven ortamında izleyenlerini motive edebilmelidir.
- İzleyicilerin özellikleri: Liderlik sürecinde lider kadar izleyicilerin de rolü bulunmaktadır. İzleyenlerin eğitim düzeyi, sosyal ilişkileri, zekâ seviyeleri gibi özellikler liderin davranışlarını etkilemektedir.
- Liderin ödüllendirme ve cezalandırma gücü: İzleyicilerinin özelliklerine göre kullanabileceği ödüllendirme ve cezalandırma gücü liderlik tarzının belirleyicisidir.
- Liderin konumu: Hiyerarşik yapı içerisinde daha merkezi bir konumda bulunan lider diğerlerine kıyasla daha etkilidir.
- Görevin güçlük düzeyi: Rutin ve mekanik görevler ile yaratıcılık isteyen görevler farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir.

Etkili liderlik stratejileri ise aşağıda yer almaktadır (Russ-eft, 1999:16):

- Vizyon yaratmak ve çalışanları ile paylaşmak: Sürdürülebilir çabalar ile işletme için bir strateji belirlemek.
- Müşteri beklentilerini belirleyerek müşteri talebini yönetmek: Pazardan gelen bilgiyi karar vermede kullanmak.
- Tüm çalışanların katılımını teşvik etmek: Çalışanlara uygun yetki ve sorumlulukları delege etmek, kaynak sağlamak, onları güçlendirmek ve destek vermek.
- Bireyler arası ve birimler arası koordinasyona önem vermek: Etki-tepki-rapor sistemini kurmak ve işletmek.
- Kişisel bütünlüğü sağlamak: Sözünde ve davranışında tutarlı olmak, başarı, başarısızlığı sahiplenmek, diğer çalışanlara rol model olmak.

Özellikler kuramındaki yaklaşım geleceğin liderlerini yetiştirebilmek için etkili liderlik özelliklerinin tespit edilmesidir (Şimşek, 2007a:411).

Bir kişinin lider olabilmesi için normal bireylerden belirgin şekilde ayırt edilebilen belirli kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bu kurama göre bir duruma uygun liderlik sergileyen bir kişi her durumda da liderlik davranışı sergileyebilmektedir. Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Sonradan kazanılan yetenekler söz konusu olmadığı için belirli özelliklere sahip olan

kişilerin lider olabileceği kabul edilmektedir. Lider özelliklerini tespit etmeye yönelik araştırmaların tutarlı sonuçlar ortaya koyduğu ifade edilemez (Spector, 2006:330). Bu daha çok liderlerin kişilik özellikleriyle ilgili araştırmalardır.

Ancak genel olarak lideri diğer grup üyelerinden ayırt eden özellikler üç grupta toplanabilir (Şimşek, 2007a:412):

- Fiziksel özellikler: Ağırlık, boy, yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikler.
- Zihinsel özellikler: Zekâ, dikkat, ilgi, bilgi, beceri, yetenek, ileri görüşlülük, sorumluluk.
- Sosyal özellikler: İletişim kurma, fark edilme, kendini kabul ettirme.

Özellikler kuramı liderliği tam olarak açıklayamadığı için araştırmalar izleyenlere doğru kaymıştır. Liderin özelliklerinin ne olması gerektiğinden ziyade nasıl davrandığı dikkat çekmeye başlamıştır (Spector, 2006:331). Liderlik sürecinin bir etkileşim olduğundan, grup üyelerinin ortak amaca yönlendirilmesi gerektiğinden hareketle lider davranışlarına odaklanılmıştır.

Davranışlar kuramının özellikler kuramından temel ayrımı liderliğin doğuştan gelmediği, zaman içinde eğitim ve geliştirme yoluyla edinilebileceğini tam anlamıyla savunmasıdır (Şimşek, 2007a:412). Aslında insanın doğumunu, liderlikte sadece bir başlangıç olarak görmektedir.

Davranışlar kuramının en etkileyici çalışması 1945 yılında izleyenler üzerinde liderler davranışlarının etkisini belirlemek üzere başlatılan Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarıdır. Hem iyi hem de kötü liderlik örneği olabilecek 1800 vakayı inceleyen araştırmacılar, 150 maddelik bir ölçek hazırlamış ve çalışanlardan liderlerini değerlendirmeleri istenmiştir (Stogdill, 1963). Araştırma sonucunda liderliğin nezaket ve başlatıcı yapı olmak üzere iki boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Liderliğin nezaket boyutu, liderin astların mutluluğu ve iyilik hali için gösterdiği hassasiyeti belirtmektedir. Çalışma ortamının huzuru için liderin arkadaş canlısı ve destekleyici davranışları bu kapsamdadır. Lider nezaketli davranışları gösterdikçe, çalışanların devamsızlıklarında azalma ve devir hızında ciddi düşme yaşanmıştır. Liderliğin başlatıcı yapı boyutu ise liderin rolünü net olarak tanımlaması ve bunu izleyenleri ile paylaşarak astlarından beklentileri açık bir şekilde ifade etmesidir. İş bölümü yapılması, görevlendirmeler ve zaman planlaması liderin bu yöndeki

davranışlarına örnek olarak verilebilir. Lider başlatıcı yapı olarak işe yönelik davranış gösterdikçe, çalışanların bireysel performanslarında artış gözlenmiştir (Demirci, 2008:187). Bazı liderlik davranışları farklı düzeylerde gözlemlenmiş ve aşağıdaki şekliyle sıralanmıştır (Şimşek, 2007a:412):

- Etkili iletişim kurabilme
- Ortak amaca yönlendirme ve güdüleme
- Grup bağlılığı
- Karar verme sürecine katılımı sağlama
- Emir verme
- Toplantıları yönetme
- Kaynakları kullanışlı hale getirme ve tahsis etme

Özellikler kuramı, iyi bir liderin belirli özelliklere sahip olduğunu, davranışlar kuramı iyi bir liderin her durumda belirli davranışlar gösterdiğini ileri sürmektedir. Kişisel özelliklerin göz önünde tutulmadığı durumsallık yaklaşımında ise liderliği açıklamakta lider davranışlarına odaklanmak yetersiz görülmektedir.

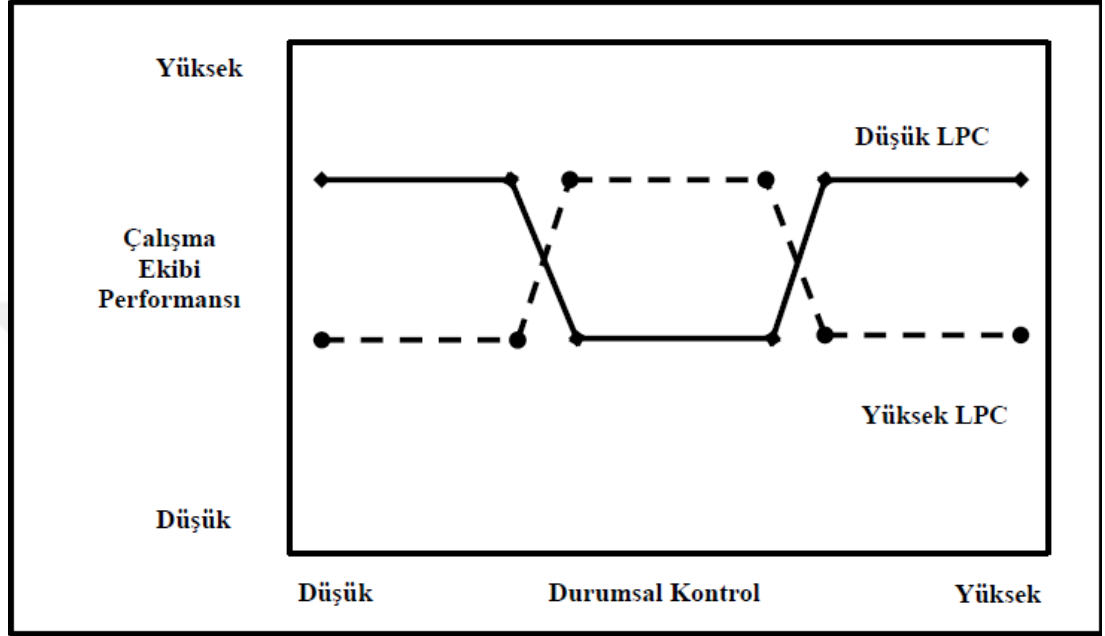
Durumsallık yaklaşımına göre; liderlik karşılıklı bir etkileşim sürecidir (Spector, 2006:334). Bu süreçte sadece lider ya da izleyenler bulunmamakta, süreci şekillendiren ortam da yer almaktadır. Bununla birlikte, liderlik süreci formülize edilmiş olup şu şekilde belirtilmektedir:

$$f(\text{Liderlik}) = \text{Lider} * \text{İzleyen} * \text{Ortam}$$

Durumsallık yaklaşımı; liderliğin etkililiğini, liderin özelliği ile birlikte lider-üye ilişkilerini, işin niteliğini ve liderin yetkisi olmak üzere durumsal özellikleri belirlediği üzerine kuruludur (Spector, 2006:335). Lider-üye ilişkisi, lider ile izleyen arasındaki dayanışma ve desteğin derecesini göstermektedir. İşin niteliği, görev tanım formlarının net ve anlaşılır olması gerektiğini ifade etmektedir. Liderin yetkisi ise ödüllendirme ve cezalandırma dahil liderin gücü ve etkisini belirtmektedir.

Fiedler, durumsallık yaklaşımının ölçülebilmesi ve sonuçların somutlaştırılabilmesi için LPC (Least Preferred Co-worker – En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) ölçeğini geliştirmiştir. Lider tarafından cevaplanan ankette liderin çalışmakta en çok zorlandığı çalışanı tarif etmesi istenmektedir. Lider ve izleyenlerin arasındaki etkileşim tespit edilmesi performansı etkileyecektir. Şekil 2.3 incelendiğinde, LPC

değeri düşük olan çalışanlarla durumsal kontrolün seviyesi düşük ya da yüksek olduğunda performans daha fazla elde edilmektedir. LPC değeri yüksek olan çalışanlarla yüksek performans elde etmek için kontrol seviyesinin orta olması gerektiği görülmektedir (Spector, 2006:336):



Şekil 2.3: Durumsallık Yaklaşımı (Lider ile Ortam Etkileşimi ve Grup Performansı).

Kaynak: Fiedler, 1978'den uyarlayan ve aktaran Spector, 2006.

Amaç-Yol Kuramı, diğer bir durumsallık yaklaşımı örneğidir (House ve Mitchell, 1974). Vroom'un beklenti teorisini esas alan yaklaşım biraz daha karmaşık kurgulanmıştır. Durumsal özellikler, izleyenlerin özellikleri ve liderlik tarzının bir etkileşimi olarak çalışanların performansı ve iş tatminlerini değerlendirmektedir. Sonuç olarak, bu yaklaşımda dört liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Spector, 2006:337):

- Destekleyici liderlik: Ohio State Liderlik Araştırmalarının nezaket boyutu ile aynıdır. İzleyenlerin ihtiyaçların karşılanması ve iyilik halinin geliştirilmesi esastır.
- Yönlendirici liderlik: Ohio State Liderlik Araştırmalarının başlatıcı yapı boyutu ile benzerdir. Görev tanımlarının hazırlanmasını ve çalışanlara açıklanmasını kapsamaktadır.

- Katılımcı liderlik: İzleyenlerin fikrini almayı ve onları karar verme sürecine dahil etmeyi içermektedir.
- Sonuç odaklı liderlik: Başarıya odaklanmayı ve yüksek performansı kapsamaktadır. İzleyenlere zorlayıcı hedefler ve yüksek performans standartları belirlemeyi içermektedir.

House ve Mitchell hangi durumlarda hangi liderlik tarzının uygulanması gerektiğini açıklamaya çalışmıştır. Örneğin; işler sıkıcı, monoton, streli veya tehlikeli ise destekleyici liderlik tarzı; işler belirsiz, izleyenler deneyimsiz ise yönlendirici liderlik tarzı daha uygun olabilir.

Lider-üye etkileşimi (leader-member exchange - LMX) olarak nitelendirilen yaklaşım liderden ya da çalışma grubundan ziyade bire bir lider ile izleyen arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Araştırmacılara göre liderlik edilen ekip homojen değildir, her asta aynı şekilde liderlik edilemez (Spector, 2006:338). LMX teorisine göre astlar iki temel gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta yer alanlar güvenilir ve lidere yakındır, ikinci grupta yer alanlar ise daha çok yönlendirmeye ihtiyaç duyanlar ve karar verme sürecine çok az dahil edilenlerdir. Birinci grupta yer alan çalışanların tatmin seviyeleri yüksek, işten ayrılma niyetleri düşük ve bağlılıkları yüksektir.

Liderlik de yöneticilik de çalışanları örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkilemektir. Bu açıdan iki kavram arasında bir fark bulunmamaktadır. Nitekim iki kavram da birbiri yerine sıklıkla kullanılmamaktadır. Benzerliklerinin yanı sıra iki kavram arasındaki temel fark, liderin örgütün misyonunu belirleyerek stratejileri yaratmasında, yöneticinin ise bunları sahada uygulayarak amaçlara ulaşmasında yatmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:373). Liderle yönetici arasında örgütsel amaçlara ulaşmada da bir ayrım söz konusu olmamaktadır.

Liderlik tarzları, gruptaki kişilere ne şekilde davranılacağı ve grubun ortak amaca yönlendirilmesinde kullanılmak üzere yöntemlerin neler olacağı belirlenmesidir. Grup üyelerinin özellikleri, liderin özellikleri ve çevresel koşullar liderlik tarzını şekillendirmektedir. Liderlik tarzları çok farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte klasik liderlik tarzları ve güncel liderlik tarzları olmak üzere iki ana ayrım yapmak mümkündür. Klasik liderlik tarzları kapsamında otokratik, demokratik ve bırakınız yapınlar tarzları yer alırken, güncel liderlik tarzları için bir sınırlandırma yapmanın

mümkün olmayacağı görülmektedir. Bu çerçevede bazı liderlik tarzları aşağıda kısaca incelenmektedir.

Otokratik liderlik tarzında liderlik süreci tamamen lidere bağlıdır. Tek yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu bu süreçte izleyenlerin duygu, düşünce ve değerleri lider tarafından önemsenmemektedir (Şimşek, 2007a:407). Yani otokratik liderlikte izleyenlerin görüşleri hiçbir zaman dikkate alınmamaktadır.

İzleyenlerin kararlara katılımı diye bir durum söz konusu değildir. Lider kendisi durumu değerlendirmekte, karar vermekte ve izleyenlerine bildirmektedir. Lider böylelikle daha hızlı karar alabilmekte, uygulamayı daha hızlı yapabilmektedir.

Otokratik liderlik tarzında lidere bağımlı hale gelen izleyenlerin problem veya şikâyetleri gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir liderlik tarzıdır.

Katılımcı liderlik olarak da isimlendirilen demokratik liderlikte lider izleyenleri karar alma sürecine katılmaya davet etmektedir. Bu yönde liderler izleyenlerin katılımcılığını artırabilmek için onları destekleyerek geliştirmekte, karar verme sürecini şeffaf bir şekilde yönetmekte ve izleyenler ile birlikte değerlendirme yapmaktadır (Hazar, 2002). Bu davranış izleyenlerde bir özgüven oluşturmaktadır.

İletişimin yatay ve dikey bir şekilde etkili ve etkin işlediği demokratik liderlik tarzında ekip anlayışı hâkimdir. İzleyenlerin memnuniyetlerinin yüksek olduğu bu liderlik tarzı pozitif örgütsel davranışın yaratılmasında da etkindir.

Grubun büyüklüğü, izleyenlerin sayısı demokratik liderlik tarzının temel belirleyicilerindedir. İzleyen sayısının fazla olduğu durumlarda karar verme süreci yavaş işleyebilmekte ve zaman kaybına yol açabilmektedir. Özgür bırakıcı liderlik tarzı olarak da adlandırılan bu liderlik tarzında lider konumundan kaynaklanan resmi gücünü kullanmamakta, kendisi de bir grup üyesi gibi davranmakta ve izleyenleri tamamen serbest bırakmaktadır. Bırakınız yapsınlar anlayışı ile hareket eden lider izleyenlerin güçlendirilmiş, sorumluluk üstlenebilecek, bilgili ve yenilikçi olduğunu kabul etmekte ve kendi kendilerini motive edeceklerini düşünmektedir. Böylece izleyenleri karar sürecinde kendi başlarına bırakarak müdahalede bulunmamaktadır. Karizmatik liderin grup üyelerini etkileme gücü kişisel becerilerinden kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2007a:410-414). Karizmatik liderlerin temel özellikleri

aşağıdaki gibi sıralanabilir (Den Hartog, House, Hanges, Ruzi-Quintanilla ve Dorfman, 1999; Friedman, 2000; Gardner, 2003):

- İmaj yaratma
- Rol model olma
- Güven verme
- İzleyenleri motive etme
- Yüksek ahlak standartlarına sahip olma
- Fedakâr olma
- Problem çözebilmeye
- Risk alma
- Sabır
- Merhamet
- Duygusallık

Etkileşimci liderlik, diğer bir ifade ile geleneksel liderlik, grup üyelerinin ortak amaca yönlendirilmesini, amaca ulaşıldığında izleyenlere olumlu geri bildirimde bulunulmasını ve ücret, terfi gibi somut ödüllerle motive edilmesini, aksi durumda cezalandırılmasını kapsamaktadır (Şimşek, 2007a:415). Etkileşimci liderler daha çok örgütlenme, yöneltme ve kontrol etme faaliyetleri ile ilgilenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:377). Etkileşimci liderlikte örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlaştırılmasına çaba gösterilmektedir.

Dönüşümcü liderlikte odak noktası liderin kendisi değil izleyenlerdir (Şimşek, 2007a:415). Lider izleyenleri destekleyerek geliştirmekte, onlara kaynak tahsis etmekte, çözüm yolları önermekte ve değişime yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderin karizması ön plandadır (Spector, 2006:340). Dönüşümcü liderlikte örgütsel menfaat bireysel menfaatlerin önüne geçmekte ve örgütsel amaçlar çalışanlar için daha fazla anlam kazanmaktadır. Çalışanlar çalışmalarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere planlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlerde aşağıdaki özellikler bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:377-378):

- Karizma: Liderin bireysel özelliklerinin içerisindeki olumlu yanlar çalışanların beğenisini ve saygısını kazanmaktadır.
- Kendine olan güven: Lider özgüvenini çalışanlara net bir şekilde aktarabilmektedir.

- İlham verme: Lider örgütsel amaçlarla birlikte misyon ve vizyonu çalışanlarla paylaşmakta, onlara sonuçları net bir şekilde gösterebilmektedir.
- Entellektüel yaklaşım: Lider çalışanların potansiyel ve mevcut yeteneklerinin farkında onları güçlendirmektedir.
- Vizyon yaratılmasına katkı: Lider çalışanların örgütün vizyonunu daha somut algılayabilmesini sağlayabilmektedir.
- Samimi ilişki kurabilme: Lider ayırt etmeden tüm çalışanlarla içten ve samimi ilişki kurmaktadır.

Vizyoner lider, çalışanlara vizyonu somutlaştırarak aktarabilmekte, onların tahayyül etmesini kolaylaştırmaktadır. Belirsizlik yaratan gelecekte çalışanların çekinmemelerini sağlamak için vizyonu geniş lideri tanımlamak için kullanılan bir liderlik tarzıdır. Vizyoner liderde bulunması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006:379):

- Farklı fakat gerçekçi ve inandırıcı vizyon belirleyebilmek
- Paydaşlara vizyonu açıklayarak aralarında uyum sağlayabilmek
- Vizyonu davranışlarına yansıtabilmek
- Vizyonu ısrarlı bir şekilde uygulayabilmek

Stratejik lider gerektiğinde örgütlerde stratejik değişimleri yönlendirebilecek, bir esin oluşturabilecek şekilde aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:374-375):

- Geleceği görebilen
- Vizyon yaratabilen
- Paydaşlarla etkili iletişim kurabilen
- Kendini sorgulayabilen ve eleştiriye açık
- Çalışanları güçlendirebilen
- Beşeri ilişkileri etkili yönetebilen
- Esnek olabilen
- Belirsizlikle mücadele edebilen
- Çevresel koşullara uygun cesur karar verebilen

2.2. Örgüt Kavram ve Tanımı

Sosyal yaşam içinde toplumun tüm fertleri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kendilerine yaşanılabilir bir ortam sağlamak ve güvenlik sorunlarını ortadan kaldırabilmek için

karşılıklı alışverişe ihtiyaç duyarlar. Bu alışveriş sadece somut bir şekilde maddi unsurların mübadelesi şeklinde olmaz. Aynı zamanda soyut bir şekilde duyguların aktarımı şeklinde de kendini gösterir. Bu aktarımlar, içinde bulunulan örgütlerde sürekli yapılmaktadır.

Örgüt kavramının Latince kökenli organ ve iş terimlerinin bileşimi olan “organizare” olduğu düşünülmektedir. Latince bu kavram musiki anlamında kullanılırken zaman içerisinde insan uzuvları için de kullanılmaya başlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009:1). Kavram zamanla Fransızca’ya “organization” olarak yerleşmiştir (Sığı, 2012:37). Buradan hareketle örgütün bir yapı, bir iskelet anlamına geldiği ifade edilebilir (Demirci, 2008:180). Bu iskelet sağlam kurulduğu takdirde sağlıklı işletilebilmektedir.

Örgüt veyahut organizasyon belirli bir şekilde yapılandırılmış tasarımı betimlemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:1). Örgüt kavramının gelişmesinde Weber’in bürokrasi temelli teorisinin katkısı beklenenden fazla bulunmaktadır (Sığı, 2012:38). Çünkü belirli bir hiyerarşik yapıdaki yetki ve sorumlulukların, bilgi ağının, raporlama sisteminin ve dikey ve yatay iletişim ağının tasarlanması sonucunda örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:1). Bu noktada örgütün öne çıkan anlamının önceden planlanmış iş ilişkilerinin örüntüsü olduğu gerçeği öne sürülebilir.

Bu açıdan örgüt, en yalın bir ifade ile önceden planlı iş ilişkilerin oluşturduğu sosyal bir topluluktur. Nitekim 1900’lerin başında örgütten bahsedildiğinde orta boy sosyal sistemler anlaşılmaktadır (Sığı, 2012:36). Ancak sadece sosyal değil ekonomik ve politik yapılar olan örgütler belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin bilinçli çabalarıyla oluşturulmuş, sınırları belirli yapılardır (Saruhan ve Yıldız, 2009:1). Bu yapıdaki bireyler karşılıklı olarak amaçlarını gerçekleştirirler.

İşletmeler rasyonel birer örgüt yapılarına sahip olup bünyelerinde fazlasıyla bu aktarımların yaşandığı organizasyonlardır. Bu kapsamda düşünüldüğünde örgüt, insanların gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla daha evvel tespit edilmiş hedefleri gerçekleştirmek için kuvvetlerini bir araya getiren bireylerden meydana gelen sosyal görünür bir mekanizmadır şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2000:186). Burada dikkat edilmesi gereken husus toplum içindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılarken birbirlerine olan mecburiyetlerinin getirdiği zorunlu bir birlikteliktir. İnsanlar her ne

kadar ilk etapta ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir mecburiyet altında birliktelikler oluştursalar da bir müddet sonra bu örgütlenmeler kalıcı beraberliklerle devam edecektir. Buna rnek olarak kulüpleri, dernekleri, şirketleri vs. gösterebiliriz. Bunun yanında bir takım örgütlenmeler ise toplumları ulusal düzeyde beraberliēe zorlamaktadır. Özellikle okullar, şirketler, siyasi partiler, çeşitli kamu kuruluşları, kültür merkezleri vs. buna örnektir. Ayrıca örgüt içinde bulunan bireylerin, ulusal ve uluslararası boyutta, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, haklarını aramak ve seslerini duyurmak için oluşturdukları sivil toplum kuruluşları da (NGOs/non-government organizations) mevcuttur. Kısacası, örgütleri var oluş amaçları bakımından kar amacı gdp gtmemesine göre kar amacı güdenler ve gtmeyenler olmak üzere ikili bir ayırmda ele almak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009:1). Bu şekilde bir ayrımla örgütlerin tanımlanması daha doēru nitelendirilmektedir.

Bu çalışmada kar amaçlı örgütler incelenmektedir. Bu anlamda, bir mal veya hizmet üretmek için farklı yeteneklere sahip bireylerin bir araya gelerek, ortak bir amaç uēruna birbirine baēımlı halde buldukları toplulukları “rgt” olarak tanımlayabiliriz. Bu topluluklarda bireyler sürekli olarak birbirini etkilemektedir.

Türk Dil Kurumu’nda kelime anlamı olarak örgüt, ortak bir amaı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluřturduēu birlik, teşekkül, teşkilat şeklinde belirtilmesinin yanı sıra deēiřik açıklamalar da belirtilmektedir. Fakat bu açıklamaların hepsinde aynı hedeften ve kuvvetlerin birleştirilmesinden söz edilmektedir (Kalkan, 2003:4). Bununla birlikte örgüt veya organizasyonla alakalı pek çok farklı kaynak incelendiēinde ařaēıdaki tanımlarla karşılaşmak mümkündür:

- Organizasyon, bir açıdan bakıldıēında yöneticilerin faydalanabileceēi bir enstrüman iken, diēer açıdan ise yöneticilerin işlemleri organize edeceēi ve bizzat etkileneceēi bir alanın meydana gelmesiyle oluşan yapıdır. Yani, yneticiliēin etkin bir biçimde oynandıēı sahadır (Koçel, 2014:96).
- Örgüt; bina, örgüt politikaları ve kuralları ile birlikte, insanlardan ve onların ilişkilerinden teşekkül olan sosyal bir sistemdir (zcan, 2010:19).
- Örgüt, ortak bir hedefe ulaşmak ve gerekli hareketi yapmak için birlikte olan bireyler tarafından meydana getirilmiştir (Gürüz ve Gürel, 2009:13).

- Örgüt, pek çok bireyin akılcı bir biçimde meydana getirdiği hareket ve kuvvet birlikteliğidir (Güney, 2012a:3).
- Organizasyon (örgüt), belirli bir hedefe ulaşmak üzere resmi olarak teşkil edilmiş bireylerden meydana gelmiş büyük bir oluşumdur. Öyle ki örgüt, belli bir yetki hiyerarşisi içinde bir ilişkide bulunan geniş bir insan oluşumudur (Parlak, 2013:34).
- Örgüt, birden daha fazla kişinin amaçların gerçekleştirilmesi için hareketin ve işbirliğinin birlikte yapıldığı oluşumlar olarak nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:20).
- Örgüt, amaç ve hedefle ilgili tüm faaliyetlerin, yapılacak olan işlerin mantıklı bir biçimde dağıtıldığı bir görevler mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000:187).
- Örgüt, bir çatı yapısı gibi daha evvel tespit edilen ilişkiler birlikteliğidir. Yine, bu yapının oluşum sürecini, bir dizi faaliyeti koordine etme süreci olarak da belirtebiliriz (Demirci, 2008:180).
- Örgüt, belli bir işi devamlı, düzenli ve şekilli gerçekleştirmek üzere sosyal gruplarda bireyin kontrolünde oluşturulmuş insan grubuna denmektedir (Güney, 2007:27).
- Örgüt, birden fazla bireyin belli bir hedef çatısında birleşip beraber hareket ederek bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla gerekli faaliyetleri birbirleriyle etkileşimde bulunarak yaptığı, amaç odaklı olup sosyal olarak da işlerin organize edildiği ayrıca dış çevreyle uyum gösteren yapıdır (Özcan, 2010:20).

Bu açıklamalar kapsamında örgüt veya organizasyon şu şekilde tanımlanabilir: Örgüt, birden fazla bireyin en temel ihtiyaçları dâhil tüm gereksinmelerini tatmin ettiği ayrıca statü elde ettiği, karşılıklı somut ve soyut duyguların aktarıldığı sosyal bir sistemdir. Yine organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyeceği amaçları, bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerin birleştirilmesi vasıtasıyla amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan bir iş bölümü veya koordinasyon sistemidir. Kısaca; organizasyon, insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir yapıdır.

Organizasyonlara veya örgütlere fayda-zarar açısından bakıldığında faydalı yanlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar toplu yaşam içinde bulunan insan topluluklarında dedikodu, olumsuz etkileşim, işgören devir hızı, iş devamsızlık vs. gibi örgüt için zararlı sonuçları bulunsa da, amaç birliği, yüksek motivasyon, faydalı aktarım, örgütsel vatandaşlık vs. gibi faydalı çıktılarının alınması da söz konusudur. Örgütlerin, aşağıda belirtilen faydalarının yanında çok daha fazla

Faydasından bahsetmek mümkündür. Genel itibariyle örgütte bulunmanın faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütler, insanları aynı amaç doğrultusunda yoğunlaştırır ve yüksek motivasyonun sağlanmasıyla birlikte bireylerde mutluluk hissi oluşturur,
- Örgütler, içinde bulunan bireylere bir kimlik ve statü kazandırır ayrıca karar verme ve öğrenme sürecini yüksek düzeyde sağlar. Ayrıca örgütler; işlerin, planlı, düzenli, doğru ve disiplinli bir şekilde icrasını sağlar,
- Örgütler, bünyesinde bulunan insanların kendini güvende hissedebileceği, dış tehlikelere karşı bir kalkan görevini üstlenir,
- İçinde bulunduğumuz Bilgi Çağı'nda örgütler; elde edilen ham verilerin ve bilgilerin etkin bir şekilde işlenmesini, değerlendirilmesini ve doğru şekilde kullanılmasını sağlar,
- Örgütler, sosyal yaşam içinde yaşayan birer canlı varlık olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına göre kendini yenileyerek yaşanılacak bir ortamın devamlılığını sağlar,
- Örgütler, kendisini oluşturan bireylerin hayal gücünü kullanarak yaratıcı yeni pek çok düşüncenin kurgulanmasını ve vücuda gelmesini sağlayan bir platform görevini üstlenir,
- Örgütler, işletmeler açısından stratejik rekabetin etkin olduğu ve var olma çabalarının çok ciddi yaşandığı küreselleşmiş dünya içinde hayatta kalmayı ve stratejik üstünlüğü sağlar,
- Örgütler, yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetleme) liderlik ve yöneticilik açısından etkin icrası için uygun bir ortam sağlamaktadır.

2.3. Adalet Kavramı ve Tanımı

Çalışanlar yönetimden temel olarak iyi yönetim ilkelerine uymalarını beklemektedir. Küresel olarak genel kabul görmüş iyi yönetim ilkelerini adillik, sorumluluk, hesap verilirlik ve şeffaflık olarak ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada temel ilkelerden adalet ana değişken olarak ele alınmaktadır.

Adalet; doğruluk, tarafsızlık, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, anlayış, insaniyet, iyilik, güven ve güvenlik gibi kavramlarla bir arada hatta aynı anlamda düşünülebilir. İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar önemini koruyan adalet olgusu konusunda birçok düşünür tarafından değişik tanımlamalar yapılmış ve üzerinde çalışılmış bir kavramdır. Bunun pek çok sebebi bulunmaktadır. Öyle ki sebeplerinden birisi; bireysel bakış açılarının ve yargıların

farklılık göstermesi, diğeri ise içinde bulunulan dönemin sosyal, ekonomik ve hukuki şartları olarak belirtilmektedir.

Adalet kavramı sosyal yaşamın bir gerekliliğidir. Adaletli bir yaşamın her birey açısından farklı bir takım sonuçları olacaktır. Toplumsal hayatta olumsuz bir durumla karşılaşıldığı zaman, bu olay sosyal, ekonomik ve politik sonuçları da beraberinde getirmektedir. O yüzden örgüt içindeki bireylerin yaşamlarını adaletli bir yönetim içinde sürdürme arzuları bulunsa da beklenmeyen olumsuzluklara karşı proaktif davranış alışkanlıklarının da bulunması gerekir. Ama bu davranış şekilleri örgütün ahlaki normlarına ters düşmemelidir. Zaten Aristo'dan günümüze kadar ahlak felsefecileri, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurgulamışlardır. Yine adaletin temel ilkeleri siyaset felsefecileri tarafından da sürekli olarak tartışılmış ve sonuçları toplumun refahı için siyasal yönetimde kullanılmıştır.

Adalet üzerinde Platon'un düşüncesi önemli bir yer tutmaktadır. Platon, adaleti çok açık bir şekilde ele alarak devleti ölçülülük, bilgelik, cesaret ve adalet şeklinde dört temel erdeme bölmüştür. Öyle ki adalet kavramını, her bireye hakkını vermek olarak görmüştür. Yine diğeri bir düşünür Ambrose, adaletin bireyler açısından önemini şu şekilde sıralamıştır:

- Kişilerin bireysel beklentileri adalete bağlıdır,
- Adalet kişilere örgütlerindeki buldukları yeri gösterir. Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli davranışları kişilere örgüt içi mevkilerini gösterir,
- Adalet ahlaki bir erdemdir. Kişiler adalete önem vermektedir. Çünkü bireyler insani değerlere her zaman saygı gösterirler.

Buradan anlaşılacağı üzere adalet, kişilerin bir hak arayışı ve statülerini rahat bir biçimde ve güven içinde devam ettirme istekleridir. Ayrıca adaletli bir örgüt içinde bulunan bireyler, buldukları örgütte ahlaki açıdan da sorunlarına çözüm bulma beklentisi içindedirler.

Her bir bireyin hakkına saygı göstermeye ve bir kişinin diğeriinden öncelikli veya üstün tutulmayarak herkesin eşit haklara sahip olmasına adalet denir. Öyle ki adalet sayesinde insanlar gruplar halinde yaşayabilmekte ve belirli amaçlar doğrultusunda örgütlenmektedirler. John Rawis'de adalet olgusunu sosyal örgütlerin en önemli parçası şeklinde görmüştür.

Adalet kavramı, insanoğlunun yaşamı süresince doğru ve yanlış ayırt eden önemli bir ölçek olmuştur. Hem kişisel hem de toplumsal kuvvetle bir görülen adalet olgusu hak kavramıyla da beraber görülmektedir (Taşkiran, 2010:119). Yani insanlık tarihi sürekli olarak örgüt içinde bulunan bireylerin bir güç mücadelesine şahitlik etmiştir. Bireyler gerek bireysel yeteneklerini, zekâsını, çalışmalarını kullanarak gerekse statüsünü, nüfusunu, fiziksel gücünü veya ekonomik unsurlarını kullanarak adaleti sağlamaya çalışmışlardır. Dolayısıyla örgütlerde adaleti sağlayarak kazanımların, çıkarların ve kaynakların elde edilmesine karşılık adaletin tesis edilmemesi sonucunda örgüte ve diğer bireylere karşı doğal bir kaygı ve şüphe oluşacaktır. Bu durumda örgüt içindeki bireylerde bir mutsuzluk ve motivasyon kaybı olacak ve bu durum sonucu da örgüt hedeflerinden ayrılacaktır.

Adalet, genel itibariyle yukarıda ki tanımlamalar ışığında belirtilmiştir. Aslında adaletin çok da basit bir tanımlamayla belirtilmesi mümkündür. Öyle ki adalet “başkasına her açıdan saygı” gibi dört kelimeyle hatta “hak veya hukuk” gibi tek bir kelimeyle bile anlatılması mümkün olabilecek bir olgudur. Ama insanlar adaleti “güç” ile beraber algıladıkları için çoğu zaman gücün elde edilmesi sonucu adalet anlayışı sübjektif bir hale bürünebilmektedir.

Adaletle ilgili yukarıdaki açıklamalar kapsamında literatür taraması sonrası yapılan tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Adalet, toplumdaki bireylerin gelişimini sağlayan ve bu gelişimi mesleklerinde göstermelerine imkan tanıyan, her bireye aynı seviyede pozisyonuna göre hak ve sorumluluklar veren, bireyin yeteneklerinin grubun tüm üyelerince kabulünü garantiye alan etik ve hukuk kuralıdır (Kolçak, 2013:19).
- Adalet, bir mekanizmayı oluşturan en temel prensip, inanç ve değerlerin o yapı içinde bulunan kişilere olumsuz bir ayrımcılığa tabi tutulmadan uygulanmasıdır (Bedük, 2011:30).
- Adalet kavramı, insanların toplu olarak beraber yaşamaya başlamalarıyla birlikte bir bireyin diğerine doğru davranış şekli ve ihtiyaçların insanlar arasında adil pay edilmesi gibi konuları içeren bireyler arasındaki sosyal bir eşitliktir (Özler, 2010:41).
- Adalet yaklaşımı, icra edilen işler sonrası meydana gelen çıktıların (fayda ve zararların) kişi ile örgüt içindeki gruplar arasında ahlaki normlar kapsamında eşit bir biçimde pay edilmesi hususunda düşünce, karar ve eylemlerin tartışılmasıdır (Derin, 2011:136).

- Adalet kavramı; organizasyonlarda yönetim hem ekonomik hem de sosyal açıdan yazılı kaynaklarla (kanunlar, yönetmelikler) doğru bir şekilde icra edilirken, her bireyin bireysel haklarına gerekli saygının gösterilmesidir (Eren, 2014:220).
- Adalet; yöneticilerin, çalışanlarına karşı her konuda sosyal değişim ilişkileri kapsamında adil davranmalarıdır (İplik, 2010:96-97).
- Adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır. Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme anlamının yanında isim olarak da kullanılmaktadır. Yine adalet, herkese kendine düşeni, kendi hakkı olanı vermektir (TDK, 2015).

Bu açıklamalar kapsamında, adaleti şöyle tanımlamak mümkündür: Adalet, kişinin kendi sınırlarını bilmesidir. Güç sahibi yöneticinin emrindekilerin haklarını gözetmesi, eşit dağıtması ve onları anlamaya (empati) çalışmasıdır. Yine adalet, bireyin içinde bulunduğu örgütün yazılı kurallarına ve yazısız normları olarak bilinen gelenek, görenek, örf ve adetlerine uyması sonucunda kendisine örgüt tarafından tanımlanan hak, sorumluluk ve ödevlerdir denilebilir. Son olarak ise adalet, örgütte yöneticilerin kendi yönetiminde bulunan işgörenlerinin hak ve sorumluluklarını eşit, adil ve zamanında dağıtmasıdır.



3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖNCÜLLERİ, SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel tutum ve davranışlar içerisinde en çok ele alınan konulardan birisi olan örgütsel adalet algısı, bir örgütte dağıtım yapılan ücret ve ödül gibi somut çıktılarla birlikte değer atfetme ve takdir edilme gibi somut olmayanlar örgütsel çıktılarda, bunlara ilişkin karar verme süreçlerinde ve sonuçların paylaşılmasında ne kadar adil davranıldığına ilişkindir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet algısına odaklanılmakta ve bütüncül bir şekilde kavramın açıklaması yapılmakta, önemi ortaya konulmakta, öncülleri ve sonuçları açıklanmakta, kavramı etkileyen faktörler ele alınmaktadır.

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanların, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını ifade etmektedir (Greenberg, 1996:58). Bir örgütte oluşan adaletli yönetim ortamı güven ortamını da beraberinde getirmektedir.

Sosyal yaşam içinde bir arada yaşayan insanlar, aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalıştıkları örgüt/organizasyonda yöneticilerinin hakkaniyetli, adaletli ve anlayışlı davranmasını beklerler. Adil ve bilinçli yöneticiler de izleyenlerine karşı örgütün hedeflerine ulaşması için yönetim fonksiyonlarını insan merkezli kurarak, çağımızın modern örgüt yapılarındaki yönetim şeklini icra ederler. İşte bu yönetim anlayışı içinde örgütsel adalet kavramı, yönetim fonksiyonunun önemli bir kısmını oluşturur. Öyle ki örgütün uzun vadede devamlılığını sağlayarak yüksek üretim ve karlılığı gerçekleştirebilmesi ancak örgüt içinde çalışanların kendini güvende hissetmeleri ve herkese eşit ve adaletli şekilde davranılması sonucunda oluşabilecektir.

Örgütsel adalet kavramı, Jay Adams'ın General Elektrik Şirketi'nde yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkan eşitlik teorisi ile eşleştirilmektedir. Örgütsel adalet

sosyal mübadele kuramı çerçevesinde açıklanabilmektedir. Karşılıklılığın esas olduğu kuramda çalışan ve örgüt arasında bir alışveriş söz konusudur. Örneğin çalışan emeği karşılığında bir ücret almaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, yüksek motivasyonlu bir örgüt ikliminin sağlanması ve böylece verimliliğinin artması, işgörenlerin çalıştıkları örgütte kendilerine karşı adaletli, eşit, teşvik edici ve ödüllendirici bir şekilde davranılması sonucunda mümkün olmaktadır (Adams, 1965). Hem böylece yöneticilere olan güven ayrıca örgüte karşı hissedilen bağlılık da artmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı; herhangi bir örgütteki faaliyetlerin temel ilkelerinin açık bir şekilde olması, kişiden kişiye farklılık göstermemesi şeklinde olsa da bu durumun sebeplerinin net bir biçimde belirtilmesini de öngören bir olgudur. Yöneticilerin faaliyetleri yürütürken verdikleri kararlarda adil olduğu duygusu onların iş motivasyonlarını ve gayretlerini ciddi seviyede etkilemektedir (Koçel, 2014:530). Adalet çalışanlara güven hissi ve aidiyet duygusu aşılacaktır.

Greenberg'in de belirttiği gibi insanların adaletle alakalı her zaman olumsuz temelli bir kaygıları bulunur. Maalesef bu potansiyel kaygı düzeyi, bazen gerçekleşmektedir (Derin, 2011:137). İnsanlar yaşamlarındaki olumsuzlukları çok kolay unutamazlar ve çevresel unsurların da etkisiyle sürekli olarak örgüt içinde yaşanmış olumsuz örneklemeleri anlatırlar. Böyle bir örgütte işe başlayan bireyler de maalesef bu yargıyla mesailerine giderler. Eğer çalıştıkları örgütte de böyle bir adaletsiz bir uygulamayla (adaletsiz ve eşit olmayan ücret ve görev dağılımı gibi) karşılaştıklarında kaygılarının gerçek olduğunu gözlemleyeceklerdir.

Örgütteki işgören mesleki gayretleri sonucunda elde ettiği bir takım fayda ya da menfaatleri veya ödüller, öteki işgörenlerin elde ettikleriyle kıyaslar. Bu kıyaslama sonrası başarı ve menfaatlerin az ya da çok olmasına bakmaktadır. Öyle ki bu oranlama sonrası değerlemenin düşük olması sonucunda kendisinin daha az takdir edildiğini düşünerek örgüte karşı öfkelenecektir. Tam tersi bir oranlama sonucunda ise daha fazla takdir edilmesinden ötürü kendisini suçlu hissedecek ve üzülecektir. Nihayetinde burada Adams'ın eşitlik teorisinden bahsetmek mümkündür. Bununla birlikte örgütler, örgüt içinde huzurlu bir ortamın oluşması ve çalışanların barış içinde bulunmaları için yöneticilerin adalet olgusunu dikkate almaları sonucunda örgütsel huzur ve mutluluğun sağlanabileceği üzerine çalışmıştır (Eren, 2014:551-

552). Kısaca örgütte bulunan çalışanlar kendilerine karşı davranış şekline göre örgüt içi hareketlerini belirlerler. Çalışanlar yönetimin davranışından algıladıkları duygulara göre olumlu veya olumsuz tepkimelerde bulunurlar. Burada esas olan çalışan davranışlarını örgüt lehine olumlu davranış çıktıları şeklinde yönlendirebilmektir.

Örgütsel adalet, örgüt içindeki varlıkların doğru bir şekilde pay edilmesindeki özeni, kararlar alımındaki tarafsızlığı yine insanların birbiriyle olan ilişkilerindeki yansızlığı esas alan bir anlayıştır (Bedük, 2011:29). Böyle bir örgüt içinde adaletin dağılımı herkes tarafından eşit olarak algılanacak ve yüksek motivasyon sağlanarak sürekli bir güven ortamı tesis edilecektir.

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımında, mesaiye riayeti takibinde, yetki verilmesi hususunda, ücret düzeylerinde ve ödüllendirilmelerinde örgütlerdeki yönetsel süreçteki kararların doğru ve yansız olarak icra edilmesiyle alakalıdır (İnce ve Gül, 2004:76). Aynı örgütte çalışanların arasında bu konularda yapılması muhtemel bir ayrıcalık örgüt içi güven ve huzur ortamını, aidiyet duygusunu yaralayacaktır. Mesela örgüt içinde aynı işi yapan fakat farklı şekilde işe girişi olan işgörelere farklı özlük hakları veya farklı ücret düzeylerinin bulunması örgüt içi dayanışmayı ve birliği sarsacaktır. Bu olumsuz durum ise örgüt içi adaletsizliğin dedikodu veya farklı şekillerle dağılımına ve motivasyonun kaybolmasına sebep olacaktır. O nedenle örgüt içi fonksiyonların işgörelere dağılımında eşit ve adaletli olunması gerekmektedir. Böylece olumsuz davranışların önlenmesi mümkündür.

Bununla birlikte örgütlerin lehine bir davranış şekli olarak görülen örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli bilişsel faktör de örgütsel adalettir. Yapılan araştırmalarda çalışanlarla yöneticileri arasındaki örgütsel adaletin varlığına olan inanç ve bu duygunun pekişmesi sonrası güven temelli kurulan ilişki çalışanın örgütle bütünleşmesini sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine sebep olmaktadır (İplik, 2010:95-96). Öyle ki örgütle kendini bütünleştiren işgörelenler, çıkması muhtemel olumsuzluklarda hatta beklenmeyen krizlerde bile kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp, olması muhtemel işgörelen devrini veya yeni bir iş arama gayretini bir kenara bırakıp onun yerine örgütün durumunun nasıl düzeltilebileceği hususunda emek harcamaktadır.

Örgütsel adaletle ilgili yukarıdaki açıklamalar kapsamında literatür taraması sonrası yapılan tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Örgütsel adalet kavramı, örgüt içinde bulunan işgörenlerin kendi çalışmaları ve kazanımlarını, benzer örgütlerde benzer durumdakilerin çalışmaları ve kazanımlarıyla kıyaslamaları sonucu örgütüyle, yöneticisiyle ve mesleğiyle alakalı olumlu veya olumsuz tutumların gelişmesidir (Özler, 2010:42).
- Örgütsel adalet, çalışanın genel olarak iş yerlerinde hissettiği adalet yansımalarıdır (Derin, 2011:136).
- Örgütsel adalet kavramı; yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını icra ederken karar ve uygulamalardaki adil oldukları duygusunun, işgörenlerin motivasyon ve performansındaki yansımalarıdır (Koçel, 2014:530).
- Örgütsel adalet kavramı, yönetim esnasında alınan kararlar sonrası ilgili faaliyetlerin işgönerlerce hakkaniyetli, dürüst, ayırım ve kayırım yapmadan alındığı konusunda hissedilen algılardır (Eren, 2014:554).
- Örgütsel adalet, özellikle yöneticilerin örgütteki bireylerle ve süreçlerle alakalı belirledikleri strateji ve politikalarda tarafsız olmalarıdır (Bedük, 2011:32).

Buradaki örgütsel adalet ile yapılan tanımlamalar ve açıklamalar çerçevesinde yeni birkaç tanımlama şu şekilde sıralanabilir: Örgütsel adalet, yöneticilerin örgütteki işgönerleri sadece yaptıkları işe göre bir değerlemeye tabi tutmasına ve karşılığını (ücret, statü vs.) da ona göre dağıtmasına denir. Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının hak ve edimlerinin eksiksiz ve koşulsuz olarak adil bir şekilde, zamanında hak sahiplerine verilmesidir. Yine örgütsel adalet, örgütteki bireylerin kaygılarını giderecek bir örgüt içi atmosferi sağlamak için yöneticilerin ayırım gözetmeksizin örgütsel çıktıları (ücret, statü, kariyer, güç vs.) hak sahiplerine iadesidir. Örgütsel adalet, örgütün hedeflerine ulaştırmada beklenen performansın sergilenmesi sonrası hak edilen karşılığın eksiksiz, zamanında ve adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Son olarak örgütsel adalet, örgüt çalışanları arasında örgütsel çıktıların (ücret, statü, kariyer, güç vs.) eşit ama adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken olgu, herkese eşit miktarda dağıtırken herkesin hak ettiği (adil) miktarda olan örgütsel çıktıların verilmesidir.

3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Örgütsel adaletin öneminin tam olarak vurgulanabilmesi için örgütsel adaletin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından ne anlama geldiğinin ve neden gerekli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar, çalıştıkları örgütte adil bir yönetim içinde görevlerini icra etmek isterler. Bu örgütsel adalet sadece yöneticileri değil aynı zamanda çalışanları da tam olarak kapsmalıdır. Diğer taraftan, örgütsel adalet çalışan, yönetici ve örgüt açısından fayda doğuran bir olgudur (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Örgütsel adalet ancak işletmelerdeki kurumsallaşmış bir adalet mekanizmasıyla sağlanabilmektedir.

3.2.1. Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi

Adalet kavramı, aynı örgüt içindeki çalışanlara hak ve sorumluluk dağıtımında eşit davranmakla olmaktadır. Yani hak edene gerekli imkânların sağlanmasına karşılık hak etmeyenine ise haksız bir edinimi elde etmesine mani olunmasıdır. Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanabilmesi için öncelikle adalet kavramının anlaşılması gerekmektedir. Aslında bireyler adaleti örgüte girmeden önce sosyal yaşamlarında öğrenmekte, çalışma alanında da sürekli adalet beklentisi içinde bulunmaktadır.

Bu kapsamda örgüt içindeki adaletin sağlanmasında temel kural olarak örgütün tüm kaynaklarının eşit ve adaletli bir şekilde dağıtılması, iş tanımlarının doğru yapılması sonucunda çalışanların iş başarısının ve iş doyumunun yükselmesi muhtemel olacaktır. Benzer şekilde birey açısından çatışmaların önlenmesi bakımından da yarar sağlamaktadır (Jasková, 2015:561). Böylece başarı, örgütler için kaçınılmaz sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak örgüt içerisinde adil olan normlar oluşturulmaya ve kararlar verilmeye çalışılırken çalışanların sübjektif algıları o davranışın veya kararın adil bulunmasını belirlemektedir (Yürür, 2009:168). Böylece örgütsel adalet algısının algısal bir kavram olduğunu belirtmek faydalıdır (Folger ve Cropanzano, 1998:xiii). Bu nedenle yönetimde bilişsel durum göz önüne alınmalıdır.

3.2.2. Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından önemi

Örgütsel adalet kavramının yöneticiler açısından en önemli kriteri, örgütün işleyiş prosedürlerinin etkin yürütülmesi açısından çalışanların doğru ve adaletli

yönetilmesidir. Böyle bir yönetimin sağlanabilmesi için çalışanların yetenekleriyle iş gereksinimlerini doğru ve eşit bir biçimde eşleştirmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, eşitliği Adams'ın Eşitlik Teorisi ile sağlayabilmektedir. Sonuçta bu teoride, bireylerin işteki başarı ve iş tatmin düzeylerinin, örgüt içi iş sahasındaki eşitlik ve eşitsizlikle doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Yani çalışanlar örgütteki çalışma gayretlerini ve elde ettikleri kazanımları başka bir örgütteki aynı pozisyonda çalışan bireylerle kıyaslayarak işine, yöneticisine ve örgütüne yönelik olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu olguyu düşünerek örgütsel adalet kavramını hem uygulaması hem de içselleştirmesi gerekmektedir.

Örgüt içinde hem yönetici açısından hem de çalışan açısından kabul görmüş yazılı ve yazısız kurallar mevcuttur. Herkesin bu kuralları uygulaması beklenen bir davranıştır. Burada esas olan görev, yetki ve yaptırım gücünü elinde bulunduran yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin kesinlikle adil olması gerekmektedir. Adil bir yöneticinin özellikleri kısa bir şekilde şöyle sıralanabilir:

- Davranışlarında “ben” duygusunu değil “biz” duygusunu benimser.
- Örgütün kaynaklarını kullanırken örgütün çıkarları doğrultusunda herkesin hakkını gözeterek hareket eder.
- Kimseye ayrımcılık yapmaz, herkesle eşit ve sınırlı bir mesafede ilişki kurar.
- Çalışmalarında bireysel menfaatlardan önce örgütsel menfaatleri gözetir.
- Demokratik bir tutum sergiler, örgüt faaliyetlerinde herkesi dinleyerek karar vermeye özen gösterir.
- Örgüt içinde oluşmuş olumsuz tabuları yıkarak sağlıklı bir iletişim ağı kurar. İletişimi çalışmalarda çözüm unsuru olarak açık hale getirir.
- Çalışmalarında başarıyı her daim hedefler, başarısızlık durumlarında ise sorumlu aramaz fakat başarıları çalışanlarla paylaşır.
- Örgüt içi motivasyon kaynağıdır. Sosyal etkinliklerle bu durumun sürekliliğini sağlar.
- Yeteneklerini, bilgisini ve tecrübesini örgüt içinde sürekli kullanarak sorunları yerinde ve zamanında çözmeye çalışır.

3.2.3. Örgütsel adalet kavramının örgütler açısından önemi

Toplumsal hayatın önemli sorunlarından birisi de kıt kaynakların adil bir şekilde dağıtımına ilişkindir (Yürür, 2009:168). Benzer şekilde sosyolojik bir oluşum olan

örgütlerde de kaynak paylaşımı sorunlu alanlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde adalet, çalışanların işletmeye verdikleri karşılığında elde ettikleri edimimleri ve kurallara aykırı davranışları karşılığında da belirlenen oranda cezalandırılmalarıyla aynı anlama gelmektedir. Çıktılar kadar kararların alındığı süreçlerdeki adil uygulamalar ve beşeri ilişkilerin yönetimini belirleyen sosyal norm ve örgütsel kuralların da adil olması beklenmektedir (Yürür, 2009:168). Bu kapsamda düşünüldüğünde, adalet iki şekilde ele alınabilir. İlk olarak adalet, hakkın dağıtılması şeklinde tanımlanabilir. Yani; çalışanlara hak, sorumluluk ve faydaların dağıtılmasındaki kuralların belirlenmesi ve doğru bir şekilde sıralanmasıdır. İkinci olarak ise adaletin düzenlenmesidir. İşletmede bulunan bir bireyin diğer çalışanların eylem ve işlemlerinden ötürü zarar görmesi sonucunda bu adaletsizliğin düzeltilmesidir.

Örgütsel adalet kavramı, işletmeler açısından daha makro düzeyde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Öyleki çalışanların bireysel tatmini, işletmedeki sorumluluklarını yerine getirmesinde çok önemli bir gerekliliktir. İş doyumunu ve beklentileri karşılanan bir çalışan işletmenin hedeflerine yönelik daha fazla motive olarak görevini icra etmektedir. Burada işletmenin genel prosedürlerinin ve işleyiş sürecinin adaletli bir şekilde kurgulanması gerekir. Aksi takdirde kısa vadede başarı sağlansa da uzun vadede bir kayıp kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel adalet algısı azalmış ya da yok olmuş çalışanların örgütlerine karşı bağlılığı azalacak, işletmeler ise zamanla hedeflerinden ayrılacaktır. Böyle bir sonuç hiçbir işletmenin arzuladığı bir durum değildir. O nedenle örgütsel adaletin sağlanması hem bireysel anlamda hem de kurumsal anlamda bir kazanım sağlamaktadır.

İşyerinde uygulanan standartların kişiye yönelik değil örgüte yönelik olması gerekmektedir. Örgütte bulunan çalışan veya yönetici örgüt içindeki kabul edilmiş ahlaki ve etik değerlere göre hareket etmelidir. Özellikle örgüt içindeki adalet sistemi evrensel kurallara uygun ve herkesi kapsayıcı nitelikte olmalıdır. Örgütsel adalet ve örgütsel psikoloji konularında bir araştırma artışı görülmektedir. Bu araştırma eğiliminin artmasındaki en önemli gösterge, örgütsel adalet olgusunun işletmelerin örgütsel psikolojiyle birlikte kabul görmüş olduğu algısıdır (Gilliland ve Chan, 2009:167). Artık fiziki yönetimin beşeri ilişkilerin iyi tanımlanmasıyla mümkün

olacağı anlaşılmaktadır. Bunu başarmak için öncelikle çalışanların, sonrasında ise örgüt psikolojisinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, esas olarak çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kazanımları, söz konusu kazanımları ortaya çıkaran süreçleri ve yönetici-çalışan arasındaki etkileşimdeki adil olan ve olmayan uygulamaları etkilemektedir. Bu açıdan örgütsel adaletin farklı boyutlar altında ele alındığı görülmektedir. İlk başlarda sadece kazanımların adil olduğu değerlendirilirken daha sonra kazanımlarda karar verilen süreçlerin ve sonuçları etkileyen ilişkilerin de adil uygulamalar içermesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Yürür, 2009:169). Burada da dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel, kişiler arası ve bilgisel adalet boyutları incelenmektedir.

3.3.1. Dağıtımsal adalet boyutu

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmaların başlangıcını dağıtımsal adalet oluşturmaktadır (Yürür, 2009:168-170). Dağıtımsal adalet, çalışanlar arasında ödüllerin dağıtımının nasıl algılandığı ile ilgilenmektedir. Diğer bir ifade ile Adams'ın eşitlik teorisinde belirttiği gibi çalışanlar elde ettiği kazanımları karşılığında verdikleri emek ve zamanla kıyaslamakta, akabinde diğerlerinin elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırmaktadır.

Adams esasen dağıtımsal adaleti savunmaktadır. Adil olmayan uygulamaların mevcut olduğu bir örgütte çalışma ortamının huzurundan, çalışma barışından söz edilemeyecektir. Çalışanların performansları düşük olacağı gibi ne politika yapımına ne de yeni fikirleri ile örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlanabilecektir.

Ancak burada temel kaygı çalışanın bir uygulamayı adil olarak nitelendirebilmesi için ihtiyaç duyduğu karşılamanın içeriğinin belirlenmesidir. Kıyaslama yapılacak kişi veya kişilerin kim olacağı sorusu dağıtımsal adalet algısını farklı etkilemektedir. Bu kıyaslamanın yapılacağı kişiler örgüt içerisinde olabileceği gibi örgüt dışından da seçilebilmektedir (Yürür, 2009:171). Bireyin örgüt dışından seçilmesi durumunda; aynı sektördeki bir çalışanın olabileceği, aynı bölgede yaşayan birisi veya dünyanın

herhangi bir yerinde yaşayan birisi de tercih edilebilmektedir (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007:24). Sonuçta tercihte bir sınırlama söz konusu değildir.

Dağıtımsal adalet algısı açısından çalışanların dağıtımları adil algılamalarında eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralını gözettikleri belirlenmiştir (Deutsch, 1973). Bu durumda dağıtım üç türlü gerçekleşebilmektedir. Eşitlik kuralına istinaden dağıtım sosyal mübadelede olduğu gibi katkıları oranında yapılırken, eşit paylaşımında katkılar göz önünde bulundurulmadan kişi sayısı ile doğru orantılı dağıtım söz konusu olacaktır. Diğer yandan, ihtiyaç kuralına göre çalışanların ihtiyaçları ön planda tutularak dağıtım yapılacaktır (Chen, 1995:408). Çalışanların ne kadar ihtiyaçları varsa kaynaklar ona göre planlanmaktadır.

Dağıtımsal adalete söz konusu kazanımların neredeyse tamamının ekonomik tatmin sağlayıcı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple eşitlik ilkesinin daha ön planda tutulduğu bir gerçektir. Ancak örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi söz konusu olduğu durumlarda eşit paylaşım ilkesi de gözetilebilmektedir (Kabanoff, 1991:417). Bu durumda sosyalleşme süreci kaynakların dağıtımında önem arz etmektedir.

Bunlarla birlikte, dağıtımsal adalete konu olacak paylaşımlar sadece ekonomik olmamakta, sosyo-duygusal değerler de önem taşımaktadır (Greenberg, 1988). Araştırmacıya göre diğer çalışanlara kıyasla kendisine daha prestijli bir ofis tahsis edilmediğini düşünen çalışanın örgütsel adalet algısı zayıflamaktadır (Yürür, 2009:172). Bu durum çalışanın üretime katkısını olumsuz etkilemektedir.

3.3.2. İşlemsel adalet boyutu

Örgütsel adalet konusundaki öncü araştırmalar, dağıtımsal adalette birlikte süreçlerdeki adil uygulamaları inceleyen adaletin işlemsel boyutu üzerine yoğunlaşmıştır (Yürür, 2009:169). İşlemsel adalet dağıtılan ödüller ile değil ödüllerin dağıtım süreciyle, yöntemiyle ve mekanizmaları ile ilgilenmektedir (Spector, 2006:207). Nitekim dağıtımsal adalet algısının ekonomik kazanımlarla birlikte sosyo-psikolojik kazanımları da içerecek şekilde genişlemesi süreçlerin daha önem kazanabileceğine işaret etmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001:123). Böylece örgütsel amaçlara daha bütüncül bir yaklaşımla ulaşmak söz konusu olmaktadır.

Öte yandan, Leventhal'a göre süreçlerin adil bir yapıya kavuşturulması dağıtımsal adaletin ön koşuludur. Ancak, işlemsel adaletin dağıtımsal adalete neden olacağı gibi

düşünülse de bazı durumlarda bu gerçekleşmeyebilir. Örneğin, önceki yönetim politikaları gereği ücretlendirme yapılırken aynı değerde işgörenlerin ücretleri arasında farklılık olması dağıtımsal adalet olmadığına işaret etmektedir. Bu durumu fark eden yönetimin, daha az ücret alanların ücretlerinde iyileştirmeler yapmaya başlaması işlemsel adaletin sağlandığını göstermekle birlikte, dağıtımsal adalet ile ilgili aynı sonuca ulaşamayabilir (Spector, 2006:207). Bir sürecin adil olup olmadığına aşağıda belirtilen altı özellik incelenerek karar verilir (Leventhal, 1976):

- Kişiler arası tutarlı olup olmadığı
- Önyargı içerip içermediği
- Doğru bilgiye dayanıp dayanmadığı
- Hataları düzeltip düzeltmediği
- Herkesin isteklerini karşılayıp karşılayamadığı
- Etik standartlara uyup uymadığı

İşlemsel adalet algısı kararların nasıl verildiğine ilişkin çalışanların algısını içermektedir. Bu noktada, örgüt içerisinde alınan kararların adil algılanabilmesi için yapılabilecekler aşağıdaki gibidir (Greenberg, 2004:355):

- Karar verme süreçlerine çalışanların katılımının artırılması
- Çalışanlarca yapılan hataların düzeltilmesine olanak tanınması
- Örgütsel politika ve kuralların tarafsızlıkla uygulanması
- Örgütsel kararların doğru bilgiye dayanması

3.3.3. Etkileşimsel adalet boyutu

Örgütsel adalet, çıktılar ve süreçler kadar yönetici-çalışan arasındaki etkileşimde de söz konusu olmaktadır. Araştırmacılara göre adaletin iletişim kriteri etkileşimsel adalet boyutu olduğu belirtilmiştir (Bies ve Moag, 1986). Zira süreçlerin adil olup olmadığı belirlenirken yönetim-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi de dikkate alınmaktadır (Yürür, 2009:175). Zaten işlemsel adalet, süreçlerin yapısal niteliğinin belirlenmesindeki adil uygulamalardan bahsederken etkileşimsel adalet, yönetim ile çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisine vurgu yapmaktadır (Cropanzano ve Randall, 1993:12). Etkileşimsel boyut kapsamında değerlendirilebilecek konular ise aşağıdaki gibidir (Tyler, 2000):

- Çalışanların kararlara katılımı
- Karar verici makamların tarafsızlığı

- Karar vericilerin güvenilirliği
- Karar verici makamların çalışanlara saygın davranması

Etkileşimsel adalet boyutu kişiler arası duyarlılık ve sosyal sorumluluk olmak üzere iki boyutta ele alınabilir (Folger ve Cropanzano, 1998:xxiv). Kişiler arası duyarlılık boyutu karar vericilerin çalışanlara saygılı ve nazik davranmaları gerektiğine işaret eder. Sosyal sorumluluk boyutu ise kararların çalışanlara doğru, yeterli derecede açıklanmasını gerektirmektedir (Anderson ve Shiner, 2003:230). Ancak bu şekilde çalışanlar konuyu tam olarak içselleştirebilmektedir.

3.3.4. Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutu

Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet, bazı kaynaklarda ayrı bir boyut olarak değerlendirilirken, pek çok çalışmada etikleşimsel adaletin altında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda etikleşimsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Greenberg, 1993). Dağıtımsal adalet algısının sosyal yönünü oluşturan kişiler arası adalet boyutu, çalışanların kazanımlarının sonuçlarıyla ilgili yakından ilgilenmektedir (Yürür, 2009:179). Dağıtımlar sonucu elde edilen kazanımlara ilişkin yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin niteliği kişiler arası adalet algısı olarak ifade edilebilir. Kişiler arası adalet, bir örgütte karar verici makamların çalışanlara dürüst, saygılı ve nazik davranması ile ilgili örgütsel adalet boyutudur (Colquitt, 2001). Örgüt içerisinde özellikle ahlaki olmayan davranışların algılanmasında kişiler arası adalet daha ön plana çıkmaktadır (Li, Cropanzano ve Molina, 2015:381). Böylece alışanlar kurumlarında tesis edilmiş adaletli bir sistemin varlığını hissetmektedir.

Bilgisel adalet boyutu, örgütsel süreçlere ilişkin çalışanlara bilgi verilmesini öngörmektedir. Bilgisel adalet bir örgütte karar verici makamların aldıkları kararların gerekçelerini çalışanlarına açık, dürüst ve kapsamlı bir şekilde açıklamasına ilişkin örgütsel adalet boyutudur (Colquitt, 2001). Bilginin paylaşılmasının bilgisel adalet algısını artıracadı ileri sürölmektedir (Yürür, 2009:178-180). Karar vericilerin bilgi paylaşımında bulunmadığı örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algıları zedelenmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:96). Özellikle işlerin yolunda gitmediği veyahut işgörenlerin kişisel olarak fayda elde edemediği durumlarda bilgisel adalet boyutu daha ön plana çıkmakta ve işgörenler işverenden duruma özgü açıklama ve somut kanıt beklemektedir (Cropanzano ve Molina, 2015:381). İster

kişiler arası adalet olsun ister bilgisel adalet olsun çalışanların görev tanımları dışında ekstra çabalarını sağlamakta ve daha yüksek iş tatminine ulaşmalarına aracılık etmektedir (Carmon, Miller, Raile ve Roers, 2010:213). Bu durumda çalışanlar motive olarak örgütsel hedeflere yoğunlaşmaktadır.

3.4. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel bir tutum olarak örgütsel adalet algısının oluşması için gerekli koşulları örgütsel adaletin öncülleri olarak ele almak gerekmektedir. Zira çalışanlarla yöneticiler arasında çalışma barışının, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamının tesis edilebilmesi, örgütsel adaletin yaratılması için çalışma koşulların, süreçlerin ve iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.

Örgüt içerisinde herkese aynı muamelede bulunulması ve adil davranılması gerekmektedir. Aksi durumdaki farklı uygulamalar sonucu, çalışanlarda bir değersizlik hissi oluşacak ve bu durum işgörenlerin motivasyonlarına yansiyacaktır. Düşük motivasyonla çalışan işgörenler, örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaşacak ve bir müddet sonra işe geç kalma, işe devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileyeceklerdir. Öyle ki bu olumsuzluklar sadece istenmeyen davranışları sergileyen bireyleri etkilemez aynı zamanda örgütte bulunan diğer işgörenleri de olumsuz yönde etkilemektedir. O nedenle yöneticilerin bu olumsuzlukları çok geçmeden tespit etmesi, doğru bir reaktif davranışla müdahale etmesi gerekmektedir.

Çalışanların örgütlerdeki uygulamaları ve yöneticilerin davranışlarını adil olarak algılamaları pozitif örgütsel tutum ve davranışlara yol açabileceği gibi adil olmayan uygulamaların varlığı, verimliliği azaltıcı negatif tutum ve davranışlara neden olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının neden olduğu negatif örgütsel davranışlar arasında üretkenlik karşıtı iş davranışlarından hırsızlık (Greenberg, 2002) ve işten ayrılma niyeti (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000) örnek gösterilebilir. Diğer taraftan örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu tespit edilen pozitif örgütsel davranışlar arasında örgüt içinde görülebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı (Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998) ve örgütsel bağlılık algısı (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007) da yer almaktadır.

Özellikle yönetici-çalışan arasındaki ilişkideki adil uygulamaları ele alan etkileşimsel adaletin çalışanların görev tanım formları dışında da kurumsal katkılarını artırarak

örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ortaya koymuştur (Moorman, 1991). Benzer şekilde işlemsel adalet algısının da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını göstermiştir (Konovsky ve Pugh, 1994). Sonuçta böyle bir durum işletmelerin lehine olmaktadır.

Örgütsel adalet algısının boyutlarından etkileşimsel adaletin (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002) ve yine gözlemlenen işlemsel adaletin (Heponiemi, Elovainio, Laine, Pekkarinen, Eccles, Noro, Finne-Soveri ve Sinervo, 2007) çalışan performans ve verimliliğini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu da araştırmalarla ortaya konmuştur (Tang ve Baldwin, 1996; Yürür, 2008). Örgütlerde yönetimin hissettirdiği adalet seviyesi, çalışanlardaki iş tatmini olgusuyla birlikte iş motivasyonunu da arttırmaktadır.

Örgütsel adalet algısının çalışanların sağlığı üzerinde de etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin olumsuz algılanmasının çalışanlar üzerinde stres yarattığı belirlenmiştir (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007). Özellikle dağıtımsal adalete konu olan ücretlendirmenin adil olmadığı düşünülmesi çalışanlarda stres yaratarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Greenberg, 2004:353). Bu durum çalışanların üretime sağladıkları katkıyı da olumsuz yönde etkilemektedir.

3.5. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısı, mübadele anlayışı ve duyarlılık gibi bireysel faktörlerle birlikte örgütsel yapı ve yönetim tarzı gibi örgütsel faktörler ve kültürel farklılıklar gibi sosyal faktörlerden etkilenmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adaleti etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal olmak üzere üç ana başlık altında ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

3.5.1. Bireysel faktörler

Örgütsel adalet algısı bireysel özelliklere göre farklılaşmakta, çalışanların adillik duygusu değişebilirken, adil olan ve olmayan uygulamalara tepkileri de çeşitlilik göstermektedir (Yürür, 2009:199). Mübadele anlayışı güçlü olan çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerinin daha negatif ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu tür bireyler özellikle performanslarını daha fazla azaltmakta ve

örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemektedir (Scott ve Colquitt 2007:290). Bu durumda örgütler açısından olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde, çalışanların adalete karşı duyarlılığı da örgütsel adalet algısını etkileyebilmekte, adil olmayan uygulamaların düzeltilebilmesi için duyarlı olan bireyler daha fazla çaba gösterebilmektedir (Schmitt ve Dörfel, 1999). Bu bireyler adaletsiz uygulamaların ortadan kaldırılmasında önemli bir rol üstlenmektedirler.

Elovainio, Kivimäki ve Vahtera tarafından 2002 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre bireysel faktörlerden cinsiyetin örgütsel adalet algısını etkilemediği belirlenmiştir. Benzer şekilde cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya konmuştur (Yavuz, 2010). Diğer taraftan, hekimler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda cinsiyetin örgütsel adalet algısını anlamlı bir şekilde belirlediğini ortaya koymuştur. Özellikle dağıtım ve işlemsel adalet algısında kadınların erkeklere kıyasla adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok 2010:77). Kadınların erkeklere nazaran yöneticilerinden daha fazla adaletli olmasını beklediği anlaşılmaktadır.

Yine Elovainio, Kivimäki ve Vahtera tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre bireysel faktörlerden yaşın örgütsel adalet algısını etkilemediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, yaşın örgütsel adalet algısında anlamlı bir şekilde farklılık yarattığını tespit eden araştırmalar da mevcuttur (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010:79). Özellikle 46-55 arası yaş grubunda yer alan hekimlerin daha olumlu adalet algısına sahip oldukları raporlanmıştır.

Bireysel faktörlerden medeni durumun da örgütsel adalet algısında bir farklılık yarattığı, özel sektördeki evli çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek seviyede olduğu ifade edilmiştir (Yavuz, 2010:310). Ancak, başka bir araştırmada medeni durumun örgütsel adalet algısını anlamlı bir şekilde belirlemediği tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010:78-79).

Eğitim düzeyinin çalışanların örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koyan çalışmalara rastlamak mümkündür. Yüksek lisans mezunu olan çalışanların ön lisans derecesine sahip olanlara ve lise mezunlarına kıyasla kişiler arası ve bilgisel adalet algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Durmuş, 2014). Eğitimin adalet algısına doğru orantılı bir etkisi görülmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarından bir diğeri de kıdemin örgütsel adalet algısını anlamlı etkilemediği yönündedir. Diğer taraftan gelir seviyesi yüksek olan çalışanların işlemsel adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Elovainio, Kivimäki ve Vahtera, 2002). Çalışanların sosyal yaşamlarındaki gelirlerinin artmasıyla ekonomik rahatlığın vermiş olduğu özgüvenin de arttığı ve bu durumu tetiklediği görülmektedir.

Çalışanların örgüte verdikleri emek karşılığında elde ettikleri kazançların kişisel fayda yaratması örgütsel adaletin pozitif yönde gelişmesini sağlamaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:96). Bu durum çalışan ve örgüt lehine fayda sağlamaktadır.

3.5.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel hedeflere uyumlu bir şekilde çaba göstermesini temin etmek için üzerinde önemle durulan örgütsel konulardan birisidir. Örgütün yapısı örgütsel adalet algısını etkileyebilen örgütsel faktörler içerisinde yer almaktadır. Örneğin kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı olarak yapılan araştırma sonucunda özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının kamu sektöründekilere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Yavuz, 2010). Özel sektörün kamu sektörüne göre daha esnek ve sürekli yenilenen bir yapısının olması adalet algısını çalışanlar açısından daha dikkat edilir bir durum haline sokmaktadır.

Örgütsel adalet algısını etkileyen diğer bir örgütsel faktör ise örgüt içi iletişimidir. Tekstil sektöründe yapılan bir araştırma örgüt içi iletişimin genel adalet algısını özeldede ise etkileşimsel adalet algısını etkilediğini ortaya koymuştur (Doğan, 2002). Tekstil atölyelerindeki yüz yüze iletişimin kolaylığı veya mecburiyetinin, çalışanlardaki adalet algısını önemli seviyede etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet algısının üç boyutundan işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği, dağıtımsal adalet algısının ise kişisel faktörlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Örgütsel faktörler örgüt içi süreçlerin işleyişini düzenlediği için çalışanlara adil davranılması yönünde düzenlemeleri de içerdiğinden daha ön plana çıkmaktadır.

3.5.3. Sosyal faktörler

Greenberg tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin gerçekte adil olmaktan ziyade adil görünmeye gayret ettikleri ortaya konmuştur. Buradan hareketle bireylerin sosyal kimlik arayışlarının da örgütsel adalet algılarını etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Nitekim toplum içerisinde beğenilir olmak veya değer verilmek için adil davranışlarda bulunulmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. şöyle ki adil davranışlar arzu edilen davranışların her zaman başında gelmektedir (Greenberg, 1988). Aslında bu beklenti tüm örgütler açısından aynı anlamı ifade etmektedir.

Örgütlerdeki işgörenlerin örgütsel adalet algıları üstünde toplumsal kültürün önemli bir şekilde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki, toplumların kültürel farklılıkları özellikle de işlemsel adalet algılarını etkilediği, adaletsiz uygulamalara karşı işgörenlerin tepki gösterecekleri ayrıca işgörenlerin adalet kavramını algılamalarında bir değişiklik oluşturacağı değerlendirilmektedir. Dağıtımsal adalete ilişkin uygulamalarda ise kültürel açıdan farklılık oluştuğu da belirtilebilir. Örneğin, bireyciliğin daha baskın olduğu toplumlarda eşitlik kuralı tercih edilirken, daha toplulukçu kültürlerde ihtiyaç kuralı benimsenmektedir (Yürür, 2009:200). Bu durum tamamen toplumların yaşam şekline göre farklılık göstermektedir.



4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE MESLEĞE BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanmakta, örgütsel bağlılık kuramının gelişimi ele alınmakta, örgütsel bağlılığın önemine değinilmekte ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılmakta ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı başta olmak üzere kuram hakkında bilgi verilmektedir.

Bu bölümde ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları incelenmektedir.

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Yönetim ve organizasyon alanında örgüt veya organizasyonlarda uzun yıllardır üzerinde çalışılan örgütsel bağlılık algısı hala en fazla araştırılan örgütsel tutumlar içerisinde yer almaktadır (Cohen, 2007:336). Ancak, hala tanımlarda bir netlik olmadığı ve kavram kargaşası yaşandığı görülmektedir.

Özellikle değişen küresel rekabet ortamı, çalışanların niteliklerinin de artırılmasını gerektirmiştir. Ancak nitelikli çalışanlarla birlikte çözüm bekleyen temel sorunlardan birisi de örgütsel bağlılık olmuştur (Meşe, 2007:239). Örgütsel bağlılığın tüm çalışanlarda ortaya çıkması arzu edilmektedir.

Genel bir anlatımla örgütsel bağlılık; çalışanların örgütüne bağlılığı, örgütü kendilerine ait gibi algılaması ve kendilerini örgütün değişmez bir parçası olarak görmeleridir (Wallace, 1995). Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini organizasyonla özdeşleştirme ve örgüt süreçlerine dâhil etme seviyesidir (Hartline, Maxham ve McKee, 2000:40). Böylece birey kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde; kavramın çoğunlukla çalışanların örgütsel amaçlara uyum derecesi, örgütsel değerlere uygun davranması ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanmakla birlikte farklı bakış açılarını yansıtan tanımlamalar da bulunmaktadır (Malhotra ve Mukherjee, 2004:166). Ayrıca örgütsel bağlılığın her bireyde farklı yansımaları da olduğu gözlenmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün içine karıştığı, örgütle özdeşleştiği alan olarak ifade edilmektedir (Curry, Wakefield, Price ve Mueller, 1986). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel değerleri içselleştirme çabası ve örgütsel hedeflere uyum gösterme seviyesi şeklinde ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman 1986). Bu şekilde örgütle birleşen bireyin örgüt ikliminin olumlu sonuçlarıyla yüzleşmesi muhtemeldir.

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık "klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınmasıdır". Bağlılık günlük yaşantıda sadakati, birine karşı duygusal olarak yönelmeyi, sevgi ve saygı beslemeyi çağrıştırmaktadır (Meşe, 2007:240). Örgüt açısından bakıldığında, bireyin bu bağlılık duygularını örgüte karşı hissetmesidir.

Örgütsel bağlılık aynı zamanda "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması" şeklinde de tanımlanmaktadır. Kısaca tüm çalışanların aynı pencereden bakarak aynı hedeflere yönelmesi şeklinde açıklanmaktadır (Meyer ve Allen 1991:61).

Örgütsel bağlılık "çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum" yani çalışanların bir parçası oldukları kuruma atfettikleri bir ön eğilim olarak tanımlanmıştır (Luthans, 1992:130). Örgütsel bağlılık "çalışanların örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu" olarak ifade edilmiştir. Böyle bir arzunun varlığı normalde örgütün de başarısını göstermektedir (Robbins, 2002:143). Yani örgüt için olumlu bir gösterge olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını ve değerlerini kuvvetli bir şekilde benimseme, örgütün yararı için azimli, istekli ve istikrarlı bir şekilde çaba sarf etme ve örgütsel üyeliği devam ettirmek için kuvvetli bir istek duyma şeklinde tanımlanmıştır (Shafer, 2002:266). Fakat bireylerin örgütlerinde kalmak için istekli olma gayretlerinin de olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütün değerleri ve hedefleri ile bir bütün haline gelmek, örgütten herhangi bir karşılık beklemeden örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için “ben de varım” diyebilmektir (Buchanan, 1974). Bu sorumluluk bireylerin örgüt içinde buldukları süre boyunca geçerli olmaktadır.

Tüm bu tanımlar ışığında örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini kendiliğinden, herhangi bir zorlama olmadan kabul etmesi, bu amaç ve değerlerle özdeşleşmesi, örgütün başarısı için gayret göstermeye istekli olması şeklinde tanımlanabilmektedir (Smadov, 2006:63). Bu istekli olma durumu bireyde yüksek seviyede iş motivasyonu sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın tanımları farklılaşmakla birlikte ortak noktasında; örgütsel bağlılığın temelde “psikolojik bir durum” olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Sonuç olarak; örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal yaklaşımların ortak noktası ise örgütsel bağlılık çalışanı örgüte bağlayan, çalışanın örgütle mübadele ilişkisini şekillendiren ve örgütte kalıp kalmama kararında belirleyici olan temel bir algıdır (Meyer ve Allen, 1997:11). Sonuç olarak örgütsel bağlılık (Boyle, 1997);

- Örgütsel amaç, hedef ve vizyona inanç ve katılımı,
- Örgütsel amaçlara ulaşmada üstün çaba göstermeyi,
- Örgütün bir parçası olabilmek şeklinde ifade edilmektedir.

4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, çalışanın işinden ayrılma veya işinde kalma kararını içinde barındıran, kişinin örgütü ile ilişkisini karakterize eden psikolojik bir ruh hali olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yenilikçi davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel tutum ve davranışlarla yakından ilgilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık algısı sadece örgütler açısından değil çalışanlar ve yöneticiler açısından da büyük bir önem taşımaktadır (Meyer ve Allen 1991). Örgüt için büyük bir avantajdır.

4.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından önemi

Aidiyet duygusu çalışanlar tarafından aranılan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışan başka bir örgütte hem işle ilgili hem sosyal imkânlarla yönelik daha iyi fırsatlar bulmasına rağmen, çalıştığı örgütte kalmaya devam ediyorsa örgütsel bir

bağlılıktan söz edilebilir (Şahin-Perçin ve Özkul, 2009:23). Bu tarz durumlar örgütün çalışana sağladığı sosyal sermayeyle ilişkili olmaktadır. Çünkü çalışan bir örgüt içerisinde çalışma deneyimi kazandıkça, sosyal çevresi genişlemekte, böylelikle çalışan örgütüne duygusal olarak bağlanmaya başlamaktadır (Steers, 1977). Aslında buradan her bireyin kendi örgütüne karşı zihnen ve fiziken bağlanması durumu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalar, kişisel farklılıklar olduğunu tespit etmiştir (Meşe, 2007:240). Bu doğrultuda; çalışanların hangi tür bağlılığı geliştirebildiğini, ayrıca bağlılık geliştirmesinin diğer nedenlerini ve bağlılığın sonuçlarını bilmesi daha katkı sağlayıcı işler yapılmasını sağlayabilmektedir.

4.2.2. Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler açısından önemi

Yönetim şeklinin daha olumlu hale getirilmesi suretiyle oluşturulan pozitif örgütsel iklim, işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttıracaktır (Khan ve Mishra, 2004:120). Böylece örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları örgütsel amaçlara ulaşma konusunda ikna etmek, yine onların bu doğrultuda performans göstermelerini sağlayabilmek daha kolay olacaktır (Şahin-Perçin ve Özkul, 2009:24). Böylece işgören yeterli seviyede tatmin de olacaktır.

Örgütsel bağlılık, yöneticiyle çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyerek birbirlerine olan güveni geliştirmektedir (Şahin-Perçin ve Özkul, 2009:24). Yüksek güven ortamı oluşmuş örgütlerde çalışanların örgüte katkıları da yüksek olmaktadır.

4.2.3. Örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemi

Şimdiye kadar yapılan birçok araştırmada, örgütün başarısındaki en büyük paylardan birisinin kendisini firmasına adayın çalışanlar olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık, kurumsal değerlerin benimsenmesi ve iyi performans gösterilmesi açısından anahtar performans göstergesidir (Wallace, de Chernatony ve Buil, 2011). Bunun yanında, kendini örgütüne adanmış bireyler, işverenlerin de yönetimini rahatlatmaktadır.

Ayrıca çalışanların örgüte bağlılığının firma değerlerine olumlu etkide bulunduğu gözlenmiştir. Örgütsel bağlılıkla birlikte çalışanların değerleri örgütün değerleri ile daha uyumlu hale geleceğinden dolayı örgütsel hedeflere ulaşmak daha kolaylaşacaktır (Şahin-Perçin ve Özkul, 2009:23). Örgüt hedefi ile birey hedeflerinin

birbiriyle örtüştüğü ve 'biz' kavramının olduğu işletmelerde daha yüksek derecede örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, paylaşılan değerlere dayalı olarak ilişkilerde başarılı olmaktadır (Wallace vd., 2011). Bununla birlikte, örgütsel bağlılık sonucunda örgütte istikrar sağlanabilmektedir (Şahin-Perçin ve Özkul, 2009:24). Bu nedenlerle örgütsel bağlılık olgusu araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılan bir konu olarak yer almaktadır.

Beklentileri karşılanmayan çalışanlar, örgütlerin kendilerine karşı verdikleri taahhütleri yerine getirmediğini düşünerek, alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye başlamaktadır (Adanalı, 2007:1). Çalışanların duygusal bağlılığını yok olmasına neden olan bu tür olgular örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir.

Örgütler çalışanların verimlilik ve üretkenliğinden daha fazla yararlanabilmek, onları elinde tutabilmek için örgüte bağlayan etkenleri tespit etmek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı faaliyetler yapmak durumundadır. Bağlılıkların hangi örgüt içi faaliyetlerden etkilendiğini ve çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlayan örgütler proaktif bir yaklaşımla olumsuz durumlara karşı tedbir alabilmektedir (Meşe, 2007:240). Böylece örgütler, karşılaşılması muhtemel tüm olumsuzluklara karşı örgütlerini korumuş olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile birlikte verimlilikte yaşanan iyileşme sonucunda mal ve hizmetin kalitesinin de arttığını belirtmekte fayda bulunmaktadır (Rowden, 2000:30). Diğer taraftan, örgütler sadece bir mal veya hizmet üretmek için kurulmamaktadır. Örgüt içerisinde bilgi alışverişi başta olmak üzere bir mübadele söz konusudur. Çalışanların kendi aralarındaki ve örgütle olan ilişkisini düzenleyen sistemlere ihtiyaç vardır (Adanalı, 2007:2). Örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile olan iletişimini kuvvetlendirici bir bağ niteliğindedir.

Çalışanın ayrılmasının ya da örgütsel bağlılığı zayıflayarak verimliliğinin düşmesinin örgüte maliyeti çok yönlü olmaktadır. Eğitimli ve yetişmiş işgücü kaybedileceği gibi, yeni personelin işe alımı, seçimi, yetiştirilmesi hem maddi açıdan hem de zaman açısından maliyet getirmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak işgücü devrini azaltmakta, böylelikle eğitim ve oryantasyon maliyetlerini düşürmektedir (Şahin, Perçin ve Özkul, 2009:24). Bu durum örgüt giderlerini azaltmakta ya da giderleri daha doğru ve gerekli yatırımlara yönlendirmektedir.

4.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık alanındaki çalışmaları tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki açıdan sınıflandırılmıştır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Tutumsal bağlılığın bireyin kimliği ile örgütün ilişkilendirilmesi durumunda normalde ortaya çıkacağı ifade edilmiştir (Sheldon, 1971:149). Aslında tutumsal bağlılıkta tepkiler ve bağlanma şekli duygusal ve bilişsel bir şekilde gerçekleşmektedir (Meşe, 2007:243). Yani örgütsel bağlılıkta psikolojik unsurlar ön planda bulunmaktadır.

Örgütün ve bireyin amaçları giderek artan bir şekilde uyumlu ve bağlı hale geldiğinde, tutumsal bağlılıktan söz edilebilecektir. Bu yüzden tutumsal bağlılık, bireyin örgütünü ve amaçlarını kendisiyle özdeşleştirmesi durumu ve bu amaçlara ulaşmak için üyeliğini koruması durumudur (Meyer ve Allen, 1991:62). Kısacası tutumsal bağlılık, paylaşılan ortak değer ve amaçlarla birlikte oluşmaktadır. Çalışan örgütü ile bütünleşmekte, kendisini örgütsel hedeflerle izah etmekte, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak için örgütte bir müddet daha kalmaya devam etmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Sonuçta çalışan kendini örgütte güvende hissetmektedir.

Davranışsal bağlılık ise çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin nedenini davranışlarda aramaktadır (Meşe, 2007:243). Davranışsal bağlılık, çalışanın işten ayrılma olasılığının olmadığı ya da çok kısıtlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışan bu durumda örgütten beklentisini azaltmakta, örgüte bağlılığını artırabilecek sebepler yaratmaktadır (Adanalı, 2007:3). Adeta bunu gereklilik olarak görmektedir.

Bununla birlikte, çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılığın bir ahlaki zorunluluktan veyahut sorumluluk anlayışından kaynakladığına yer veren tanımlar da bulunmaktadır. Bu bağlamda sorumluluk anlayışı üzerine inşa edilen bağlılık, örgütteki normatif baskıların içselleştirilmesi ile birlikte örgütsel hedefleri bir bütün olarak karşılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2007:6). Öyle ki bu bütün örgütlerin beklentilerine yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Örgütsel bağlılığı niteleyen özellikler üç faktör şeklinde belirlenerek, aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Porter vd., 1974):

- Örgütün amaçlar ve değerler kabul edilmeli ve güçlü bir şekilde buna inanılmalı,

- Örgüt adına önemli düzeyde çaba gösterilmesi konusunda istekli olunmalı,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü isteğe sahip olunmalıdır.

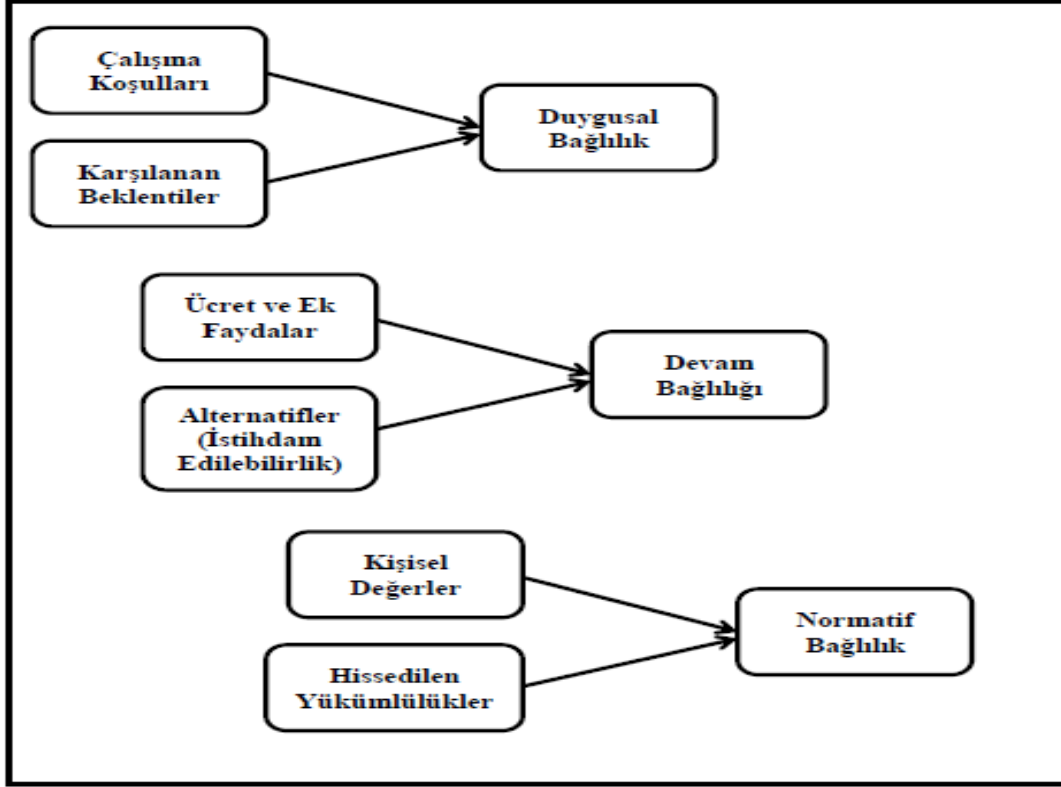
Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı, çalışanın o an içinde bulunduğu örgütle ilgisi ile birlikte onunla özdeşleşme derecesi şeklinde açıklamaktadır. Örgütsel özdeşleşme sağlayan çalışan kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görebilmekte, örgütü ayakta tutan bir öge olduğuna inanmaktadır. Bireyler toplumsal kimliklerine göre tutumlarına, amaçlarına ve grup üyeliğine ilişkin duygular geliştirebilmektedirler (Celep, 2000:70). Yine farklı bir araştırmacı tarafından benzer bir çalışma yapılmış, kavram olarak örgütle özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın üç faktörü içermekte olduğu ileri sürülmüştür. Bu faktörler, aşağıda sıralanmıştır (Luthans, 1992):

- Örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabullenme ve inanma,
- Örgüt için üstün çaba gösterme isteği,
- Örgütte kalmaya istekli bir şekilde devam etme.

Bu çerçevede, literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli tanımlamalar değerlendirilmiş, Meyer ve Allen tarafından literatüre kazandırılan örgütsel bağlılık tanımının bu çalışmada kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın günümüzde sıkça kullanılmakta olan üç boyutlu modeli geliştirilmiştir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürdeki farklılıkların tümünü içinde bulunduran bir modeldir. Araştırmacılar tarafından önerilen ve genel kabul görmüş örgütsel bağlılık boyutları aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:11):

- Duygusal bağlılık (Affective Commitment),
- Devam bağlılığı (Continuous Commitment),
- Normatif bağlılıktır (Normative Commitment).

Meyer ve Allen'e göre duygusal bağlılığı olan çalışanlar istediği için devam bağlılığı olan çalışanlar ihtiyacı olduğu için ve normatif bağlılığı olan çalışanlar zorunluluk hissettikleri için çalışmaya devam etmektedir. Bağlılık boyutları ve belirleyicileri aşağıda Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Belirleyicileri.

Kaynak: Spector, 2006.

4.3.1. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu

Duygusal bağlılık; iş görenlerin örgütle olan ilişkilerini, değer yargılarını ve amaçlarını temel alarak düşünmeleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar örtüşürse, işgörenin örgütte kalmayı o kadar fazla isteyecek olması şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesi ve politika yapımına katılım sağlaması ile sonuçlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu durumda, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kendi istedikleri için kalmaya devam etmektedir. Çünkü duygusal bağlılıkta çalışan örgütü ile bütünleşmekte ve örgüte karşı bir ilgi duymaktadır (Meşe, 2007:249). Çalışanın örgütte kalma isteği örgütüne karşı duyduğu bu bağlanma hissidir.

Çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlılığı; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve

değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu oluştuğu için şeklinde belirtilmektedir (Buchanan, 1974). Bireyin örgütüne ruhsal bağlanması olarak da tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür (Allen ve Meyer, 1990):

- **İşin güçlüğü:** Kişinin çalıştığı örgütte yaptığı işin başarılması için gayret gerektirmesi ve heyecan yaratması.
- **Rollerin belirginliği:** İşyerinde çalışandan duyulan beklenti ve performansın açık ve seçik belirgin olması.
- **Yönetimin önerilere açık olması:** Üst kademe yöneticilerinin, işyerinde alt kademe çalışan personelin görüşlerini dikkate alması.
- **Amaçlarda belirginlik:** Çalışanların, örgütte gösterdikleri çabanın sonucunda ulaşılması istenen hedef hakkında açık bir bilgiye sahip olunması.
- **Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık:** İşyerinde çalışan personel arasında yakın ve samimi sosyal ilişkilerin olması.
- **Eşitlik ve adalet:** İşyerinde çalışan personelin hakkaniyetle kazanması, herkesin hak ettiğinden ne fazlasını, ne de hak ettiğinden azını almaması.
- **Kişisel önem:** Çalışanlar tarafından yapılan işin önemsenmesi ve ortaya konulan performansın örgütün üst seviye amaçlarına ciddi katkılar yaptığı istikametinde duygu ve düşüncelerin pekiştirilmesi.
- **Geri bildirim:** İşteki performansları konusunda çalışanlara geri besleme sağlanması.
- **Kararlara katılım:** Çalışanların operatif seviye kararların bir parçası olarak görülmesinin sağlanması.

Bununla birlikte, bir araştırmanın sonuçlarına göre paylaşılan bir vizyona sahip olmak, sosyal açıdan kabul edilir değerleri paylaşmak duygusal bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Dvir, Kass ve Shamir, 2004). Çok fazla ilişkisi saptanmıştır.

Türkiye açısından elde ettiği bulgular içerisinde ise duygusal bağlılığın, işin genel yapısından duyulan tatminden etkilendiğine yer vermiştir. Ayrıca araştırmacı

toplulukçu kültür yapısının da duygusal bağlılık oluşmasında etken olduğunu belirlemiştir (Wasti, 2000). Bu etken örgüte bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

4.3.2. Örgütsel bağlılığın devam boyutu

Devam bağlılığı ise çalışanın örgütten ayrılma neticesinde karşılaşacağı maliyetlerle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1991:67). Devam bağlılığında çalışan maddi unsurları düşünerek bir karar vermekte ve bu durumda sürekli bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadır. Bununla birlikte; devam bağlılığı, performansla olumsuz bir etkileşim içerisinde olabilmektedir. Sadece bu bağlılığın yüksek olması durumunda, çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapmakta, yüksek oranda devamsızlık gösterebilmekte ve düşük motivasyona sahip olabilmektedir (Çetin, 2004:91). İşgörenler örgütte huzursuz ve mutsuz olmaktadır.

Literatürde “rasyonel bağlılık” olarak da ifade edilmiş olan “devam bağlılığının” oluşmasında, iki etmenin rolü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri, kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Meyer ve Allen (1984) bu yatırımın devam bağlılığını arttıracaklarını düşünmüşlerdir. Devam bağlılığının oluşmasında rolü olan ikinci etmen ise, alternatiflerin olmadığı algılanmasıdır. Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünmesinin devam bağlılığını arttıracakları belirtilmektedir (Smadov, 2006:75). Bu düşünce bireye örgütüyle arasında mecburi bir bağ oluşturmaktadır.

Devam bağlılığının, “bireylerin iş alternatifleri konusundaki algıları” ve ayrıca “bireysel fedakârlıklar” olmak üzere iki alt boyutunun bulunduğu öne sürülmektedir (Tolay, 2003:11-12). Wasti 2000 yılındaki çalışmasında, Türkiye açısından elde ettiği bulgular içerisinde devam bağlılığını en çok etkileyen faktörlerin iş alternatiflerinin yokluğu ile çalışanlar tarafından örgütlerine yapılan yatırımlar olduğunu belirtmektedir. Kısaca istihdam edilebilirliğin yüksek olduğunu düşünen çalışanlar için devam bağlılığı söz konusu olmayacaktır.

Bununla birlikte; örgütlerde devam bağlılığına etki eden faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990):

- **Beceriler:** Çalışanın sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını mevcut örgütü için faydaya dönüştüreceği veya işten ayrılması halinde bir başka örgüte transfer edebileceği.

- **Eğitim:** alışanın örgün eğitimle kazandığı bilginin ne kadarını kullanılabileceği.
- **Yeniden yerleşme:** alışanın, örgütten ayrılması halinde katlanabileceği yer değiştirme maliyeti.
- **Kendine yatırım:** alışanın, emek ve zamanının çoğunu çalıştığı örgütte yatırıma dönüştürmüş olması.
- **Emeklilik primi:** alışanın örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi başta olmak üzere maddi kayıplara uğrayacak olması.
- **Sosyal evre:** alışanın, örgütten ayrılması durumunda sosyal sermayesini yitirebilecek olması.
- **Seçenekler:** alışanın işten ayrılması halinde, alternatiflerinin avantajlı olmaması, benzer iş bulmada zorlanma ihtimalinin olması.

Duygusal bağlılık ile diğer bağlılık boyutları bazı durumlarda birbirlerini etkilemektedir. Özellikle duygusal bağlılık ile devam bağlılığının arasındaki negatif bir etki var gibi düşünülmektedir. Bireysel yatırımların büyüklüğü ve önemi ile alternatif iş olanaklarının kısıtlılığı duygusal bağlılığın oluşumuna ortam hazırlarken, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme kararlarını iş alternatifi eksikliğine ya da yan faydaları kaybetme korkusuna dayandırmamakta, bu konudaki tutumlarını tutarlı hale getirerek devam bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Kuşkusuz bu sonuç duygusal bağlılık ve devam bağlılığının her zaman birbirini etkilediği anlamına gelmemektedir; çünkü bu bağlılık türleri büyük ölçüde birbirinden bağımsız iki ayrı psikolojik durumu yansıtmaktadır (Sürgevil, 2007). Bu psikolojik durum her birey açısından farklı değerlendirilmeli ve dikkate alınmalıdır.

4.3.3. Örgütsel bağlılığın normatif boyutu

Örgütsel bağlılığa normatif bir bakış açısı; bağlılığı örgütsel hedeflere uyarak, kurumsal menfaatleri sağlayabilmek için içselleştirilmiş normatif prosedürlere uygun davranışlarda bulunmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, davranışların sonucunda oluşan bir düşünceden ziyade içselleştirilmiş standartlara uygun davranışların bir bütünü olarak görülmektedir. Kişilerin inanç ve değerlerinin normatif bağlılığı oluşturduğunu ifade edebiliriz. Bu bakımdan, örgütsel bağlılık hisseden çalışanlar

kendilerine menfaat sağlamaktan ziyade davranışları doğru ve etik buldukları için yapmaktadır (Wiener, 1982). Bu nedenle çalışanlar bu durumu bir gereklilik olarak görmektedir.

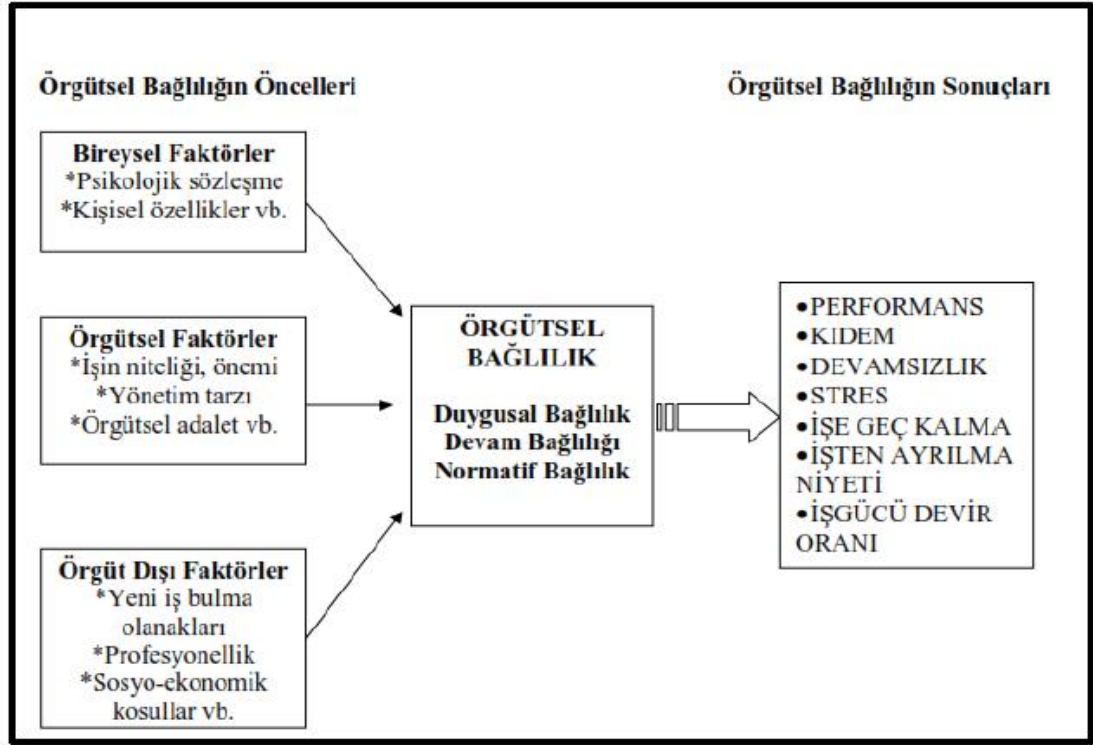
Normatif bağlılık, çalışanın işyerinde bulunma yükümlülüğü hissetmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Bu durumda, bu kuralcı bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte zorunluluk olduğu için kalmaktadır. Örnek olarak, yüksek lisans eğitime devam eden bir çalışanın eğitim masraflarının örgütü tarafından üstlenildiği durumu verebiliriz. Veyahut bireysel gelişimi için mesai saatleri içerisinde katılacağı bir sertifika programına izin verilmesi normatif bağlılığa neden olabilir.

Normatif bağlılık ile örgüt tarafından sağlanan fayda ve bağlılık yönünde gelişen bir sosyalleşme arasında güçlü ilişkiler belirtilmektedir (Allen, 2003:513). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmelerinin nedeni; bireysel değerlerin veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan ideolojiler, örgütte kalmalarının doğru olacağına ilişkin hisleri ve sahip oldukları ahlaki görev duygusunun oluşturduğu işten ayrılmamaları gerektiğine dair inançlarıdır (Tak ve Aydemir, 2002:780). Normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmakla birlikte normatif bağlılığın yararlı etkilerinin duygusal bağlılığa nazaran daha kısa ömürlü olması, örneğin örgüte borcunu ödediğine inanan bireyin normatif bağlılığının sona ermesi söz konusudur (Tolay, 2003:14). Yine de duygusal bağlılığın da uzun süren bir bağlılık boyutu olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Zira kişisel menfaatlerden dolayı duygusal bağlılık da bir anda bitirilebilmektedir.

Ayrıca çalışanın örgütte kalmasının gerekli olduğu yönündeki inancı şeklinde ifade edilebilen örgütsel bağlılığın normatif bakış açısının, özellikle toplulukçu kültürlerde oldukça önem kazandığı gözlenmektedir (Wasti, 2003:303). Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın daha çok toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağlılık tipi olduğu düşünülmektedir. Başka bir araştırmanın bulgularına göre normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve toplulukçu örgüt kültürü gibi toplulukçu kültürlerde daha sık gözlenen birtakım etmenlerden doğduğu belirtilmektedir (Wasti, 1999:1-6).

4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Şekil 4.2 üzerinde özet halinde gösterilmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Salancik'in örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayırmakta olduğu ve bunları açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve çalışanı davranışlara bağlayan irade faktörleri olarak ifade ettiği görülmektedir (Kaya, 2007:12). Öte yandan, başka teorisyenler başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu belirtmektedir (Mowday vd., 1982). Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, işle ilgili, rollerle ilgili ve örgütsel olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.



Şekil 4.2: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.

Kaynak: Suliman, 2002'den Aktaran İnce ve Gül, 2005.

4.4.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Kişisel faktörler, örgütsel bağlılığın açıklanması için yapılan çalışmalarda önemli bir rol üstlenmiştir (Glisson ve Durick, 1988). Kişisel özellikler örgütsel bağlılık

üzerinde farklılıklar yaratabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi örgütsel bağlılıkta farklılıklar oluşturabilmekte ve örgütteki yan haklar, statü ve diğer olanaklar arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010). Bu tip örgütlerde çalışanların örgüt için çalışma isteğini ve motivasyonunu fazlasıyla artırmaktadır.

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktör olarak ele alınmakta ve çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemli görülmektedir. Bu tip kişilerin örgütte daha çok sorumluluk alma isteği ve ayrıca örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşıyacak oldukları ifade edilmektedir (Eren, 1993:85). Bu durum örgütlerin varlığını sürdürmesi açısından büyük fayda sağlamaktadır.

Hastane çalışanları örnekleminde yapılan görgül çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve çalışma deneyimi olduğu tespit edilmiştir (Steers, 1977:46). Demografik faktörler ile iş hayatına ilişkin faktörler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Demografik faktörler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal özellikleri ve içsel motivasyon gibi unsurlar incelenmektedir. İş hayatına ilişkin faktörler olarak ise başarı arzusu ve çalışma değerleri sayılabilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerde demografik faktörlerin etkisinin diğer bireysel faktörlere kıyasla daha az göreceli olduğu tespit edilmiştir (Oliver 1990).

4.4.1.1. Yaş

Literatürde yer alan araştırmalar yaş ile örgütsel bağlılığın doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş, örgütsel bağlılığın en önemli işaretlerinden birisidir. Çünkü çoğu çalışanın yaşı ilerledikçe daha iyi iş bulma imkânları azalmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:171-194). Ayrıca yaşça büyük olan çalışanların örgütlerine daha fazla yatırım yapmaları nedeniyle özellikle devam ve normatif bağlılıkları diğerlerine nazaran daha yüksek olmaktadır.

Örgütlerde çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ceylan ve Demircan, 2002:3). Yöneticiler örnekleminde yapılan çalışma sonucunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu rapor edilmektedir (Stevens, Beyer ve Trice, 1978). Yani yaşın ilerlemiş olması, örgütler açısından örgütsel bağlılığı arttırdığı gözlenmiştir.

Ruh sağlığı çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Morris ve Sherman, 1981). Araştırmacılara göre yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıkları gençlere kıyasla daha fazladır. Hastane alışanlarının da örgütsel bağlılıklarının yaş ile doğru orantılı olarak arttığı da gözlemlenmiştir (Steers, 1977). Hastanelerde hastalarla direk ve sürekli temasın bu durumu etkilediği tahmin edilmektedir.

Yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin özellikle rasyonel bağlılık boyutu olmak üzere tüm örgütsel bağlılık algılarının yüksek olacağını belirten çalışmalara rastlanmaktadır (zmen, zer ve Saatçioğlu, 2005:10). Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun pozitif yönde ve orta seviyede olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Kişinin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıka yatırımaları da artacak, bunları kaybetmenin maliyetinin giderek daha yüksek olacağı için çalışanın rgttten ayrılması zorlaşacaktır.

İlerleyen yaş unsuru, diğer firmaların da çalışma cazibesini kaybettirmekte ve hareketliliği kısıtlamaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Yaş, ayrıca çalışanların işyerlerine yaptıkları yatırımlarla doğru orantılı olarak çalışanın aynı firmada uzun süreli istihdamını sağlamakta ve bağlılığı artırmaktadır. Bu anlamda kariyerinin başlangıcında olan genç bir çalışan iş değiştirmekte tereddüt etmezken, kariyer gelişimini tamamlamakta olan yaşça büyük çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Diğer yandan genç çalışanların da yaşlılara oranla daha fazla bağlılık duyabileceğini ortaya koyan çalışmalara da sıklıkla rastlanılmıştır (Culverson, 2002: 27). Bazı rgtlerde ise gençlerde bağlılık yüksek görülmektedir.

4.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyeti ele alındığında, kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Örneğin, Mathieu ve Zajac kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha az olduğunu tespit etmiştir. Sonuçlar arasındaki tutarsızlık dikkat çekmektedir (Adanalı, 2007:7). Bu tutarsızlığın sonuçları araştırılarak sebeplerinin sorgulanması gerekmektedir.

Kadınlar iş değiştirmenin daha maliyetli olacağını düşündüğü için örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Diğer yandan, Bir kurumda hedef

örgütsel bağlılığın sağlanması ise kadınlara erkeklerden farklı davranmak gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Bruning ve Snyder, 1983). Başka bir çalışmada ise erkek çalışanların işe katılım oranlarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Adanalı, 2007:6-8). Erkeklerin iş motivasyonu yüksek gözlenmiştir.

4.4.1.3. Medeni durum

Literatürde evli çalışanların, bekâr çalışanlardan daha fazla örgüte bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere rastlanmaktadır (Sürgevil, 2007:34). Bu bulguyu destekler nitelikte, bekârların iş değiştirme olasılığı daha yüksek bulunmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu aynı zamanda bekârların örgütsel bağlılık seviyesinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, evli çalışanların, ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004:218). Evli olan çalışanların işten ayrılma gibi bir seçeneği en sona bırakmaları, ailesinin maddi kazanımlarının peşinde olan birisinin işlerine duygusal olmasa bile normatif veya devam bağlılığı duymaları açısından gayet doğal ve normal görülmektedir.

4.4.1.4. Hizmet süresi

Çalışma süresi yaş ile benzerlik göstermektedir. Çalışma deneyimi arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Stevens ve arkadaşları da çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkide bulunduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, sendikalı gazete çalışanları örneğinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Fukami ve Larson, 1984). Bu örgüt lehine bir sonuç doğurmaktadır.

Çalışanların örgütteki kıdemleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Ceylan ve Demircan, 2002:3). Benzer şekilde Buchanan da çalışma deneyiminin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkisinden bahsetmektedir.

Stevens ve arkadaşları yöneticiler örneğinde yaptıkları çalışma sonucunda çalışma deneyimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu rapor etmektedir.

Öğretmen ve hemşirelerden oluşan örnekte yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Hrebiniak ve

Alutto, 1972). Bilim adamlarına yönelik yapılan araştırmada, orman işçilerine yönelik yapılan araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir (Lee, 1971; Schneider, Hall ve Nygren 1971).

Kıdemli bir çalışan, örgüte yeni giren bir çalışana göre o örgüte daha uzun yıllarını vermiş ve daha çok yatırım yapmış olacağı için kendisini örgüt ile özdeşleştirmeye başlamaktadır. Bu durum da, o çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994). Böylece alışan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için motive olmaktadır.

Shafer'a göre de örgütte uzun süre çalışmış ve belirli bir alanda uzmanlaşmış personelin örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. Çünkü aynı işletmede çok uzun yıllar çalışmış ve belli bir alanda kıdem sahibi olmuş bir bireyin sahip olduğu bu bilgi ve tecrübeyi başka bir işletmeye taşıması çok zor olacaktır. Ya da diğer bir ifadeyle, uzun bir süre aynı işletmede çalışmış ve belirli bir statü ve tecrübe kazanmış bir bireyin aynı imkânları ve statüyü yeni bir işyerinde kazanması ilk etapta mümkün olmayacağı için, bu tür çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.

Duygusal bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen teorik ve ampirik araştırmaların birçoğunda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun, çalışma süresi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Wasti, 2002). Buna göre, duygusal bağlılık kavramında işe girdikten sonra hızlı bir azalma, ardından devamlı bir yükselme göstermektedir (Beck ve Wilson, 2000:114). Duygusal bağlılık zaman içinde uzun bir süre bu Şekilde hızla yükselmeye devam etmektedir.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar aynı pozisyonda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkiden bahsetmektedir. Veyahut bir örgütte geçen uzun hizmet süresi örgütsel bağlılığı açıklamak için yetersiz kalabilmektedir (Balay, 2000:55).

4.4.1.5. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Solmuş, 2004). Eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin farklılaştığı, iş tatmininin yükselmesiyle örgütsel bağlılığın zayıfladığı düşünülebilir.

4.4.1.6. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Smadov, 2006:101). Çalışanların ücretlerinin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirlemede; doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapana dayalı ücret sistemi olmak üzere üç tür ücret sistemi bulunmaktadır.

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörler teorisi içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmektedir (Gözen, 2007:61). Bu noktada, ücret, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç durumunda olup örgütte ve sosyal yaşamda da işgörenin statüsünü belirleyen önemli bir unsurdur.

4.4.1.7. Algılanan yeterlilik

Bandura tarafından bilişsel davranışsalcılık kuramı içerisinde Algılanan yeterlilik, bireyin kendi yeterliliğine olan inancını ifade etmek için kullanılmıştır. Öz yeterlilik inancı olarak da ifade edilen algılanan yeterlilik çalışanların performanslarını artırmalarını ve zorluklarla mücadele etme yeteneği kazanmasını sağlayan, örgütteki bireyin yeteneklerine olan güveni olarak belirtmektedir (Bandura, 1993). Özetle algılanan yeterlilik bireyin bir işi yapabilmesine ilişkin kendine olan inancı şeklinde tanımlanabilir. Bu şekilde çalışan işiyle ilgili sınırlılıkları, imkan ve kabiliyetleriyle potansiyelini değerlendirebilmektedir.

Algılanan yeterlilik düzeyi yüksek bireyler, içinde buldukları duruma daha geniş bakabilmekte, olaylara olumlu tepki verme eğiliminde olmakta, zorlayıcı hedefler tespit edebilmekte, sonuç odaklı çalışabilmekte ve daha fazla iç kontrol odaklı yaklaşabilmektedir (Akgündüz, 2012:46). Diğer taraftan algılanan yeterlilik seviyesi düşük bireyler ise motivasyon eksikliği yaşamakta, örgütsel strese maruz

kalabilmekte, örgütsel bağlılık seviyeleri düşmekte ve daha dış kontrol odaklı değerlendirme yapabilmektedir.

Algılanan yeterlilik seviyesi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Uzun ve Yiğit, 2011; Yüksel, 2003). Benzer şekilde, değişim içerisinde olan örgütlerde algılanan yeterliliğin örgütsel bağlılığın kuvvetli bir belirleyicisi olduğu, algılanan yeterliliği düşük olan çalışanların bağlılıklarının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir (Herold, Fedor ve Caldwell, 2007:948). Bu durumda çalışanların iş motivasyonlarının düştüğü gözlemlenmiştir.

4.4.2. Yapılan işle ilgili faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de yapılan işle ilgili faktörlerdir. Bu kapsamda işin içeriği, beceri çeşitliliği ve çalışma koşullarında elde edilen denetim serbestisi örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Aşağıda sırasıyla bu kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkisi açıklanmaktadır.

4.4.2.1. İşin içeriği

İşin niteliği, çalışma ortamı, kişisel özellikler, çalışanın deneyimi vb. özelliklerle birlikte örgütsel bağlılık derecesinin belirleyicisidir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Yapılan işin kapsamı ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olmaktadır. İşin kapsamı faktörü çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. Nitekim işin kapsamı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Buchanan, 1974). Buna ilave olarak, Mathieu ve Zajac işin kapsamı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İş motivasyonu veya çalışanların işlerine atfettikleri değer, onların işe olan bağlılığını etkileyen profesyonel bir kişilik karakteridir (Wallace, 1995). Farklı örneklemeler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre de bu varsayımların desteklendiği görülmektedir (Güçlü, 2006:64). Örneğin; Steers tarafından yapılan araştırma sonucunda işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Fukami ve Larson tarafından sendikalı gazete çalışanları örneğinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile işin kapsamı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.4.2.2. Beceri çeşitliliği

Bir iş için gerekli olan yetkinlikler iş tasarımı ve analizi çalışmalarında bilgi, beceri, yetenek ve diğer kişisel özellikler olarak belirlenmektedir. İş karakteristikleri modelinde yer alan beş temel özelliklerinden birisi de beceri çeşitliliğidir (Hackman ve Oldham, 1975). Beceri çeşitliliği belirli bir iş için gerekli olan becerilerin neler olduğunun genel bir ifadesidir. Beceri çeşitliliği zihinsel ve fiziksel gerekliliklerinin tamamını kapsayıcı niteliktedir. Bir iş birkaç beceri birden gerektirir ise çalışanın işi anlamlandırması ve işi sahiplenmesi daha kolaylaşmaktadır (Aşan, 2007:317). Bu durumda çalışanın yeterliliği de önem arz etmektedir.

Beceri çeşitliliği işgücü verimliliğini artırmaktadır (DeVaro, Li ve Brookshire, 2007). İşgücü verimliliğinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla beceri çeşitliliğinin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde bir ilişkisi olduğu ileri sürülebilir. Nitekim Mathieu ve Zajac beceri çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

4.4.2.3. Özerk çalışma

Özerk çalışma, bireyin çalışmalarını amirinden direktif almadan da yürütebilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmek için onlara verilen kontrol gücünü ifade etmektedir (Kuşluyan, 2009:59). Örgütsel politika ve ilkeler kapsamında çalışanların ne derece serbest davranacakları bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Kısacası özerk çalışma yapabilecek çalışanların sorumluluk duygusuna sahip olan bireyler olduğu belirtilebilir (Bilgiç, 2008:68). Özerk çalışma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu bazı araştırmacılar tarafından bulgulanmıştır. Örneğin, Mathieu ve Zajac özerk çalışma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta seviyede farkedilen iyi bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

4.4.3. Örgütsel rollerle ilgili faktörler

Rol çatışması ve rol belirsizliği örgütsel bağlılıkla en fazla ilişkili bulunan iki örgütsel değişkendir (Glisson ve Durick, 1988). Değişkenler arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi role ilişkin unsurların çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabildiklerini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak açıklama gücü açısından değişkenlerin zayıf olduğu da bulgular arasındadır.

4.4.3.1. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam anlamıyla bir kesinlik olmaması durumudur.

Çalışanların yaşadığı rol belirsizliği ile örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı elde edilen bulgular arasındadır (Adanalı, 2007:8). Nitekim, Mathieu ve Zajac rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın rol belirsizliği ile arasında negatif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur (Yousef, 2002:258). Birbirleriyle pozitif yönlü bağlantısı saptanmamıştır.

4.4.3.2. Rol çatışması

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi esnasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978). Diğer bir ifade ile çalışanın aynı anda birden fazla görev üstlenmesi ve bu görevlerden birisini diğerlerine kıyasla daha fazla öncelik tanınması rol çatışmasını doğurmaktadır (Güney, 2000:219). Bireyin bu rol çatışmasıyla baş edebilme becerisi örgütler açısından çok önemlidir.

Rol çatışmasının çalışarlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra çalışanların iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998:318). Bunun temel nedeni ise çalışanın üstlendiği rollerde başkalarının beklentilerinin farklılık göstermesidir. Diğer yandan çalışanların bireysel özellikleri ve yeteneklerine uygun olmayan bir rol üstlenmesi de rol çatışmasına neden olabilmektedir (Güney, 2000:220). Bu nedenle çalışanların yeteneklerine göre görevlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Çalışanların yaşadığı rol çatışması ile örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı elde edilen bulgular arasındadır (Adanalı, 2007:8). Nitekim Mathieu ve Zajac rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğunu tespit

etmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın rol çatışması ile arasında negatif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur (Yousef, 2002:258). Başka bir çalışmada ise devam bağlılığı ile rol çatışması arasında da negatif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002:20-52). Pozitif yönlü bir bağlantı saptanmamıştır.

4.4.4. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılık konusu incelenirken, kişisel değişkenlerin yanında olgunun çalışma hayatındaki seyrinin değerlendirilebilmesi için örgütsel farklılıklar doğrultusunda değerlendirilmesi de faydalı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller, örgütsel adalet, takım çalışması, ücret düzeyleri vb. şeklinde sıralanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:70). Bu sıralamaya işin işleyişiyle ilgili farklı birkaç olguda eklenebilmektedir.

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2010). Kısaca her kademe işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur.

4.4.4.1. Örgütsel yapı

Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki çalışanlar ve birimler arasındaki sistematik ve düzenli etkileşim ağıdır (Aksoy, 2007:26). Örgütsel yapı içerisinde raporlama sistemi, iletişim sistemi, iş bölümü ve uzmanlaşma ile hiyerarşik yapı yer almaktadır. Fayol tarafından örgüt yapısı ile ilgili belirlenen ilkeler; işbölümü ve uzmanlaşma, yönetim birliği, merkeziyetçilik, yetki ve sorumluluk ile hiyerarşik düzenden oluşmaktadır (Tüzün, 2012:17). Bu olgular, örgüt içinde sürekli etkileşim içindedir.

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezîleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile

örgütlerde bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamakta olduğu belirtilmektedir (Keleş, 2006:60). Şöyle ki, çıkar ilişkisinin her iki taraf içinde önemli bir olgu olduğu görülmektedir.

4.4.4.2. Örgütsel terfi imkânları

Çalışanların yeteneklerine uygun şekilde bulunduğu konumdan daha fazla sorumlulukla birlikte daha fazla saygınlık, daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları sağlayan bir konuma getirilmesi kariyerde ilerleme, yükselme veya terfi olarak isimlendirilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:136). Çalışanlar işlerinde deneyim kazandıkça, işleri monotonlaşmakta ya da basit gelmeye başlamakta, dolayısıyla motivasyonlarında bir düşüş gözlenmekte ve çalışma gayretlerinde azalma yaşanmaktadır (Eren, 2008:515). İş körlüğü de oluşmaktadır.

Örgütler içerisinde çalışanlara sağlanan örgütsel terfi imkânları iş tatmini başta olmak üzere örgütsel bağlılık gibi örgütsel tutum ve davranışları etkileyerek çalışanlar açısından farklılaşmayı sağlamaktadır. Örgütler içerisindeki ilerleme olanakları genel olarak bireysel iş performansının da ana belirleyicilerindedir. Örgütsel terfi imkanları bulunan çalışanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir (Kuşlivan, 2009:54). Terfi imkânının motive ettiği unutulmamalıdır.

4.4.4.3. Örgütsel iletişim yapısı

Toplumsal iletişimin içinde değerlendirilen örgütsel iletişim, bir örgütün işleyişinin düzenlenmesi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt yapısında yer alan birimleri ve örgütün çevresi arasında düzenli bilgi ve düşünce alışverişi sağlamaktadır (Güney, 2011:251). Bu alışveriş genelde çift taraflı olmaktadır.

Örgütsel iletişim çalışanlara başarı durumlarının bildirilmesini, böylelikle başarının sürdürülebilir yapılmasını ya da başarısızlığın tamamıyla giderilmesini sağlamaktadır (Göksu, 2007:190). Örgüt içinde örgütsel iletişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Güney, 2011:251):

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir.
- Örgütün birimleri ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.
- Örgütün çevresine uyumu sağlamaktadır.

- Örgütsel verimliliği ve etkinliği sağlayan bir araçtır.
- Örgütsel dinamizmi kolaylaştırmaktadır.

Yukarıda sayılan özellikler örgütsel iletişim yapısını da şekillendirmektedir. Örgütlerde iletişim yapısı yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimde örgütsel politika ve kurallar çalışanlara bildirilmekte, hiyerarşik yapı içerisinde görevlendirmeler yapılmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim, çalışanların yaptıkları faaliyetlerin sonucunu üst makamlara bildirmesini içermektedir. Örgütün büyüklüğü iletişim yapısını etkilerken, yönetim kademelerinin fazla olması bilginin amacından sapmasına neden olabilmektedir. Yatay iletişimde ise örgüt birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanması ve aynı kademedeki çalışanların karşılıklı bilgi alışverişi genellikle söz konusu olmaktadır (Göksu, 2007:190). Böylece birimler daha hızlı karar almaktadır.

4.4.4.4. Örgütsel güvenme

Güven genel anlamda tarafların birbirine zarar verme eyleminde bulunmayacağına ilişkin risk alma eğilimi olarak tarif edilmektedir (Asunakutlu, 2002:3). Ne var ki örgütsel güvenmenin tam bir tanımı olduğunu belirtmek mümkün olmadığı gibi içeriği yönünde de tam bir netlik yoktur (Fisman ve Khanna, 1999:79). Yine de örgütsel güvenmeyi kişisel beklentiler, kişiler arası ilişkiler, ekonomik çıkar ve sosyal normlar temelinde açıklamak mümkündür (Volery ve Mansik, 1998:987). Güven duygusunun yerleşmesi için bu olguların etkin hissedilmesi gerekmektedir.

Odak noktası kurum olan örgütsel güvenme açısından itimat ile iyi niyet olmak üzere iki kavram daha ön plana çıkmaktadır (Yılmaz ve Kabadayı, 2002:101). İtimat karşı tarafın bütünlük içerisinde davrandığına dair inanışlar iken iyi niyet karşı tarafın çıkarlarının da gözetilerek hareket edilmesidir.

Örgütsel güven bağlamında, beklentisel ve ilişkisel özelliklerinin önem kazandığı görülmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000:634). Aslında örgütsel güvenme, örgüt içerisindeki tüm çalışan ve yöneticilerin katılımıyla oluşturulan psikolojik bir ortamdır. Örgüt kültürünün bir parçası olarak örgütsel güvenmede, kişiler arası ilişkilerin boyutu, yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi, rol belirsizliği olmaması ve algılanan yeterlilik önemli rol oynamaktadır (Cufaude, 1999:3-4). Örgütsel güvenmede saygı ve nezaket temelinde örgütteki diğerlerinin iyiliği için daha uyumlu ilişkiler kurma düşüncesi hâkimdir.

Örgütsel güvenmenin seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın da arttığı araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Diffie-Couch, 1984; Fairholm, 1994; O Reilly ve Roberts, 1974; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

4.4.4.5. Örgütsel denetim

Yönetim fonksiyonlarından birisi olan denetim, çalışanların iş yaparken izlenmesi ve değerlendirilmesini, faaliyetleri etkili ve etkin yapıp yapmadıklarından emin olunmasını içermektedir. Örgütsel denetimi, örgütsel faaliyetlerin önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini belirlemek olarak özetleyebiliriz.

Denetimin olmazsa olmaz üç önemli koşulu vardır. Denetimin önceden belirlenmiş kurallarının olması ilk koşulu oluşturmaktadır. İkinci önemli koşul bağımsızlık ilkesidir. Yapılan denetimin değeri, denetim raporunu elinde bulunduran kişinin, denetimi gerçekleştiren denetçinin hiç bir baskı ve ön yargı olmaksızın özgürce bu işi gerçekleştirdiğine ilişkin güvenlerine bağlıdır. Üçüncü koşul ise örgütsel denetimin bir sistematik faaliyet olmasıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışıyla daha modern bir yapıya kavuşan örgütsel denetim geleneksel bir anlayışla yapılıyor ise bireyin örgüt bağlılığı sadece devam boyutu ile sıradanlaşabilir veyahut bağlılık tamamen ortadan kalkabilir. Diğer taraftan güncel anlayış içerisinde bireyin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gibi daha pozitif bir yaklaşımla örgütsel denetim gerçekleştiriliyor ise çalışanın örgütsel bağlılık hissi daha kuvvetlenecektir.

4.4.4.6. Örgütsel yönetim tarzı

Örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Bu noktada üst yönetimin örgütsel kültüre ve değerlere önem vermesi durumunda verimlilik ve yenilikçiliğin artacağı ve bunun da örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilmektedir (Eren, 2010). Bu etkenler, çalışanı örgütüne bağımlı kılmaktadır.

Yönetim çalışanlara daha fazla aidiyet duygusu kazandırmak ve onların örgütün asil birer elemanı olduğu hissini yerleştirmek amacıyla çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artırılabilir. Bir işletmedeki çalışanlar kendilerine işleri ile ilgili yeterli

bilgi sağlandığında örgütün amaçlarını daha iyi anlama fırsatı bulacağından, açık iletişimin ve bilgi paylaşımının sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının arttığı görülür. Dikey iletişim, yatay iletişime kıyasla, örgütteki bireylerin yapacakları iş ile ilgili belirsizliklerin ortadan kalkmasına daha çok yardımcı olacağından, bu durum çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına da katkıda bulunmaktadır (Ertürk, 2006). Yani, örgüt kademelerinde hiyerarşik düzenin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte, yönetime katılmanın kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlamaktadır. Bu durumda astların örgüte bağlılığı da artabilmektedir (Eren, 2010). Böyle bir ortam çalışanı üretmeye daha çok teşvik etmektedir.

İşletme yönetiminin profesyonel özellikleri desteklemesi profesyonellerin işletmeye olan bağlılığını artıracak ve buna bağlı olarak da iş performansları artacağından işletmenin performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel bağlılığı artırma sürecinde işletme yönetimi, çalışanların ortak bir örgüt kimliğine sahip olmalarına da yardımcı olmaktadır. Çünkü bir örgüt kimliğine sahip olan çalışan sadece kendi çıkarlarını düşünmeyecek, örgütün tamamına fayda sağlayacak faaliyetlere yoğunlaşacaktır (Kitapçı, Sezen ve Çakar, 2005:36). Bu durumda kolektif düşünce devreye girerek örgüt faydasına bir sonuç doğuracaktır.

4.5. Örgütsel Bağlılıkla Meslek Bağlılığı Arasındaki İlişki

Bu çalışma kapsamında ele alınan kavram “örgütsel bağlılık” olmakla birlikte, bağlılığın örgütsel ilişkisinde başka işle ilgili bazı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bireylerin çalışma hayatında sadece örgüte bağlılık göstermekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş ahlakına, mesleğine, kariyerine, çalışma grubuna, üyesi olduğu sendikaya, yaptığı işe, örgütsel, grupsal amaçlara karşı çeşitli nedenlerle bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlılık türleri, birbirinden bağımsız olmayıp birbiriyle örtüşmekte veya birbiriyle çatışabilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005:54). Çeşitli bağlılık türleri ve örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlara bakıldığında, arasında mesleki bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili olan meslek bağlılığını tanımlamak faydalı olacaktır.

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan ve onun yerine kimi zaman kullanılan bir başka kavram olan meslek bağlılığı, belirli bir örgütten ziyade sahip olunan mesleğe karşı hissedilen bağlılıktır.

Meslek bağlılığı, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun bir ölçüsüdür (Varoğlu, 1993:30). Örgütsel bağlılıkta temel unsur örgüt iken mesleğe bağlılıkta çalışanın işiyle bütünleşmesi esastır (Meşe, 2007:241). Çalışanın mesleğiyle bağ kurması örgütünün de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bir örgütte bulunan çalışanın mesleğine bağlanma ile örgüte bağlanma arasında bir tercih yapması gerektiğini, bu iki tür bağlılığın birbirine karşıt ve ayrık olduğunu ileri sürenler olmuştur. Bununla birlikte, bu iki tür bağlılık arasında mutlak bir karşıtlık olmadığı, aralarındaki ilişkinin araştırma yapılan kişilere, mesleğe, örgüt tipine, kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olmasına ve diğer bazı özelliklere bağlı olduğu ortaya konmuştur (Varoğlu, 1993:24-25). Örgütsel bağlılıkla meslek bağlılığının birbiriyle örtüşen iki kavram olarak görüldüğü için bu ikisi eşdeğer, birbirinin yerini alabilen iki kavram olduğunu belirtilmektedir (Brierley ve Cowton, 2000:343-353).

Meslek bağlılığı, çalışanın ihtisaslaştığı alan itibariyle mesleğine atfettiği önem derecesi olarak özetlenebilir. Bu nedenle, meslek bağlılığı çalışanların davranışlarının belirlenmesinde etken bir faktördür (Spector, 2006:240). Ancak yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın daha baskın olduğu bulunmuştur. Örneğin, Meslek bağlılığının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde aradaki korelasyonun örgütsel bağlılığa kıyasla daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997). Meslek bağlılığının da iş tatminiyle ilişkisinde benzer bir sonuç olduğu raporlanmıştır (Lee, Carswell ve Allen, 2000). Yöneticilerin bu düzeylerin farkına vararak kendi örgütlerindeki çalışanları yönlendirmeleri doğru bir davranış şekli olmaktadır.

4.6. Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar

Çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için örgütlerin yapabileceği uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Adanalı, 2007:9-10):

- Ücret ve ek faydalara ilişkin uygulamalar

- Makul veya daha yüksek ücret imkânı
- Düzenli prim ödemesi
- Özel sağlık güvencesi
- Kullanıma tahsis edilen imkânlar (araç, telefon gibi)
- Eğitim ve geliştirmeye ilişkin uygulamalar
- Eğitim ve gelişim imkânı
- Kaynak tahsis ve kullanım imkânı
- Kariyer planlaması
- Örgütsel kültüre ilişkin uygulamalar
- Etkin iletişim ortamı
- Bilgi paylaşılması
- Liderlik uygulamaları
- Adil uygulamalar (ödül, takdir ve terfi sistemleri gibi)
- Çalışanların karar verme sürecine katılması
- Güven ve işbirliği
- Oryantasyon ve tazeleme programları
- Sosyal faaliyetler
- İşin kendisine ve çalışanın rolüne ilişkin uygulamalar
- İş rotasyonu, iş zenginleştirme
- Yetkelendirme
- Sorumluluk verme
- Çalışanlara tanınan serbestlik (özerklik)

Yukarıda sıralanan faktörlerden bir kısmı aşağıda daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. İşgücü verimliliğinin temel esaslarından birisi olan işe bağlanma, kurumsal aidiyetin geliştirilmesi ve çalışanların elde tutulması için incelenen uygulamalara öncelik verilmesi örgütlere fayda sağlayacaktır.

4.6.1. Denetim

Yönetim fonksiyonlarından birisi olan denetim, çalışanların iş yaparken ve işlerine ilişkin karar verilirken kontrol olanağı tanınmasını da içermektedir. Güncel yönetim anlayışı çalışanların kararlara katılımını öngörmektedir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılığı da artırılabilir (Güney, 2007:242). Zira işin bir kısmının çalışanların

kontrolüne bırakılması, yöneticilerin çalışanlara güvendiğini göstermektedir (Güney, 2012b:282). Bu güven çalışmada yüksek bir bağlılık oluşturabilmektedir.

Diğer taraftan merkeziyetçi bir yapı karar vermeyi tepe yönetimde toplayarak, çalışanları karar verme süreci dışında tutmaktadır (Aydoğan, 2012:112). Bu şekilde çalışanların özgüvenleri sarsılmakta ve kendilerini değerli hissetmemektedir. Benzer şekilde katı bir denetim yapısı çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilmektedir.

4.6.2. Ekip çalışması

Dar anlamda ekip çalışması; belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak yaptıkları eylemler ve etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

Ekip üyeliği, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. Dâhil olunan çalışma grubu içerisindeki sosyalleşmenin bireye sağladığı kuvvetli sosyal destek ve mentoring sayesinde bireyin örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür (Hartline, Maxham ve McKee, 2000:40). Ayrıca sosyal faaliyetler örgütte bağlılık açısından çok önemlidir.

Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanların, diğer çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasına da katkı sağladığı gözlemlenmiştir (Becker ve Billings, 1993:177). Ekip çalışmalarında birlik, beraberlik ve dayanışma seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinde de artma yaşanmaktadır (Güney, 2012b:282). Oluşan takım ruhu bireyi örgüte bağlamaktadır.

4.6.3. Vizyon

Uygulamalı hayal gücü olan vizyon ulaşılmak istenen amaç için yol gösterici bir rehber niteliğindeki plandır. Etkili liderler vizyonları doğrultusunda işgörenlere örgütsel amaçları aşılıyarak, örgütlerinden ve yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlamaktadır (Demirci, 2008:177). Vizyon örgütlerin geleceği ile ilgili olmakla birlikte belirli bir süreyi kapsamaktadır. Güçlü bir vizyon çalışanları geleceğe yönlendirerek bir arada tutmakta, onları motive etmekte ve örgüte bağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:69). Zira örgütün amaç, hedef ve değerlerini net bir şekilde yansıtan vizyon örgütsel bağlılığın oluşmasında itici bir güçtür (Güney, 2012b:282). Ayrıca geleceğini yansıtan vizyon, çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayarak

güçlenmelerini ve böylelikle örgütsel bağlılıklarının da artmasını sağlayan etkili bir araçtır (Güney, 2007:243). Kısaca her bireye gösterilen örgütsel bir vizyon bağlılık seviyesini örgüt lehine arttırmaktadır.

4.6.4. Mücadele

Mücadele, çalışma ortamında çalışanlar arasında rekabetin yaygınlaştırılmasını, yarışma havasını oluşturmaktır (Güney, 2007:243). Çalışanların daha verimli çalışmasına olanak sağlayan mücadele, örgütsel bağlılığı da artıran bir etkidir. Ayrıca işin özelliklerinin de çalışan açısından mücadeleyi gerektirmesi çalışanın bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı gibi işin monotonlaşmasını da önleyerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

4.6.5. Çalışmanın karşılığını almak

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli örgütsel faktör, örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Ödül ve ceza yöneticilerin çalışanları kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her çalışanın değişik ödül istemleri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi haklar çalışanları başarıya özendirilmektedir (Balcı, 1992:48). Önemli olan hak edenin doğru belirlenmesidir.

Bu noktada; ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması, ancak ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlı olmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002:63). Özetle, çalışanlara sunulan maddi ve manevi imkânlar örgütsel bağlılığı artırıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanların kazanımları fazlaştıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır (Güney, 2007:243). Buradan da çalışanın kazandıkça örgütünde kazandığı anlaşılmaktadır.

4.6.6. Sağlıklı iletişim

Örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde yürütülen iletişim hem çalışanlara geri bildirim yapılmasını sağlamakta hem de örgütsel faaliyetler hakkında bilgi aktarılmasına olanak tanımaktadır. Çalışanlar örgüt hakkında ne kadar fazla bilgiye sahip olursa işlerini daha fazla sahiplenerek ve severek yapmaktadır. Örgütlerde yönetici ile iletişim halinde öğrenme fırsatları sunulması örgütsel bağlılığı artırıcı bir rol oynayacaktır (Şahin, Perçin ve Özkul, 2009:27). Bu şekilde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Güney, 2007:244). Bu değer olgusu sadece çalışanlar için değil yaşamın her alanında yer alan bireyler içinde geçerlidir.

4.6.7. Teknolojik yapı

İşe ilişkin teknolojik yapı, fiziksel çevre ile insan arasındaki arayüzü oluşturmaktadır. Teknolojik yapı hem işleri ve işyerlerini daha güvenli hale getirmekte hem de işlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca teknoloji çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine de olanak sağlamaktadır. Teknolojik yapı örgütsel kültürün bir parçası olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çünkü teknolojideki değişimler çalışanların düşünce yapılarında da değişikliğe sebep olmaktadır (Güney, 2012b:193). Teknolojik yenilenmeyi kabul etmeyen işgörenlerin bağlılığında zayıflama meydana gelmesi kaçınılmazdır.

Üretim teknolojisindeki iyileşmelerin gerekçeleri uygun şekilde çalışanlara aktarıldıkça çalışanlara teknolojinin getirisi olduğuna inanacak ve örgüte olan bağlılığını artıracaktır (Güney, 2007:244). Yani gereklilikler ayrıntılı anlatılmalıdır.

4.6.8. Değer verme

Hawthorne çalışmaları iş hayatında sosyal faktörlerin fiziksel çevreden daha önemli olduğunu göstermiştir (Spector, 2006:253). Diğer bir ifade ile örgütlerin görevlerinden ilki ve öncelikli olanı çalışma barışını sağlayacak şekilde çalışma ortamını beşeri ilişkilerin gelişmesine yönelik düzenlemektir (Güney, 2012b:283). Örgütler için bir değer olarak kabul edilen çalışanlar daha gayretli davranmakta, daha iyi performans göstermekte ve daha üst pozisyonlara ilerlemek için yeni bilgi ve beceriler edinmektedir. Kendisine değer verildiğini hisseden çalışan örgütüne daha fazla bağlılık duyacaktır (Güney, 2007:244). Böylece çalışan daha fazla üretecektir.

4.6.9. Geliştirme

Geliştirme, eğitimin yanında öğrenmeyi de kapsayacak şekilde daha uzun vadeli ve örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde çalışanların iyi bir geleceğe hazırlanmasına denir (Bingöl, 2014:238). Sürekli değişim ise geliştirmenin bir konusu olmalıdır.

Teknolojideki değişim ve bilgiye erişimin artması çalışanların sürekli eğitimini gerekli kılmaktadır. Bu anlamda, geliştirme belirli bir meslekte yetişmiş işgücünün bilgi ve becerilerinin yükseltilmesidir (Bingöl, 2014:239). Hizmet içi eğitimlerle gelişen çalışan, işlerinde monotonluk yaşamadan daha verimli çalışarak ve özgüvenini sağlamlaştırabilecektir (Güney, 2007:244). Geliştirme faaliyeti aşağıdaki üç amacı gerçekleştirmek için yapılmaktadır (Bingöl, 2014:239):

- Çalışanların rol ve sorumluluk kavramlarını kolaylaştırmak
- Çalışanların uzmanlık alanlarında veya yetiştirilmesi istenen başka bir alanda beceri ve yeteneklerini artırmak
- Çalışanların iş tatminlerini artırmak

Geliştirme sonucunda hem örgütün hem de çalışanların kazanımları söz konusudur. Örgütler niteliği artmış çalışanları elde tutabilecekleri gibi çalışanlar da örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.

4.6.10. Örgüt kültürü

Özellikle Uzak Doğu'daki işletmelerin başarısında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğu tespit edilmiş ve bu sebeple örgüt kültürü üzerinde detaylı bir şekilde durulmaya başlanmıştır (Güney, 2012b:183). Örgütsel kültür, bireylerin örgütün fonksiyonlarını daha iyi anlamasına yardımcı olan ve uygun örgütsel davranış için normları belirleyen ortak inanç, değerler toplamıdır (Hartline, Maxham ve McKee, 2000:41). Her örgütün kendine has olan örgüt kültürü, o örgütün kimliğini belirtir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değişkenleri sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanların geliştirdiği temel fikir ve düşüncelerden oluşmaktadır (Güney, 2000:189). Böylelikle örgüt kültürü çalışanlara kimlik duygusu sağlayarak aidiyet hissi vermektedir.

Örgüt kültürü kısaca örgüt içindeki ve çevresindeki gelişmelere uyum sağlamak ve yaşayabilir olmak için örgüt çalışanları tarafından paylaşılan duygu, düşünce, fikir,

faaliyet, inanç, beklenti, tutum ve varsayımların bütünü olarak genelde ifade edilebilir (Güney, 2012b:183). Kısaca örgüt içindeki herşeyi ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almakta ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgütün, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu belirtilmektedir (Güven, 2006:15-16). Örgüt kültürü çalışanlarda örgüt misyonuna bağlılığı artırmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:49). Aynı zamanda her örgütün kendi kültürü örgütlerin gizil bir kimlik göstergesi pozisyonundadır.

Nitekim, kamu ve özel sektör kuruluşları örnekleminde yapılan uygulamalı araştırma sonucunda örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir (Kaya, 2008). Aslında bu olgu, tüm sektörler için geçerlidir.

Örgütün vizyon ve misyonuna inanan, örgüt hedeflerini benimseyen ve paylaşan çalışanların, o örgütte uzun süre çalışmakta olduğu gözlenmiştir. Örgütün amaçlarını paylaşmayan çalışanların mecbur kalmadıkça o örgütte uzun yıllar çalışması beklenmemelidir (Brierly ve Cowton, 2000:350). Bu durumun da çalışanların örgütsel bağlılık dereceleriyle doğrudan alakalı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmeyen bireylerin aynı örgütte uzun süre kalmaları mümkün olmayacak, bu tür çalışanlar buldukları ilk fırsatta işletmeden ayrılmanın yollarını arayacaklardır.

Çalışanlarda örgütsel bağlılık derecesinin göstergesi olarak, onların örgüte ve onun amaçlarına olan inançlarına, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gösterdikleri çabalara, bu amaçlara ulaşma arzusuna ve örgütsel üyeliği devam ettirme arzusunun şiddetine bakılabilir (Ceylan ve Demircan, 2002:3-4). Örgütsel amaçlara bağlılığı tam olan ve örgütün misyon ve vizyonunu benimsemiş bireyler, o işletmede daha uzun süreli çalışma eğiliminde olacaklardır.

Çalışanın işletmeye olan bağlılığı birtakım değerlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerlerin başında, bireyin örgütün değerlerini ve amaçlarını kendi değer ve amaçları olarak algılaması gelmektedir (Hudson ve Suvillan, 1985). Şimdiye dek yapılan birçok çalışmada, kendisini örgüte aday olan bireylerin işletmenin başarısında pay sahibi olduğu ve firma değerlerinin çalışanların örgüte bağlılığında

etken bir faktör olduğu bulunmuştur (Eren, 2003:67). Kabul edilen değerler çalışanlar açısından çok önemli olduğu için dikkatli belirlenmelidir.

Örgütsel değerler ile bireyin sahip olduğu kişisel değerler ne kadar uyumlu olursa, o çalışanın örgütsel bağlılık derecesi o kadar yüksek olmaktadır. Bu durumun aksi durumlarında ise ya çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi düşük olacak, ya da o çalışan bulduğu ilk fırsatta işletmeden ayrılmak için fırsat kollayacaktır. Bir işletme, çalışanlarının beklentilerini karşılayacak bir iş ortamı sunarsa ve onların profesyonel değerlerini benimseyip desteklerse, o işletme çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Bunun aksi durumunda da, yani işgörenin işverenden, onun profesyonel değerleriyle çatışan isteklerde bulunması durumunda ise o bireyin örgüte karşı beslediği bağlılık derecesinde bir azalma gözlenecektir (Shafer 2002:266-267). Çalışanla işletme arasındaki pozitif ilişki de o bireyin sahip olacağı örgütsel bağlılık derecesini olumlu olarak etkileyecektir.

4.7. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık çalışmaları Becker tarafından önerilen “yan-bahis teorisi” olarak anılan kurama dayanmaktadır (Cohen, 2007). Alandaki ilk çalışmalar bağlılığın çalışanların örgüte yaptıkları yatırım karşılığında elde ettikleri kazanımlarla doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Porter ve arkadaşlarının çalışması ile örgütsel bağlılık yazının ilgisini somut kaybedilebilecek yatırımlardan çalışanların örgütlere psikolojik olarak bağlanmalarına doğru kaymıştır. Araştırmacıların yaklaşımları tutumsal olarak kabul edilmiş ve davranışsal boyuta taşınamamıştır (Cohen, 2007:339). Bu çalışmayla beraber örgütsel bağlılık yazını sosyal değişim kuramı ile açıklanmıştır (Mowday vd., 1982). Böylece örgütsel bağlılık kuramı daha açıklayıcı olmuştur.

Mowday ve arkadaşları mübadele yaklaşımı içerisinde örgütsel tutum ve davranışlarının belirleyicisi olarak örgütsel bağlılığı ön planda görmektedir. Bu yaklaşımla birlikte örgütsel bağlılığın sadece örgütte kalma isteği olmadığı, bununla birlikte örgüt değerleriyle bütünleşmeyi ifade ettiği ve örgütü için çalışanın gayret gösterme isteğini belirttiği kabul edilmiştir (Mowday vd., 1979). Aslında burada, bireylerin örgütleriyle ruhsal olarak da bütünleştiğini göstermektedir.

Bu şekilde ilerleyen örgütsel bağlılık yazınında çok boyutlu yaklaşımlar daha fazla benimsenmiş ve çalışılmaya başlanmıştır. Güncel olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen çoklu bağlılık yaklaşımı kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının kuramsal gelişimi, çalışmanın bu kısmında kuramları ileri süren araştırmacıların isimleri ile birlikte ele alınmaktadır.

4.7.1. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından yapılan örgütsel bağlılık çalışmaları alan yazında daha fazla kabul görmüştür. Araştırmacılara göre Becker tarafından ileri sürülen metodoloji diğer araştırmacılar tarafından sadece tutumsal boyutta ele alındığı için açıklayıcı olamamıştır (Becker 1960). Buradan hareketle Meyer ve Allen örgütsel bağlılık kavramını yeniden ele alarak duygusal ve devam olmak üzere iki türlü oluşabileceğini ileri sürmüştür.

Meyer ve Allen devam bağlılığını, Becker'in teorisine denk gelecek şekilde ele almıştır. Her iki yaklaşımda da çalışanın örgütten ayrılması halinde karşılaşılabileceği maliyetler söz konusudur. Bu durumdaki maliyetleri yatırımlar ve bedeller olarak ele almak mümkündür. Çalışanın çalışma hayatı boyunca harcadığı zaman, gösterdiği çaba ve yaptığı gönüllü faaliyetler yatırımları ifade ederken, işten ayrılması halinde kaybedeceği ücret, yeni iş aramanın güçlüğü, işyerinin saygınlığı ise bedelleri oluşturmaktadır (Adanalı, 2007:6). Meyer ve Allen'e göre duygusal bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Örgütte beklentilerini karşılayan ve iş tatmini sağlayan çalışan örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirecektir.

Allen ve Meyer 1990 yılında ileri sürdükleri yaklaşımı, Meyer ve Allen 1991 yılında daha da geliştirerek üçüncü boyut olarak normatif bağlılık ekleyerek yeni bir tanımlama tanımlamıştır. Araştırmacılara göre normatif bağlılık, çalışanın sosyalleşme süreci ve işe başlamadan önceki kültürü ile yakından ilişkilidir. Örneğin, örgütü tarafından ödüllendirilen bir çalışan bunun karşılığında örgütüne bir yükümlülük duymakta ve somut bir katkı sağlamaya çalışmaktadır. Normatif bağlılık duygusal bağlılıktan çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesini kendisine görev addetmesiyle, devam bağlılığından ise çalışanın herhangi bir yatırım hesabı yapmaması ve bedel ödememesiyle ayrılmaktadır (Adanalı, 2007:5-7). Bu ayrım farklı bir bakış açısı sağlamaktadır.

4.7.2. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık araştırmalarının öncüsü sayılan Etzioni ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılıktan bahsetmektedir. Bu anlamda Etzioni'nin örgütsel bağlılığı çalışanların görevlere olan itaat duygusuyla özdeşleştirdiği ifade edilebilir (Güney, 2007:244). İtaatkârlar kolay bağlanmaktadır.

Ahlaki bağlılıkda ise toplumsal faydaya katkı sağlamayı amaçlayan çalışanların örgütsel bağlılığının artacağı fikrine dayanmaktadır. Örneğin alışanlar sosyal sorumlulukla ilgili örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmak istemektedirler (Güney, 2007:245). Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve bütünleşmesi anlamı taşımaktadır. Özetle bireyler örgütle tamamen birleşmektedir. Ayrıca çıkara dayalı bağlılıkta örgüt ile çalışanı arasında bir mübadele söz konusudur. Çalışanların örgütsel bağlılık duymasının esas nedeni örgüte yaptıkları katkı karşısında alacakları ödüllerdur (Adanalı, 2007:4). Bu mübadele çerçevesinde daha fazla kazanım elde edeceğine inanan çalışan, içinde bulunduğu örgütüne daha fazla bağlılık gösterecektir.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışan tarafından örgütüne karşı pozitif duygular beslenmediği halde zorunluluktan örgütte kalmasını ifade etmektedir. Çalışanlar herhangi bir çıkar ilişkisi olmadığı ve ahlaki açıdan bir katkı beklenmediği halde örgütte bulunmaya devam edebilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığın çalışanların davranışları kısıtlandığı için çalışanın zaman içerisinde örgüte karşı olumsuz eğilimini içermektedir (Güney, 2007:245). Çalışanlar örgüt içinde sürekli rahat hareket etmek istemektedir.

4.7.3. C. O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

1980'li yıllara gelindiğinde, örgütsel bağlılık kuramında üçlü bir yapının ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu anlamda O'Reilly ve Chatman ile Meyer ve Allen'in çalışmalarının örgütsel bağlılığın yapılandırmasına öncülük ettiği ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlanma derecesi olarak tanımlanmış ve çalışanın örgütsel değerleri ne kadar içselleştirdiğini sorgulanmıştır. Araştırmacıların tasnifine göre örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde üç grupta toplanabilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986):

- Belirli, dışsal ödüller açısından uyum,
- Psikolojik olarak bağlanmayı içeren zdeşleşme,
- Kişi-rgt uyum bağlamında içselleştirme.

O'Reilly ve Chatman tarafından örgüt ile çalışan arasındaki değişim araçlarının ve çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanma yönteminin açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılığın dar ve geniş kapsamlı meydana geldiği görülmektedir. Kişi-rgt uyumu için kullanılan araçlar söz konusu olduğunda dar kapsamdan, psikolojik bağlanma söz konusu olduğunda geniş kapsamdan bahsedilebilir (Cohen, 2007:340). Uyum bağlılığında çalışanlar sadece belirli dlleri elde edebilmek için gerektiği kadar çalışmaktadır. Özdeşleşme bağlılığı ise çalışanların örgüt içerisindeki beşeri ilişkilerden kaynaklanan bağlılık derecesidir. İçselleştirme bağlılığı çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin en yüksek olduğu bağlılık çeşididir. Örgütsel değerlerle çalışanların bireysel değerleri örtüştüğünde içselleştirme bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Güney, 2007:246). Bu nedenle örgütün değerleri ve misyonu çalışana uyumlu olması örgüt lehinedir.

Araştırmacılar tarafından gündeme getirilen diğer bir konu da örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir önceli olduğudur. Daha nceki örgütsel bağlılık araştırmaları personel devrine odaklı görgül çalışmalar yaptığından, O'Reilly ve Chatman rgtsel bağlılığın olumlu yansımalarının daha fazla olabileceğini göstermiştir.

Alanda yapılan bazı alışmalar O'Reilly ve Chatman tarafından öne srldği gibi itaat, özdeşleşme ve içselleştirmenin tam olarak çalışanın örgüte psikolojik bağlanmasını karşılamadığı sonucuna varmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001). Araştırma farklı sonuçları da ortaya çıkarmıştır.

Nitekim itaatın paylaşılan değerlerden ziyade özel ödüller elde etmek için beslendiği savunulmuştur (Meşe, 2007:244). Benzer şekilde çalışanların gruba aidiyetlerini ispat edebilmek için özdeşim sergileyebileceği belirtilmektedir.

4.7.4. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel bağlılık türleri devamlılık, uyum ve kontrol olarak adlandırılmıştır. Araştırmacıya göre örgütsel bağlılık türleri

çalışanlarda tek başına gelişmemekte, etkileşim halinde üçü bir arada ortaya çıkabilmektedir (Adanalı, 2007:5). Çalışanlarda bir tür bağlılık gelişmesi diğerlerinin de güçlenmesine neden olabilmektedir.

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgüte bağlanmasının nedeni örgütün çalışmaya devam edecek olmasıdır. Çalışanların örgüte yaptıkları katkılar örgütten ayrılmalarını zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgütlerdeki çalışanlar işten ayrılmanın kendileri için masraflı olacağına inandıklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir (Güney, 2007:247). Ayrıca yeni bir örgüt arayışı çalışanlar açısından belli bir gider anlamı da taşımaktadır.

Uyum bağlılığı, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere dayalı gelişen bağlılık türüdür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışma ortamındaki durum kaynaklı meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde uygulanan oryantasyon programları, özel günlerin örgüt çapında bildirimi, örgütsel sembollerin kullanılması uyum bağlılığını artırıcı etki göstermektedir (Güney, 2007:247). Kısaca çalışan örgütüne değer katmaktadır.

Kontrol bağlılığı, örgütsel bağlılığın temel nedenini örgütsel norm ve kurallar olarak göstermektedir (Adanalı, 2007:5). Yazılı olan kurallar kadar yazılı olmayanlar da kontrol bağlılığında belirleyicidir. Çalışanın kontrol bağlılığı geliştirmesi örgütsel norm ve değerlerin yönlendirici olduğuna inanması durumunda genelde ortaya çıkmaktadır (Güney, 2007:247). Normlar, değerler çalışana göre düzenlenmelidir.

4.7.5. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Wiener örgütsel bağlılığı normatif değerler açısından incelemiş, sonrasında örgüte bağlılığı, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak iki grupta incelemiştir (Şahin, Perçin ve Özkul, 2009:30). Araçsal güdüleme olarak da isimlendirilen araçsal bağlılık, çalışanların bireysel çıkarlarını gözetererek geliştirdikleri bağlılık türüdür. Bir mübadele anlayışı içerisinde çalışanlar beklentileri karşılandığı müddetçe örgüte bağlılık göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde motive edici faktörler çalışanların kişisel menfaat temin etmesini sağlayacak şekilde tasarlanabilmektedir (Güney, 2007:248). Bu şekilde örgüt çalışanların beklentilerini karşılarken, karşılığında çalışanların örgüte katkı sağlamasını ve bağlanmasını beklemektedir.

Araçsal bağlılığın aksine örgütsel bağlılık çalışanların örgütün norm ve değerleri ile özdeşleşmesi durumu için kullanılmaktadır. Çalışanların bireysel çıkarlarından

ziyade örgütsel çıkarlar daha ön planda tutulmaktadır. Normatif bağlılık olarak da adlandırılan örgütsel bağlılıkta çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hareket etmektedir (Güney, 2007:248). Örgütün misyonunu benimsemiş çalışan örgütün hedeflerine hitap edecek davranışlar sergilemektedir.

Wiener, modeli oluştururken kişi-örgüt uyumu ile sadakat-görev bilinci arasındaki etkileşimi ele almıştır. Aşağıda Çizelge 4.1’de yer aldığı gibi örgütsel değerler ile uyumlu değerlere sahip çalışanlardan sadakati yüksek olanların bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel değerlere uyum sağlayamayan çalışanların yabancılaştığı belirtilmektedir (Şahin, Perçin ve Özkul, 2009:30). Yabancılaşma bir zaman sonra çalışanın sosyal yaşamını da etkisi altına alacaktır.

Çizelge 4.1 Wiener’in Örgütsel Bağlılık Modeli

		Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev Bilinci	
Kişi-Örgüt Uyumu	Değerler Uyumlu	Yüksek-Dengeli	Orta-Normatif
	Değerler İlgisiz	Orta-Kör Sadakat	Bağlılık Yok-Orta
	Değerler Uyumsuz	Yabancılaşma	Yabancılaşma

Kaynak: Wiener, 1982; Aktaran Şahin, Perçin ve Özkul, 2009.

4.7.6. Staw ve Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık çalışmalarında Staw ve Salancik bağlılığı tutumsal boyuttan davranışsal boyuta taşımaktadır. Esasen Becker’in yan bahis terorisinin çalışanın örgütle ilişkisini davranış bağlamında araştıran ilk çalışma olduğu görülmektedir. Bu kurama göre, çalışanların örgüte bağlı kalmalarının arkasında yatan gizli neden örgüte yaptıkları yatırımlardır (Cohen, 2007:339). Çalışanın örgütten ayrılması durumunda yatırımı kaybetme riski bulunduğu için örgütsel bağlılığın geliştiğini belirtilmektedir (Becker, 1960). Bu teoride örgütsel bağlılık ödüller ile katlanması muhtemel maliyetlerin sonucundaki bir fonksiyon olarak görülmektedir (Reichers, 1985). Bu fonksiyon örgütlerde ki hesabın sonucunu göstermektedir.

Benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların bireyin kendi davranışlarını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir (Staw ve Salancik, 1977).

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çalışanların bir mübadele sonucunda örgütten beklentilerini karşılayabildiklerinde oluşmaktadır. Diğer yandan davranışsal bağlılık ise örgüte duyulan bağlılığın davranışlarda açıkça kendini göstermesini ifade etmektedir (Güney, 2007:250). Bireylerin davranışında bağlılık gözlemlenmektedir.

4.7.7. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığı Etzioni'ye benzer şekilde tasnif etmiş, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta ele almıştır. Araştırmacılar Etzioni'den farklı olarak bağlılığın araçsal ve efektif olmak üzere iki baskın yönünden bahsetmektedir (Bozkaya, 2013:50). Araçsal yön çalışanların şahsi çıkarlarına vurgu yaparak mübadele ilişkisine değinirken, efektif yön çalışanların örgüte psikolojik bağlanmasını belirtmektedir.

Araştırmacılar ahlaki bağlılık kapsamında fazla mesai yapma, örgüt çıkarlarını her durumda ön planda tutuma gibi davranışlar gösterildiğini belirtmektedir. Diğer taraftan çıkarıcı bağlılıkta ise çalışanın kendini gösterme çabaları söz konusu olmaktadır (Ağiroğlu-Bakır, 2013:56). Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan herhangi bir kazanım elde edemese de zorunluluktan örgütte kalmaya devam etmektedir.

4.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalar; yüksek örgütsel bağlılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili aşağıda yer alan dört tür sonuçtan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003:28):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

- Çalışmaya ilk başladığı zamanlarda, işten alınan doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi iken; zaman geçtikçe bağlılık, iş doyumuna kıyasla, işten ayrılmanın daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve üretkenlikle pozitif ilişkisi olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığı belirtilmektedir (Lingard ve Lin, 2004:410). İşletmeye bağlılığı yüksek olanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu gözlenmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların ise daha mutlu oldukları ve buna bağlı olarak iş verimlerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Genel olarak alanda yapılan çalışmalar sonucunda; örgütsel bağlılığın performansı olumlu etkilediği, iş tatminini artırdığı, böylelikle örgütsel verimlilikte de artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2007). Bu durum sonucunda üretimin artışı da gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçları, aşağıda belirtilen şekildeki gibi bir sırada vermek mümkündür (Meşe, 2007:251-252):

- Tüm bağlılık türleri çalışanın örgütte kalmasıyla pozitif yönde, işten ayrılmasıyla negatif yönde ilişkidir.
- Duygusal bağlılığı fazla olan bir çalışan, katılımcılık gösterme konusunda daha istekli davranmaktadır.
- Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanların devamsızlık yapma ihtimali daha düşüktür.
- Duygusal bağlılığı daha fazla olan çalışanların performansları daha yüksektir.
- Devam bağlılığı olan çalışanlar ayrılmaları durumunda oluşacak maliyetler nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir.
- Devam bağlılığı işe devam gibi performans göstergeleri ile ilişkili olmayabilir.
- Normatif bağlılığı olan çalışanların gönüllü davranışlarda bulunması beklenmektedir.
- Normatif bağlılığı olan çalışanların etkinliği zayıf olabilir.

Ayrıca Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütler açısından daha değerli ve örgütte tutulması gereken çalışanlar olarak görüldüklerini vurgulamaktadır. Çalışanların işletmelerine olan bağlılığının artması işletmenin sorunları ile ilgilenme ve özveri ile çalışmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmede daha uzun süreli istihdam edilmeyi düşünmelerini de sağlamaktadır.

Ayrıca örgüte bağlılığı yüksek çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğerleriyle paylaşma eğiliminin daha yüksek olduğu da gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olmakta, işe devam konusunda disiplinli yaklaşmakta, örgütün varlıklarını korumakta, olası hata ve noksanlıklara sebebiyet vermemekte ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002:53). Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aitlik duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday vd., 1982). Kendisiyle örgütün amaçlarını bütünleştiren, örgütsel bağı yüksek olan bireylerin örgüte katkısı da bir o kadar yüksek olmaktadır.

Bunlarla birlikte, örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönler söz konusudur. Yüksek seviyede bağlılığın örgütler açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılığın işe devamsızlık, personel devri, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen olumsuz tutumlar üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2007). Çalışanların bu olumsuz davranışları benimsememeleri için örgütsel bağlılığın kurulmasını destekleyici uygulamalar ve yönetim tarzı benimsenmelidir. Örgütlerin geleceği için bu durum çok önemlidir.

Görüldüğü gibi, araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almışlardır. Ancak örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilmektedirler. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki çalışan hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum çalışanların kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar tek bir örgüte bağımlı olduklarında, hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler. Çalışanların örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgüte bağlı çalışanlar ise bu fırsatları azaltırlar. Ancak bağlılık bir örgütte pek çok çalışan için fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilmektedir (Gözen, 2007:80). Bu fırsat maliyetlerinin iyi

hesap edilerek hem örgüt hem de çalışan lehine sonuçlandırılması için örgüt tarafından gerekli tedbirler alınmalıdır. Sonuçta örgütsel bağlılık maliyetlerinin yanında pek çok fayda da sağlamaktadır. Örgütler için hangi çeşit örgütsel bağlılık olmasına bakılmaksızın örgüt faydasına katkıda bulunacak çalışanlar bulundurulması büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Buna karşın olumsuz sonuç olarak da, yüksek bağlılık bazen çalışanların gelişmesinin ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek derecede bağlılık, bireyi aşırı derecede grupla bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşamaktadırlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumlulukları göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramayabilmektedir (Balay, 2000:90). Bu kapsamda iyi organize olmuş örgütlerde sosyalleşmenin uygulanabileceği çalışanlara yönelik organizasyonlar örgütlerin devamlılığı açısından büyük fayda sağlamaktadır. Hem böylece çalışanların aileleriyle birlikte örgütlerinin ayrılmaz bir parçası olması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük bir katkı sağlayacaktır.



5. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, ÖNCÜLLERİ, SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde, bireyin günlük yaşantısının büyük bir kısmını alan iş hayatına ilişkin beklentilerinin karşılanma derecesini veren tatmin konusu ele alınmaktadır. Bütünleyici ve kapsayıcı bir yaklaşımla kavramsal olarak incelenen iş tatmininin önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, neden olan faktörler ve sonucunda meydana gelen değişiklikler tartışılmaktadır.

5.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatminini de kapsayan “tatmin” kavramının sözlük anlamı “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde Türk Dil Kurumu sözlüğünde nitelendirilmektedir.

İş tatmini genel olarak; kişinin işine ve onun boyutlarına karşı duyduğu his ve tavırlar olarak anlaşılmalı birlikte, literatürde bu kavramla ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Bazı tanımlara aşağıda yer verilmektedir:

- İş tatmini, çalışanların işi ile ne kadar mutlu olduğunun bir göstergesidir (Colman, 2001:386).
- İş tatmini, Locke’a göre, kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif veya hoşnut ruh halidir (Saari ve Judge, 2004:396).
- İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların beklentilerinin uyumunun ve örgütsel sağlamlılığın bir göstergesidir (Güney, 2000:119).
- İş tatmini, işyerinde veya organizasyonlarda kişisel beklentilerin nasıl karşılandığı ile ilgili bireysel bir tutumdur (Coomber ve Barriball 2007:299).
- İş tatmini, işin çalışan üzerindeki toplam etkisidir (Demir, 2007).
- İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel iyilik halinin bir göstergesidir (Keser, 2007).

- Çalışanların çalışma ortamına ilişkin gösterdikleri tutumsal boyutları içeren genel bir kavram olan iş tatmini, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda ortaya çıkan mutlu ve huzurlu olma durumudur (Güney, 2007:39).

Bu açıklamaların sonucunda iş tatmini, çalışanların işine ve işyerine yönelik genel tutumu olarak ifade edilebilir. Özetle iş tatmini, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdikleri çaba karşılığında işin kendisinden, çalışma ortamından, yönetici ve çalışma arkadaşlarından memnun olma durumudur.

İş tatmini sadece maddi çıkar elde edilmesi değil aynı zamanda bireyin sosyal bir ortamda yer almaktan ve ayrıca bir ürün veya hizmet oluşturmaktan duyduğu mutluluktur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998). Yani mutluluk motive etmektedir.

İş tatminine ilişkin ölçümleri genel olarak 1930'lara, Elton Mayo ve ekibi tarafından yürütülen Hawthorne araştırmalarına kadar götürmek mümkündür (Keser, 2007:224). Çalışanların üretim faktörlerinden yalnızca ve en değersiz olarak görülen klasik anlayışın hakim olduğu bir dönemde yapılan araştırmalar, çalışanların beklentilerin karşılanması ile performanslarının artacağı gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

İş tatmini konusundaki araştırmalar, iş tatmininin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Son dönemlerde çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak unsurlardan birisi olduğunun kabul edilmesiyle iş tatmini de anahtar performans göstergesi olarak kabul edilmiş ve sürekli izlenmeye başlamıştır (Tak ve Aydemir, 2002). Bu izleme sonucuna göre gerekli tedbirler alınmaktadır.

5.2. İş Tatmini Kavramının Önemi

İş tatmini örgütsel davranış ya da endüstriyel psikoloji alanında en fazla oranda incelenen ilk on konu arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması için duyduğu maddi kaygıların yanında sosyoduygusal açıdan da saygı görme ve değer atfetme gibi iş hayatındaki beklentilerin karşılandığı ya da tam aksi olduğu durumlarda iş tatmininin önemi giderek artmaktadır.

5.2.1. İş tatmini kavramının çalışanlar açısından önemi

Çalışanların iş tatmini yaşaması işin özelliklerinin çalışanın beklentilerini karşılaması ile orantılıdır. Çalışanların işine ilişkin kendini geliştirme imkânı bulması için iş tatmini yaşaması önemlidir (Keser, 2007:226). Tatmin, bireyi çalışmaya sevk eder.

İş tatmini çalışanlar açısından bireyin iyilik halini, iş performansını, verimliliğini, üretilen hizmetin kalitesini ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini derinden etkilemektedir (Kuşlivan, 2009:51). Kısaca, iş tatmini işyerindeki tüm olgulara karşı duyulan iyilik hali olduğuna göre bireyin kendisini, işini ve etkileşimde bulunduğu diğer bireyleri etkilemektedir.

İş tatmini, işten kaynaklanan stresle ilgili doğru orantılıdır. İş tatminsizliği yaşayan birey kendini güçsüz ve yeteneksiz hissetmeye başlayacak ve tatminsizliğin artmasıyla kişilik bozuklukları dahi ortaya çıkacaktır (Tekingündüz, 2012:33).

Çalışanların iş tatmini yaşaması, çalışma ortamına değer atfetmesi ve yaptığı işi anlamlı görmesi bakımından önemlidir. Çalışmak bireylerin psikolojik iyilik halinin temelini oluşturmaktadır. Öyle ki, iş tatmini sağlayamayan çalışanların özel yaşamı da olumsuz etkilenmektedir (Keser, 2007:230). Adeta yaşam dengesi değişmektedir.

Çalışanların tatmin derecesini etkileyen bir başka etken olarak örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar gösterilebilir. Çalışma ortamında akranlarla yaşanan çatışmalar ile iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Frone, 2000:247). Genel olarak bireyin iş tatmini sağlamanın hem fiziksel hem de ruh sağlığı açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini sağlayan çalışanın örgütsel tutum ve davranışlarında da olumlu gelişmeler yaşanmaktadır.

5.2.2. İş tatmini kavramının yöneticiler açısından önemi

İş dünyasının çevresinde yaşanan gelişmeler yönetim felsefesinde ve iş yapma tarzında da bazı değişiklikleri kaçınılmaz kılmıştır. İyi yönetim becerileri ile birlikte ürün veya hizmetin kalitesi ve çalışanların iş tatmin dereceleri güncel yaklaşımların temelini oluşturmaktadır. Bu tarz bir yaklaşımı benimseyen yönetim anlayışı, çalışanların sadece iş tatminini değil örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel davranışlarını arttırarak işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi olumsuz davranışları da azaltmaktadır. Japon yönetim anlayışının başarısı; çalışanların iş tatmininin sağlanması konusunu özel

hayatlarına önem verilmesi ile de ilişkilendirilmektedir (Keser, 2007:231). Japon yönetim anlayışının Batı tarafından örnek alınması ve örgütlere uyarlanması sonucunda çalışanların iş tatminlerinin yüksek seviyelerde tutulmasının işgücü verimliliğini artırarak hizmetin ve ürünün kalitesinde artış meydana getirdiği görülmüştür.

Yöneticiler açısından çalışanların kurumsal menfaati ön planda tutarak örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde etkili, etkin ve verimli çalışmaları önemlidir. Geleneksel yöntemlerle çalışanlarda iş tatmini yaratılması sadece dışsal faktörlerle mümkün olabilirken, yeni nesil çalışanlarda içsel tatmin daha ön plana çıkmaktadır. Yeni nesli anlayabilen yöneticiler başarı elde edebileceği için çalışanların tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilerek üzerinde durulması, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi açısından da önemlidir.

Sonuç olarak, yönetimin temel gayesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak olduğuna göre çalışanların verimliliğini ve performansını artıracak yaklaşımlar daha ön plana çıkmaktadır. İşgücü verimliliği ancak pozitif bir çalışma ortamında ve çalışma barışının hakim olduğu bir işyerinde artabilecektir (Topcu, 2016). Buradan hareketle, yöneticilerin örgütlerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak beşeri sermayenin yönetimi için kullanabilecekleri araçlardan birisi de iş tatmininin artırılması olacaktır.

5.2.3. İş tatmini kavramının örgütler açısından önemi

Örgütler bakımından ayrı bir öneme sahip olan iş tatmini, soyut olan ürünün somut hale gelmesini ve yararlanıcının gözünde işletmeyi temsil eden çalışanın kurumsal imajı oluşturmasını temin etmektedir (Kuşluvan, 2009:51). Geleneksel yaklaşımda iş tatmini sadece kişilerin tercihlerini anlamaya yönelirken, bireysel hedeflerin belirleyicileri ve sonuçlarının araştırılmaya başlanması iş tatmini araştırmalarını genişletmiştir (Kanfer, 1992:2). Özellikle yeni neslin çalışma hayatına dahil olması ile işveren markasının önemi bir kat daha artmıştır. Çünkü çalışanlar artık örgütlerin sadece var oluş nedenlerini sorgulamamakta, sürdürülebilirlik anlamında katkılarını da araştırmaktadır.

Diğer yandan çalışanlar, örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek bir kıymet niteliği taşımaktadır. İş tatmini örgütsel performansla birlikte

sürdürülebilir rekabet avantajını da etkilemektedir (Kuşluvan, 2009:51). İş tatmininin fazlaca hissedildiği örgütlerde çalışanlar daha kaliteli ürün ve hizmet üretmektedir.

İş tatminsizliği yaşanan örgütlerde ortaya çıkabilecek durumlar aşağıda sıralanmaktadır (Tekingündüz, 2012:34):

- İşgücü verimliliğinde azalma,
- İşten ayrılma niyetinde artma,
- Devamsızlıklarda artma,
- Örgütsel bağlılıkta azalma,
- Ekip çalışmalarında uyumsuzluk,
- Bireysel yetersizlik algısında artma,
- İşe alım ve oryantasyon maliyetlerinde artma,
- İşgören devir hızı maliyetlerinde artma.

Örgütler açısından maliyetlerin artması önemli bir husus olarak ön plana çıkmaktadır. İş tatmini örgüt için hem verimliliği artırıcı hem etkinliği ve etkililiği sağlayıcı hem de maliyetleri azaltıcı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İş tatmini kavramının çoğunlukla motivasyon ile birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde işgücü verimliliği de tatmin ile doğrudan bağlantısı sebebiyle ilişkilendirilmektedir. Keza bireysel iş performansının da temel belirleyicilerinden birisi iş tatminidir. Bu sebeple performans ile ilgili çalışmalarda iş tatmini konusu sıklıkla ele alınmaktadır. İş tatminsizliği ile birlikte ortaya çıkması muhtemel tükenmişlik ise bir diğer ilgili kavram olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın bu kısmında sırasıyla motivasyon, verimlilik, performans ve tükenmişlik kavramları açıklanmaya çalışılmaktadır.

5.3.1. Motivasyon

Güdüleme olarak bilinen motivasyon Latince hareket etmek anlamına gelen “movere” kökünden türemiştir. Motivasyonu tanımlamak için kullanılan pek çok yaklaşım ve kuram bulunmaktadır. Genel olarak motivasyon örgütlerde bireyin belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan güç olarak nitelendirilmektedir (Aksoy, 2007:33). Motivasyon harekete geçen bireyin amacına

yönelmeyi ve o yönelimini sürdürmeyi de sağlamaktadır (Colman, 2001:464). Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyonu, örgüt içerisindeki çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirmek ve bu yönde sürekli çalışmalarını temin etmek için gösterilecek çabaların toplamı olarak bir tanımlama yapabiliriz.

Psikolojik sözleşme kuramı bağlamında çalışanların beklenti ve yükümlülükleri ile örgütlerin beklenti ve yükümlülükleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların bileşkesi motivasyon olarak nitelendirilebilir (Topcu ve Basım, 2015a:90). Bu nedenle öznel bir süreç içerisinde çalışanların motivasyon seviyeleri ile birlikte motivasyon kaynakları da farklılaşmaktadır (Aksoy, 2007:33). Motivasyon açlık, susuzluk ve barınma gibi biyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanacağı gibi başarı ihtiyacı ve ait olma ihtiyacı gibi sosyal normlardan da kaynaklanabilmektedir (Colman, 2001:464). Böylece bireylerde bu ihtiyaçlar belirli bir süreliğine tatmin olmuş bulunmaktadır.

Motivasyonda yönelme, yoğunluk ve tutarlılık olmak üzere üç belirleyici bulunmaktadır (Spector, 2006:194). Yönelme, seçenekler arasından birisinin tercih edilmesine vurgu yapmaktadır. Yoğunluk, o hareket için bireyin harcadığı gayretin miktarını belirtmektedir. Tutarlılık ise o davranışın zaman içerisinde yapılma sıklığına işaret etmektedir.

5.3.2. Verimlilik

Japon Verimlilik Merkezi verimliliği, doğru işi doğru şekilde ve en optimal maliyette yapmayı hedef edinen bir çalışma tarzı olarak tanımlamaktadır (Demirci, 2008:37). Buradan hareketle çok çalışmanın verimlilik olmadığı, aksine verimliliğin akıllı çalışma olduğu belirtilebilir. Nitekim verimlilik en az kaynağı ve en az maliyeti kullanarak sonuçlara ulaşabilmektir (Ülgen ve Mirze, 2006:23). Ayrıca verimlilik süreklilik isteyen bir faktördür (Demirci, 2008:382). Böylece verimlilik de artışı olur.

Esasen verimlilik basit bir matematik hesabı olup çıktının girdiye oranıdır. Diğer bir ifade ile verimlilik bir örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerin en az emekle gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Güney, 2000:252). Bir örgütteki üretim faktörlerinin tamamının dahil olduğu verimlilik hesabı toplam faktör verimliliği, her bir faktör için ayrı hesaplanan verimlilik hesabı kısmi faktör verimliliğidir.

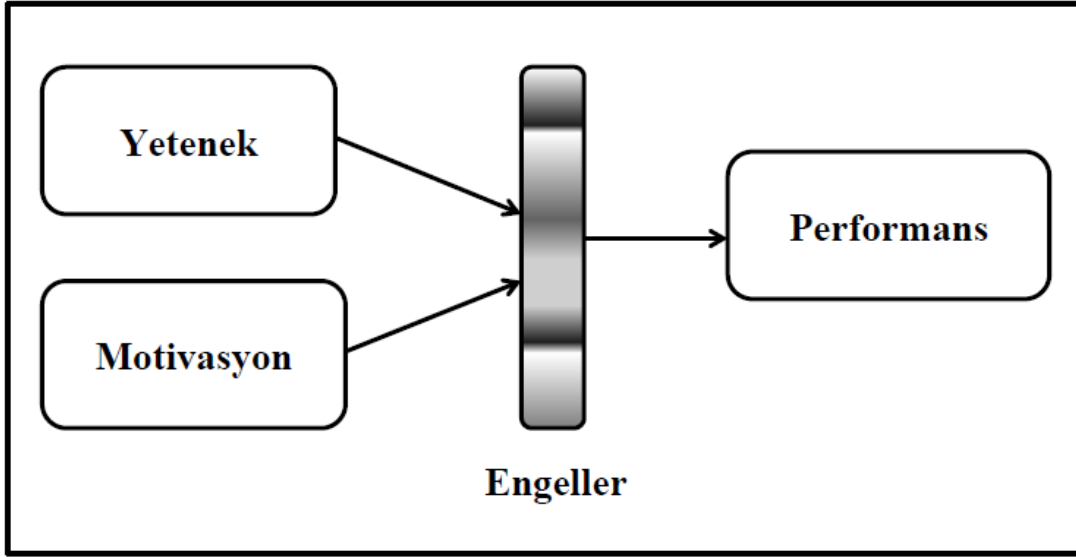
Örgütlerde verimliliğin artırılması çalışmalarında gözetilmesi gereken ilkeler aşağıdaki şekildedir (Demirci, 2008:41-42):

- Doğruluk: Doğru işi yapmak
- İyilik: En yoğun ve en kaliteli işi yapmak
- Toplumsallık: Toplumsal faydayı en fazla sağlayacak işi yapmak
- Toplumsal maliyet: Toplumsal maliyeti en azlayacak işi yapmak
- Bilme: Çalışanın kişiliğini, örgütünü, ülkesini, dünyayı ve çevresini tanıması
- Farkındalık: Kaynaklardan elde mevcut olanlarla birlikte potansiyellerin tanımlanması
- Teknik olmak: Kaynakları etkili kullanmak
- İstifade etmemek: Kaynakları tam kullanmak, ziyan etmemek
- Uygunluk: Kaynakları etkin kullanmak
- Ekonomiklik: En az maliyetli kaynağı kullanmak
- Analitiklik: Kaynakları kullanırken fayda-maliyet analizi yapmak
- En uygun bileşim: Kaynakları doğru seçmek

İş tatmini açısından verimlilik kısmi faktör verimliliği olarak düşünülebilir. İşgücünün tatmin sağlanması verimliliği artıracak bir faktördür. Ancak verimliliği artırmak için uygun çalışma ortamının oluşturulması önem taşımaktadır. Bu noktada örgütün yapısı ve yönetim sistemlerinden fiziksel koşullara, beşeri ilişkilere kadar yapısal, fiziksel ve sosyal ortamları uygun hale getirmek gerekliliği önem arz etmektedir (Güney, 2000:253). Yöneticiler bu yeterlilikleri kısa sürede sağlamalıdır.

5.3.3. Performans

Örgütsel hedeflerin gerçekleşebilmesi için bireylerin de makul bir yetkinlik seviyesinde üzerlerine düşen görevleri yapmaları gerekmektedir. Bu açıdan performans daha önceden belirli iş davranış biçimlerini çalışanların gösterme derecesi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2014:321). Performansın yüksek olması verimliliği artıracak ve toplumsal refahın yükselmesine de katkı sağlayacaktır.



Şekil 5.1: Performans.

Kaynak: Spector, 2006.

Şekil 5.1’de şematik olarak gösterildiği gibi çalışma koşulları ve örgütsel kültür gibi bazı örgütsel faktörler performansı olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Spector, 2006:246). Bu yüzden çalışanlar bu faktörleri dikkate alarak çalışmalıdır.

Kiş-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu gözetilerek tedarik edilen çalışanların uygun işe yerleştirmeleri hem bireysel hem örgütsel performans açısından önemlidir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların yetkinlikleri artırılmalıdır. Performansı etkileyen kısımlardan biri olan yeteneğin kullanılabilmesi için iş analizi, işe yerleştirme, eğitim-öğretim ve geliştirmenin yapılması önemlidir (Spector, 2006:247). Bunların yapılması örgütlerin geleceği açısından bir gerekliliktir.

Diğer yandan performansın esas belirleyicisi motivasyondur. Çalışanların performans gösterebilmesi için yetkinlikle birlikte motivasyona da sahip olması önemlidir. Şöyle ki motivasyonun olmadığı bir durumda performanstan da bahsetmek mümkün olmayacaktır. Çünkü çalışan iyi performans sergilediğinde ücret ve ek faydaların yanında sosyal haklar elde edebilmekte, ilerleme olanağına sahip olmaktadır (Bingöl, 2014:321). Kısaca motive bireyden üreten örgüt anlaşılmaktadır.

Genelde işe alımlar yetenek bazlı olduğu için motivasyon çalışanın tatmin seviyesiyle ilişkilidir. İşin tasarımı, teşvik ve ödül sistemleri, katılımcılık

mekanizmaları, ücret politikaları gibi iş tatminini etkileyen faktörler çalışanın motivasyonunu belirlemektedir.

Performansın ortaya çıkabilmesi için yeteneklerle birlikte motivasyonun bir araya gelmesi yeterli değildir. Zira örgütsel koşulların da çalışma ortamını destekleyici mahiyette şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan Şekil 5.1’de gösterildiği gibi bazı koşullar engelleyici olabilmektedir. Bu engelleyici çalışma koşulları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Peters ve O’Connor, 1980):

- İşe ilişkin bilginin yeterli olmaması
- İşin yapılması için gerekli alet, edevat, bilgisayar ve makine gibi araçların olmaması
- Hammadde ve diğer kaynakların olmaması
- İşin yapılması için kaynakların tedariki için yeterli bütçe olmaması
- Çalışma arkadaşlarından yeterli destek görülmemesi
- Yapılacak işe ilişkin hazırlık seviyesinin yeterli olmaması
- İşin yapılması için tahsis edilen zamanın kısıtlı olması
- Altyapı, iklimlendirme gibi çalışma ortamının uygun olmaması.

5.3.4. Tükenmişlik

Çalışma ortamındaki değişikliklerin yarattığı belirsizlikler çalışanlarda strese ve akabinde değişik reaksiyonlara neden olmaktadır (Topcu ve Ocak, 2012:685). Bu tepkilerin içerisinde yer alan yönetilemeyen stres sonucunda tükenmişlik olgusu gelişmektedir. Nitekim tükenmişlik iş hayatındaki strese karşı beslenen negatif duygulanım olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu tanım genişletilerek fiziksel ve zihinsel iyilik halini de dâhil etmiştir (Maslach ve Leiter, 1997). Örgütteki çalışanların sıkıntılara karşı gösterdiği olumsuz tepkilerin tümüdür.

Tükenmişlik sendromunu yaşayan bir çalışan duygusal olarak tükenmiş düşük bir motivasyona sahiptir (Spector, 2006:295). Tükenmişlik yaşayan çalışanların enerjileri azdır ve işlerine karşı çok az istek duymaktadır. Beşeri ilişkileri yüksek olan mesleklerde tükenmişlik yaşanması muhtemeldir (Topcu ve Ocak, 2012:686). İnsani ilişkiler zamanla her seviyedeki çalışanda yorulma veya yıpranma hissettirir.

Maslach ve Jackson tükenmişliğin üç boyutu olduğunu belirlemiştir. Üç boyuttan ilki olan duygusal tükenme, işte halsizlik ve yorgunluk hissetmeyle kendini göstermektedir. Beşeri ilişkilerden dolayı duygusal açıdan zorlanma çalışanları

duygusal olarak tükenmeye itmektedir. Duyarsızlaşma olarak ifade edilen ikinci boyut diğer kişilere karşı pozitif olmayan veya sinik duygular geliştirerek onlardan uzaklaşmayla belirginleşmektedir. Son boyut başarısızlık hissi ise çalışanın iş yaşamında kayda değer hiçbir şey başaramadığıdır. Başarı hissini azalmasıyla çalışan kendini olumsuz yargılamaya başlamaktadır (Topcu ve Ocak, 2012:686).



Şekil 5.2: Tükenmişlik - İş Tatmini İlişkisi.

Kaynak: Cordes ve Dougherty, 1993.

Tükenmişlik, çalışanların etkili ve verimli çalışmasını engellemekte, örgütsel performansını da olumsuz etkilemektedir (Topcu ve Ocak, 2012:685). Şekil 5.2’de gösterildiği gibi tükenmişlikle birlikte devamsızlık artmakta, iş tatmini azalmakta, performans düşmekte ve işten ayrılmalar başlamaktadır (Brewer ve Clippard, 2002). Bununla birlikte çalışanların kaygı seviyeleri artmakta, halsizlik, uykusuzluk, depresyon gibi sağlık sorunları baş göstermektedir (Colman, 2001:105). Özellikle tükenmişlikle iş tatminsizliği arasındaki pozitif ilişki olduğu araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Singh, Goolsby ve Rhoads, 1994; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Pranjic, 2006; Kanwar, Singh, Kodwani, 2009; Tamini ve Kord, 2011, Uyar ve Erdinç, 2011; Topcu ve Ocak, 2012). Bu araştırmalar sayesinde aradaki bağ daha net ortaya çıkmaktadır.

5.4. İş Tatmininin Öncülleri

İş tatmininin öncülleri incelendiğinde bireyin, örgütün ve çevrenin rolünün olduğu görülmektedir. Örneğin; özel sektörde yapılan araştırma sonuçları eğitim seviyesinin iş tatmininde anlamlı farklılıklar meydana getirdiğini göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Araştırmaya göre eğitim seviyesi arttıkça tatmin seviyesi de yükselmektedir.

Kişilik özellikleri çerçevesinde yaş da iş tatmini öncülleri arasında sayılmaktadır. Daha genç veya daha yaşlı çalışanların orta yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha fazla tatmin duydukları araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Clark, Oswald ve Warr, 1996; Spector, 2006:231; Kuşlvan, 2009:65).

İş tatmininin öncülleri arasında yer alan diğer bir kişilik özelliği bireyin hizmet süresi olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000; Telman ve Ünsal, 2004; Dündar ve Tabancalı, 2012:5778). Ancak hizmet süresinin iş tatminini pozitif veya negatif olarak etkilemesi araştırma yapılan örnekleme göre değişiklik göstermektedir.

İş tatmininin öncülü olarak bireyin kendisini ya da işin kendisini tanımlamak yeterli olmamakta örgütsel süreçlerin de rolü bulunmaktadır. Dahası bir bireyin tatmini bireysel özelliklerle birlikte çevresiyle etkileşiminden de etkilenmektedir (Kanfer, 1992:4). Çalışanların örgütleri ve örgüt içerisindeki sistemleri nasıl tanımladıkları işin kendisinden çok daha fazla iş tatminine veya tatminsizliğine neden olabilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992). Veyahut karar alma süreçlerinde ne kadar adil bulunduğu da iş tatmininin öncülü olabilmektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002). Bu doğrultuda örgütsel adalet algısının iş tatmininin öncülleri içerisinde belirleyici bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel büyüklük de iş tatminin bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Örgütsel büyüklük bir örgütün belirli bir lokasyonundaki çalışan sayısını betimlemektedir (Beer, 1964). Ancak araştırmacı örgütsel büyüklüğün iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade örgüt yapısının, liderliğin ve çalışan beklenti ve ihtiyaçlarının dolaylı etkisinden bahsetmektedir.

5.5. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

İş tatminini belirleyen faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında ele almak mümkündür. İş tatmini çalışanın işine ve işyerine karşı duyduğu pozitif duyguların bileşkesi olduğundan yola çıkılarak bu bölümde bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde durulmaktadır.

5.5.1. İş tatminini belirleyen kişisel faktörler

İş tatminini belirleyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi şeklinde demografik faktörler ile duyguları ön plana çıkaran kişilik özelliklerinden

oluşmaktadır. Aşağıda sırasıyla kişisel faktörlerin iş tatmini ile olan ilişkisine değinilmektedir.

5.5.1.1. Yaş

Yapılan bir araştırma sonucunda yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin “U” trendine sahip olduğu tespit edilmiştir (Clark, Oswald ve Warr, 1996). Şöyle ki, işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmin seviyesi yüksek iken, ilerleyen dönemde işe alışmasıyla birlikte tekdüzelik ve bıkkınlık başlayarak iş tatminini düşürecektir. Buna tepki olarak çalışan becerisini çeşitlendirecek, işe uyum sağlayacak veyahut durumu kabullenecektir. Bu şekilde iş tatmini tekrar yükselmeye başlayacaktır (Kuşluvan, 2009:65). Bu durum örgütler açısından olumlu bir sonuç doğurmaktadır.

Bazı araştırmalar da kariyer boyunca inceleme yapmış ve 26 ile 31 arasındaki çalışanların en düşük tatmin seviyesine sahip olduğunu tespit etmiştir. Daha genç veya daha yaşlı çalışanların tatmin seviyesi yükselme eğilimindedir (Spector, 2006:231). Yaşlı çalışanların devam bağlılığı sergilediği düşünülürse ve işletme uzun yıllar çalıştığı için işletme sahiplerine karşı sadakat besledikleri için iş tatminlerinin yüksek olması normal karşılanmalıdır.

Yapılan bir meta analiz çalışmasında yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki seviyesi orta düzeyde belirlenmiştir (Brush, Moch ve Pooyan, 1987). Araştırmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla daha fazla tatmin yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Spector, 2006:231). Yaşanmışlıklar burada etkin bir rol oynamaktadır.

Sağlık sektöründe hemşireler örneğinde yapılan bir araştırma sonucunda genç hemşirelerin iş tatminlerinin kendilerine göre yaşlı olan meslektaşlarına kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Blegen, 1993:36-41; Jallow, 2003). Diğer taraftan özel sektörde yapılan başka bir araştırmanın sonuçları yaşın iş tatmini ile ilişkili olmadığını, çalışanların algılarında bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Yaşla iş tatmininin bağlantısı olmadığını belirtmektedir.

5.5.1.2. Cinsiyet

Toplumsal hayatta cinsiyetle birlikte kadınların iş hayatında daha aktif rol alması örgütsel tutum ve davranışlardaki farklılıkların cinsiyete göre tespit edilmesini gerekli kılmıştır. Ancak cinsiyetin iş tatmini ile olan ilişkisi konusunda araştırma sonuçları tutarsızlık göstermektedir. İş tatmini bağlamında kadın ve erkek çalışanlar

açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (Spector, 2006:231). Diğer taraftan kadınların daha çok beyaz yaka işler yaptıkları, ücret beklentilerinin daha az olabileceği veya kendilerini diğer kadınlarla kıyaslamaları gibi nedenlerle iş tatmini seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir (Greenhaus, Parasuman ve Wormley, 1990). Bu olası bir sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Kadınların erkek çalışanlara göre yöneticilere karşı daha duyarlı oldukları, bu sebeple cinsiyetin iş tatminine etkisinde yönetici ile olan ilişkilerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Kuşlvan, 2009:53). Bu durum yönetimi rahatlatmaktadır.

Geniş kapsamlı bir çalışmada cinsiyet bağlamında iş tatmini seviyesinde herhangi bir fark bulunmamıştır (De Vaus ve Mcallister 1991). Fakat başka bir araştırmada kadınların daha düşük bir iş tatminine sahip olduğu belirlenmiştir (Greenberg ve Baron, 2000). Özel sektörde yapılan araştırma sonuçları cinsiyetin sadece iş tatmininin beşeri ilişkiler boyutu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bu çalışmada cinsiyet, iş tatmininin bir belirleyicisi konumunda değildir.

5.5.1.3. Medeni durum

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, örgütlerde evli çalışanların bekârlara kıyasla daha fazla iş tatmini yaşadıkları ortaya çıkmaktadır (Kuşlvan, 2009:68). Evli çalışanların daha fazla iş tatmini duymasının nedeni, aile yaşantısı ve işten beklentilerin evlendikten sonra değişmesi olarak görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

İlkokul öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda da evli olanların bekar veya boşanmış olanlara kıyasla daha fazla iş tatmini seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir (Dündar ve Tabanlı, 2012:5781). Araştırmacılara göre evlilik daha düzenli bir aile hayatı ile eş anlamlı olduğu için iş tatmini seviyesinde de önemli bir artış gözlenmiştir.

Diğer taraftan, özel sektörde yapılan bir araştırmanın sonuçları evli olan çalışanların bekâr veya boşanmış olanlara kıyasla daha düşük seviyede iş tatminine sahip olduğunu ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2010). Aile içi sorumluluk almanın iş tatminini azalttığı yönünde bir öngörüle bulunulabilir.

5.5.1.4. Hizmet süresi

Hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda çelişkili sonuçlar ortaya konmuştur. Hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000). İlkokul öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda da hizmet süresi arttıkça iş tatmin seviyesi de artmaktadır. (Dündar ve Tabancalı, 2012:5781).

Diğer taraftan, hizmet süresi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Telman ve Ünsal, 2004). Yapılan boylamsal bir çalışma sonucunda işe girişten sonra ilk iki yıl içerisinde tatmin veya tatminsizlik yaşayanların işten ayrılma niyetinde olduğu, takip eden yıllarda işten ayrılma eğiliminin azaldığı rapor edilmiştir. İki ile dört yıl arasında ise iş tatmini yaşayan çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmazken, iş tatminsizliği yaşayanların işten ayrılma niyetinde artış olduğu gözlenmiştir (Eren, 2011:406). İş tatmini, işgücü devir oranıyla doğru orantılıdır.

5.5.1.5. Kişisel özellikler

İş tatminin etkileyen bir faktör olarak kişisel özelliklerin incelenmesi Hawthorne çalışmalarına kadar götürülebilir. Söz konusu çalışmalar işyerinde sürekli şikâyet eden çalışanların varlığını tespit etmiştir.

Kişilik özelliklerine göre çalışanlardan bir kısmının işiyle ilgili hiç şikâyet etmezken, bir kısmın ise sürekli şikâyetçi olduğu belirlenmiştir (Spector, 2006:229). Araştırmalar kişilik özelliklerinden negatif duygulanım ve kontrol odağının daha baskın bir şekilde iş tatminini etkilediğini göstermektedir.

Negatif duygulanım, bireyin değişik koşullar altında anksiyete ve depresyon gibi negatif duygular yaşama eğilimidir. İş yaşamında da çalışma koşullarının negatif yanlarını görme eğiliminde olan bu kişilerin tatminsizlik yaşayacağı ileri sürülmektedir. Bu bireyler olayları da hep olumsuz değerlendirirler. Bireylerin hayatlarındaki destekleyicilerin içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklanmasına göre kişiler iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Kişinin kendisi destekleyicileri yönlendiriyorsa iç kontrol odaklı, şans, kader ve diğer kişiler tarafından yönlendirildiğine inanıyorsa dış kontrol odaklıdır. Araştırmalar iç kontrol odaklı kişilerin iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Spector, 2006:230). Kontrol odaklarının etki dereceleri farklıdır.

İç kontrol odaklı çalışanların zorlayıcı işlerde ya da araştırma geliştirme gibi belirsizliği yüksek işlerde, dış kontrol odaklı çalışanların asistanlık, muhasebe, operatörlük gibi daha rutin işlerdeki tatminin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Blau, 1993). Kontrol odaklarının yoğunluk dereceleri işlerde de farklılık göstermektedir.

Kişilik özellikleri temel olarak nevroitiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin şeklinde beş faktör altında toplanabilmektedir (Topcu, 2016). Kişilik özelliklerinden başarıma isteği olarak da isimlendirilebilen özdisiplin iş tatmini ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Kanfer, 1992:11). Özdisiplinli kişiler başarı odaklı, çalışkan ve ısrarcı olmaları ile ön plana çıkmaktadır (McCrae ve Costa, 1990). Planlı çalışma, sorumluluk bilinci ve özen özdisiplinle ilişkilendirilebilecek diğer kişilik özellikleridir (Hough, Eaton, Dunnette, Kamp ve McCloy, 1990). Bu özelliklere ilave olumlu kişilik özellikleri de eklenebilir.

5.5.2. İş tatminini belirleyen örgütsel faktörler

İş tatminini belirleyen faktörlerden birisi de örgütle ilgili faktörlerdir. Örgütsel faktörlerden işin özelliği, çalışma saatleri, ücretler gibi somut faktörlerin yanı sıra iş arkadaşları ile ilişkiler, örgüt kültürü ve yönetim şekli gibi daha soyut faktörler de iş tatminini etkilemektedir.

5.5.2.1. İş ve özellikleri

İş özellikleri işin kapsamı ve işin niteliklerden oluşmaktadır. İş özellikleri beş kısımdan meydana gelmektedir (Hackman ve Oldham, 1976):

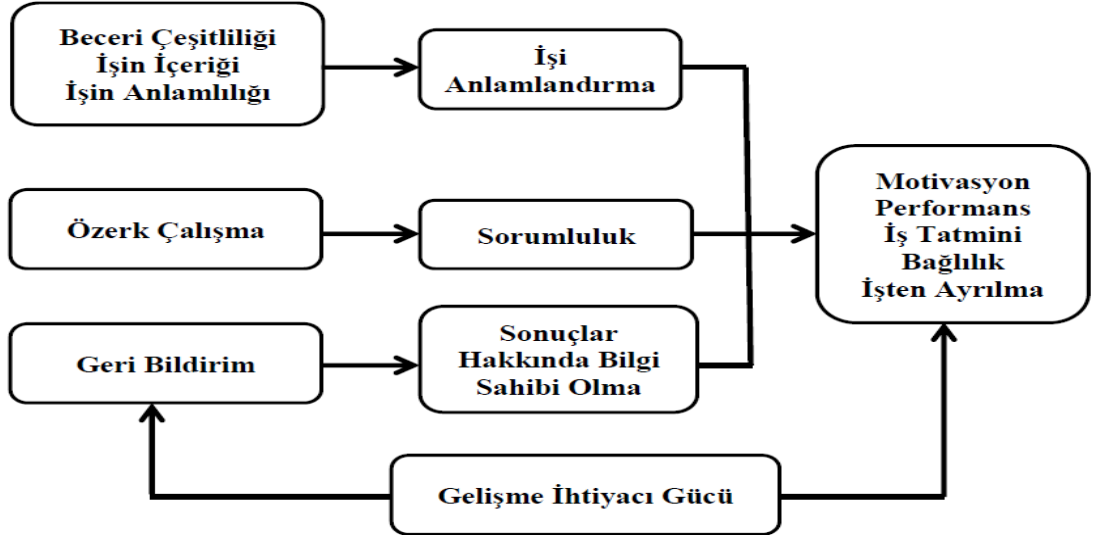
- **Beceri çeşitliliği:** Bir işi yapabilmek için gerekli beceri ve yeteneklerin tamamı. Örnek olarak üretim amiri olarak çalışan mühendisin teknik bilgi yanında liderlik özellikleri gerektirmesi verilebilir.
- **İşin içeriği:** Çalışanın işin tamamını mı yoksa bir kısmını mı yapacağını belirtmesi. Örnek olarak üretim bandında her operatörün işin bir kısmını yapması verilebilir.
- **İşin anlamlılığı:** İşin diğer kişilerin yaşantıları veya çalışmalarını üzerindeki etkisi. Örnek olarak operatör bir doktorun müdahalesinin hasta açısından hayati önemde olması verilebilir.
- **Özerk çalışma:** Çalışanların iş yaparken ki serbestlik derecesi. Örnek olarak bir araştırma geliştirme biriminde çalışan bir mühendisin tasarım çalışmalarını serbest bir şekilde yapması verilebilir.

- Geri bildirim: Çalışanların işi doğru yaptıklarına ilişkin yapıcı eleştirilerle geri bildirim verilmesi. Örnek olarak bir çalışanın yaptığı işin kalite kontrol elemanı tarafından kontrol edilerek anlık bilgi vermesi ya da performans değerlendirmesi esnasında amirin çalışana o değerlendirme dönemi için geri bildirimde bulunması örnek olarak verilebilir.

Bu beş özellik bir araya gelerek işin kapsamını, zorluk derecesini veya karmaşıklığını belirlemektedir (Spector, 2006:225). Ayrıca bir işin ne kadar tatmin sağlayıcı olduğu da aşağıdaki denklemde yer aldığı gibi bu beş değişkenin birleşimiyle elde edilmektedir. Çalışanın psikolojik durumlardan birisinin sıfır olması halinde işin motive etme potansiyeli kaybolmakta ve tatminsizlik oluşmaktadır.

$$\text{Motive Etme Potansiyeli} = \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} \times \text{İşin Anlamlılığı} \times \text{İşin İçeriği}}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bildirim}$$

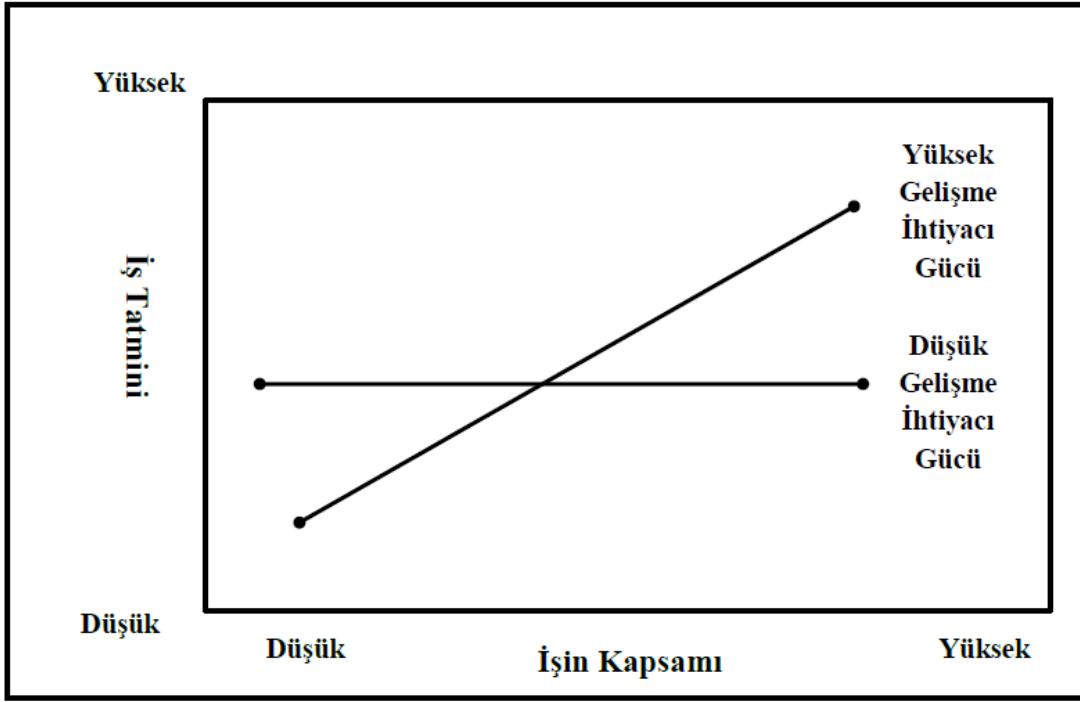
İş özelliklerini oluşturan kısımlar Şekil 5.3'te yer almaktadır. Ayrıca şekilde işin özelliklerine ilişkin çalışanların duygu durumları ve sonuç davranışları da gösterilmektedir. İşin tasarım ve analizi sonucunda işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekle birlikte işin çalışan için önemi sonucunda çalışanda oluşacak duygu durumu işin anlamlandırılmasıdır. Bu ilk üç bileşenle anlamlı bir çalışma oluşturmak için nasıl birleştirildiğine dikkat edilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2014:109). Özerk çalışma ile birlikte çalışan sorumluluk üstlenerek inisiyatif kullanmaktadır. Geri bildirim mekanizması ile çalışanlar sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmakta ve davranışlarını revize edebilmektedir. Sonuç davranışlar incelendiğinde, başta iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmak üzere örgütsel tutum ve davranışların doğrudan etkilendiği görülmektedir.



Şekil 5.3: İş Özellikleri Teorisi.

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976.

Ancak burada iş özellikleri teorisine getirilen eleştirilerden birisinin bu ilişkinin zenginleştirilmiş işlerde çalışan veya çalışmak isteyen kişiler için geçerli olduğu yönünde olduğunu belirtmekte fayda vardır (Bilgiç, 2008:66-77). İş özelliklerinden kaynaklanan iş tatmininin çoğu zaman Hawthorne etkisi olarak da ifade edilen çalışma koşullarında yapılan değişikliklerle ayırt edilemediği tespit edilmiştir (Spector, 2006:226). Nitekim iş tatmini ve iş özellikleri arasındaki ilişkide gelişme ihtiyacı gücünün etkisinin olduğu Şekil 5.4'te gösterilmektedir. Grafikte işin kapsamı yatay ekseninde, iş tatmini dikey ekseninde yer almaktadır. Gelişme ihtiyacı gücü yüksek olan çalışanların iş tatminleri, işin kapsamı ile doğru orantılıdır. İşin kapsamı genişledikçe, zenginleştikçe iş tatmini artmaktadır. Diğer yandan gelişme ihtiyacı düşük olan çalışanların iş tatminlerinin işin kapsamından etkilenmediği görülmektedir.



Şekil 5.4: İş Tatmini ve İş Özellikleri.

Kaynak: Spector, 2006.

5.5.2.2. Çalışma saatleri

İşgören verimliliği ve etkililiğinin sağlanması açısından ve iş tatmininin artırılması için etken faktörlerden birisi de çalışma saatleridir. Çalışma saatleri standart olabileceği gibi esnek zamanlı, kısmi zamanlı, çağrı üzerine çalışma gibi güncel yöntemler de uygulanmaktadır.

Standart çalışma programları, sabit programa göre iş gününün ve haftanın planlamasıdır. Bu programlara göre vardiya durumları, başlangıç ve sona erme saatleri önceden belirlenmiştir (Bingöl, 2014:110). Program günlük işleyişi gösterir.

Esnek zamanlı çalışma, ülkemiz açısından yeni bir uygulamadır. Esnek zamanlı çalışma işgörene iş planlamasında ve günlük faaliyetlerinde tercihte bulunma fırsatı vermektedir (Bingöl, 2014:110). Devamsızlıkları önlemek ve işgücü verimliliğini artırmak amacıyla uygulanan esnek zamanlı çalışma çalışanlara özerklik sağlayarak ve sorumluluk yükleyerek motive unsur haline gelmekte, çalışanların iş tatmininin arttığı görülmektedir (Ertürk, 2000:97). Bu durum işletmelere sürdürülebilirlik anlamında ciddi bir avantaj sağlamaktadır.

Sıkıştırılmış iş haftaları, işgörenin haftalık çalışma saatini tercihen belirleyeceği gün sayısının tamamlamasını ifade etmektedir. Sıkıştırılmış iş haftaları çalışanın iş tatminini artırabileceği gibi örgütlerin kapasitelerini daha etkin kullanmalarına, devamsızlıkların, işgören devrinin azalmasına neden olmaktadır. Kısmi zamanlı çalışma günlük programın kısaltılmış halidir. Haftalık çalışma saatinin üçte ikisinden az zamanına kadar denk gelen çalışmalar kısmi zamanlı çalışma olarak değerlendirilmektedir. Çağrı üzerine çalışma, işverenin çağrısı üzerine işgören tarafından belirli bir işin yapılması için kısmi zamanlı çalışılmasıdır (Bingöl, 2014:110-111). Bu tür durumlarda haftalık çalışma saati yirmi saat olarak, günlük çalışma saati dört saat olarak hesaplanmaktadır.

5.5.2.3. Ücret

İş tatmininin belirleyicileri arasında en sık kullanılan ve uzun yıllardır geleneksel olarak başvuru arasında ücret ilk sırada gelmektedir. Ücret bireyin çalışması kadar işyerine bağlanmasını da sağlayan genel bir motive edici ana araçtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:148). Örgütteki her çalışanın direk etkilendiği bir araçtır.

Ücret, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılaması için gereksinim duyduğu maddiyatı karşılaması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca ücret ve diğer haklar bireyin sosyal statüsünü ortaya koyması bakımından da önemlidir. Ancak daha önemlisi çalışanların başarı duygusu açısından içsel tatmin yaşamalarına neden olmaktadır. Diğer yandan yeterli ücret alamadığını düşünen çalışanın tatminsizlik yaşamaları gayet muhtemel bir durumdur (Bingöl, 2014:368). Ücret, bir sorun olmaktan çıkarılmalıdır.

Ücretin kendisi kadar çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı da iş tatminin etkilemektedir (Sapançalı, 1993:55-74). Çalışan kendisine nazaran daha az performans gösterdiğine inandığı iş arkadaşı, kendisiyle eşit veya daha yüksek ücret alırsa, motivasyon olumsuz etkilenmekte ve iş tatminsizliği daha fazla artmaktadır (Bingöl, 2014:419). Diğer taraftan ücret, çalışanların performansı ve örgütteki ödül ve teşvik sistemi ile bağlantılı olursa çalışanları daha fazla motive edecek, tatmin unsuru olacaktır (Robbins ve Decenzo, 2001:145). Çalışan adaleti tam hissedecektir.

Genellikle ücret, iş tatminin güçlü bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Ne var ki, ücretin kendisinden ziyade dağıtımındaki adalet iş tatminine, tatminsizliğine yol açmaktadır (Spector, 2006:227). Ayrıca yapılan bazı araştırmalar da saygınlık, değer atfedilme ve takdir görme gibi sosyoduygusal tatminin ücretten daha belirleyici

olduğu ortaya konmuştur (Cabbar ve Topcu, 2015:8). Böylece çalışan içinde bulunduğu örgütte kendini daha değerli hissederek mutlu olmaktadır.

5.5.2.4. Yükselme imkânları

Yükselme, çalışanların bilgi ve deneyim edinmek yolu ile kariyerinde ilerlemesidir. Fransızca kökenli bir kelime olan kariyer, bir meslekte yükselmek için gerekli aşamalar, meslekte başarı kazanma ve profesyonel olmak gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Ayrıca kariyer planlamasının çalışanlar açısından bir hedef olarak görülmesi örgütlerin karlılığına ve yüksek üretimine katkı sağlamaktadır. İş hayatı açısından kariyer, çalışanın takip etmesi gereken birçok faaliyetin bir arada bulunduğu bir yoldur (Bingöl, 2014:285). Bu yollar, yöneticilerce desteklenmelidir.

Kariyer geliştirme; çalışanın eğitim, geliştirme ve tecrübe kazanımlarıyla kariyerinin planlanması ve buna uygun yükselme imkânlarının sağlanmasıdır (Güney, 2000:135). Bu imkânlar çalışanlara yol göstermeli ve fayda sağlamalıdır.

Yükselme imkânları, çalışanların ihtiyacı olan motivasyonu ve sonucunda da iş tatminini sağlayabilmektedir. Yükselme imkânı bulan çalışanların özgüveni artmakta, daha fazla çalışma isteği duymaktadır. Ne var ki, özellikle yükselme imkânlarının kısıtlı olduğu emek yoğun veya ileri beceri istemeyen işlerde iş tatminsizliği oluşması beklenebilir. Benzer şekilde belirli bir pozisyonda kalmayı tercih eden çalışanlar için de yükselme imkânları tatminkâr olmayabilir.

5.5.2.5. Yönetim şekli

Yönetim şeklinin iş tatmini üzerinde kararlara katılım ve çalışan merkezli olmak üzere iki türlü etkili olacağını belirtmektedir (Erdil vd., 2004). Kararlara katılım, çalışana değer verildiğinin bir göstergesi olması nedeniyle iş tatminini artırırken, yönetimin çalışanı desteklemesi ve onlara yönelik uygulamalar geliştirmesi de iş tatminlerinde artış meydana getirmektedir.

İş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerden yönetim şekli, özellikle çalışanın birinci amirinin yönetim tarzı ile ilgilidir. Yöneticinin çalışana işi ile ilgili yol gösterici tavsiyelerde bulunması, işini kolaylaştırması, çalışanın iş süreçlerine katılımının sağlanması, iş tatminini artırıcı bir etki göstermektedir (Kuşluvan, 2009:53). Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki çalışanın duygu durumu ile birlikte çalışma ortamına ilişkin memnuniyetini etkileyecektir (Aydoğan, 2012:111). Hiyerarşik yapı içerisinde

güç mesafesi açıldıkça yöneticinin çalışanın iş tatminine etkisi de azalmaktadır (Erdoğan, 1996). Yöneticinin çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde geliştirmek için göz önünde bulundurması gerekli bazı yönetsel faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır (Aydoğan, 2012:103):

- Çalışanlara adil davranılması,
- Astlarıyla olan ilişkinin mesafesini herkes için aynı şekilde ayarlaması,
- Hataları anında bildirmesi ve beklentiler konusunda net olması,
- Katılımcılığı teşvik etmesi,
- Yeni fikir ve görüşlere açık olması,
- Yapıcı eleştirilerde bulunması.

5.5.2.6. İş arkadaşları ile ilişkiler

Çalışanların içinde yer aldığı gruplar da iş tatminini belirleyebilmektedir (Erdil vd., 2004). İngiltere’de yapılan araştırmada iş arkadaşları ile ilişkilerin iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur (Oshagbemi, 2000). Zira çalışma ortamındaki iş arkadaşları, çalışanların sosyalleşmesi için bir araç konumundadır.

Çalışanların kendi fikirlerine daha yakın iş arkadaşları ile aynı grup içerisinde yer alması iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, 1973:114). Grup içerisinde iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler geliştiren çalışanların iş tatmininde artma görülmektedir (Kuşluyan, 2009:53). Benzer şekilde kendilerinin başarılı olduğunu düşünen iş arkadaşları ile aynı grup içerisinde yer alması da iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde destekleyici iş arkadaşlarının bulunması çalışanın iş tatminini olumlu etkilemektedir (Aydoğan, 2012:114). Aksine iş arkadaşları ile olan ilişkileri zayıf olan çalışanlarda iş tatminsizliği gözlenmekte ve bu durumda işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:20). Bu durumda, çalışma ortamındaki arkadaşlıkları kuvvetlendirmek için yeni sosyal programlar planlanabilir.

5.5.2.7. Karar verme ve kararlara katılım

Çalışanların karar süreçlerinde yer alarak örgütsel amaç ve politikaları belirlemeye katkı sağlaması ve doğacak sonuçlarda da sorumluluk üstlenmesi iş tatminin artmasına neden olan temel faktörlerdendir (Alkış, 2001:64). Çatışmaları ve kişiler arasındaki çözümsüzlükleri azaltan bir formül olarak katılımcılık çalışanların

motivasyonu için gerekli konulardandır (Eren, 2008:405). Bu konular sürekli olarak işlenmeli ve çağın şartlarına göre güncellenmelidir.

Daha olumlu bir çalışma ortamı oluşturabilmek için çalışanların örgüt politika ve süreçlerine katılımı genellikle teşvik edilmektedir. Çünkü örgütlerde karar verme süreçlerine dâhil edilmeyen çalışanlarda genellikle iş tatminsizliğinin meydana geldiği gözlenmiştir (Kuşluyan, 2009:53). Zira kararlara katılan çalışanlar işi sahiplenecek ve benimseyerek çalışacağı için performansı da yüksek olacaktır. Böylelikle verilen kararların niteliği artarken, uygulanması da kolaylaşacaktır. Ayrıca çalışanların karar verme ve kararlara katılımları sağlanarak çalışan ile yönetim arasında psikolojik bir yakınlaşmaya da olanak sağlanması verimliliğin artmasına, karlılığa neden olmaktadır (Eren, 2008:400). Bu şekilde çalışanların işten duyacakları tatmin seviyesi de artacaktır.

5.5.2.8. Mevki ve makam

Mevki ve makam bireylerin hiyerarşik yapı içerisinde örgütte işgal ettiği yerdir. Örgütlerde iş tatmini ile mevki ve makam arasında genelde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Kuşluyan, 2009:67). Kişilerin hiyerarşik kademedeki mevkisi yükseldikçe örgüte bağlılığı ile birlikte örgüt ilke ve politikalarına desteği de ciddi seviyede artmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:233). Böylelikle kişinin işinden duyduğu tatmin seviyesi de yükselmektedir. Yine de mevki ve makam ne olursa olsun iş tatmini duygusunun sağlanabilmesi için mevki ve makamla birlikte kişiye değer atfedilmesi ve yaptığı iş önemsenmelidir (Eren, 2008:517). Böylece çalışan daha motive olmaktadır.

İşcan ve Sayın tarafından özel sektörde yapılan araştırma sonuçları çalışanların idari veya teknik kadroda çalışmasının iş tatminin etkilediğini ayrıca idari kadrolarda çalışanların teknik kadrodakilere kıyasla daha yüksek bir iş tatmin seviyesine sahip olduğunu göstermiştir.

5.5.2.9. İletişim yapısı

Hiyerarşik yapı içerisinde bilgi ve iş yapış tarzının dikey ve yatay akışının düzenlenmiş hali bir örgütün iletişim yapısını oluşturmaktadır. İletişim yapısı, çalışanlar arasında bağlantıları sağlamanın yanında duygu ve düşüncelerin de paylaşımına aracılık etmektedir. Hem yatay hem dikey sağlıklı bir iletişim yapısı

çalışanların motivasyonunu artırıcı bir faktördür (Bennett, Gzirishvilli ve Kanfer, 2000). Örgüt içerisinde dikey ve yatay iletişimin çalışanların beklediği düzeyde olması iş tatmin düzeylerini olumlu etkileyebilecektir (Tekingündüz, 2012:32). Bilgi paylaşımı arttıkça çalışanların aidiyet duyguları gelişecek ve tatmin seviyeleri yükselecektir.

Bir kamu örgütünde yapılan görgül bir araştırma sonucunda, örgütsel iletişimin iş tatmini ile yüksek derecede ilişkili olduğu saptanmıştır (Muchinsky, 1977). Özellikle yatay olarak örgüt içerisinde iletişim kuvvetlendikçe, çalışanların iş tatminlerinde olumlu gelişmeler olmaktadır (Aydoğan, 2012:116). Yukarı doğru dikey iletişimin yöneticiler tatmini ile pozitif yönde, aşağı doğru dikey iletişimin işin yapısı, yöneticiler ve yükselme tatmini ile ve yatay iletişimin işin yapısı, yöneticiler, ücretler ve yükselme tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Muchinsky, 1977). Değerlendirmelerin hangi yönde yapılacağı önemlidir.

5.5.2.10. Örgüt kültürü

Örgüt içerisindeki tüm inançlar, beklentiler ve varsayımlar olarak özetlenebilen örgüt kültürü, çalışanların kendi arasındaki ve yöneticilerle ilişkilerindeki uyumun da bir göstergesidir. Bu sebeple iş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin başında örgüt kültürü gelmektedir. Nitekim; örgüt kültürü, çalışma biçimi, ücretlendirme ve işgörenlere karşı davranış şekilleri gibi iş tatminini doğrudan etkileyen faktörlerin bir bütünüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:47). Başka bir ifade ile örgüt kültürünün iş tatmini oluşması için gerekli faktörlerin ortaya çıkmasına temel teşkil ettiği ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün bir parçası olarak örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan bir kısmı kuvvetli bir ilişkiye işaret ederken, bir kısmı herhangi bir ilişki olmadığını belirtmektedir (Muchinsky, 1977). Araştırmacı tarafından yapılan saha araştırması sonucunda orta düzeyde ve pozitif bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

5.5.2.11. Denetim şekli

Örgüt içindeki davranışında tam serbestiye sahip olmayan, sürekli denetim altında olduğunu hisseden çalışanlarda uzun süre iş tatminsizliği oluşmaktadır (Kuşluyan, 2009:53). Yöneticiler tarafından bu durumu önleyici tedbirler planlanmalıdır.

5.6. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatmini kuramları daha çok tatmin sebepleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Teoriler çalışanların hangi davranışı yapacağını, ne kadar çaba göstereceğini ve bu davranışı ne kadar süre ile devam ettireceğini kestirmeye çalışmaktadır (Spector, 2006:194). İş tatmini konusunda ileri sürülen kuramları tatminin kaynağı olarak çalışma ortamını gören kapsam kuramları ve işin kendisini gören süreç kuramları olmak üzere iki kategoride incelemek mümkündür.

5.6.1. İş tatmini konusunda ileri sürülen kapsam kuramları

Kapsam teorileri, iş tatmininin veya iş tatminsizliğinin kaynağı olarak çalışma ortamını ve çevresini görmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanamaması olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına, performansın düşmesine, devamsızlıkların artmasına, işten ayrılma niyetine sebep olduğu görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1998). İhtiyaçlar sürekli ve hemen karşılanmalıdır.

Kapsam kuramları olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift etmenler kuramı, McClelland'ın başarı güdüsü kuramı ve Alderfer'in ERG teorisi aşağıda incelenmektedir.

5.6.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow, bireylerde tatmin sağlamanın temelde bilinçaltı bir süreç olduğunu savunmaktadır (Fincham ve Rhodes, 2005). Maslow, birey davranışlarının belirleyicisi olarak ihtiyaçları tanımlamış ve ihtiyaçların her alanda evrensel olduğunu savunmuştur (Aksoy, 2007:34). Kurama göre beklentiler karşılandıkça tatmin sağlanmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, kişilerin belirli şeyleri elde etmesi güdüsünü harekete geçirdiğini ileri sürmektedir (Spector, 2006:194). Böylece bireylerde bu güdüleme sonucu başarı tetiklenmektedir.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 5.5'de gösterilmektedir:



Şekil 5.5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Fiziolojik ihtiyaçlar, insanların yaşamlarını sürdürebilmek için karşılamak durumunda oldukları yemek yemek, su içmek ve uyumak gibi temel fiziksel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt seviyede bulunmaktadır.

Güvenlik ihtiyacı, insanların güvende olduğunu hissetmesini sağlayan ihtiyaçlardır. Bireyler kendilerini tehlikede hissetmek istemezler. Sosyal güvenliğe ilişkin ihtiyaçlarla barınma gereksinimleri de bu kategoride yer almaktadır.

Ait olma ihtiyacı, insanların duygusal beklenti ve ihtiyaçlarıdır. Bireylerin sosyalleşme, ait olma, topluluk içerisinde kendini ifade etme, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçlarını içermektedir.

Saygı ihtiyacı, insanların değer ve saygı görme, takdir ve fark edilme ihtiyaçlarıdır. Bireyin özsaygısı da bu ihtiyaçlar kategorisinde yer almaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insanların hayal etme, yaratıcı olma, ideallerini gerçekleştirme ve üretme ihtiyaçlarıdır. Maslow'un da tam olarak açıklamadığı ama bu aşama bireyin hayattaki amaçlarına tam olarak ulaştığı ve potansiyeline kavuştuğu aşamadır (Spector, 2006:196). Bu bir anlamda bireyin kendini tanımladığı aşamadır.

Maslow, ortalama bir kişinin ömrü boyunca fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama oranının %85, güvenlik ihtiyaçlarını karşılama oranının %70, ait olma ihtiyaçlarını karşılama oranının %50, saygı ihtiyacını karşılama oranının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılama oranının %10 olduğunu belirtmektedir (Mullins, 1999). Bu oranlara genel olarak bakıldığında, tüm çalışanlar için geçerli olmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bir kısım varsayımlara dayanmaktadır. Maslow'a göre ihtiyaçlar önem sırasına göre belirli bir hiyerarşi içerisinde yer almaktadır. Bireyler birinci basamaktan başlayarak ihtiyaçlarını karşılamakta ve bireyin bulunduğu aşamadaki ihtiyaçlar karşılanmadıkça bir üst basamağa geçememektedir (Güney, 2000:166). Yoksunluğu hissedilen ihtiyaç karşılanmadığı sürece diğer ihtiyaçların davranışlar üzerinde bir belirleyici rolü bulunmamaktadır. Tatmin edilen ihtiyacın motive edici özelliği kalmamaktadır.

Maslow tarafından literatüre kazandırılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile çalışanların sadece fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları olmadığı, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarının da bulunduğu, öznel bir yaklaşımla tatmin-ilerleme süreci çerçevesinde çalışanların tatmin edilmesi gerektiği ortaya koyulmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının ampirik destekten yoksun olduğu ve muğlaklığını hala koruduğu da iddia edilmektedir. Yine de işletme sahip ve yöneticileri için çalışanların tatmini nasıl sağlanacağı yönünde bazı ipuçları vermektedir (Spector, 2006:197). Bu ipuçları yönetici için yönlendirici olmaktadır.

5.6.1.2. Herzberg'in çift etmenler kuramı

Herzberg, çalışma hayatında tatmin sağlayan faktörler ile tatminsizliğe neden olan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu tespit etmiştir. İş tatmini ve tatminsizliği birbirinin tersi kavramlar olmayıp, iş tatminsizliğine yol açan bir faktörün ortadan kaldırılması iş tatmini ile sonuçlanmamakta, sadece iş tatminsizliği ortadan kalkmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 2002; Wilson, 2004). Herzberg'e göre iş tatmini ve iş tatminsizliği yaratan ilk beş faktör Çizelge 5.1'de gösterilmektedir:

Çizelge 5.1: İş Tatmini ve Tatminsizliği Sağlayan Faktörler

İş Tatmini Sağlayan Faktörler	İş Tatminsizliği Sağlayan Faktörler
İşi başarma	İşletme yönetimi ve politikasından memnun olmama
Tanınma	Teknik gözetimden duyulan rahatsızlık
Çalışma	Ücret yetersizliği
Sorumluluk	Kişiler arası olumsuz ilişkiler
İlerleme	Uygun olmayan çalışma koşulları

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003.

Herzberg ihtiyaçları iki grupta ele almaktadır. Hijyen faktörleri olarak adlandırılan ilk grup, çalışanların yaptığı işin kendisi ile değil iş ortamı ile alakalıdır. Örneğin, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, güvenlik ve örgüt içi iletişim hijyen faktörlerindedir. Bu faktörlerin yokluğu iş tatminsizliğine yol açmakta, ancak varlığı iş tatmini olacağı garantisini vermemektedir (Aksoy, 2007:43-45). Hijyen faktörlerinin varlığı işin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. İlkel ihtiyaçlar olarak da nitelendirilen bu faktörlerin olmayışı bireylerin sürekli çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2001). Ancak sadece hijyen faktörlerini sağlayan örgütlerin çalışanların motivasyonunu sağlamakta genelde yetersiz kalacağı ifade edilmektedir.

İşin kendisi, sorumluluk, terfi, kariyer, ait olma, takdir alma ve fark edilme gibi ihtiyaçlardan oluşan ikinci grup faktörler motive edici faktörler olarak anılmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir.

Herzberg'e göre hijyen faktörleri bir çalışma ortamı için asgari kriterlerin tümüdür (Aksoy, 2007:44). Hijyen faktörlerinin sağlanmadığı iş ortamlarında tatminsizlik kaçınılmazdır. Herzberg'e göre çalışanların iş tatmini çevresel koşullardan ziyade işin kendisinden kaynaklanmaktadır (Spector, 2006:197). Bu sebeple yöneticiler hijyen faktörlerini sağladıktan sonra bu faktörlerin üzerinde ısrar etmek yerine motive edici faktörlere yönelmek durumundadır (Güney, 2011:355).

Herzberg'in çift etken kuramı halen araştırmalarla desteklenmeyi beklemektedir. Yine de iş ortamında çalışanlara değer atfedilmesi konusunda etkileyici bir kuram olarak yöneticilere yol göstermektedir. Ayrıca çoğu örgütte iş zenginleştirme yapılmasını sağlamış, Hackman ve Oldham tarafından 1976 yılında geliştirilen iş özellikleri terorisine zemin hazırlamıştır (Spector, 2006:196-198).

5.6.1.3. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı

McClelland ve meslektaşları tarafından uygulanan Tematik Algı Testi sonucunda kişilerin davranışını motive eden üç tema olduğu ortaya çıkmıştır (Vecchio, 1995). Üç ihtiyacın ilki olan başarıma ihtiyacı, diğerlerine göre daha üstün olma, daha başarılı olma, uzmanlaşma isteğidir (Aksoy, 2007:39). Başarma ihtiyacı bireylerin zorlukları yenme, kendini geliştirme ve kariyeri başta olmak üzere hayatında ilerleme arzusu ile ilgilidir (Güney, 2000:16). Başarma ihtiyacı çalışana başarıya yönlendirir.

Sosyal ilişkiler içinde olma ihtiyacı, içinde bulunulan ortamlarda arkadaşlıklar kurma, ilişkiler geliştirme ve çatışmadan uzak durma çabasıdır. Bireyler kendileri ile ilgili olumlu izlenimler oluşturmasını ve yaptıkları işlerin diğerleri tarafından onaylanmasını arzulamaktadır (Aksoy, 2007:39-41). İlişki kurma ihtiyacı, Maslow'un ait olma ihtiyacına denk gelmekle birlikte temel farkı öğrenilmiş bir davranış niteliğinde olmasıdır (McShane ve Glinow, 2003). Bu yönetimde önemli bir farktır.

Güç ihtiyacı ise bireyin genelde diğerlerini etkileme, yönetme ve kontrol etme isteğidir (Aksoy, 2007:16-39). Gücün kullanımı açısından kişiselleştirilmiş ve sosyalleşmiş ayrımı yapılmaktadır. Kullanılan güç türüne göre olumsuz algılanılabileceği gibi olumlu davranışlar teşvik edilebilmektedir. Kişiselleştirilmiş güç sıkı kontrolü, sosyalleşmiş güç yardımseverliği temsil etmektedir (Shani, Rami ve Lau, 2000). İkisinin de odak noktası birbirinden çok farklıdır.

Kişilerde bu üç ihtiyaç aynı zamanda bulunmakla birlikte davranışların oluşmasında birisi daha motive edici rol oynamaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997). Bu temel ihtiyacın başarıma ihtiyacı olduğu belirtilmektedir (Güney, 2000:170). Bireyler bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli bir gayret göstermektedirler.

McClelland, başarıma ihtiyacı yüksek olan kişilerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Aksoy, 2007:40-41):

- Orta derecede zorluktaki işler, kişilere kendilerini ispatlama fırsatı sundukları için başarıma konusunda kişileri motive etmektedir.
- Kişiler ekip ile çalışmak yerine bireysel performans gösterebilecekleri durumları tercih etmektedir.
- Kişiler gelişimleri için yaptıkları işe ilişkin zamanında ve yeterli derecede geri besleme almak istemektedir.

- Yenilikçilik, başarıma ihtiyacı yüksek kişilerin temel özelliklerindedir.

McClelland'ın başarı güdüsü kuramına göre kişi-iş uyumunun sağlanabilmesi için kişilerin başarıma ihtiyaçlarının belirlenmesi önemli görülmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek çalışanlara uygun koşullar sağlanması durumunda üstün performans elde edilebilir.

5.6.1.4. Alderfer'in ERG teorisi

Maslow'un beş aşamada ele aldığı ihtiyaçları üç kategoride toparlayan Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını tamamlayıcı niteliktedir (Aksoy, 2007:37-41). Maslow'un kuramını modern dünyaya uyarlayan Alderfer, ağırlıklı olarak varlığını sürdürme, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarına odaklanmıştır (Güney, 2000:4). Bu odaklanma sayesinde gelişen dünya örgütlerine ihtiyaçlar daha net bir ifadeyle açıklanmıştır.

İngilizce kelimelerin baş harflerinin bir araya gelmesiyle ifade edilen ERG teorisi var olma ihtiyacı (existence needs), ilişki ihtiyacı (relatedness needs) ve büyüme ihtiyacını (growth needs) içermektedir.

Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Çalışma koşullarının düzenlenmesi, ücretlendirme gibi temel faaliyetler bu kapsamda değerlendirilebilir (Aksoy, 2007:33-37). Var olma ihtiyacı bireyi etkisine almaktadır.

Maslow'un ait olma ihtiyacına denk olan ilişki ihtiyacı insanların sosyal ilişki ihtiyaçlarının karşılanmasına vurgu yapmaktadır. McClelland'ın ilişki kurma ihtiyacı ile benzer olan ilişki ihtiyacının farkı içgüdüsel olmasıdır (McShane ve Glinow, 2003). Çalışma ortamında beşeri ilişkilerin yönetilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

Büyüme ihtiyacı da kişilerin başarı arzusu ve bireysel gelişimi içermektedir. Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme aşamalarına denk gelen bu ihtiyaç kapsamında çalışanların geliştirilmesi, terfi ve ilerlemeler, ödül ve takdir edilmesi olarak değerlendirilebilir.

Alderfer'i Maslow'dan ayıran en önemli özelliklerden birisi Maslow gibi katı bir yapı olmaması ve aynı anda birkaç ihtiyacın davranışlar üzerinde belirleyici olabilmesidir. Bu belirleyiciler ihtiyaçları tam olarak tanımlamalıdır. Maslow'a göre

kişi bir üst seviye ihtiyacı karşılanana kadar aynı seviyede kalabilirken, Alderfer'e göre örgütlerdeki bireylerin bir üst seviye ihtiyacı karşılanamadığı takdirde bir alt seviye ihtiyacı motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir (Aksoy, 2007:37-58). Büyüme ihtiyacını karşılayamayan çalışan varlığını sürdürmek için ilişki kurma ihtiyacını gözden geçirerek gayretini yetersizlik hissettiği alana yoğunlaştırmaktadır (Güney, 2000:5). Böylece eksik konular tamamlanabilmektedir.

5.6.2. İş tatmini konusunda ileri sürülen süreç kuramları

İş tatmini konusunda ileri sürülen kapsam teorileri tatmini veya tatminsizliği bireyin ihtiyaçları açısından ele almıştır. Bu kuramın noksanlığı, örgütlerin sosyal bir varlık olduklarını göz ardı etmesidir. Bu sebeple çalışanların tatmini veya tatminsizliğini kişilerin etkileşim içerisinde olduğu gruplar açısından inceleyen süreç kuramları ileri sürülmüştür. Bu kısımda Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Locke'un amaç kuramı ve Harold Kelley'in atıf kuramı açıklanacaktır.

5.6.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Bekleyiş kuramı veya ümit kuramı olarak da bilinen beklenti kuramı, kişilerin motivasyonu gösterecekleri alanlarda çabaların karşılığını alacaklarına inanmalarını (Robbins, 2002). Buradaki eşik değer, elde edilecek sonucun ihtiyaçları karşılama derecesidir. Vroom'un beklenti kuramı, kişilerin alternatifler arasından ihtiyaçları karşılama derecesi en yüksek olanı seçeceğini savunmaktadır. Diğer yandan çalışan çabasının karşılığında elde edeceği kazancın uygun olmayacağını değerlendirdiğinde çabasını artırmak için motive olmasını gerektiren bir durum olmadığını düşünmektedir (Bingöl, 2014:419). Bireylerin böylece zaman kaybı da olmayacaktır.

Beklenti kuramının bilişsel bir süreç olduğu da belirtilebilir. Çünkü beklenti kuramının temelini oluşturan motive edici güç; beklenti, araçsallık ve değer gibi üç farklı bilişsel parçanın etkileşimlerinden ortaya çıkmaktadır. Bu üç bileşenin etkileşimi aşağıdaki gibi formülize edilebilir (Berry, 1998):

$$\text{Motive edici güç} = \text{Beklenti} \times \sum (\text{Değer} \times \text{Araçsallık})$$

Motive edici gücü oluşturan bu unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Beklenti:** Kişinin çabasına karşı olumlu olacağını varsaydığı sonuç ile ilgilidir. Birey o işi kendi imkân ve kabiliyetleri ile başarılı bir şekilde yapıp yapamayacağını değerlendirerek öznel bir beklenti puanı belirlemektedir. Beklenti puanı 0 ile 1 arasında değişen bir olasılık değeridir. Kişi varsaydığı gibi olumlu bir sonuç ile karşılaşmazsa 0, tam olarak karşılaşırsa 1 beklenti puanına sahip olmaktadır.
- **Araçsallık:** Bireyin davranışının somut bir şekilde ödüllendirilme olasılığını belirtmektedir. Sonuçların birden bire değil de kademeli olarak elde edilebileceğine işaret edilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002). Birinci kademe kişi performansını artırabilir, ürün veya hizmetin kalitesi artabilir ve müşteri memnuniyeti artabilir. İkinci kademe ise ücretlerin artması, sosyal faydanın artması, ek haklar tanınması, terfi etme, işten ayırma gibi bir kazanç veya kayıp gerçekleşmektedir. Araçsallık değeri negatif veya pozitif olabilir. Kişi birinci kademe sonuçları doğrultusunda ikinci kademe sonuçları elde edebiliyorsa araçsallığı pozitif, aksi durumda negatiftir.
- **Değer:** Valans olarak da ifade edilen değer bireyin davranışı sonucunda elde ettiği çıktı veya ödüldür. Kişilerin elde edecekleri çıktıları arzulama derecesi farklı olabilir. İhtiyaçların karşılanma derecesine göre kişilerin arzulama dereceleri farklılaşmaktadır. Değer -1 ile +1 arasında bir değer alabilmektedir. Kişini yüksek değer atfetmesi o çıktıyı elde etmek için çaba göstermesi, düşük değer atfetmesi o çıktı için çaba göstermeye gerek olmadığını düşünmesi anlamına gelmektedir.

Vroom'un beklenti kuramı doğrultusunda bilişsel süreçlerin etkileşiminin rastlanma olasılığı yüksek olan bazı kombinasyonlar Çizelge 5.2'de gösterilmektedir. Çizelgede de görüldüğü gibi üç bileşenin yüksek olduğu durum hariç diğerlerinde motive edici güç düşük olmaktadır. Bu durumda bileşenlerin herhangi birisinin düşük olmasının tatminsizliğe yol açacağı ifade edilebilir. Bu bileşenler aşağıdaki çizelgede belirtilerek durum açıklanmaya çalışılmaktadır:

Çizelge 5.2: Vroom'un Beklenti Kuramı Bilişsel Süreçlerin Etkileşimi

Beklenti	Değer	Araçsallık	Motive Edici Güç
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok Fazla Düşük

Kaynak: Spector, 2006.

Vroom'un beklenti kuramını özetlemek gerekirse çalışan çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedeflere ulaşacağına, örgütsel hedeflerle birlikte kişisel amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulacağına ve göstereceği çabanın sonuca oranla uygun olacağına inanıyorsa motive edici güce sahip olmaktadır (Sürekli ve Tevrüz, 1997). Bu da çalışanların motivasyonlarını arttırarak beklentilerini anlamlı kılmaktadır.

Çalışanların motive güce sahip olması ihtiyaçların karşılanma derecesi ile doğrudan ilişkilidir. Beklenti, araçsallık veya değerden birisinin "0" olması motive edici gücün kaybolduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan çalışan ortaya koyduğu çaba sonucunda somut bir çıktı elde ettiğini tecrübe ederse tatmin sağlanacak ve bir sonraki aşama için motive güç tekrar oluşacaktır (Robbins, 2002). Mutlu olacaktır.

Alan yazındaki araştırmalar Vroom'un beklenti teorisinin geçerli olduğuna yönelik bulgular olduğunu göstermektedir. Özellikle performansın bilişsel süreçlerle tek tek ya da kombinasyonlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Spector, 2006:201). Çalışanların yakından tanınması, herkesin farklı şekiller ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımı yapılarak örgütsel hedeflerin çalışanlarla tartışılması, performans değerlendirmesinden geri bildirimlerin tam ve zamanında yapılması çalışanları motive edecektir (Aksoy, 2007:51). Örgütü, hedeflerine tamamiyle kenetleyecektir.

5.6.2.2. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı çalışanların kendilerini diğerleri ile kıyasladığı varsayımına dayanmaktadır (Spector, 2006:205). Örneğin, çalışan kendi aldığı ödülle diğer çalışanların aldığı ödülleri karşılaştırmakta ve yöneticilerin ne kadar eşitlikçi

olduğunu tespit etmeye çalışmaktadır. Eşitlik algısı aşağıdaki denklemde gösterilmektedir.

$$\text{Eşitlik Algısı} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Yukarıdaki denklemde ifade edildiği gibi eşitlik algısı girdi ve çıktı dengesi ile ölçülebilmektedir (Güney, 2000:2). Kişinin eğitim düzeyi, yaşı, tecrübesi, kıdemi gibi demografik unsurlarla birlikte bilgi, beceri, yetenek ve performans gibi kişisel özellikleri girdiyi teşkil etmektedir. Örgüt tarafından sağlanan ücret, sosyal haklar, saygı atfetme, değer görme, ilerleme, takdir ve fark edilme gibi olanaklar da çıktıyı oluşturmaktadır. Kişi daha önce çalıştığı yerdeki durumu ile mevcut durumunu kıyaslama yapabilmekte, akranı olan başka bir meslektaşını, başka işyerinde benzer iş yapan bir kişiyi veyahut olmak istediği pozisyondaki kişiyi kıyaslama için kullanabilmektedir.

Bu kuramın savunduğu temel değerler inançlar ile davranışların tutarlı olması gerektiğidir. Zira çalışan tutarsızlık algıladığı vakit, rahatsızlık duymakta ve kendisini gözden geçirerek eylemlerini düzeltmektedir (Barutçugil, 2002). Birey bu durumda var olan eşitsizliği ortadan nasıl kaldıracığına çözüm bulmak istemektedir. Çalışanların yapabileceği altı davranış şekli belirlenmiştir (Robbins, 2002):

- Girdilerle oynamak (örneğin; politika yapımına eskisi kadar katılmamak, yeni fikir üretmemek gibi)
- Aldığı ödülü değiştirmek (örneğin; ücretine zam istemek, pozisyonunu değiştirmek)
- Kıyaslama yapılan kişinin girdisi ile oynamak (örneğin; o kişinin daha fazla çalışması hususunda tavsiyede bulunmak)
- Kıyaslama yapılan kişinin değerinin fazla olduğunu ortaya koymak (örneğin; aldığı ücretin yüksek olduğunu iddia etmek)
- Kıyaslama yapılan kişiyi değiştirmek (örneğin; aynı çabayı gösterdiğini düşündüğü kişi ile kıyaslama yapmak, olmak istediği pozisyondaki kişi ile kıyaslama yapmak)
- Durumu terk etmek (örneğin; işten ayrılmak)

Sonuç olarak, Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar kuruma sunduklarına karşılık beklentileri karşılandığında daha fazla tatmin yaşamakta iken herhangi bir karşılık

alamadığı takdirde motive olamamaktadır (Güney, 2000:2). Yani, çalışan bu durumdan negatif etkilenecek kendisini işine verememektedir.

5.6.2.3. Locke'un amaç kuramı

Locke, bireysel amaçların çalışanların motivasyon derecesini belirlediğini savunmaktadır. Kurama göre amaç, bireyin bilinçli bir şekilde elde etmeyi, başarmayı istediği durumdur (Spector, 2006:208). Çünkü bireyler kendilerinin belirlediği amaçlara ulaşmaktan daha fazla tatmin yaşamaktadır (Güney, 2000:163).

Amaçlar genel olacağı gibi spesifik bir şekilde de belirlenebilir. Örneğin bir çalışan performansını artırmayı amaç edinebileceği gibi performansını bir ay içerisinde %5 artırmayı da amaç olarak belirleyebilir. Genel belirlenmiş amaçlar birkaç spesifik amacı içerebilir.

Amaçlar çalışanın performansı ile doğrudan ilişkilidir. Amaç belirleme performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturmaktadır (Spector, 2006:208). Locke tarafından kişisel amaç ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi belirleyen dört özellik olduğu ortaya konmuştur (Aksoy, 2007:51):

- Zorlayıcı amaçlar basit olanlara kıyasla daha yüksek performansa neden olmaktadır. Ancak amaçlar zorlayıcı olduğu kadar ulaşılabilir de olmalıdır. Çünkü çalışan tarafından ulaşılamaz olarak algılandığı takdirde örgütsel performans olumsuz etkilenecektir.
- Net olarak belirlenmiş amaçlar muğlak amaçlara kıyasla performansı daha olumlu etkilemektedir.
- Çalışanlar performansları hakkında bilgilendirilirse, performansları olumlu etkilenmektedir. Çalışanlar sonuçlar hakkında bilgi sahibi olursa, daha yüksek hedef belirleme konusunda motive olmaktadır.
- Çalışanlar tarafından amaçların benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların dahil olmadığı bir amaç belirlenmesi performansı olumsuz etkileyebilecektir.

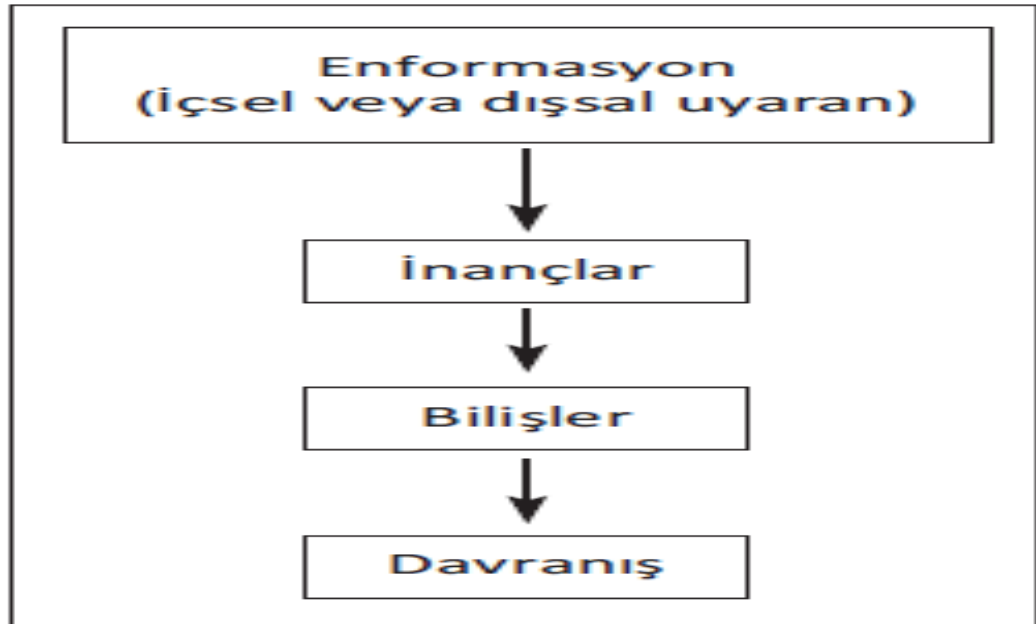
Locke'un amaç kuramı diğer iş tatmini kuramlarına kıyasla araştırmalarla en fazla desteklenen yaklaşımdır. Bireysel iş performansı ile olan etkileşimi saha araştırmaları ile ortaya konmuştur. Diğer taraftan, grup hedeflerinin daha önemli olduğuna işaret eden ve amaçlara çok fazla odaklanan çalışanların işin diğer önemli kısımlarını ihmal ettiği yönünde tespitler yapan çalışmalar da bulunmaktadır (Spector, 2006:2010). Zorlayıcı amaçların çalışanlarda stresi artırdığı için

performans düşmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Drach-Zahavy ve Erez, 2002). Bu durumun işletmeye vereceği zarar iyi değerlendirilmelidir.

5.6.2.4. Harold Kelley'in atıf kuramı

Heider tarafından geliştirilen ve Kelley tarafından örgütsel bağlamda kullanılan atıf kuramı, diğer süreç teorileri gibi bireysel algılamaların aksine bireyler arası etkileşime odaklanmakta ve bireyler arası davranışlarla ilgilenmektedir. Heider'e göre bireyler olgulara doğrudan değil, algılamalarına istinaden yine de tepki vermektedir (Seçer, 2012:31-46). Yani algı süreci bireyleri doğrudan etkilemektedir.

Dünyasını anlamlı hale getiremeye çalışan, birey davranışlarını açıklamak amacıyla rasyonel bir şekilde içsel ve dışsal faktörlere atıflarda bulunmaktadır. Davranışları motive eden unsurların nedenini araştıran atıf kuramı, davranışın kökeninin bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir (Yüksel, 1998:141). Özellikle çalışma koşulları, örgüt iklimi ve kurumsal faktörler çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemektedir.



Şekil 5.6: Harold Kelley'in Atıf Kuramı.

Kaynak: Glendan, Sharon ve McKenna, 2006.

Atıf kuramı Şekil 5.6'da da gösterildiği gibi bireylerin öncelikle olayları anlamasına, müteakiben davranışta bulunmasına vurgu yapmaktadır. Çalışanlar davranışları değerlendirirken tutarlılık, ayırt edicilik ve görüş birliği olmak üzere üç tür bilgi kullanmaktadır. Tutarlılık, farklı zaman ve sebeplerde benzer davranışlar gösterilmesi, ayırt edicilik aynı tepkiye farklı bireyler tarafından farklı tepkiler verilmesini, görüş birliği ise farklı etkilere çalışanlar tarafından benzer tepkiler geliştirilmesini ifade etmektedir (Bilgin, 2003:39). Tepkiler iyi değerlendirilmelidir.

Kurama göre bireylerin motivasyonu kontrol etme ihtiyacıdır (Seçer, 2012:33). Buradan hareketle, atıf kuramı bireylerin kontrol odağı ile ilişkilendirilebilir. İç kontrol odağı yüksek olan bireyler, içsel faktörleri daha ön planda tutacağı için tatmin yaşama olasılığı daha fazladır. Diğer taraftan ise davranışların nedenlerini dış faktörlerde arayan dış kontrol odağı yüksek çalışanların, aşırı tatminsizlik duyması genelde daha olasıdır.

Atıf kuramının çalışanların davranışlarını anlamaya yönelik olduğu, motivasyonu açıklamaya yönelik davranışların oluş sebebine odaklandığı ifade edilebilir (Kanbur, 2005:45). Başka bir ifade ile atfetme süreci bireyin kendisinin ve ortamdakilerin davranışları ile olayların anlamlandırması veya yorumlandırmasında önemli bir yere sahiptir (Eren, 2008:79). Bu nedenle atfedilen konuların seçimi çok önemlidir.

5.7. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ile iş tatminsizliği birbirine zıt kutuplarda yer alan ifadeler olarak ele alınmamaktadır. Daha kısa olarak, iş tatmini yaşanmaması iş tatminsizliğine yol açmamaktadır. Yine de iş tatmininin olumlu, iş tatminsizliğinin ise olumsuz sonuçlar doğurduğu bir gerçektir. Bu sebeple çalışmanın bu kısmında tatmin ve tatminsizliğin sonuçları ayrı ayrı ele alınmaktadır.

5.7.1. İş tatmininin sonuçları

İş tatmini memnuniyet ve mutluluk, kurumsal aidiyet, üretkenlik ve performans artışı, pozitif örgüt iklimi ve motivasyon gibi olumlu örgütsel tutum ve davranışlar ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmini sonucunda ortaya çıkan tutum ve davranışların detaylarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

5.7.1.1. Memnuniyet ve mutluluk

İş tatmininin bariz bir şekilde elde edilen sonucu bireyin memnuniyet derecesidir. Bilindiği gibi iş tatmini alt bileşenlerine ayrılmakla birlikte temelde içsel ve dışsal olmak üzere iki ana faktörden oluşmaktadır. Özellikle içsel tatmin arttıkça memnuniyet düzeyi yükselmekte, doğru orantılı olarak mutluluk seviyesi de artmaktadır. Bireyin hayatında hissedilir derecede artan iyileşmeler psikosomatik sonuçlar da doğurmaktadır. İş tatmini yaşayan çalışanların iş tatminsizliği yaşayanlara kıyasla daha az sıklıkla uyku problemleri veya karın ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıklardan şikâyet bildirdikleri tespit edilmiştir (Begley ve Czajka, 1993). Buradan iş tatmin seviyesi yüksek bireylerin sosyal yaşamlarının da olumlu etkilendiği anlaşılmaktadır.

5.7.1.2. Kuruma karşı hissedilen aidiyet ve bağlanma

Örgütsel tutumlar arasında en fazla çalışılan iki tutum örgüte bağlanma ve iş tatminidir. Değişkenlerin kendi arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra diğer örgütsel tutum ve davranışlara yönelik dolaylı ilişkileri de bulunmaktadır. İş tatmini sonucunda çalışan tarafından kuruma karşı hissedilen aidiyet duygusu gelişmekte ve örgüte bağlanma artmaktadır. Benzer şekilde iş tatmininin ortadan kalkması veya azalması örgüte bağlanma derecesini olumsuz etkilemektedir (Yüksel, 2003). Sonuçta bu etkilenme derecesi örgüt lehine veya aleyhine gerçekleşmektedir.

Örgüte bağlanma derecesi yüksek düzeyde olan çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olmakta, işe devam konusunda disiplinli yaklaşmakta, örgütün varlıklarını korumakta ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002:53). Örgütsel hedeflerle birlikte kişisel amaçları gerçekleştirme imkânı bulan çalışanlar, gösterdiği çabanın sonucunda uygun karşılık alacağına inandığında işten duyduğu tatmin seviyesi belli oranda yükselecektir (Sürekli ve Tevrüz, 1997). Örgütün tam anlamıyla ayrılmaz bir parçası olacak ve örgüt lehine hareket edecektir.

5.7.1.3. Üretkenlik ve performans artışı

İş tatmini ile performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Meta analiz sonucunda iş tatmini ile performans arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif olarak raporlanmıştır (Greenberg ve Baron, 2000). Ancak meta-analitik çalışmalar iki

değişken arasındaki ilişkinin beklendiği kadar yüksek olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, ilişkinin tahmin edilen seviyeden düşük olduğu görülmektedir (Kuşluvan, 2009:69). Performans değerlendirmelerinin öznellikten kurtulması gerektiğine değinerek iş tatmini ile performans arasındaki etkileşimin artabileceği vurgulanmaktadır (Spector, 2006:231). İş tatmini performansı olumlu etkilemektedir. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin iki yönlü olabileceği düşünülebilir. Birinci yaklaşımda iş tatmini sağlayan çalışan gösterdiği çabaların sonucunda yüksek performans gösterebilmektedir. İkinci yaklaşımda ise çalışan yüksek performans gösterdiğinde ödüllendirileceği için iş tatmini sağlayacaktır.

5.7.1.4. Pozitif örgüt iklimi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değişkenleri birleştiren bir unsurdur. Örgüt iklimi ise belirli bir zaman diliminde örgütü yönetenler veyahut liderler tarafından yaratılan ortamın tamamıdır. Örgüt kültürü daha uzun vadeli ve daha soyut iken iklim daha kısa vadeli ve daha somuttur. Örgüt kültüründe değişim sürdürülebilirlik isterken iklim lidere göre daha kısa sürede şekillenebilmektedir. Ancak bu iklimin daha baskın hale gelerek kültürde anlık değişimler yapabileceği anlamına gelmemektedir.

Örgütte belirgin bir pozitif iklimin olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan ve işten duyulan tatmini artıran bir etmendir. Pozitif örgüt iklimi yönetim tarzı, çalışma biçimi, ücretlendirme, işveren-işgören ilişkisi gibi iş tatminini direk etkileyen faktörlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:47). Bu yüzden örgütler açısından bu faktörler bütün olarak ele alınmalı, değerlendirilmelidir.

5.7.1.5. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin belirli davranışları göstermesine neden olan kişinin içsel durumu olarak tarif edilebilir (Spector, 2006:194). Motivasyon çalışanların kişisel hedefleri ve beklentileriyle doğrudan ilişkilidir. Motivasyon temel olarak çalışanların tatmin sağlamasına olanak tanıyacak çalışma ortamının yaratılması, çalışanları etkileme, güdüleme faaliyetleridir (Güney, 2000:177). Motive ortam, bir gerekliliktir. Motivasyonun bir süreç olduğunu ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan başlayarak tatminin sağlanması ile sonuçlanan bu süreç altı

aşamadan oluşmaktadır (Güney, 2011:348-349). İhtiyaçların karşılanması için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Sürecin ikinci aşamasında tatminin sağlanabilmesi için ortamın uygunluğu değerlendirilmektedir. Bireyin uygun çalışma koşulları içerisinde ihtiyaçlarının farkına varmasıyla ihtiyaçlar isteğe dönüşmektedir. Böylelikle bireyler istekleri doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılayabilmek için alternatifler belirleyerek en optimal seçeneği belirlemektedir. Sürecin beşinci aşaması için en uygun seçeneğin hayatın geçirildiği aşamadır. Hayata geçirilen eylem amacına ulaşırsa yani bireyin ihtiyacı karşılanırsa tatmin oluşmaktadır.

5.7.2. İş tatminsizliğinin sonuçları

İş tatminsizliği, verimsizlik başta olmak üzere işe devamsızlık, işten ayrılma ve çatışma gibi olumsuz tutum ve davranışlara neden olabilmektedir. İş tatminsizliği sonucunda oluşan tutum ve davranışlara ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir.

5.7.2.1. İşe devamsızlık

Özlük haklarından kaynaklanan günler hariç çalışanın planlandığı şekilde işine gelmemesi işe devamsızlık olarak isimlendirilmektedir (Kuşluvan, 2009:69). Geleneksel yönetim yaklaşımı, işe devamsızlığın iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğunu değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile işe devamsızlığın nedenleri arasında iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmini daha düşük olan çalışanların işe devamsızlıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993). İş tatmininin artmasıyla örgütlerde devamsızlıklar azalmakta ve ürün ve hizmet kalitesi de istenilen oranda artırmaktadır.

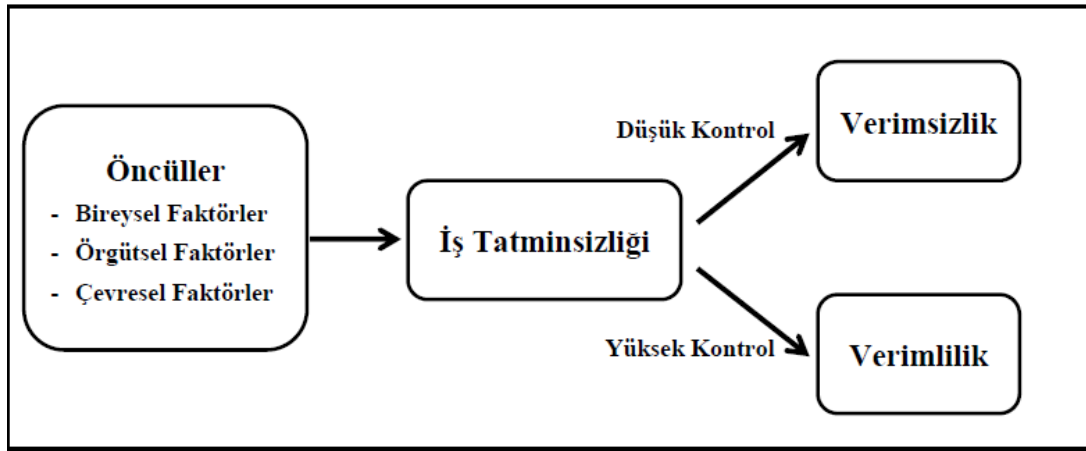
Sağlık sorunlarına dayalı işe devamsızlıkların temel belirleyicisi cinsiyet ile birlikte iş tatminsizliği olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere kıyasla işe devamsızlık nedenlerinin sağlık sorunları olduğu belirlenmiştir. Diğer koşullara bağlı işe devamsızlıkların temel belirleyicisi ise kıdem ve örgütsel politikalar olarak tespit edilmiştir. Kıdemi fazla çalışanların sağlık sorunu haricindeki nedenlerle devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir (Dalton ve Mesch, 1990). İşe devamsızlıkla iş tatminin boyutlarından işin kendisinden tatminin daha fazla ilişkili olduğu açık bir şekilde tespit edilmiştir (Hackett ve Guion 1985). Sonuçlar dikkatli bir şekilde yöneticiler tarafından değerlendirilmelidir.

İki değişkeni inceleyen çalışmaları esas alarak yapılan meta-analizler işe devamsızlık ile iş tatmini arasındaki korelasyonun çok daha düşük olduğunu açıkça göstermektedir (Spector, 2006:235). Buradan hareketle iş tatminsizliği ile işe devamsızlık arasındaki ilişkide diğer faktörlerin düzenleyicilik veya aracılık rolü olduğu düşünülebilir. Nitekim işe devamsızlığının sebepleri arasında kişinin kendisinin ve ailesinin sağlık sorunları, şahsi işleri, tükenmişlik veya işe karşı duyulan isteksizlik olabilir. Bunlarla birlikte bu olumsuzluklara ilave olarak işe devamsızlığı etkileyen faktörler arasında yaş, cinsiyet, işyerinin uzaklığı, ücret miktarı, ödeme şekli ve çalışma arkadaşları da burada sayılmaktadır (Güney, 2000:122). Bunların gizli nedenlerinden birisi iş tatminsizliği olabileceği gibi, bu değişkenlerle iş tatminsizliği arasında herhangi bir etkileşim de bulunmayabilir.

5.7.2.2. Verimsizlik

Verimlilik bir örgüt için örgütsel amaçlara, birey için bireysel amaçlara ulaşmadaki alternatifler içerisinde en ekonomik avantajlı olanı tercih etmektir (Eren, 2008:220). O halde verimsizlik, optimal tercihin yapılmadığı durumu ifade etmektedir.

İş tatminsizliği ile verimsizlik arasındaki ilişki Şekil 5.7’de gösterilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan bireyler yaşadıkları anda koşulları yönlendiremeyeceklerine inanırlarsa negatif duygular yaşamakta ve verimli olamamaktadır. Özellikle adil olmayan uygulamalar gibi örgütsel faktörlerin sebep olduğu tatminsizlik verimsizliği artırmaktadır.

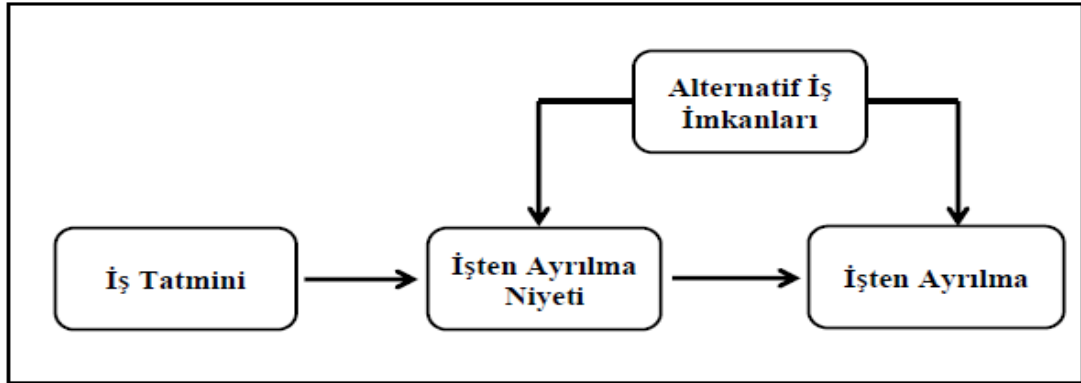


Şekil 5.7: Verimsizlik - İş Tatminsizliği İlişkisi.

5.7.2.3. İşten ayrılma

Çalışanların kendi isteği veya farklı nedenlerle işi bırakması işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma oranının artması örgütler açısından işgücünün tecrübesiz ve eğitimsiz hale gelmesine neden olabilmektedir. Nitekim işgücünün kaybedilmesi ve yerine alınacak yeni çalışanın işe alım, eğitim ve uyumu için harcanan çaba, zaman ve mali kaynak örgütlere belirli bir maliyet getirmektedir (Topcu ve Basım, 2015b:870). Bu şekilde verimlilikte düşme olacağı gibi örgütsel hedeflere ulaşılmasında da sorun yaşanabilecektir (Spector, 2006:263). Bu sorunları örgütler öngörerek gerekli tedbirleri almak zorundadır. Aksi durumlar örgütlere ciddi zarar verebilmektedir.

İşten ayrılmanın iş tatmini ile yüksek derecede ilişkisi bulunmaktadır. İş tatmini daha düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetinde oldukları ve fırsat kolladıkları tespit edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993). İş tatmini ile işten ayrılmanın ilişkisi Şekil 5.8'de gösterilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışan, öncelikle işten ayrılma niyeti şeklinde örgütsel tutum geliştirmektedir. Alternatif iş imkânlarının varlığı işten ayrılma niyetinin davranışa yani iş tatminine dönüşmesini sağlamaktadır. Aksi takdirde çalışan çalışmaya devam etmektedir.



Şekil 5.8: İş Tatmini - İşten Ayrılma İlişkisi.

Kaynak: Spector, 2006.

İşten ayrılmanın ölçülmesindeki tasarımdan dolayı iş tatmininin işten ayrılmanın bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Spector, 2006:235). Çünkü çalışanların iş tatminleri ölçülmekte, daha sonra işten ayrılan çalışanın iş tatmin derecesinin düşük

olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle iş tatminsizliğinin işten ayrılma ile sonuçlandığı görülmektedir. Nitekim iş tatminsizliği ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin derecesinin kuvvetli olduğu rapor edilmektedir (Eren, 2011:406). Sonuçta örgütlerde çalışanların çalıştıkları işteki memnuniyetsizlikleri örgütleriyle olan bağı zayıflatmaktadır. Nihayetinde çok geçmeden örgütleriyle olan bağı koparmaktadır.

5.7.2.4. İş arkadaşları ve yöneticileri ile sorun yaşama

Çalışanların işine ve işyerine yönelik genel tutumu olarak ifade edilen iş tatmini, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdikleri çaba karşılığında işin kendisinden, çalışma ortamından, yönetici ve çalışma arkadaşlarından memnun olma durumudur. Nitekim yönetici ve iş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler geliştiren çalışanların iş tatmininde artma görülürken (Kuşluvan, 2009:53), yönetici ve iş arkadaşları ile zayıf ilişkileri olan çalışanlarda iş tatminsizliği örgütlerde gözlenmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:20). Bu hususlara dikkat edilmesi örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışma arkadaşlarından yeterli destek görülmemesi iş tatminsizliğine yol açtığı gibi iş tatminsizliği sonucunda ilişkilerin zayıflamasına neden olabilmektedir (Peters ve O'Connor, 1980). Bu nedenle, işyerlerindeki ortamın çalışanların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi ve işe alımda çalışanların uyumuna yönelik öncelikli hareket tarzı belirlenmelidir.



6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenecek ve yapılan araştırmalar ışığında konu ile ilgili ayrıntılar ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu bölümdeki tartışmaların odağı, araştırma sorularına ve hipotezlerine zemin hazırlayabilmek olduğundan değişkenler arası ilişkiler ile birlikte etkileşimide ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

6.1. Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel adalet, örgütsel tutum ve davranışların temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993:527-556). Örgüt içerisindeki adil uygulamalar pozitif örgütsel tutum ve davranışları tetiklerken, adillığın olmaması çalışanların performanslarını olumsuz etkilemektedir (Cropanzano, 1993; Greenberg, 1990). Bu açıdan örgütlerin temel gayesi olan çalışanların aidiyet duygularını geliştirmek bağlamında örgütle bağlılıklarını güçlendirmenin de temel belirleyicilerinden birisi örgütsel adalet algısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanın örgüte bağlılığının miktarı iki örgüt içi ilişkiye bağlıdır. Bunlar, iş ile ilgili algılanan kalite ve örgüt politikası ile uygulamalara ilişkin algılanan adalet anlayışıdır (Thompson ve Heron, 2005:384). Bu yüzden yöneticilerin çalışanları için adil bir iş ortamı oluşturmaları ve çalışanların da bunu doğru bir şekilde anlayabilmeleri şeklinde belirtilmektedir.

Örgüt içerisinde adalet olduğu inancı, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt adalet algısı alanı vardır. Birincisi, adalet dağıtımı ya da herkesin hakkını verme, ikincisi ise etkileşimci adalettir. Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ücretin hakkaniyeti iken etkileşimci adalet ise ücret dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemin

hakkaniyetidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999:897-933). Böyle bir sistem örüntüsü örgütlere geri bildirimde ciddi kazanımlar sağlamaktadır.

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırmaktadır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklemektedir. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılmasından ibaret değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Güven, 2006:14). Bu odak çok hassas bir yapıya sahiptir.

Örgütlerdeki adil uygulamalar, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde belirleyerek örgütsel bağlılığı geliştirmekte, böylelikle örgütler hem çalışanları elde tutarak işgören devir hızını makul seviyelerde tutmakta hem de örgütsel maliyetleri azaltmaktadır. Bu açıdan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık alan yazında sıklıkla araştırılan konular arasında yer almıştır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cohen, Charash ve Spector, 2001). Tahran'da devlet ilkokullarında çalışan idareci ve öğretmenlerden oluşan bir örnekleme yapılan araştırmada işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Zeinabadi ve Salehi, 2011). Ayrıca iş tamininin bu etkileşimde aracılık rolü bulunduğu da elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Malezya'da X nesli olarak nitelendirilebilecek 1980 öncesi doğumlu olan mavi yakalılarda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada örgütlerde veya organizasyonlarda işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarını yüksek derecede pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Chew Sze, Venny Sin Moon, Sook Fern ve Kwee Wei, 2016:173). Yani işyerlerinde örgütsel adaletin, örgüte bağlanmayı tetiklediği değerlendirilmiştir.

Almanya'daki ve İsviçre'deki aile işletmelerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmacılara göre dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında orta seviyede pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Sieger, Bernhard ve Frey 2011). Benzer şekilde işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında da orta seviyede pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Cihangiroğlu, askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Boyutlar bazında iki değişken arasındaki etkileşimin konu edildiği araştırma sonucunda duygusal bağlılığı, dağıtım ve işlemsel adalet algılarının etkilediği ve kişiler arası adalet ile bilgisayarlı adaletin etkilemediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan devam bağlılığını ise dağıtım, işlemsel ve kişiler arası adalet algılarının etkilediği, ancak bilgisayarlı adaletin etkilemediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılığını da dağıtım ve işlemsel adalet algılarının etkilediği ve kişiler arası adalet ile bilgisayarlı adaletin etkilemediği belirlenmiştir. Sonuç olarak örgütteki ödüllerin dağıtımındaki ve süreçlerdeki adil uygulamaların duygusal ve devam bağlılığını artırdığı ortaya konmuştur.

Manisa'daki ilkokul seviyesindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler örnekleminde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmesine rağmen, örgütsel adalet algısının devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır (Bal, 2014). Bu bulguyu destekler nitelikte, işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilemediği yönünde tespitler bulunmaktadır. Araştırmacılar bu durumu örgütün yapısı ile ilişkilendirmişti. Kamuda çalışanların sosyal güvence kaygısı olmaması ve standardizasyon bulunması nedeniyle işlemsel adaletin herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Özellikle ücretlendirme, ödüllendirme, terfi ve diğer sosyal hakların regülasyonlarla net bir şekilde belirlenen bir kamu düzeninde bu ilişkinin ortaya çıkması normal karşılanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:433).

Bağcı, 2013 yılında tekstil sektöründe örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının tüm boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan çalışanların devam bağlılığına dağıtım ve işlemsel adaletin anlamlı ve pozitif etkileri söz konusu iken, kişiler arası ve bilgisayarlı adaletin herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılık üzerinde ise işlemsel ve kişiler arası adaletin anlamlı ve pozitif etkileri tespit edilirken, dağıtım ve bilişsel adaletin herhangi bir etkisinden söz edilmemektedir.

Örgütsel adalet algısının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla literatürdeki 183 çalışma üzerinden yapılan meta analizi sonuçlarında, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden bahsedilmektedir (Colquitt, Conlon, Porter, Wesson ve Yee, 2001). Adaletin olumlu belirtilmektedir.

Kamu ve özel sektördeki çalışanlar örnekleminde yapılan araştırmada, örgütsel adalet algısı çalışanların duygusal ve normatif bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip iken, devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır (Wasti, 2001). Manisa İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçları da aynı bulguları doğrulamaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012). Çalışma her bağlılık boyutunda farklılık göstermektedir.

Bir kamu bankası çalışanların oluşturduğu örnekleminde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İki değişken arasında orta seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Eğilmezkol, 2011). Yöneticiler açısından bu durum iyi değerlendirilirse anlamlı sonuçlar alınabilir.

Yöneticilerin adil uygulamaları çalışanların örgütsel hedeflerle uyumunu sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999:901). Yöneticisine güvenen çalışanlar daha fazla örgütsel amaçlara yönelik çalışmaktadır.

Bütüncül bir model içerisinde liderlik tarzları ile birlikte örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık dâhil bazı örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır (Dilek, 2005). Araştırma dağıtım adaletinin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkin olduğu tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12). Konaklama işletmelerinde yürütülen araştırma örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşimsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla ilişkinin diğer iki boyuta kıyasla daha fazla olduğunu göstermiştir.

Bir ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler örnekleminde, yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki orta derecede ve anlamlı bulunmuştur (Günce, 2013). Bağlılık düzeyi eğitim sektöründe de aynıdır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 200 büyük işletme örnekleminde yapılan araştırma sonuçları genel olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki

pozitif ilişkiden bahsetmektedir. Bununla birlikte dağıtımsal adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki herhangi bir anlamlı etkisine rastlanılmamıştır. Bilgiye dayalı adalet algısı örgütsel bağlılık üzerinde en kuvvetli etkiye sahip boyut olarak ön plana çıkmaktadır (Akca, 2012:224). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltan faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Adanalı, 2007:10):

- Rol belirsizliği ve net olmayan görev tanım formları
- Cezalandırmaların çokluğu
- Adil olmayan uygulamalar (terfi, performans, ödül, takdir sistemleri gibi)
- Huzurlu olmayan çalışma ortamı
- Çalışma barışının sağlanamamış olması

Genel olarak yapılan incelemeler neticesinde, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabılır. Benzer şekilde boyutlar bazında da olumlu ilişkilerden bahsetmek mümkündür.

6.2. Örgütsel Adalet – İş Tatmini İlişkisi

İş tatmininin faktörleri örgüt içerisinde adil uygulamaların oluşmasına zemin hazırladığı gibi, çalışma ortamı ve koşullarından örgütsel adalet algısı olumlu yönde artan çalışanların tatmin seviyelerinde de olumlu bir artış gözlenmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:428). Nitekim örgütsel adaletin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırmalara sıklıkla rastlamak mümkündür (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002). Örneğin, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda iş tatmininin temel sonuçlardan birisi olduğu ortaya çıkmıştır (Gilliland, 2009:199-200). Bu çerçevede literatürde yer alan destekleyici bulgular aşağıda ele alınmaktadır.

Çalışmalar, genellikle dışsal tatminin adil uygulamalardan daha fazla etkilendiğini göstermektedir. Özellikle dağıtımsal adaletin işin yapısı ve ücret tatminini kuvvetli bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (McFarlin ve Sweeney, 1992:626-237). Benzer şekilde, Altaş ve Çekmecelioğlu tarafından da dağıtımsal adaletin iş tatminini daha kuvvetli etkilediği raporlanmaktadır. Ücret, yan haklar, sosyal imkanlar, ödül ve teşvikler gibi kazanımların katkılarına oranı değerlendirildiğinde, adalet algısı geliştiren çalışanlar için süreçlerden ve bilginin paylaşımından daha önemlisi sonuçların eşit dağılımının olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini sadece ücret tatminine indirgemek uygun olmayabilir. Zira kariyer gelişimi bağlamında terfi imkanları da çalışanların tatmin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık sektöründe yapılan bir uygulama da bu bulguyu destekler nitelikte, etkileşimsel adaletin yükselme tatminini olumlu yönde kuvvetli bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (McAuliffe vd., 2009:13). Benzer şekilde, Tahran'da devlet ilkokullarında çalışan idareci ve öğretmenlerinden oluşan bir örnekleme yapılan araştırmada, işlemsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Zeinabadi ve Salehi, 2011). Bu sonuç, eğitimcilerin dikkate alması gereken önemli bir tespittir.

İşlemsel adalet aynı zamanda çalışanların örgütsel politikalara ve karar mekanizmalarına katılımını da içermektedir. Bu açıdan da kararlara katılım sağlayan çalışan kendisine değer atfedildiği için içsel tatmin yaşayacak ve daha pozitif bir ruh haline sahip olacaktır. Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olunacağı için memnuniyeti azaltıcı unsurların önüne geçilebilecek ve çalışanların iş tatminlerinde artış sağlanabilecektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:433). Genel itibariyle, bu şekilde olumlu bir sonuç alınacağı değerlendirilmektedir.

Dündar ve Tabancalı tarafından 2012 yılında örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki İstanbul'un Fatih ilçesinde yerleşik devlet ilkokullarında çalışan öğretmenler örnekleminde araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri arasında yüksek derecede pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Okul öncesi öğretmenleri örneklem olarak araştıran başka bir çalışmada da örgütsel adalet algısının iş tatminini kuvvetli ve pozitif bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:432). Adaletin iş tatminiyle yakın ilişkisi mevcuttur.

Sieger, Bernhard ve Frey, 2011 yılında Almanya'daki ve İsviçre'deki aile işletmelerinde örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi de araştırmıştır. Araştırmacılara göre dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında orta seviyede pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde işlemsel adalet ile iş tatmini arasında da orta seviyede pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Durmuş tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adaletin boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Araştırma sonucunda içsel tatmin ile bilgisel, kişiler arası ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede,

işlemsel adalet ile arasında potizif yönlü ve orta seviyede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir sağlık kuruluşunda yapılan araştırma sonucunda da işlemsel adaletin iş tatminini yüksek seviyede ve pozitif bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Diğer yandan dışsal tatmin ile bilgisel adalet, kişiler arası, dağıtım ve işlemsel adalet ile arasında potizif yönlü ve orta seviyede ilişki olduğu belirlenmiştir (Yıldırım, 2007:253-278). Her birinin farklı seviyede etkileme derecesinin olduğu belirtilmiştir.

İşcan ve Sayın tarafından özel sektörde tek bir firma çalışanlarına anket uygulaması yapılarak, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları iki değişken arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli ilişki olduğunu göstermektedir.

Eker, 2006 yılındaki çalışmasında örgütsel adalet algısının boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Örgütsel adalet algısını dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel olmak üzere dört boyutlu olarak çalışmıştır. Çalışma sonucunda, özellikle dağıtımsal ve kişiler arası adalet algısının iş tatmini ile daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Dilek, bütüncül bir model içerisinde liderlik tarzları ile birlikte dağıtım adaleti algısının iş tatmini dâhil bazı örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma dağıtım adaletinin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Kamu idarelerinde yönetici veya çalışan olarak görev yapanlardan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel adaletle yönelik algılarının kendi iş tatminlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Şeşen ve Basım, 2010). Her iki kesimdeki bireyleri de adalet, olumlu etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki yüksek seviyedeki pozitif ilişkiye vurgu yapılmış ve adalet algısı ne kadar kuvvetli ise iş tatmininin de o derece kuvvetli olduğu belirtilmiştir (Yürür, 2008). İmalat sanayinde yapılan araştırmada, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı etkisinden bahsedilirken, dağıtımsal adaletin herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Bir kamu idaresinin taşra teşkilatı örneğinde, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında yüksek seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit

edilmekle birlikte genel olarak her iki değişkenin algı seviyesinin düşük olduğu belirlenmiştir (Kurudirek, 2014).

Bir bankanın İstanbul'da faaliyet gösteren bir şubesindeki çalışanlara uygulanan saha araştırmasında, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının boyutlarından dağıtımsal adalet algısının, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarına kıyasla daha fazla iş tatmini yarattığı ortaya konmuştur. Araştırmada işlemsel adalet algısının özellikle ödül ve ücret sistemine ilişkin tatmini artırdığı tespit edilmiştir (Yavuz, 2010:695-711). Süreçlerle birlikte çıktıların adil dağıtımından duyulan tatmin, örgütsel bağlılığı da artırıcı bir etki yapabilmektedir.

Aydoğan tarafından 2012 yılında futbolculardan oluşan bir örnekleme yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 200 büyük işletme örnekleminde yapılan araştırma sonuçları, genel olarak örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkiden bahsetmektedir (Akca, 2012:223). Bununla birlikte işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki herhangi anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Genel olarak yapılan incelemeler neticesinde, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde boyutlar bazında da olumlu ilişkilerden bahsetmek mümkündür.

6.3. Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgütsel tutumlar arasında en fazla çalışılan iki tutumdur. Değişkenlerin kendi arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra diğer örgütsel tutum ve davranışlara yönelik dolaylı ilişkilerinin de çoğunlukla çalışıldığı görülmektedir. Çalışanın işine karşı geliştirdiği pozitif iyilik hali iş tatmini iken, bağlılık daha geniş bir şekilde çalışanın örgütü ile bütünleşmesini ifade etmektedir (Luthans, 1992). Buradan hareketle bağlılık ile tatmin arasında kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu kanaati oluşmaktadır. Bu bağlamda literatürden elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tahran'da devlet ilkokullarında çalışan idareci ve öğretmenlerden oluşan bir örnekleme yapılan araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Zeinabadi ve Salehi, 2011). İş tatmini yüksek olan çalışan, örgütünün amaç ve hedeflerini yapmak üzere motive olmaktadır. Yine Sieger, Bernhard ve Frey'in 2011 yılındaki yaptığı araştırmaya göre duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında yüksek seviyede pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisi toplu ulaşım sisteminin bakım ve onarım fabrikasında çalışan teknisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Yüksel, 2003:213-214). Diğer bir ifade ile iş tatmininin artması sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarında da artış meydana gelirken, iş tatminindeki bir azalma örgütsel bağlılıkta da azalmaya neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan yöneticilerden oluşan bir örnekleme incelenmiştir. Araştırmada yöneticilerin iş tatminsizlik seviyeleri tespit edilmiş ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminsizlik algıları arasında anlamlı ve ters orantılı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Mahmutoğlu, 2007). Genel olarak yapılan incelemeler neticesinde, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, diğer boyutlar bazında da bunun gibi olumlu ilişkilerden bahsetmek mümkündür.

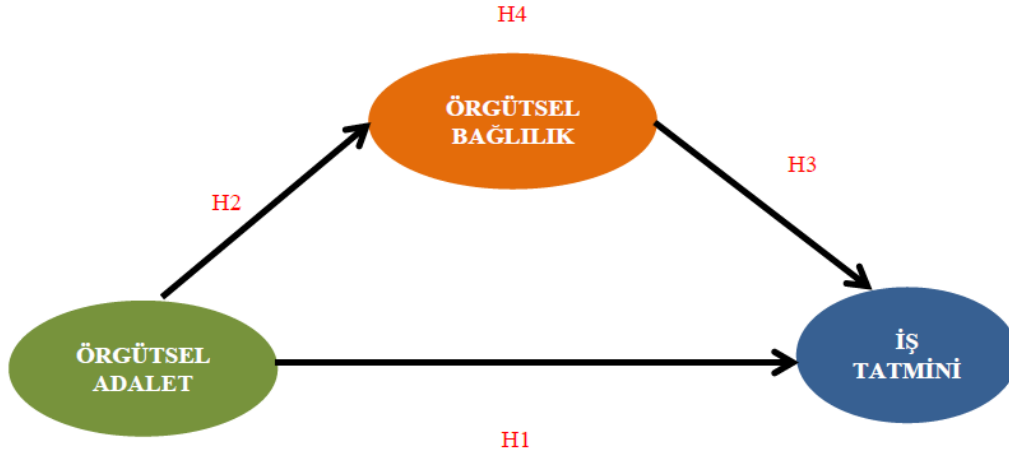


7. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler ve kullanılan istatistiksel yöntemler yer almaktadır.

7.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Şekil 7.1’de gösterilen bir model oluşturulmuştur. Model temel olarak üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar, sonuç değişkeni olarak modelde yer alan iş tatmini ve bu algıyı etkileyen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır.



Şekil 7.1: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Algılarının Birbirine İlişkisi.

Model çerçevesinde oluşturulan araştırma soruları aşağıda açıklanmıştır. Araştırma soruları şu şekildedir:

- Savunma sanayi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının seviyesi nedir? Demografik faktörler algıları farklılaştırmakta mıdır?
- Savunma sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının seviyesi nedir? Demografik faktörler algıları farklılaştırmakta mıdır?
- Savunma sanayi çalışanlarının iş tatmin algılarının seviyesi nedir? Demografik faktörler algıları farklılaştırmakta mıdır?
- Savunma sanayi çalışanlarının iş tatminleri, örgütsel adalet algılarından etkilenmekte midir?
- Bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunmakta mıdır?

Yukarıda sıralanan araştırma sorularını cevaplamak üzere aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir:

H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H3. Örgütsel bağlılık algısı iş tatminini etkilemektedir.

H4. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H5. Örgütsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H6. Örgütsel bağlılık algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H7. İş tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

7.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İç Anadolu Bölgesi Ankara ilinde bulunan Savunma Sanayi kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, personel devri sabit düşünüldüğünde, yaklaşık olarak toplam 14.115 kişi olarak kabul edilebilir. Evrenin tamamına ulaşmak yerine araştırmada evreni temsil edeceği düşünülen nicel

araştırmalarda sıklıkla kullanılan rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem izlenerek araştırmada evren olarak kabul edilen Ankara ilinde bulunan Savunma Sanayi kurumlarında görev yapan 651 kişiye kâğıda basılı olarak hazırlanan anket uygulanmıştır. Ancak örnekleme olarak seçilen bu kişilerden görüşme talebini kabul eden 454 yönetici ve işgörenden veriler elde edilebilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %69,74'tür.

Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 26 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 428 kişilik bir örnekleme üzerinden devam edilmiştir.

Örnekleme büyüklüğü hesaplanmasında Karatay (2011) ve Büyüköztürk (2009) tarafından önerilen aşağıdaki örnekleme büyüklüğü hesaplama formülünden yararlanılmıştır:

$$n = \frac{N t^2 p x q}{d^2(N-1) + t^2 p x q}$$

n= Örnekleme büyüklüğü

N= Ana kütle (Evren)

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı) (0,5)

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (0,5)

d= Hata payı. Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma olarak simgelenmiştir.

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96).

%5 hata payı %95 güven aralığı ile ana kütle temsil edecek örnekleme büyüklüğü aşağıdaki formülle tespit edilmiştir.

$$n = \frac{14.115 \times (0.5) \times (0.5) \times (1.96)^2}{(14.115-1) \times (0.05)^2 + (0.05) \times (0.05) \times (1.96)^2} = 374$$

Araştırma örneklem sayısı 375 yöneticiye ve işgörene ulaştığı takdirde evreni temsil etme düzeyi gerçekleşmiş olacaktır. Bu kapsamda belirlenen sayıdan daha fazla ölçek seçilen kurumlarda görev yapan 454 yönetici ve iş görene uygulanmış, eksiksiz olarak doldurulan 428 adet ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında 327 kişinin (%76,4) erkek ve 101 kişinin (%23,6) kadın olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre katılımcıların frekans dağılımı Çizelge 7.1’de yer almaktadır.

Çizelge 7.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Kadın	101	23,6	23,6
Erkek	327	76,4	100,0
Toplam	428	100,0	

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; 116 kişinin (%27,1) bekâr, 302 kişinin (%70,6) evli ve 10 kişinin (%2,3) dul olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre katılımcıların frekans dağılımı Çizelge 7.2’de yer almaktadır.

Çizelge 7.2: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Bekâr	116	27,1	27,1
Evli	302	70,6	97,7
Dul	10	2,3	100,0
Toplam	428	100,0	

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında; 7 kişinin (%1,6) ilköğretim, 89 kişinin (%20,8) lise, 75 kişinin (%17,5) ön lisans, 211 kişinin (%49,3) lisans ve 46 kişinin (%10,7) yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesine göre katılımcıların frekans dağılımı Çizelge 7.3’te yer almaktadır.

Çizelge 7.3: Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
İlköğretim	7	1,6	1,6
Lise	89	20,8	22,4
Ön Lisans	75	17,5	40,0
Lisans	211	49,3	89,3
Yüksek Lisans	46	10,7	100,0
Toplam	428	100,0	

Katılımcıların statülerine bakıldığında; 378 kişinin (%88,3) çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 50 kişi (%11,7) ise yönetici pozisyonundadır. Statüye göre katılımcıların frekans dağılımı Çizelge 7.4'te yer almaktadır.

Çizelge 7.4: Katılımcıların Statüye/Ünvana Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Çalışan	378	88,3	88,3
Yönetici	50	11,7	100,0
Toplam	428	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında; 38 kişi (%8,9) ARGE biriminde, 249 kişi (%58,2) teknoloji biriminde, 9 kişi (%2,1) güvenlik biriminde ve 132 kişi (%30,8) idari/mali işler biriminde çalışmaktadır. Çalıştıkları birimlere göre katılımcıların frekans dağılımı Çizelge 7.5'te yer almaktadır.

Çizelge 7.5: Katılımcıların Birimlerine Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
ARGE	38	8,9	8,9
Teknoloji	249	58,2	67,1
Güvenlik	9	2,1	69,2
İdari/Mali İşler	132	30,8	100,0
Toplam	428	100,0	

Katılımcıların yaşları, deneyimleri, kıdemleri ve gelir durumları çalışılmıştır. Firmalardaki çalışma süreleri incelendiğinde; yaşlarının 18 ile 64 arasında değiştiği, ortalama yaşın 38,64 olduğu ve standart sapmasının 10,91 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; 1 ile 42 yıl arasında değişiklik gösterdiği, ortalama çalışma süresinin 15,18 yıl ve standart sapmasının 12,12 yıl olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kıdem durumları incelendiğinde; 1 ile 42 yıl

arasında değiştiği, ortalama kıdem 13,24 yıl ve standart sapmasının 11,76 yıl olduğu görölmektedir. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde ise asgari ücretle 8000 TL arasında değiştiği, ortalama gelirin 2889,89 TL olduğu ve standart sapmasının 591,05 TL olduğu görölmektedir. Katılımcıların yaşları, deneyimleri, kıdemleri ve gelir durumlarına göre minimum, maksimum değerleri ile ortalama ve standart sapmaları Çizelge 7.6’da yer almaktadır.

Çizelge 7.6: Katılımcıların Demografik Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri

Demografik Faktör	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	18	64	38,64	10,91
Deneyim	1	42	15,18	12,12
Kıdem	1	42	13,24	11,76
Gelir	1000	8000	2889,89	591,05

7.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmalarda kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Kesitsel bir saha araştırması olan bu çalışmada, veri toplama ölçüm tekniği olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Sosyal bilimlerde anket yöntemi yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Araştırmada genel itibariyle duygu-durum ve davranış-eylem düzeylerinin ölçülerek bireye ve örgüte faydaları araştırılacak olması durumu araştırmacılar açısından büyük bir sıkıntı oluşturmaktadır. Bu yöntemin seçilme nedeni ve amacı, araştırmaya katılacak deneklerin çok fazla vaktini almadan, onların örgütsel adalet, bağlılık ve iş tatmin düzeylerini ölçmektir. Araştırma sonucunda Savunma Sanayi yöneticileri, araştırmanın verilerini rahatlıkla kullanabilirler. Ayrıca işgörenlerini daha motive, etkin ve verimli çalıştırmak için proaktif davranışlar sergileyebilirler.

Araştırmada literatürde yer alan ve geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

7.3.1. Örgütsel adalet ölçeği

Collquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen ve diğerleri (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet algısı ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan ölçeğin Türkçeye uyarlanmış halinde dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyut tespit edilebilmiştir. Araştırmacılar güvenilirlik katsayılarını

(Cronbach Alfa) dağıtım adaleti için 0,94, işlemsel adalet için 0,86 ve etkileşimsel adalet için 0,88 olarak raporlamıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçeğin boyutları ve maddeleri Çizelge 7.7’de yer aldığı gibidir.

Çizelge 7.7: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri

Örgütsel Adalet	Ölçek Maddeleri
Dağıtım Adaleti	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
İşlemsel Adalet	8, 9, 10, 11
Etkileşim Adaleti	12, 13, 14, 15, 16, 17,18, 19, 20

7.3.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Araştırmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (1999, 2003) tarafından Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Ölçekte 18 madde yer almakta ve katılımcılara beşli likert tipinde yöneltilmektedir. Ölçek duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Wasti (2003) ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach Alfa) 0,89 olarak rapor etmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçeğin boyutları ve maddeleri Çizelge 7.8’de yer aldığı gibidir.

Çizelge 7.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri

Örgütsel Bağlılık	Ölçek Maddeleri
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6
Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11, 12
Normatif Bağlılık	13, 14, 15, 16, 17, 18

7.3.3. İş tatmini ölçeği

Araştırmada Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yeloğlu (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeği (İTÖ) kullanılmıştır. Ölçekte 36 madde yer almakta ve katılımcılara beşli likert tipinde yöneltilmektedir. Ölçek ücret (4 madde), yükselme (4 madde), yöneticiler (4 madde), ek imkânlar (4 madde), olası ödüller (4 madde), çalışma koşulları (4 madde), iş arkadaşları (4 madde), işin yapısı (4 madde) ve iletişim (4 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Yelboğa (2009) ölçeğin toplam

güvenirliliğini (Crochbach alfa) 0,89 olarak rapor etmiştir. Geçerliliği ve güvenirliliği test edilen ölçeğin boyutları ve maddeleri Çizelge 7.9'da yer aldığı gibidir.

Çizelge 7.9: İş Tatmini Ölçeği Maddeleri

İş Tatmini	Ölçek Maddeleri
Ücret	1, 2, 10*, 19*, 28
Yükselme	11, 20, 33
Yöneticiler	12*, 21*, 30
Ek imkânlar	4*, 13, 22, 29*
Olası ödüller	3, 5, 14*, 23*, 32*
Çalışma koşulları	6*, 15, 24, 31*
İş arkadaşları	7, 16*, 25, 34*
İşin yapısı	8, 17, 27, 35
İletişim	9, 18*, 26*, 36*

* Ters kodludur.

7.4. Veri Analiz Yöntemleri

Verilerin analizinde, SPSS 21.0 ve AMOS 20.0 programları kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, kullanılan ölçeğin yapısına göre dört farklı model test edilmiş, en iyi uyum sağlayan modele karar verilmiştir. Bu noktada araştırmada kullanılan uyum değerlerine ilişkin açıklamalara burada yer verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeklerin yapısal geçerliklerinin uygunluğu için beş uyum değeri incelenmiştir. İlk incelenen uyum değeri Ki-Kare uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2) değeridir. Ki-Kare (χ^2) analizi, test edilen modeli gözlemlenen değişkenlerin kovaryans yapısını inceleyen modeli karşılaştırarak farklı olup olmadığını ortaya koymaktadır. χ^2 istatistik değerinin küçük olması uyum derecesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Ayrıca χ^2 'nin anlamlı olması da

beklenmektedir). Ancak karşılaştırma yapılamayacak kadar farklı rakamlar söz konusu olacağından χ^2 'nin serbestlik derecesine bölünmesiyle yeni bir uyum değeri türetilmektedir. Hem χ^2 değeri hem χ^2/sd incelenerek uyum oranı tespit edilmektedir. Dolayısıyla χ^2 'nin anlamlı olması ve χ^2/sd değerinin tercihen 3'ten küçük olması modelin mükemmel uyumunu göstermektedir (Şimşek, 2007b).

Doğrulayıcı faktör analizinde, sıklıkla kullanılan ikinci uyum değeri Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) dır. RMSEA 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Sıfıra (0) yakın değerler alması beklenmektedir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Sümer, 2000).

Doğrulayıcı faktör analizinde, sıklıkla kullanılan bir diğer uyum değeri Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) dır. 0 ile 1 arasında değişen RMR elde edilen ve kapsayan korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanmaktadır. Sıfıra en yakın RMR değerleri modelin uyuştuğunu göstermektedir (Kline, 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Sümer, 2000).

Doğrulayıcı faktör analizinde, son iki uyum değerinden birisi İyi Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI) dir. Modelin açıklanabilen varyansın ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişirken, 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilmektedir (Kline, 2004). 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak görülmektedir (Marsh vd., 1988).

Doğrulayıcı faktör analizinde, incelenen son uyum değeri de Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)'dir. Bu indeks modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle incelemektedir. CFI değerinin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyumu, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000).

Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin bu çalışmada kullanılan istatistiksel değerlere ilişkin özet bilgiler Çizelge 7.10'da özetlenmektedir.

Çizelge 7.10: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 uyum Testi	Anlamli olmaması	-
(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
CFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Kaynak: Şimşek, 2007b.



8. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında; kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi bulgularına, frekans analizlerine, değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına, değişkenlerin etkileşimini belirlemek için yapılan hipotez testlerine ilişkin ulaşılan bulgulara ve demografik faktörlere ilişkin farklılaşmaları tespit etmeye yönelik geliştirilen hipotez bulgularına yer verilmektedir.

8.1. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bulgular

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2009:167). Ölçeğin geçerliğini test etmek için faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2004). Bu araştırma kapsamında yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak test edilmiştir.

8.1.1. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin bulgular

Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin DFA sonuçları Çizelge 8.1'de yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar ayrıca Şekil 8.1'de gösterilen modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

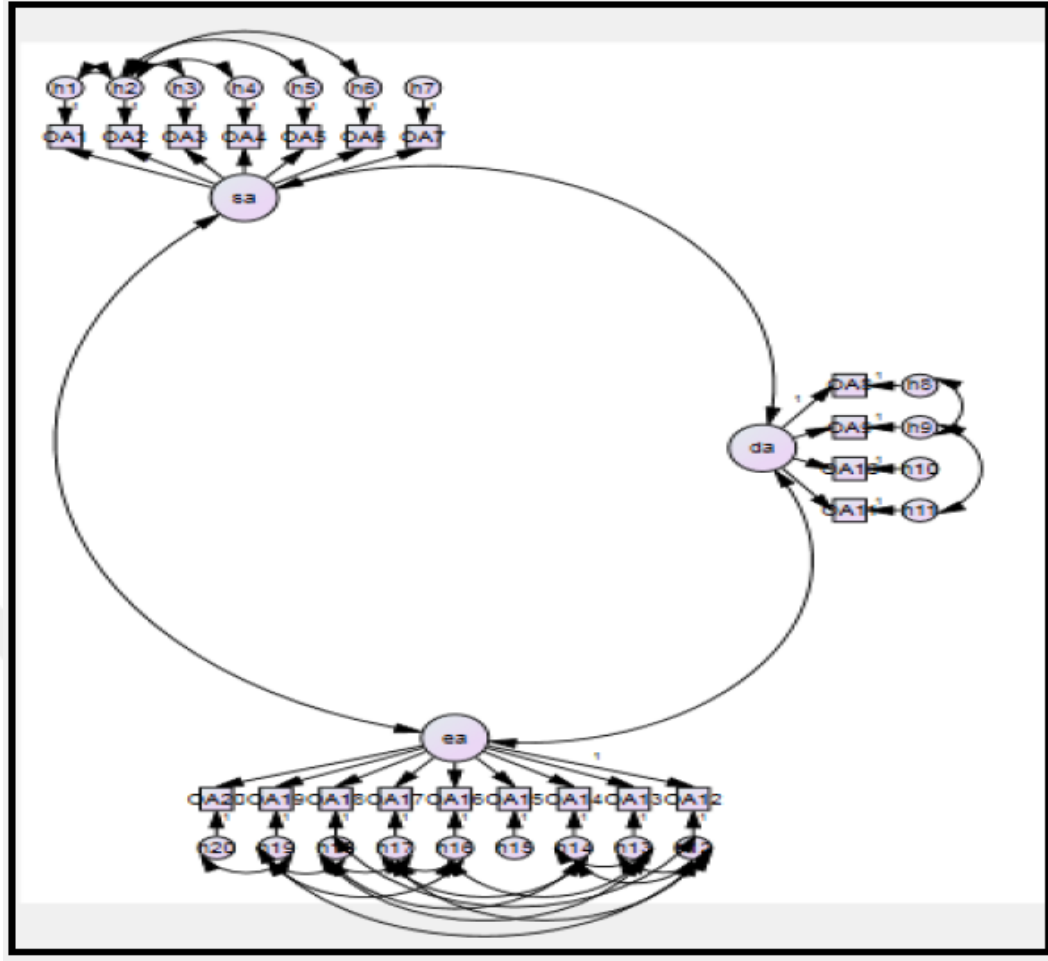
Çizelge 8.1: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Tek Faktörlü	2661,651	15,657	0,185	0,577	0,527	0,183
İlişkisiz	1140,588	6,709	0,116	0,835	0,762	0,264
İlişkili	959,413	5,745	0,105	0,865	0,791	0,074
İkinci Düzey Çok Faktörlü	1014,057	6,036	0,109	0,856	0,782	0,143
Modifiye Edilmiş Model (İlişkili)	293,192	2,022	0,049	0,975	0,935	0,062

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.

*p>.05

Bu araştırma kapsamında örgütsel adalet ölçeğine ait elde edilen güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,90 olarak bulunmuştur. Boyutlar bazında güvenilirlik değerleri ise işlemsel adalet için 0,87, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet için 0,88 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa katsayısının 0.80–1.00 arasında olması ölçüm araçlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522). Bu şartlarda ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil 8.1’de yer alan örgütsel adalet ölçeği toplam 20 sorudan oluşmakta ve ölçeği oluşturan üç boyut birbiri ile etkileşimde bulunmaktadır.



Şekil 8.1: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli.

Analizler sonucunda doğrulanarak kullanılan ölçeğin boyutları ve boyutları ölçen ölçek maddeleri Çizelge 8.2’de yer almaktadır.

Çizelge 8.2: Modifiye Edilmiş Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası	Ort.	Std. Sapma
1	Dağıtımsal Adalet	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3,24	1,00
2	İşlemsel Adalet	8, 9, 10, 11	3,35	0,79
3	Etkileşimsel Adalet	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	3,42	0,80

Çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin frekans analizi yapılmış ve ölçek maddelerine ilişkin frekans analizleri ortalama ve standart sapmaları ile birlikte Çizelge 8.3’te gösterilmiştir. Tabloda frekansların verildiği kısımlarda ilk rakamlar sıklıkları, ikinci rakamlar yüzdeleri ifade etmektedir.

Çizelge 8.3: Örgütsel Adalet Ölçeği Frekans Analizi

		Ortalama	Standard Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.	3,56	1,09	28 6,5	57 13,3	51 11,9	230 53,7	62 14,5
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	3,45	1,04	24 5,6	61 14,3	90 21,0	206 48,1	47 11,0
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.	3,07	1,08	34 7,9	104 24,3	118 27,6	141 32,9	31 7,2
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.	3,03	1,12	38 8,9	113 26,4	108 25,2	135 31,5	34 7,9
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	3,28	1,05	23 5,4	81 18,9	123 28,7	157 36,7	44 10,3
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	3,54	,99	13 3,0	62 14,5	94 22,0	200 46,7	59 13,8
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	3,48	1,07	24 5,6	57 13,3	101 23,6	182 42,5	64 15,0
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.	3,17	1,18	41 9,6	103 24,1	68 15,9	175 40,9	41 9,5
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.	3,30	1,14	35 8,2	87 20,3	64 15,0	201 47,0	41 9,5
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.	3,40	1,12	30 7,0	70 16,4	87 20,3	183 42,8	58 13,5
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.	3,11	1,21	50 11,7	101 23,6	70 16,4	166 38,8	41 9,5
12	Amirim bana nazik davranır.	3,76	1,10	25 5,8	44 10,3	41 9,6	216 50,5	102 23,8
13	Amirim bana değer verir.	3,59	1,15	30 7,0	47 11,0	86 20,1	171 40,0	94 22,0
14	Amirim bana saygılı davranır.	3,75	1,08	25 5,8	39 9,1	49 11,4	219 51,2	96 22,4
15	Amirim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	2,49	1,13	79 18,5	182 42,5	66 15,4	80 18,7	21 4,9
16	Amirim benimle olan diyaloglarında samimidir.	3,49	1,16	34 7,9	58 13,6	76 17,8	183 42,8	77 18,0
17	Amirim süreçleri bütünüyle açıklar.	3,32	1,17	34 7,9	87 20,3	75 17,5	173 40,4	59 13,8
18	Amirim süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	3,45	1,09	27 6,3	66 15,4	81 18,9	196 45,8	58 13,6
19	Amirim süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	3,36	1,13	30 7,0	76 17,8	87 20,3	178 41,6	57 13,3
20	Amirim bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	3,56	1,06	24 5,6	52 12,1	76 17,8	213 49,8	63 14,7

Ölçek maddelerinin ortalama puanları incelendiğinde beşli Likert skalasına göre genel olarak ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Analize ölçek maddeleri bazında devam edildiğinde, ortalaması en yüksek ölçek maddeleri “Amirim bana

nazik davranır” (ort.=3,76, s.s.=1,10) ve “Amirim bana saygılı davranır” (ort.=3,75, s.s.=1,08) ifadeleri olmuştur. Nitekim katılımcılardan 302’si (%72,1) birinci ifadeye, 315’i (%73,6) “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer yandan ortalaması en düşük ölçek maddesi “Amirim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir” ifadesi olmuştur (ort.=2,49, s.s.=1,13). Katılımcılardan 261’i (%61,0) “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevaplandırmıştır.

8.1.2. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin bulgular

Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla DFA yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA sonuçları Çizelge 8.4’te yer almaktadır. Çizelge verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

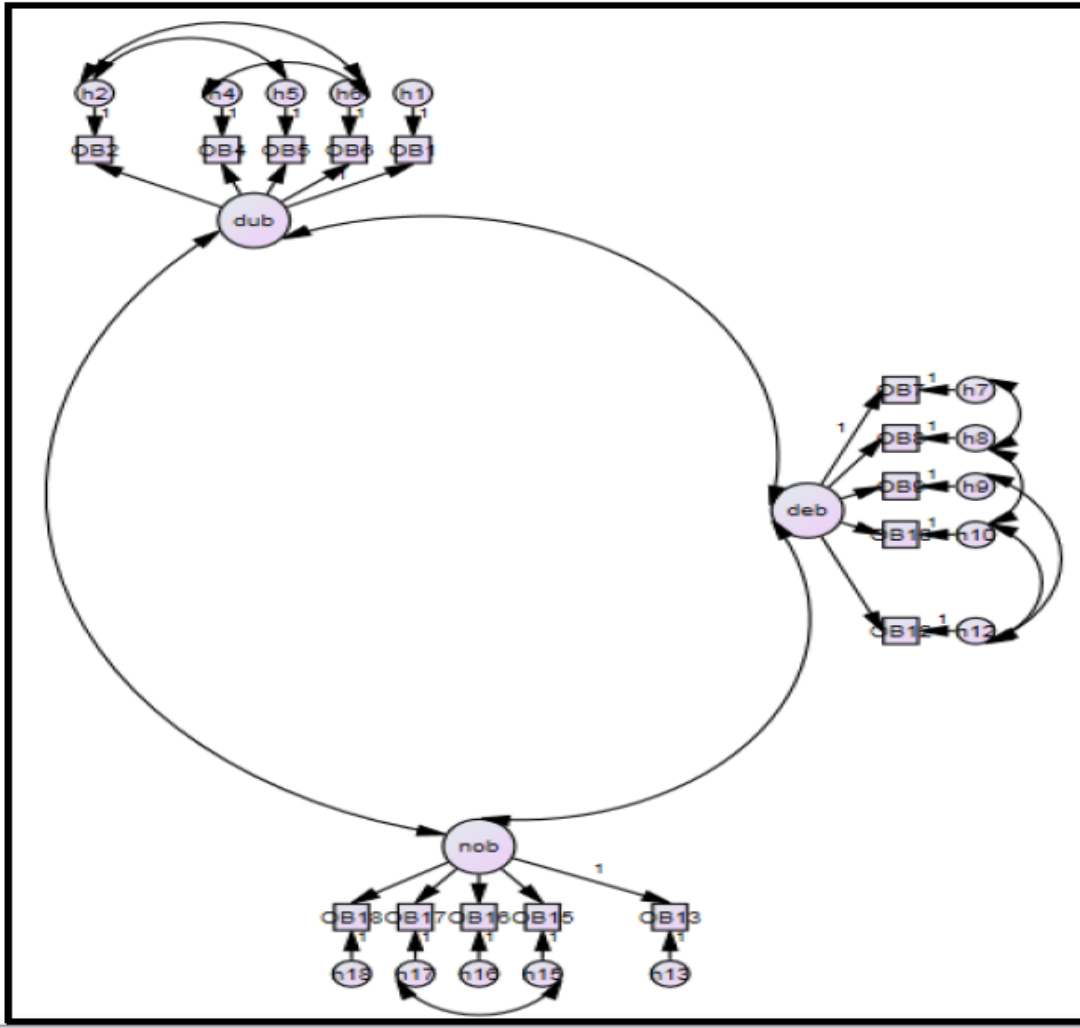
Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Tek Faktörlü	921,640	6,777	0,116	0,704	0,771	0,150
İlişkisiz	1204,002	8,919	0,136	0,597	0,753	0,337
İlişkili	744,774	5,642	0,104	0,769	0,822	0,144
İkinci Düzey Çok Faktörlü	746,863	5,616	0,104	0,769	0,821	0,148
Modifiye Edilmiş Model (İlişkili)	215,374	2,726	0,064	0,939	0,936	0,080

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.

*p>.05

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğine ait elde edilen güvenirlik değeri (Cronbach alfa) 0,84 olarak bulunmuştur. Boyutlar bazında güvenirlik değerleri ise duygusal bağlılık için 0,76, devam bağlılığı için 0,74 ve normatif bağlılık için 0,61 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının 0.60–0.80 arasında olması anketin oldukça güvenilir olduğunu ve 0.80–1.00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522). Bu şartlarda ölçeklerin güvenirliği yeterli değerlendirilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil 8.2’de yer alan örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 sorudan oluşmakta ve ölçeği oluşturan üç boyut birbiri ile etkileşimde bulunmaktadır.



Şekil 8.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli.

Analizler sonucunda doğrulanarak kullanılan ölçeğin boyutları ve boyutları ölçen ölçek maddeleri Çizelge 8.5'te yer almaktadır.

Çizelge 8.5: Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası	Ort.	Std. Sapma
1	Duygusal Bağlılık	1, 2, 4, 5, 6	3,19	0,91
2	Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 12	3,12	0,82
3	Normatif Bağlılık	13, 15, 16, 17, 18	3,00	0,73

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin frekans analizi yapılmış ve ölçek maddelerine ilişkin frekans analizleri ortalama ve standart sapmaları ile birlikte Çizelge 8.6'da gösterilmiştir. Tabloda frekansların verildiği kısımlarda ilk rakamlar sıklıkları, ikinci rakamlar yüzdeleri ifade etmektedir.

Çizelge 8.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi

		Ortalama	Standard Sapma	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,07	1,33	80 18,7	72 16,8	71 16,6	148 34,6	57 13,3
2	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,61	1,17	36 8,4	49 11,4	47 11,0	212 49,5	84 19,6
3	Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.	3,03	1,32	69 16,1	100 23,4	71 16,6	125 29,2	63 14,7
4	Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.	3,27	1,33	54 12,6	77 18,0	83 19,4	138 32,2	76 17,8
5	Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.	3,01	1,23	49 11,4	121 28,3	91 21,3	111 25,9	56 13,1
6	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,19	1,25	56 13,1	77 18,0	82 19,2	155 36,2	58 13,6
7	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın çoğu altüst olurdu.	2,82	1,26	66 15,4	138 32,2	82 19,2	91 21,3	51 11,9
8	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	3,54	1,11	32 7,5	47 11,0	76 17,8	202 47,2	71 16,6
9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,33	1,19	41 9,6	73 17,1	79 18,5	173 40,4	62 14,5
10	Bu kuruma bu kadar çok şey katmış olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,73	1,02	44 10,3	151 35,3	124 29,0	95 22,2	14 3,3
11	Kurumumda çalışmaya devam eteme için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,00	1,07	22 5,1	141 32,9	119 27,8	107 25,0	39 9,1
12	Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,68	1,17	73 17,1	140 32,7	88 20,6	103 24,1	24 5,6
13	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	3,11	1,18	54 12,6	74 17,3	115 26,9	142 33,2	43 10,0
14	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	3,00	1,19	48 11,2	118 27,6	93 21,7	125 29,2	44 10,3
15	Kurumuma çok şey borçluyum.	3,21	1,22	45 10,5	87 20,3	94 22,0	137 32,0	65 15,2

Ölçek maddelerinin ortalama puanları incelendiğinde genel olarak beşli Likert skalasına göre ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Analize ölçek maddeleri bazında devam edildiğinde, ortalaması en yüksek olan maddelerin “Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum” (ort.=3,61, s.s.=1,17) ve “Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir” (ort.=3,54, s.s.=1,11) ifadeleri olduğu görülmektedir. Nitekim katılımcılardan 306’sı (%69,1) birinci ifadeye ve 273’ü (%63,8) ikinci ifadeye “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer yandan ortalaması en düşük ölçek maddesi “Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” ifadesi olmuştur (ort.=2,68, s.s.=1,17). Katılımcıların 213’ü (%49,8) ifadeyi “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevaplandırmıştır.

8.1.3. İş tatmini ölçeğine ilişkin bulgular

Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapıldığından bu araştırma kapsamında iş tatmini ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla DFA yapılmıştır. İş Tatmini Ölçeğinin DFA sonuçları Çizelge 8.7’de yer almaktadır. Tabloda verilen sonuçlar modifiye edilmiş modeli de içermektedir.

Çizelge 8.7: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

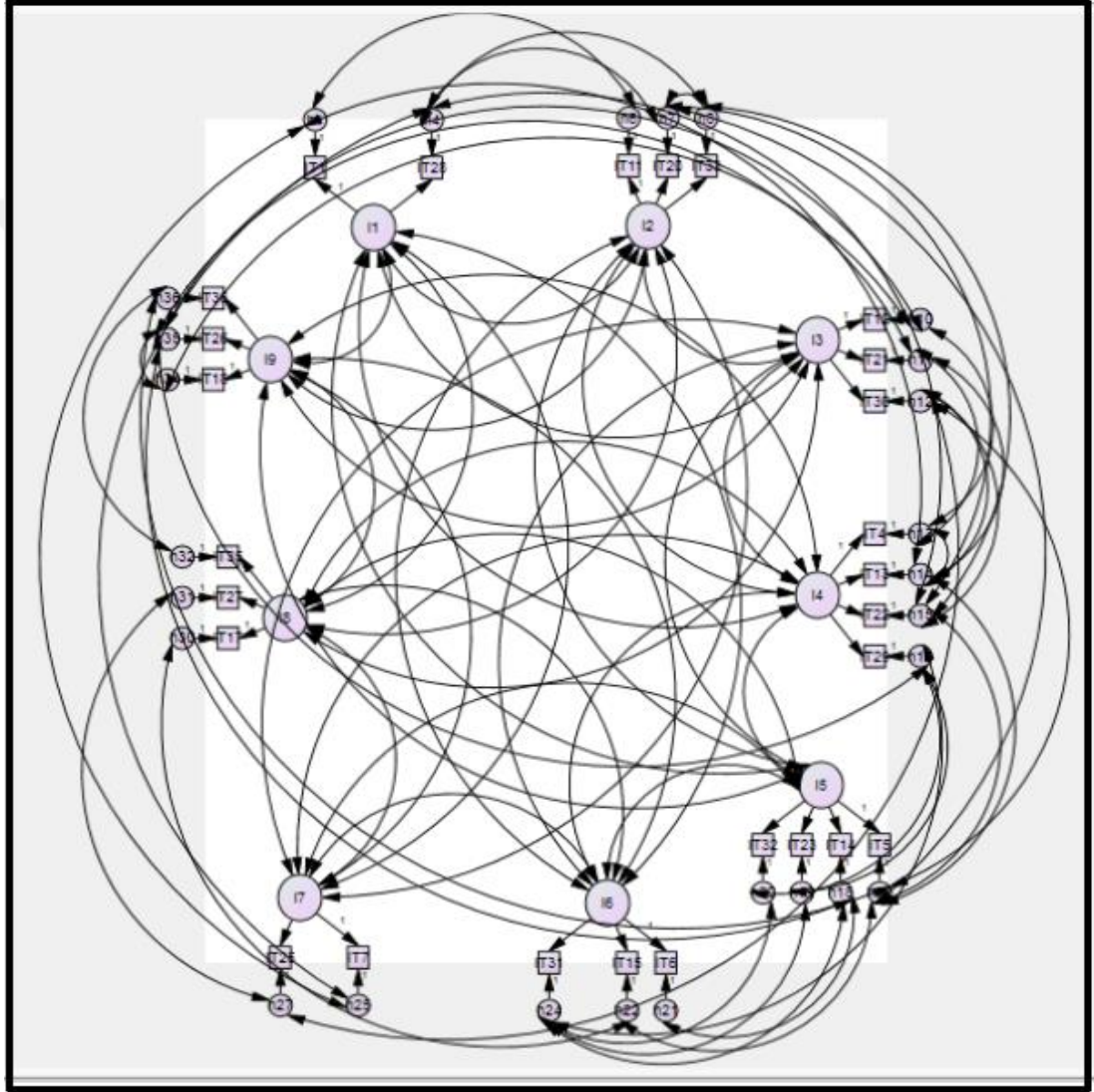
Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Tek Faktörlü	3657,344	6,157	0,110	0,366	0,591	0,150
İlişkisiz	4354,599	7,222	0,121	0,223	0,520	0,235
İlişkili	2391,135	4,285	0,088	0,620	0,700	0,143
İkinci Düzey Çok Faktörlü	2806,239	4,789	0,094	0,540	0,663	0,167
Modifiye Edilmiş Model (İlişkili)	556,608	2,235	0,054	0,904	0,912	0,080

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index; **RMR**= Root Mean Square.

*p>.05

Bu araştırma kapsamında iş tatmini ölçeğine ait elde edilen güvenilirlik değeri (Cronbach alfa) 0,82 olarak bulunmuştur. Boyutlar bazında güvenilirlik değerleri ise ücret için 0,60, yükselme için 0,75, yöneticiler için 0,70, ek imkânlar için 0,44, olası ödüller için 0,54, çalışma koşulları için 0,57, iş arkadaşları için 0,64, işin yapısı için 0,80 ve iletişim için 0,61 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının 0.00–

0.40 arasında olması anketin güvenilir olmadığını, 0.40–0.60 arasında olması anketin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0.60–0.80 arasında olması anketin oldukça güvenilir olduğunu ve 0.80–1.00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522). Bu şartlarda ölçeklerin güvenilirliği yeterli değerlendirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanarak uygulamaya hazır hale getirilen ve Şekil 8.3’de yer alan iş tatmini ölçeği toplam 27 sorudan oluşmakta ve ölçeği oluşturan dokuz boyut birbirini ile etkileşimde bulunmaktadır.



Şekil 8.3: İş Tatmini Ölçeğinin Modifiye Edilmiş İlişkili Modeli.

Analizler sonucunda doğrulanarak kullanılan ölçeğin boyutları ve boyutları ölçen ölçek maddeleri Çizelge 8.8’te yer almaktadır.

Çizelge 8.8: Modifiye Edilmiş İş Tatmini Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası	Ort.	Std. Sapma
1	Ücret	1, 28	2,69	1,05
2	Yükselme	11, 20, 33	2,17	0,92
3	Yöneticiler	12*, 21*, 30	3,40	0,90
4	Ek imkânlar	4*, 13, 22, 29*	2,64	0,70
5	Olası ödüller	5, 14*, 23*, 32*	2,72	0,76
6	Çalışma koşulları	6*, 15, 31*	2,85	0,55
7	İş arkadaşları	7, 25	3,85	0,79
8	İşin yapısı	17, 27, 35	3,62	0,90
9	İletişim	18*, 26*, 36*	2,96	0,85

* Ters kodlanmış maddeleri belirtmektedir.

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin frekans analizi yapılmış ve ölçek maddelerine ilişkin frekans analizleri ortalama ve standart sapmaları ile birlikte Çizelge 8.9’da gösterilmiştir. Tabloda frekansların verildiği kısımlarda ilk rakamlar sıklıkları, ikinci rakamlar yüzdeleri ifade etmektedir.

Çizelge 8.9: İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizi

		Ortalama	Standard Sapma	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iş için adil ücret aldığımı düşünüyorum.	2,97	1,33	74 17,3	114 26,6	43 10,0	144 33,6	53 12,4
2	Aldığım ücret ve sosyal haklardan tatmin değilim.	2,60	1,15	72 16,8	161 21,0	42 9,8	124 29,0	29 6,8
3	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.	3,96	,92	50 11,7	132 30,8	69 16,1	143 33,4	34 7,9
4	Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor.	3,13	1,22	74 17,3	160 37,4	77 18,0	97 22,7	20 4,7
5	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.	3,19	1,18	11 2,6	23 5,4	55 12,9	220 51,4	119 27,8
6	İşini iyi yapanların yükselme imkânı adildir.	3,07	1,13	142 33,2	145 33,9	68 15,9	53 12,4	20 4,7
7	Amirim bana karşı adil değildir.	2,98	1,15	37 8,6	56 13,1	97 22,7	170 39,7	68 15,9

Çizelge 8.9: İş Tatmini Ölçeği Frekans Analizi (Devamı)

		Ortalama	Standard Sapma	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8	İşte elde ettiğimiz maddi ve manevi imkânlar, diğer birçok kurumdaki kadar iyidir.	3,11	1,15	43 10,0	101 23,6	96 22,4	159 37,1	29 6,8
9	Yaptığım işin takdir edildiği düşüncesinde değilim.	3,02	1,20	39 9,1	134 31,3	93 21,7	122 28,5	40 9,3
10	İyi bir iş yapma çabalarımın kırtasiyecilik/bürokrasiyle engellendiğini düşünüyorum.	3,55	1,07	28 6,5	122 28,5	110 25,7	112 26,2	56 13,1
11	İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.	3,02	1,09	25 5,8	59 13,8	60 14,0	223 52,1	61 14,3
12	Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum.	2,03	1,09	36 8,4	117 27,3	115 26,9	121 28,3	39 9,1
13	İnsan burada başka kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselebiliyor.	2,52	1,13	171 40,0	137 32,0	72 16,8	32 7,5	16 3,7
14	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.	2,28	1,26	42 9,8	88 20,6	94 22,0	153 35,7	51 11,9
15	Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkânlar birbirine denktir.	3,13	1,14	88 20,6	139 32,5	111 25,9	69 16,1	21 4,9
16	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkânı vardır.	3,75	,92	134 31,3	159 37,1	62 14,5	28 6,5	45 10,5
17	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	3,81	,98	17 4,0	22 5,1	82 19,2	238 55,6	69 16,1
18	Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum.	2,42	1,14	64 15,0	136 31,8	110 25,7	95 22,2	23 5,4
19	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.	2,24	1,09	20 4,7	26 6,1	60 14,0	233 54,4	89 20,8
20	Ücret artış şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.	3,60	1,07	99 23,1	159 37,1	83 19,4	67 15,7	20 4,7
21	Sahip olmamız gereken fakat sahip olmadığımız imkânlar vardır.	2,84	1,15	110 25,7	189 44,2	70 16,4	36 8,4	23 5,4
22	Amirimi seviyorum.	2,66	1,09	31 7,2	35 8,2	76 17,8	217 50,7	69 16,1
23	Çok fazla kırtasiyecilik/bürokrasi niteliğinde işim vardır.	2,27	1,14	53 12,4	140 32,7	85 19,9	123 28,7	27 6,3
24	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.	3,03	1,23	61 14,3	147 34,3	122 28,5	74 17,3	24 5,6
25	İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.	3,50	1,11	135 31,5	131 30,6	87 20,3	62 14,5	13 3,0
26	Yaptığım iş zevklidir.	2,97	1,33	30 7,0	58 13,6	69 16,1	209 48,8	62 14,5
27	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.	2,71	1,23	42 9,8	101 23,6	77 18,0	166 38,8	42 9,8

Ölçek maddelerinin ortalama puanları incelendiğinde genel olarak beşli Likert skalasına göre ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Analize ölçek maddeleri bazında devam edildiğinde, ortalaması en yüksek olan maddelerin “İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum” (ort.=3,96, s.s.=0,92) ve “Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum” (ort.=3,81, s.s.=0,98) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 177’si (%41,3) birinci ifadeye, 307’si (%71,7) ikinci ifadeye “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer yandan ortalaması en düşük ölçek maddeleri “Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum” (ort.=2,24, s.s.=1,09) ve “İşimi yapmaktan gurur duyuyorum” ifadesi olmuştur (ort.=2,27, s.s.=1,14). Katılımcıların 322’si (%75,2) birinci ifadeye ve 193’ü (%45,1) “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevaplandırmıştır.

8.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yönetici ve çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları yer almaktadır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için ölçek boyutlarının genel ortalama puanları hesaplanmıştır. Değişkenler ile birlikte alt boyutları da analize dâhil edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar boyutlar bazında Çizelge 8.10’da gösterilmektedir.

Örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; dağıtımsal adaleti ile işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .407, p < .001$; $r = .392, p < .001$) ilişki bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında da pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .435, p < .001$) ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .422, p < .001$; $r = .588, p < .001$) ilişki bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında da pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .572, p < .001$) ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 8.10: Değişkenler Arası İlişkiler

	BOYUTLAR	DA	EA	İA	DB	DEB	NB	ÜT	YÜT	YÖT	EİT	OÖT	ÇKT	İAT	İYT
1	DA	1													
2	İA	,407*	1												
3	EA	,392*	,435*	1											
4	DB	,343*	,315*	,312*	1										
5	DEB	,217*	,201*	,187*	,422*	1									
6	NB	,305*	,267*	,231*	,588*	,572*	1								
7	ÜT	,348*	,136*	,151*	,053	,184*	,188*	1							
8	YÜT	,218*	,157*	,189*	,243*	,338*	,377*	,488*	1						
9	YÖT	,234*	,326*	,644*	,285*	,127*	,229*	,069	,175*	1					
10	EİT	,293*	,115*	,082	,097**	,083	,177*	,577*	,360*	,082	1				
11	OÖT	,284*	,254*	,308*	,269*	-,003	,265*	,243*	,341*	,506*	,324*	1			
12	ÇKT	,034	,071	-,042	,124**	,059	,069	-,018	,045	,037	,085	,180*	1		
13	İAT	,278*	,204*	,248*	,212*	,213*	,189*	,161*	,010	,173*	,086	,049	,045	1	
14	İYT	,373*	,269*	,284*	,523*	,477*	,450*	,151*	,191*	,211*	,096**	,092	,120**	,473*	1
15	İLT	,176*	,237*	,283*	,426*	,124*	,221*	-,017	,174*	,449*	,136*	,382*	,143*	,029	,235*

* p<0,01

** p<0,05

İş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ücret tatmini ile yükselme tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .488, p < .001$; $r = .577, p < .001$; $r = .243, p < .001$; $r = .577, p < .001$; $r = .577, p < .001$) ilişki bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde ücret tatmini ile iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı ancak düşük seviyede ilişki bulunmaktadır ($r = .161, p < .001$; $r = .151, p < .001$). Diğer taraftan ücret tatmini ile yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r = .488, r = .577, r = .243, p > .005$).

Yükselme tatmininin ise ek imkânlar tatmini ve olası ödüller tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .360, p < .001$; $r = .341, p < .001$), yöneticiler tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı ($r = .175, p < .001$; $r = .191, p < .001$; $r = .174, p < .001$) ilişkiler bulunmaktadır. Ancak yükselme tatmini ile çalışma koşulları ve iş arkadaşları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r = .045, r = .010, r = .243, p > .005$).

Yöneticiler tamininin olası ile ödüller tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .506, p < .001$; $r = .449, p < .001$), iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tamini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı ($r = .173, p < .001$; $r = .211, p < .001$) ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan, yöneticiler tatmini ile çalışma koşulları tatmini ve ek imkânlar tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r = .082, r = .037, p > .005$).

Ek imkânlar tatmini ile olası ödüller tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .324, p < .001$), işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı ($r = .096, p < .005$; $r = .136, p < .001$) ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan ek imkânlar tatmini ile çalışma koşulları tatmini ve iş arkadaşları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r = .085, r = .086, p > .005$).

Olası ödüller tatmini ile iletişim tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ($r = .382, p < .001$), çalışma koşulları tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı ($r = .180, p < .001$) ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan olası

ödülleri tatmini ile çalışma koşulları tatmini ve iş arkadaşları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki rastlanmamıştır ($r = .049$, $r = .092$, $p > .005$).

Çalışma koşulları tatmini ile işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = .120$, $p < .005$; $r = .143$, $p < .001$), iş arkadaşları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .045$, $p > .005$). İş arkadaşları tatmininin ise işi yapısı tatmini ile arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = .473$, $p < .001$), iletişim tatmini ile arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .029$, $p > .005$). Son olarak, işin yapısı tatmini ile iletişim tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .235$, $p < .001$).

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki analizi aşağıda açıklanmaktadır. Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir ($r = .343$, $r = .217$, $r = .305$, $p < .001$). İşlemsel adalet ile de duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir ($r = .315$, $r = .201$, $r = .267$, $p < .001$). Etkileşimsel adalet ile ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunurken ($r = .312$, $r = .231$, $p < .001$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .187$, $p < .001$).

Örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır. Dağıtımsal adalet ile iletişim tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .176$, $p < .001$). Benzer şekilde dağıtımsal adalet ile ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r = .348$, $r = .218$, $r = .234$, $r = .293$, $r = .284$, $r = .278$ ve $r = .373$, $p < .001$). Ancak dağıtımsal adalet ile çalışma koşulları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .034$, $p > .005$).

İşlemsel adalet ile ücret tatmini, yükselme tatmini ve ek imkânlar tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .136$, $r = .157$ ve $r = .115$, $p < .001$). Benzer şekilde işlemsel adalet ile yöneticiler tatmini, olası

ödülleri tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r = .326$, $r = .254$, $r = .204$, $r = .269$ ve $r = .237$, $p < .001$). Ancak işlemsel adalet ile çalışma koşulları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .071$, $p > .005$).

Etkileşimsel adalet ile yöneticiler tatmini arasında pozitif yönde, yüksek seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .644$, $p < .001$). Benzer şekilde etkileşimsel adalet ile ücret tatmini ve yükselme tatmini arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .151$, $r = .189$, $p < .001$). Ayrıca etkileşimsel adalet ile olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini arasında pozitif yönde, orta seviyede ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r = .308$, $r = .248$, $r = .234$, $r = .284$ ve $r = .283$, $p < .001$). Ancak etkileşimsel adalet ile ek imkanlar tatmini ve çalışma koşulları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .082$, $r = -.042$, $p > .005$).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır. Duygusal bağlılık ile işin yapısı tatmini arasında yüksek ($r = .523$, $p < .001$), iletişim tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini ve iş arkadaşları tatmini arasında orta ($r = .426$, $r = .243$, $r = .285$, $r = .269$, $r = .212$, $p < .001$) ve çalışma koşulları tatmini ve ek imkanlar tatmini arasında düşük ($r = .124$, $p < .001$; $r = .097$, $p < .05$) seviyede pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan, duygusal bağlılık ile ücret tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .053$, $p > .005$).

Devam bağlılığı ile işin yapısı tatmini yöneticiler tatmini arasında yüksek ($r = .477$, $p < .001$), yükselme tatmini, ücret tatmini ve iş arkadaşları tatmini arasında orta ($r = .338$, $r = .184$, $r = .213$, $p < .001$) ve iletişim tatmini ve yöneticiler tatmini arasında düşük ($r = .127$, $r = .124$, $p < .001$) seviyede pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan, devam bağlılığı ile, olası ödüller tatmini ve çalışma koşulları tatmini arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .083$, $r = -.003$, $r = .059$, $p > .005$).

Normatif bağlılık ile işin yapısı tatmini arasında yüksek ($r = .450$, $p < .001$) ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve iletişim tatmini arasında orta seviyede pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r = .188$, $r = .377$, $r = .229$, $r = .177$, $r = .265$, $r =$

.189, $r = .221$, $p < .001$). Diğer taraftan, normatif bağlılık ile çalışma koşulları arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = .069$, $p > .005$).

8.3. Hipotezlere Yönelik Bulgular

Araştırmada değişkenler arasındaki etkiyi araştıran **üç**, bu etkileşimde aracılık rolünü konu edinen **bir** ve demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen **üç** hipotez kurgulanmıştır. Ölçme araçlarının yapısal geçerlik çalışmaları sonucunda boyutlar bazında araştırma yapılması nedeniyle hipotezler de boyutlar bazında ele alınmıştır. Bu durumda çalışmada araştırılan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H1a. Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H1a1. Dağıtımsal adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.

H1a2. Dağıtımsal adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.

H1a3. Dağıtımsal adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H1a4. Dağıtımsal adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H1a5. Dağıtımsal adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H1a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H1a7. Dağıtımsal adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H1a8. Dağıtımsal adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H1a9. Dağıtımsal adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.

H1b. İşlemsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H1b1. İşlemsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.

H1b2. İşlemsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.

H1b3. İşlemsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H1b4. İşlemsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H1b5. İşlemsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H1b6. İşlemsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H1b7. İşlemsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H1b8. İşlemsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H1b9. İşlemsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.

H1c. Etkileşimsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.

H1c1. Etkileşimsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.

H1c2. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.

H1c3. Etkileşimsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H1c4. Etkileşimsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H1c5. Etkileşimsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H1c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H1c7. Etkileşimsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H1c8. Etkileşimsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H1c9. Etkileşimsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.

H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H2a. Dağıtımsal adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H2a1. Dağıtımsal adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H2a2. Dağıtımsal adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.

H2a3. Dağıtımsal adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.

H2b. İşlemsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H2b1. İşlemsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H2b2. İşlemsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.

H2b3. İşlemsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.

H2c. Etkileşimsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H2c1. Etkileşimsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H2c2. Etkileşimsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.

H2c3. Etkileşimsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.

H3. Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir.

H3a. Duygusal bağlılık iş tatminini etkilemektedir.

H3a1. Duygusal bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.

H3a2. Duygusal bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.

H3a3. Duygusal bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H3a4. Duygusal bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H3a5. Duygusal bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H3a6. Duygusal bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H3a7. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H3a8. Duygusal bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H3a9. Duygusal bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.

H3b. Devam bağlılığı iş tatminini etkilemektedir.

H3b1. Devam bağlılığı ücret tatminini etkilemektedir.

H3b2. Devam bağlılığı yükselme tatminini etkilemektedir.

H3b3. Devam bağlılığı yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H3b4. Devam bağlılığı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H3b5. Devam bağlılığı olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H3b6. Devam bağlılığı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H3b7. Devam bağlılığı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H3b8. Devam bağlılığı işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H3b9. Devam bağlılığı iletişim tatminini etkilemektedir.

H3c. Normatif bağlılık iş tatminini etkilemektedir.

H3c1. Normatif bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.

H3c2. Normatif bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.

H3c3. Normatif bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.

H3c4. Normatif bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.

H3c5. Normatif bağıllık olası ödüller tatminini etkilemektedir.

H3c6. Normatif bağıllık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.

H3c7. Normatif bağıllık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.

H3c8. Normatif bağıllık işin yapısı tatminini etkilemektedir.

H3c9. Normatif bağıllık iletişim tatminini etkilemektedir.

H4. Örgütsel bağıllık, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a. Örgütsel bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a1. Örgütsel bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a1a. Duygusal bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a1b. Devam bağıllığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a1c. Normatif bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a2. Örgütsel bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a2a. Duygusal bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a2b. Devam bağıllığı, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a2c. Normatif bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a3. Örgütsel bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a3a. Duygusal bağıllık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a3b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a3c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a4. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a4a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a4b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a4c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a5. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a5a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a5b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a5c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a6. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a6a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a6b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a6c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a7. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a7a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a7b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a7c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a8. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a8a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a8b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a8c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a9. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a9a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a9b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4a9c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b1. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b1a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b1b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b1c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b2. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b2a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b2b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b2c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b3. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b3a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b3b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b3c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b4. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b4a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b4b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b4c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b5. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b5a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b5b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b5c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b6. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b6a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b6b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b6c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b7. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b7a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b7b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b7c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b8. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b8a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b8b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b8c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b9. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b9a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b9b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4b9c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c1. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c1a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c1b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c1c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c2. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c2a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c2b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c2c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c3. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c3a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c3b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c3c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c4. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c4a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c4b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c4c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c5. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c5a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c5b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c5c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c6. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c6a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c6b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c6c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c7. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c7a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c7b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c7c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c8. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c8a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c8b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c8c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c9. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c9a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c9b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H4c9c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

H5. Örgütsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H5a. Dağıtımsal adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H5a1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5a2. Dağıtımsal adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5a3. Dağıtımsal adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5a4. Dağıtımsal adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.

H5a5. Dağıtımsal adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H5a6. Dağıtımsal adalet algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.

H5a7. Dağıtımsal adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.

H5a8. Dağıtımsal adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5a9. Dağıtımsal adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H5b. İşlemsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

H5b1. İşlemsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5b2. İşlemsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b3. İşlemsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5b4. İşlemsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.

H5b5. İşlemsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H5b6. İşlemsel adalet algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.

H5b7. İşlemsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.

H5b8. İşlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5b9. İşlemsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H5c. Etkileşimsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

- H5c1.** Etkileşimsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H5c2.** Etkileşimsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H5c3.** Etkileşimsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H5c4.** Etkileşimsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H5c5.** Etkileşimsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H5c6.** Etkileşimsel adalet algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H5c7.** Etkileşimsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H5c8.** Etkileşimsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H5c9.** Etkileşimsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H6. Örgütsel bağlılık algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.

- H6a.** Duygusal bağlılık algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H6a1.** Duygusal bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H6a2.** Duygusal bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H6a3.** Duygusal bağlılık algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H6a4.** Duygusal bağlılık algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H6a5.** Duygusal bağlılık algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H6a6.** Duygusal bağlılık algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H6a7.** Duygusal bağlılık algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H6a8.** Duygusal bağlılık algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H6a9.** Duygusal bağlılık algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H6b.** Devam bağlılığı algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H6b1.** Devam bağlılığı algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H6b2.** Devam bağlılığı algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H6b3.** Devam bağlılığı algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H6b4.** Devam bağlılığı algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H6b5.** Devam bağlılığı algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H6b6. Devam bağlılığı algısı çalıştığı b6l6me g6re farklılık g6stermektedir.

H6b7. Devam bağlılığı algısı stat6ye g6re farklılık g6stermektedir.

H6b8. Devam bağlılığı algısı eğitim durumuna g6re farklılık g6stermektedir.

H6b9. Devam bağlılığı algısı aylık gelire g6re farklılık g6stermektedir.

H6c. Normatif bağlılık algısı demografik fakt6rlere g6re farklılık g6stermektedir.

H6c1. Normatif bağlılık algısı yaşa g6re farklılık g6stermektedir.

H6c2. Normatif bağlılık algısı cinsiyete g6re farklılık g6stermektedir.

H6c3. Normatif bağlılık algısı medeni duruma g6re farklılık g6stermektedir.

H6c4. Normatif bağlılık algısı deneyime g6re farklılık g6stermektedir.

H6c5. Normatif bağlılık algısı kıdeme g6re farklılık g6stermektedir.

H6c6. Normatif bağlılık algısı çalıştığı b6l6me g6re farklılık g6stermektedir.

H6c7. Normatif bağlılık algısı stat6ye g6re farklılık g6stermektedir.

H6c8. Normatif bağlılık algısı eğitim durumuna g6re farklılık g6stermektedir.

H6c9. Normatif bağlılık algısı aylık gelire g6re farklılık g6stermektedir.

H7. İş tatmini algısı demografik fakt6rlere g6re farklılık g6stermektedir.

H7a. Ücret tatmini algısı demografik fakt6rlere g6re farklılık g6stermektedir.

H7a1. Ücret tatmini algısı yaşa g6re farklılık g6stermektedir.

H7a2. Ücret tatmini algısı cinsiyete g6re farklılık g6stermektedir.

H7a3. Ücret tatmini algısı medeni duruma g6re farklılık g6stermektedir.

H7a4. Ücret tatmini algısı deneyime g6re farklılık g6stermektedir.

H7a5. Ücret tatmini algısı kıdeme g6re farklılık g6stermektedir.

H7a6. Ücret tatmini algısı çalıştığı b6l6me g6re farklılık g6stermektedir.

H7a7. Ücret tatmini algısı stat6ye g6re farklılık g6stermektedir.

H7a8. Ücret tatmini algısı eğitim durumuna g6re farklılık g6stermektedir.

H7a9. Ücret tatmini algısı aylık gelire g6re farklılık g6stermektedir.

H7b. Yükselme tatmini algısı demografik fakt6rlere g6re farklılık g6stermektedir.

- H7b1.** Yükselme tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7b2.** Yükselme tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7b3.** Yükselme tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7b4.** Yükselme tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7b5.** Yükselme tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7b6.** Yükselme tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7b7.** Yükselme tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7b8.** Yükselme tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7b9.** Yükselme tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7c.** Yöneticiler tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7c1.** Yöneticiler tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7c2.** Yöneticiler tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7c3.** Yöneticiler tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7c4.** Yöneticiler tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7c5.** Yöneticiler tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7c6.** Yöneticiler tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7c7.** Yöneticiler tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7c8.** Yöneticiler tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7c9.** Yöneticiler tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7d.** Ek imkânlar tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7d1.** Ek imkânlar tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7d2.** Ek imkânlar tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7d3.** Ek imkânlar tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7d4.** Ek imkânlar tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7d5.** Ek imkânlar tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7d6.** Ek imkânlar tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.

- H7d7.** Ek imkânlar tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7d8.** Ek imkânlar tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7d9.** Ek imkânlar tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7e.** Olası ödüller tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7e1.** Olası ödüller tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7e2.** Olası ödüller tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7e3.** Olası ödüller tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7e4.** Olası ödüller tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7e5.** Olası ödüller tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7e6.** Olası ödüller tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7e7.** Olası ödüller tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7e8.** Olası ödüller tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7e9.** Olası ödüller tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7f.** Çalışma koşulları tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7f1.** Çalışma koşulları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7f2.** Çalışma koşulları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7f3.** Çalışma koşulları tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7f4.** Çalışma koşulları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7f5.** Çalışma koşulları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7f6.** Çalışma koşulları tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7f7.** Çalışma koşulları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7f8.** Çalışma koşulları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7f9.** Çalışma koşulları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7g.** İş arkadaşları tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7g1.** İş arkadaşları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

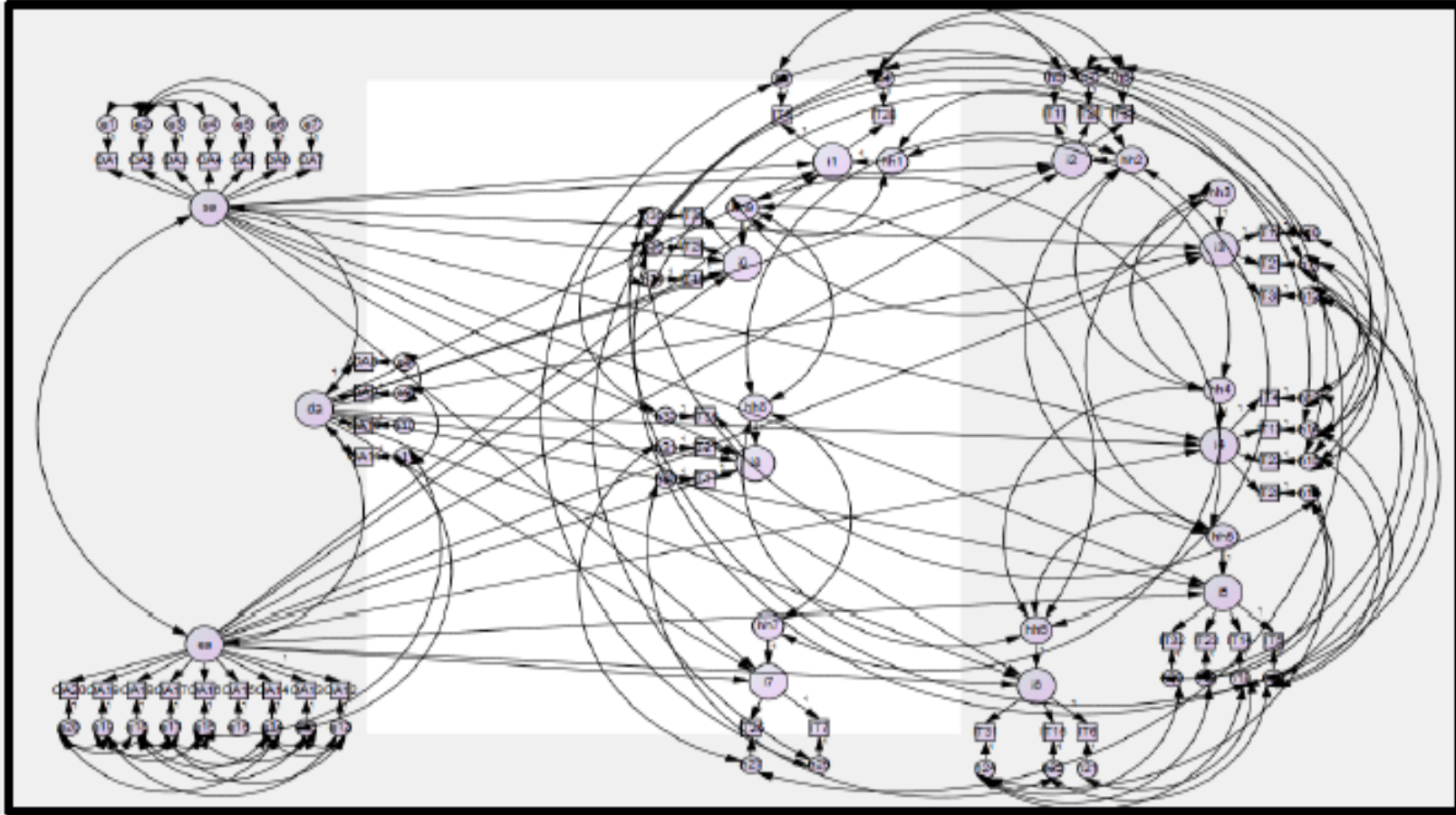
- H7g2.** İş arkadaşları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7g3.** İş arkadaşları tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7g4.** İş arkadaşları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7g5.** İş arkadaşları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7g6.** İş arkadaşları tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7g7.** İş arkadaşları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7g8.** İş arkadaşları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7g9.** İş arkadaşları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7h.** İşin yapısı tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7h1.** İşin yapısı tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7h2.** İşin yapısı tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7h3.** İşin yapısı tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7h4.** İşin yapısı tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7h5.** İşin yapısı tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7h6.** İşin yapısı tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7h7.** İşin yapısı tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.
- H7h8.** İşin yapısı tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H7h9.** İşin yapısı tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.
- H7i.** İletişim tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.
- H7i1.** İletişim tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7i2.** İletişim tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H7i3.** İletişim tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H7i4.** İletişim tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.
- H7i5.** İletişim tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H7i6.** İletişim tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.
- H7i7.** İletişim tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.

H718. İletişim tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H719. İletişim tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

8.3.1. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bulgular

Üretilen hipotezleri test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda geçerli ve güvenilir bulunan ölçekler kullanılarak yapısal modeller oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model aşağıda Şekil 8.4'te yer almaktadır. Yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df= 1,976$; RMSEA= 0,048; CFI= 0,910; GFI= 0,849; RMR= 0,078 ve $p<.05$).



Şekil 8.4: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli.

$\chi^2/df= 1,976$; **RMSEA**= 0,048; **CFI**= 0,910; **GFI**= 0,849; **RMR**= 0,078.

$p < .05$

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Çizelge 8.11’de verilmiştir.

Çizelge 8.11: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları

Hipotez	Yol Katsayısı	S.E.	p
H1a1. Dağıtımsal adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	,429	,071	,000
H1a2. Dağıtımsal adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,137	,064	,033
H1a3. Dağıtımsal adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	-,066	,034	,055
H1a4. Dağıtımsal adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	,280	,053	,000
H1a5. Dağıtımsal adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,179	,054	,000
H1a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,054	,048	,260
H1a7. Dağıtımsal adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,142	,040	,000
H1a8. Dağıtımsal adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,283	,056	,000
H1a9. Dağıtımsal adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,012	,040	,769
H1b1. İşlemsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	,085	,114	,457
H1b2. İşlemsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,249	,109	,022
H1b3. İşlemsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	,048	,058	,405
H1b4. İşlemsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	,047	,076	,540
H1b5. İşlemsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,141	,089	,114
H1b6. İşlemsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,149	,082	,069
H1b7. İşlemsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,035	,064	,581
H1b8. İşlemsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,171	,093	,068
H1b9. İşlemsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,152	,069	,029
H1c1. Etkileşimsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	-,062	,085	,464
H1c2. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,175	,080	,029

Çizelge 8.11: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları (Devamı)

Hipotez	Yol Katsayısı	S.E.	p
H1c3. Etkileşimsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	,823	,071	,000
H1c4. Etkileşimsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	-,051	,057	,369
H1c5. Etkileşimsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,454	,072	,000
H1c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,086	,061	,158
H1c7. Etkileşimsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,139	,049	,005
H1c8. Etkileşimsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,183	,069	,008
H1c9. Etkileşimsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,279	,058	,000

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H1a. Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Dağıtımsal adaletin ücret tatmini, yükselme tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,429$; 0,137; 0,280; 0,179; 0,142; 0,283, $p<0,05$), yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,066$; -0,054; 0,012, $p>0,05$) görülmektedir.

Benzer şekilde, “H1b. İşlemsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşlemsel adaletin yükselme tatmini ve iletişim tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,249$; 0,152, $p<0,05$), ücret tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,085$; 0,048; 0,047; 0,141; 0,149; 0,035; 0,171, $p>0,05$) görülmektedir.

“H1c. Etkileşimsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin de kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimsel adaletin yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim

tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip iken ($\beta=0,175$; 0,823; 0,454; 0,139; 0,183; 0,279, $p<0,05$), ücret tatmini, ek imkânlar tatmini ve çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,062$; -0,051; 0,086, $p>0,05$) görülmektedir.

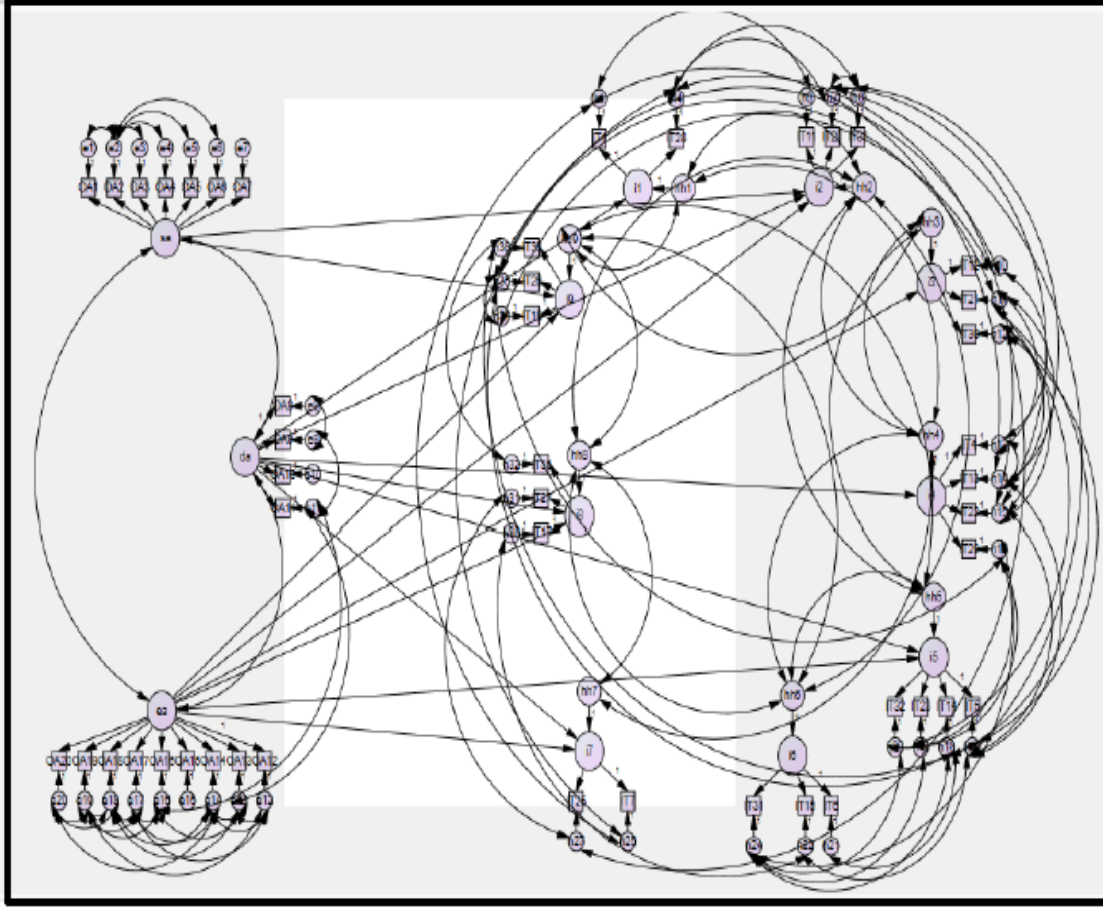
Analizler sonucunda test edilen hipotezlerin ve sonuçlarının toplu bir gösterimi aşağıda Çizelge 8.12’de yer almaktadır.

Çizelge 8.12: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1a. Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1a1. Dağıtımsal adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a2. Dağıtımsal adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a3. Dağıtımsal adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1a4. Dağıtımsal adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a5. Dağıtımsal adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1a7. Dağıtımsal adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a8. Dağıtımsal adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a9. Dağıtımsal adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b. İşlemsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1b1. İşlemsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b2. İşlemsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1b3. İşlemsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b4. İşlemsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkiler.	Desteklenmemektedir.

Çizelge 8.12: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları (Devamı)	
H1b5. İşlemsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b6. İşlemsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b7. İşlemsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b8. İşlemsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b9. İşlemsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c. Etkileşimsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1c1. Etkileşimsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c2. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c3. Etkileşimsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c4. Etkileşimsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c5. Etkileşimsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c7. Etkileşimsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c8. Etkileşimsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c9. Etkileşimsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.

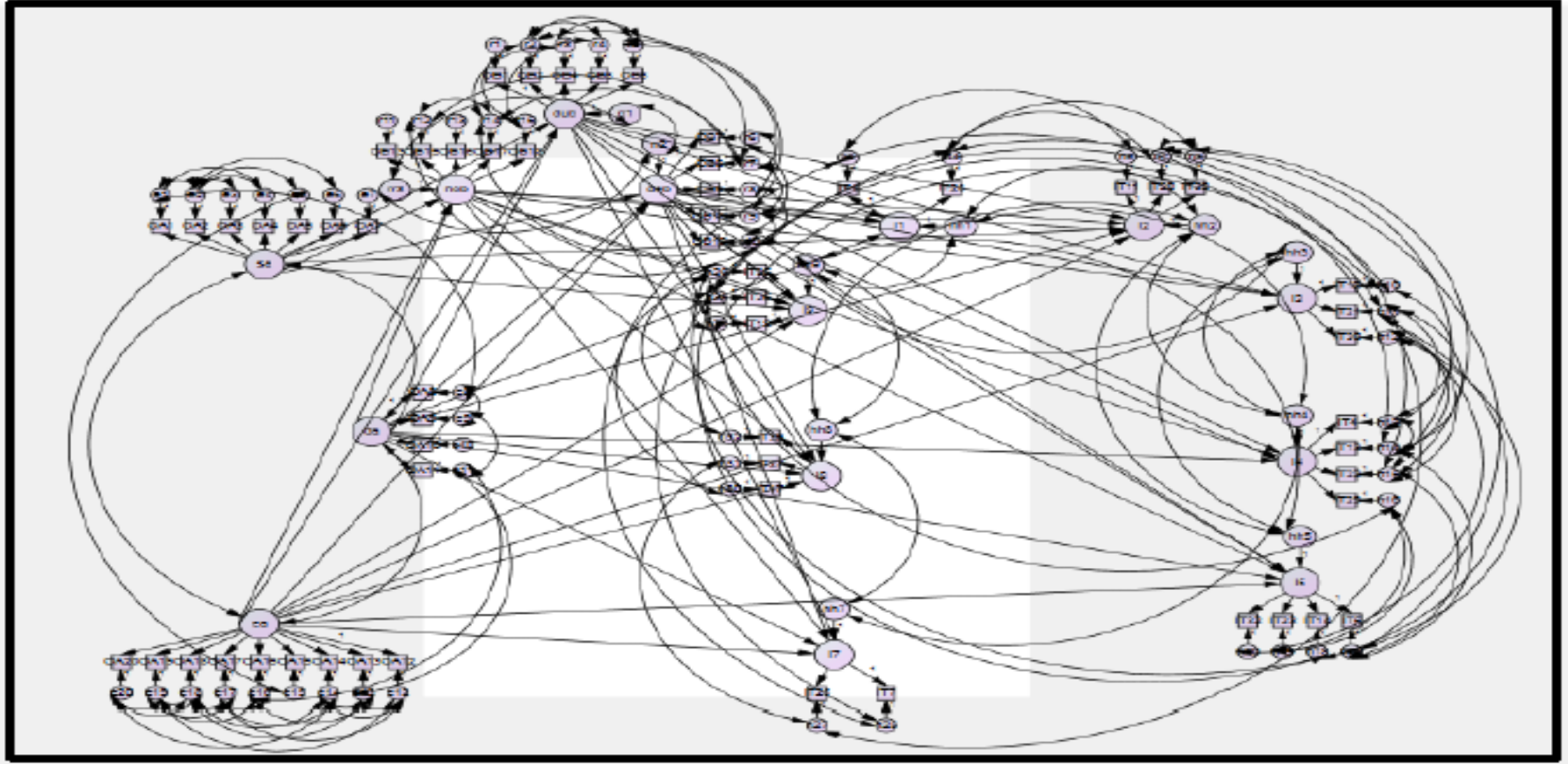
Desteklenen alt hipotezlerin yer aldığı ölçme modeli aşağıda Şekil 8.5’de yer almaktadır. Ölçme modelinde, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki anlamlı etkileri gösterilmektedir. Analizlere bu model üzerinden devam edilecektir.



Şekil 8.5: Örgütsel Adalet-İş Tatmini Ölçme Modeli.

8.3.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model aşağıda Şekil 8.6'de yer almaktadır. Yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df= 1,916$; RMSEA= 0,046; CFI= 0,891; GFI= 0,849; RMR= 0,079 ve $p<.05$).



Şekil 8.6: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Yapısal Eşitlik Modeli.

$\chi^2/df= 1,916$; **RMSEA**= 0,046; **CFI**=0,891; **GFI**= 0,849; **RMR**= 0,079.

$p > .05$

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Çizelge 8.13'te verilmiştir.

Çizelge 8.13: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Yol Analizi Bulguları

Hipotez	Yol Katsayısı	S.E.	p
H2a1. Dağıtımsal adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	-,064	,021	,002
H2a2. Dağıtımsal adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	,290	,065	,000
H2a3. Dağıtımsal adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	,183	,050	,000
H2b1. İşlemsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	-,084	,032	,008
H2b2. İşlemsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	,314	,106	,003
H2b3. İşlemsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	,180	,079	,023
H2c1. Etkileşimsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	-,065	,024	,008
H2c2. Etkileşimsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	,276	,081	,000
H2c3. Etkileşimsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	,077	,060	,199

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H2a. Dağıtımsal adalet örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-0,064$, $p<0,05$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,290$; $0,183$, $p<0,05$).

Benzer şekilde, “H2b. İşlemsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-0,084$, $p<0,05$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,314$; $0,180$, $p<0,05$).

“H2c. Etkileşimsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin ise kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimsel adalet duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif ($\beta=-0,065$, $p<0,05$) ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip iken ($\beta=0,276$, $p<0,05$), normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,077$, $p>0,05$) görülmektedir.

Analizler sonucunda doğrulanan hipotezlerin toplu bir gösterimi aşağıda Çizelge 8.14’te yer almaktadır.

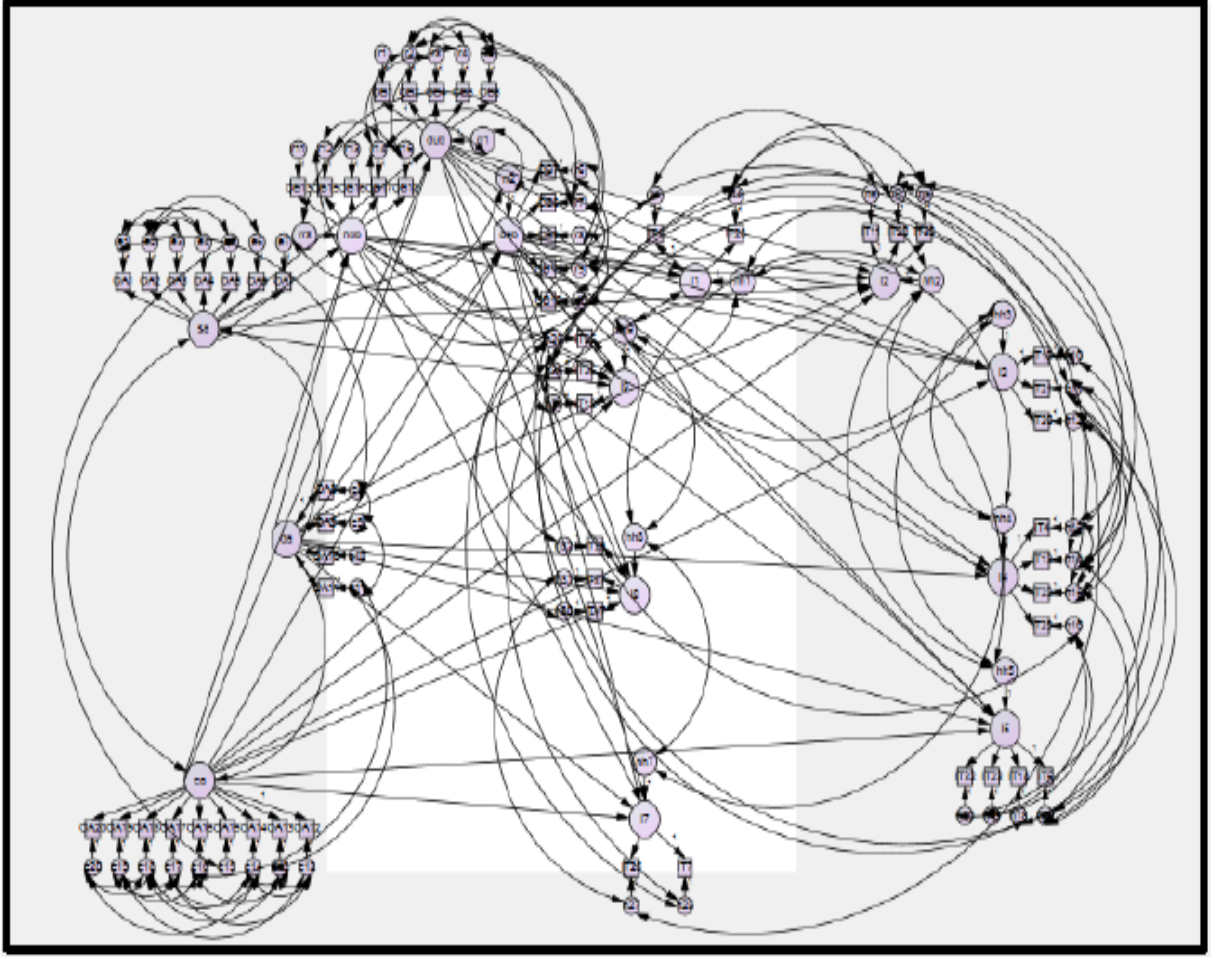
Çizelge 8.14: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H2a. Dağıtimsal adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a1. Dağıtimsal adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a2. Dağıtimsal adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a3. Dağıtimsal adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b. İşlemsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b1. İşlemsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b2. İşlemsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b3. İşlemsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c. Etkileşimsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H2c1. Etkileşimsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c2. Etkileşimsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c3. Etkileşimsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.

Desteklenen alt hipotezlerin yer aldığı ölçme modeli bulunmaktadır. Bu ölçme modelinde, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

8.3.3. Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bulgular

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model aşağıda Şekil 8.7’de yer almaktadır. Yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df= 1,916$; $RMSEA= 0,046$; $CFI= 0,891$; $GFI= 0,849$; $RMR= 0,079$ ve $p<.05$).



Şekil 8.7: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli.

$\chi^2/df= 1,916$; $RMSEA= 0,046$; $CFI= 0,891$; $GFI= 0,849$; $RMR= 0,079$.

$p>.05$

Örgütsel bağlılık algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Çizelge 8.15’de verilmiştir.

Çizelge 8.15: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları

Hipotez	Yol Katsayısı	S.E.	p
H3a1. Duygusal bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	-,368	,189	,051
H3a2. Duygusal bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	-,124	,164	,449
H3a3. Duygusal bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	-,100	,094	,285
H3a4. Duygusal bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	-,184	,119	,123
H3a5. Duygusal bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	-,130	,155	,399
H3a6. Duygusal bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,048	,097	,618
H3a7. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,462	,142	,001
H3a8. Duygusal bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,493	,141	,000
H3a9. Duygusal bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	,029	,136	,832
H3b1. Devam bağlılığı ücret tatminini etkilemektedir.	,111	,123	,368
H3b2. Devam bağlılığı yükselme tatminini etkilemektedir.	,012	,069	,865
H3b3. Devam bağlılığı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	-,072	,089	,418
H3b4. Devam bağlılığı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	-,455	,120	,000
H3b5. Devam bağlılığı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,113	,075	,131
H3b6. Devam bağlılığı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,428	,104	,000
H3b7. Devam bağlılığı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	-,133	,089	,133
H3b8. Devam bağlılığı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	-1,540	,724	,034
H3b9. Devam bağlılığı iletişim tatminini etkilemektedir.	-1,797	,682	,008
H3c1. Normatif bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	-,516	,344	,134
H3c2. Normatif bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	-1,064	,477	,026
H3c3. Normatif bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	-2,279	,710	,001
H3c4. Normatif bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	,069	,338	,839

Cizelge 8.15: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları (Devamı)

H3c5. Normatif bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,617	,493	,210
H3c6. Normatif bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,875	,482	,070
H3c7. Normatif bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	-,368	,189	,051
H3c8. Normatif bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	-,124	,164	,449
H3c9. Normatif bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	-,100	,094	,285

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H3. Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H3a. Duygusal bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,462$; $0,493$, $p<0,05$), ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,368$; $-0,124$; $-0,100$; $-0,184$; $-0,130$; $0,048$; $0,029$, $p>0,05$) görülmektedir.

Benzer şekilde, “H3b. Devam bağlılığı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Devam bağlılığının ek imkanlar tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini üzerinde anlamlı ve negatif ($\beta=-0,455$; $-1,540$; $-1,797$, $p<0,05$) ve çalışma koşulları tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,428$, $p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu, ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini ve iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,111$; $0,012$; $-0,072$; $0,113$; $0,149$; $-0,133$, $p>0,05$) görülmektedir.

“H1c. Normatif bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin de kısmen desteklendiği görülmektedir. Normatif bağlılık, yükselme tatmini ve yöneticiler tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-1,064$; $-2,279$, $p<0,05$), ücret tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,516$; $0,069$; $0,617$; $0,875$; $-0,368$; $-0,124$; $-0,100$, $p>0,05$) görülmektedir.

Analizler sonucunda doğrulanan hipotezlerin toplu bir gösterimi aşağıda Çizelge 8.16’da yer almaktadır.

Çizelge 8.16: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H3. Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3a. Duygusal bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3a1. Duygusal bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a2. Duygusal bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a3. Duygusal bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a4. Duygusal bağlılık ek imkanlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a5. Duygusal bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a6. Duygusal bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a7. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3a8. Duygusal bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3a9. Duygusal bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b. Devam bağlılığı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3b1. Devam bağlılığı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b2. Devam bağlılığı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b3. Devam bağlılığı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b4. Devam bağlılığı ek imkanlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b5. Devam bağlılığı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b6. Devam bağlılığı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b7. Devam bağlılığı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b8. Devam bağlılığı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b9. Devam bağlılığı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3c. Normatif bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3c1. Normatif bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c2. Normatif bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3c3. Normatif bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.

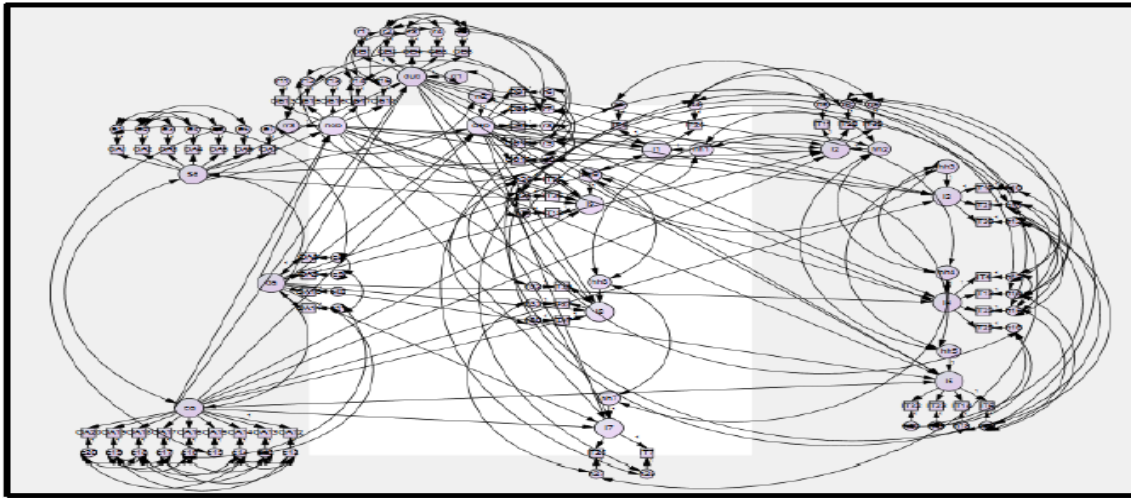
Çizelge 8.16: Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Hipotez Testi Sonuçları (Devamı)

H3c4. Normatif bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c5. Normatif bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c6. Normatif bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c7. Normatif bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c8. Normatif bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c9. Normatif bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.

Desteklenen alt hipotezlerin yer aldığı ölçme modeli bulunmaktadır. Bu ölçme modelinde, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

8.3.4. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde örgütsel bağlılığın mediatör/aracılık etkilerine yönelik bulgular

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde örgütsel bağlılığın mediatör/aracılık etkisini test etmek için tasarlanan yapısal model aşağıda Şekil 8.8'de yer almaktadır. Yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df=1,916$; $RMSEA=0,046$; $CFI=0,891$; $GFI=0,849$; $RMR=0,079$ ve $p<.05$).



Şekil 8.8: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yapısal Eşitlik Modeli.

$\chi^2/df=1,916$; $RMSEA=0,046$; $CFI=0,891$; $GFI=0,849$; $RMR=0,079$.

$p>.05$

Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimdeki aracılık rolünü belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Çizelge 8.17’de verilmiştir.

Çizelge 8.17: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları

Hipotez	Model 1 (Doğrudan Etkiler)			Model 2 (Aracılık Etkisi)		
	Yol Katsayısı	S.E.	p	Yol Katsayısı	S.E.	p
H1a1. Dağıtım sal adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	,429	,071	,000	,429	,070	,000
H1a2. Dağıtım sal adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,137	,064	,033	,057	,063	,364
H1a3. Dağıtım sal adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	-,066	,034	,055	Test Edilmemiştir.		
H1a4. Dağıtım sal adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	,280	,053	,000	,259	,051	,000
H1a5. Dağıtım sal adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,179	,054	,000	,222	,054	,000
H1a6. Dağıtım sal adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,054	,048	,260	Test Edilmemiştir.		
H1a7. Dağıtım sal adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,142	,040	,000	Test Edilmemiştir.		
H1a8. Dağıtım sal adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,283	,056	,000	,129	,049	,008
H1a9. Dağıtım sal adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,012	,040	,769	Test Edilmemiştir.		
H1b1. İşlemsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	,085	,114	,457	Test Edilmemiştir.		
H1b2. İşlemsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,249	,109	,022	,047	,087	,592
H1b3. İşlemsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	,048	,058	,405	Test Edilmemiştir.		
H1b4. İşlemsel adalet algısı	,047	,076	,540	Test Edilmemiştir.		

Çizelge 8.17: Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini Yol Analizi Bulguları (Devamı)

ek imkânlar tatminini etkilemektedir.						
H1b5. İşlemsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,141	,089	,114	Test Edilmemiştir.		
H1b6. İşlemsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,149	,082	,069	Test Edilmemiştir.		
H1b7. İşlemsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,035	,064	,581	Test Edilmemiştir.		
H1b8. İşlemsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,171	,093	,068	Test Edilmemiştir.		
H1b9. İşlemsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,152	,069	,029	,067	,065	,303
H1c1. Etkileşimsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	-,062	,085	,464	Test Edilmemiştir.		
H1c2. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	,175	,080	,029	,103	,069	,135
H1c3. Etkileşimsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	,823	,071	,000	Test Edilmemiştir.		
H1c4. Etkileşimsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	-,051	,057	,369	Test Edilmemiştir.		
H1c5. Etkileşimsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	,454	,072	,000	,407	,070	,000
H1c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	,086	,061	,158	Test Edilmemiştir.		
H1c7. Etkileşimsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	,139	,049	,005	,120	,046	,009
H1c8. Etkileşimsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	,183	,069	,008	,042	,058	,472
H1c9. Etkileşimsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	,279	,058	,000	,197	,057	,000

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde,

“H4. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H4a. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4a1. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, anlamlılık düzeylerinin değişmediği, hipotezin anlamlılığını korumakla birlikte regresyon katsayısında da bir değişme olmadığı görülmüştür ($\beta_1=\beta_2=0,429$, $p<0,05$). Buradan hareketle, H4a1 hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

“H4a2. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,137$, $p<0,05$; $\beta_2=0,057$, $p>0,05$). Buradan hareketle, H4a2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4a2c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4a3. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, dağıtımsal adaletin yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=-0,066$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4a4. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,280$; $\beta_2=0,259$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla

Sobel testi kullanılmıştır. Devam bağlılığının ve normatif bağlılığın, ek imkânlar tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için her bir boyut için Sobel testi uygulanmıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık için uygulanan Sobel testi sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: -3,04; -2,04, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde devam bağlılığının ve normatif bağlılığın, kısmi aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4a4b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4a4c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4a5. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir artma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,179$; $\beta_2=0,222$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığın, olası ödüller tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: -2,53, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, “H4c5c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4a6. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde dağıtımsal adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,054$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4a7. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, örgütsel bağlılığın iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı

görülmüştür. Bu nedenle herhangi bir aracılık etkisinden söz edilemeyeceği için hipotez kabul edilmemiştir. Bu nedenle hipotez desteklenmemektedir.

“H4a8. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,283$; $\beta_2=0,129$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: 2,10; 2,22, $p<0,05$). Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının kısmi aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4a8a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4a8b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4a9. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, dağıtımsal adaletin iletişim tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,012$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4b1. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin ücret tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b2. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,249$, $p<0,05$; $\beta_2=0,047$, $p>0,05$). Buradan hareketle H4b2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4b2c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4b3. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b4. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin ek imkânlar tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b5. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde işlemsel adaletin olası ödüller tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b6. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde işlemsel adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b7. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b8. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin işin yapısı tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b9. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,152$, $p<0,05$; $\beta_2=0,067$, $p>0,05$). Buradan hareketle H4b9 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın, iletişim tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4b9c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4c1. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, etkileşimsel adaletin ücret tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c2. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde,

etkileşimsel adaletin yükselme tatmini üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle etki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,175$, $p<0,05$; $\beta_2=0,103$, $p>0,05$). Buradan hareketle H4c2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın, yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4c2c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c3. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, örgütsel bağlılığın yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisine rastlanmadığı için hipotez kabul edilmemiştir. Bu sebeple hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c4. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, etkileşimsel adaletin ek imkânlar tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=-0,051$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c5. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,454$; $\beta_2=0,407$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: $-2,81$, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple “H4c5c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c6. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde etkileşimsel adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,086$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c7. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,139$; $\beta_2=0,120$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Duygusal bağlılığın iş arkadaşları tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: 2,03, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple “H4c7a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c8. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,183$, $p<0,05$; $\beta_2=0,042$, $p>0,05$). Buradan hareketle H4c8 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4c8a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4c8b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4c9. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde,

değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,279$; $\beta_2=0,197$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığının işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış, ancak test sonucu anlamlı bulunmamıştır (Sobel Test istatistiği: 1,61, $p>0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmemiş ve herhangi bir aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple hipotez de desteklenmemektedir.

Analizler sonucunda doğrulanan hipotezlerin toplu bir gösterimi aşağıda Çizelge 8.18’de yer almaktadır.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H4a. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a1. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a2a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a3. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a3a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a3b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile	Desteklenmemektedir.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)	
yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	
H4a3c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a4. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a4a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a4b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a4c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a5. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödülleri tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a5a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödülleri tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a5b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödülleri tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a5c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödülleri tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a6. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4a7b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a8. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a8a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a8b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a8c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b1. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b2a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4b3. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b3a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b3b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b3c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

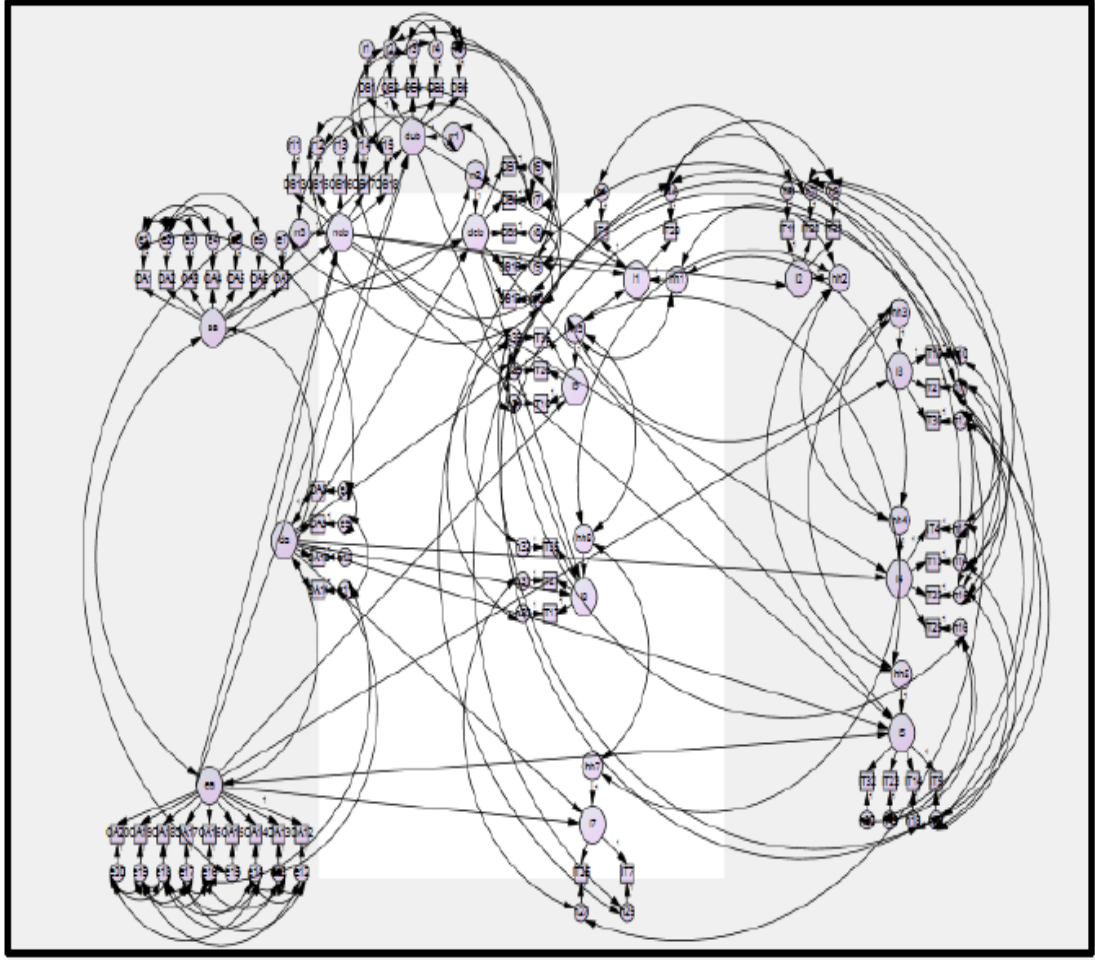
Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)

H4b7. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b9a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c1. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c2. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c2a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c2b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)	
etkiye sahiptir.	
H4c2c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c3. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkanlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c5a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c6. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c6a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c6b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile	Desteklenmemektedir.

Çizelge 8.18: Aracılık Etkisi Hipotez Sonuçları (Devamı)	
çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	
H4c6c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c7. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c7a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c7b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c7c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c8. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c8a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c8b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile iş yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c8c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Desteklenen alt hipotezlerin yer aldığı ölçme modeli aşağıda Şekil 8.9'de yer almaktadır. Ölçme modelinde örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin anlamlı etkiler gösterilmektedir.



Şekil 8.9: Örgütsel Adalet-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Ölçme Modeli.

8.3.5. Örgütsel Adalet Algısının Demografik Faktörlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular

Demografik faktörlere ilişkin betimleyici istatistik yeniden hesaplanmış ve verilerin analizi sonucunda farklılık testlerinde kullanıma hazır hale getirilmiştir. Analizlerde kullanılan demografik faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim, kıdem, çalıştığı bölüm, statü, eğitim ve aylık gelirdir. Aşağıda Çizelge 8.19'de demografik faktörlerin kategorilere göre dağılımı yer almaktadır.

Çizelge 8.19: Demografik Faktörler (Hipotez Testleri)

Demografik Faktör		Frekansı (Miktar)	Demografik Faktör		Frekansı (Miktar)
Yaş	29 yaş ve altı	95	Cinsiyet	Erkek	327
	30-39 arası	161		Kadın	101
	40 yaş ve üzeri	172	Kıdem	1 yıl veya daha az	55
Deneyim	1-5 yıl	112		2-5 yıl	97
	6-10 yıl	105		6-10 yıl	89
	11-20 yıl	85		11-20 yıl	87
	21 yıl ve daha fazla	126		21 yıl ve daha fazla	100
Medeni Durum	Evli olmayan	126	Eğitim Durumu	Lise ve daha düşük seviye	96
	Evli olan	302		Ön lisans	75
Gelir Durumu	2500 TL'den az	44		Lisans	211
	2500-3000 TL	208	Lisansüstü	46	
	3000 TL'den fazla	176	Bölüm	Arge	38
Statü	Çalışan	378		Teknoloji	132
	Yönetici	50		İdari/mali işler	258

Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizler bağımsız örneklem t-testi kullanılarak, yaş, deneyim, kıdem, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizler tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak yapılmıştır. Aşağıda alt boyutlar bazında örgütsel adalet algısının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

8.3.5.1. Örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık testi bulguları

İlk olarak, “H5a1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H5b1. İşlemsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H5c1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede yaşa göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.20’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet algısının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Çizelge 8.20: Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu.

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grupiçi	,831	2	,416	,412	,663
	Gruplar Arası	429,154	425	1,010		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grupiçi	1,651	2	,825	1,306	,272
	Gruplar Arası	268,538	425	,632		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grupiçi	2,234	2	1,117	1,728	,179
	Gruplar Arası	274,734	425	,646		
	Toplam	276,969	427			

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle “H5a1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H5b1. İşlemsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H5c1. Etkileşimsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.5.2. Örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a2. Dağıtımsal adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H5b2. İşlemsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H5c2. Etkileşimsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede cinsiyete göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.21’de yer almaktadır. Öncelikle örgütsel adalet algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) varyansların eşit olduğu, diğer türlü varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşimsel adalet algısının ortalamaların varyanslarının eşit olduğu, diğer boyutların ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Çizelge 8.21: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Adalet Algısı		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Varyanslar eşit	1,297	,255	,188	426	,851
	Varyanslar eşit değil			,203	189,331	,839
İşlemsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	3,816	,051	-,673	426	,501
	Varyanslar eşit değil			-,724	188,641	,470
Etkileşimsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	13,250	,000	-3,560	426	,000
	Varyanslar eşit değil			-4,105	216,386	,000

* p<0.05

Örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; sadece etkileşimsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaştığı bulgulanmaktadır (t=-3,56, p<0,05).

Örgütsel adalet algısının cinsiyete göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.22’de yer almaktadır. Etkileşimsel adalet algısında anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, erkeklerin (ort=3,34, s.s.=,837) kadınlara (ort=3,66, s.s.=,636) nazaran daha az ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.22: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Betimleyici İstatistikleri

Örgütsel Adalet Algısı	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Dağıtımsal Adalet Algısı	Erkek	327	3,24	1,035	,057
	Kadın	101	3,22	,897	,089
İşlemsel Adalet Algısı	Erkek	327	3,32	,819	,045
	Kadın	101	3,39	,713	,070
Etkileşimsel Adalet Algısı	Erkek	327	3,34	,837	,046
	Kadın	101	3,66	,636	,063

Analiz sonucunda dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı, etkileşimsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların erkeklere oranla daha hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle “H5a2. Dağıtımsal adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H5b2. İşlemsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5c2. Etkileşimsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

8.3.5.3. Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a3. Dağıtımsal adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H5b3. İşlemsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H5c3. Etkileşimsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede medeni duruma göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.23’te yer almaktadır. Öncelikle örgütsel adalet algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenmiş ve örgütsel adalet algısının ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Çizelge 8.23: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Adalet Algısı		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Varyanslar eşit	1,226	,269	,104	426	,917
	Varyanslar eşit değil			,108	253,274	,914
İşlemsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	,031	,860	-,080	426	,936
	Varyanslar eşit değil			-,081	238,392	,935
Etkileşimsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	,289	,591	1,043	426	,298
	Varyanslar eşit değil			1,021	223,720	,308

* p<0.05

Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı bulgulanmaktadır (p>0,05). Buradan hareketle “H5a3. Dağıtımsal adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H5b3. İşlemsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H5c3. Etkileşimsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.5.4. Örgütsel adalet algısının deneyime göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a4. Dağıtımsal adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H5b4. İşlemsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H5c4.

Etkileşimsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede deneyime göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.24’da yer almaktadır.

Çizelge 8.24: Örgütsel Adalet Algısının Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grup içi	,351	3	,117	,116	,951
	Gruplar Arası	429,634	424	1,013		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grup içi	2,991	3	,997	1,582	,193
	Gruplar Arası	267,198	424	,630		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grup içi	2,394	3	,798	1,232	,298
	Gruplar Arası	274,575	424	,648		
	Toplam	276,969	427			

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının deneyime göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buradan hareketle “H5a4. Dağıtımsal adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H5b4. İşlemsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H5c4. Etkileşimsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.5.5. Örgütsel adalet algısının kıdeme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a5. Dağıtımsal adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H5b5. İşlemsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H5c5. Etkileşimsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede kıdeme göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.25’te yer almaktadır.

Çizelge 8.25: Örgütsel Adalet Algısının Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grup içi	6,128	4	1,532	1,529	,193
	Gruplar Arası	423,857	423	1,002		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grup içi	1,786	4	,446	,704	,590
	Gruplar Arası	268,403	423	,635		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grup içi	4,998	4	1,250	1,943	,102
	Gruplar Arası	271,971	423	,643		
	Toplam	276,969	427			

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının kıdeme göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle “H5a5. Dağıtımsal adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H5b5. İşlemsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H5c5. Etkileşimsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.5.6. Örgütsel adalet algısının çalışılan bölüme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H5b6. İşlemsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H5c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede çalışılan bölüme göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.26’da yer almaktadır. ANOVA sonuçları, etkileşimsel adalet algısının çalışılan bölüme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p < 0,05$), dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.26: Örgütsel Adalet Algısının Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grup içi	,653	3	,218	,215	,886
	Gruplar Arası	429,332	424	1,013		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grup içi	2,725	3	,908	1,440	,231
	Gruplar Arası	267,464	424	,631		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grup içi	7,904	3	2,635	4,152	,006
	Gruplar Arası	269,064	424	,635		
	Toplam	276,969	427			

Etkileşimsel adalet algısında anlamlı farklılığın hangi bölümler arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.27’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Çalışılan bölüme göre katılımcıların etkileşimsel adalet algısı ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır.

Çizelge 8.27: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler

Örgütsel Adalet Algısı	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Etkileşimsel Adalet Algısı	ARGE	38	3,5877	,67409	2,576	,053	Güvenlik Teknoloji İdari/Mali İşler Güvenlik
	Teknoloji	132	3,2685	,81685			
	Güvenlik	9	4,0494	,44135			
	İdari/Mali İşler	249	3,4511	,81142			
	Toplam	428	3,4195	,80538			

Etkileşimsel adalet algısı açısından çalışılan bölüme göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Etkileşimsel adalet algısı açısından Güvenlik biriminde çalışan katılımcılar ile teknoloji ve İdari/Mali İşler birimlerinde çalışan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Güvenlik biriminde çalışan katılımcıların (ort.=4,04; s.s.=0,44), Teknoloji biriminde çalışan katılımcılara (ort.=3,26; s.s.=0,81) kıyasla etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Güvenlik biriminde çalışan katılımcıların (ort.=4,04;

s.s.=0,44) İdari/Mali İşler biriminde çalışan katılımcılara (ort.=3,45; s.s.=0,81) kıyasla etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının çalışılan bölüme göre farklılaşmadığı, etkileşimsel adalet algısının ise farklılaştığı ve güvenlik biriminde çalışanların teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara oranla etkileşimsel adalette daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H5b6. İşlemsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

8.3.5.7. Örgütsel adalet algısının statüye göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a7. Dağıtımsal adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H5b7. İşlemsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H5c7. Etkileşimsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede statüye göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.28’de yer almaktadır. Öncelikle örgütsel adalet algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) varyansların eşit olduğu, diğer türlü varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Örgütsel adalet algı boyutlarının ortalama varyanslarının eşit olmadığı varsayılmıştır.

Çizelge 8.28: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Adalet Algısı		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Varyanslar eşit	,218	,640	-,531	426	,596
	Varyanslar eşit değil			-,544	63,664	,588
İşlemsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	2,697	,101	-3,383	426	,001
	Varyanslar eşit değil			-3,720	66,770	,000
Etkileşimsel Adalet Algısı	Varyanslar eşit	,759	,384	-,482	426	,630
	Varyanslar eşit değil			-,495	63,740	,622

* $p < 0,05$

Örgütsel adalet algısının statüye göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; sadece işlemsel adalet algısının statüye göre farklılaştığı bulgulanmaktadır ($t=-3,72$, $p<0,05$).

Örgütsel adalet algısının statüye göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.29’da yer almaktadır. İşlemsel adalet algısında anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, yöneticilerin (ort=3,69, s.s.=,70) çalışanlara (ort=3,29, s.s.=,79) nazaran daha fazla ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.29: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısının Betimleyici İstatistikleri

Örgütsel Adalet Algısı	Statü	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Dağıtım sal Adalet Algısı	Çalışan	378	3,23	1,00	,051
	Yönetici	50	3,31	,97	,137
İşlemsel Adalet Algısı	Çalışan	378	3,29	,79	,040
	Yönetici	50	3,69	,70	,099
Etkileşimsel Adalet Algısı	Çalışan	378	3,41	,80	,041
	Yönetici	50	3,47	,78	,110

Analiz sonucunda dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının statüye göre farklılaşmadığı, işlemsel adalet algısının statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5a7. Dağıtımsal adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H5c7. Etkileşimsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5b7. İşlemsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

8.3.5.8. Örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a8. Dağıtımsal adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H5b8. İşlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H5c8. Etkileşimsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede eğitim durumuna göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.30’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları, işlemsel etkileşimsel adalet algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p<0,05$), dağıtımsal adalet algılarının farklılaşmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 8.30: Örgütsel Adalet Algısının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grupiçi	2,061	3	,687	,681	,564
	Gruplar Arası	427,925	424	1,009		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grupiçi	5,122	3	1,707	2,731	,044
	Gruplar Arası	265,067	424	,625		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grupiçi	14,892	3	4,964	8,031	,000
	Gruplar Arası	262,077	424	,618		
	Toplam	276,969	427			

İşlemsel ve etkileşimsel adalet algısında anlamlı farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.31’de yer almaktadır. Çizelgede değişkenlerin katılımcı sayıları, ortalama puanları, standart sapmaları da bulunmaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların işlemsel adalet ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) ve etkileşimsel adalet ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı ($p<0,05$) varsayılmıştır. Sonuçta gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde işlemsel adalet algısında Games Howell testi, etkileşimsel adalet algısında Tukey testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.31: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler

Örgütsel Adalet Algısı	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
İşlemsel Adalet Algısı	Lise ve daha az	96	3,2381	,74697	0,966	,409	Lisansüstü
	Ön lisans	75	3,2286	,87182			---
	Lisans	211	3,3791	,77043			---
	Lisansüstü	46	3,5901	,83224			---
	Toplam	428	3,3438	,79546			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Lise ve daha az	96	3,2199	,89617	4,660	,003	Lisans Lisansüstü
	Ön lisans	75	3,1956	,86083			Lisans Lisansüstü
	Lisans	211	3,5155	,74459			Lise ve daha az Ön lisans
	Lisansüstü	46	3,7609	,56799			Lise ve daha az Ön lisans
	Toplam	428	3,4195	,80538			

İşlemsel adalet algısı açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Eğitim seviyesi lise ve daha az olan katılımcıların işlemsel adalet algılarının ortalamalarının (ort=3,23, s.s.=,74), lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcıların ortalamalarına (ort=3,59, s.s.=,83) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Etkileşimsel adalet algısı açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcılar ile lisans veya lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında, eğitim seviyesi önlisans olan katılımcılar ile lisans veya lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcıların (ort.=3,21; s.s.=0,89) lisans mezunu katılımcılara (ort.=3,51; s.s.=0,74) ve lisansüstü mezunu katılımcılara (ort.=3,76; s.s.=0,56) kıyasla etkileşimsel adalet algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde eğitim seviyesi önlisans olan katılımcıların (ort.=3,19; s.s.=0,86) lisansüstü mezunu katılımcılara (ort.=3,76; s.s.=0,56) kıyasla etkileşimsel adalet algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda dağıtımsal adalet algısının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların işlemsel adalet algılarında eğitim seviyesi lise veya daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla hassas oldukları, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların etkileşimsel adalet algılarında eğitim seviyesi önlisans ve lise veya daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla hassas oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5b8. İşlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H5c8. Etkileşimsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H5a8. Dağıtımsal adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir.

8.3.5.9. Örgütsel adalet algısının aylık gelire göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H5a9. Dağıtımsal adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H5b9. İşlemsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H5c9. Etkileşimsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede aylık gelire göre örgütsel

adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.32’de yer almaktadır.

Çizelge 8.32: Örgütsel Adalet Algısının Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Adalet Algısı		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımsal Adalet Algısı	Grup içi	3,043	2	1,521	1,515	,221
	Gruplar Arası	426,943	425	1,005		
	Toplam	429,985	427			
İşlemsel Adalet Algısı	Grup içi	3,794	2	1,897	3,027	,051
	Gruplar Arası	266,395	425	,627		
	Toplam	270,189	427			
Etkileşimsel Adalet Algısı	Grup içi	2,143	2	1,071	1,657	,192
	Gruplar Arası	274,826	425	,647		
	Toplam	276,969	427			

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının gelir seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sonuç olarak, “H5a9. Dağıtımsal adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H5b9. İşlemsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H5c9. Etkileşimsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.6. Örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılığına yönelik bulgular

Örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizlerde bağımsız örneklem t-testi; yaş, deneyim, kıdem, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizlerde tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Aşağıda alt boyutlar bazında örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

8.3.6.1. Örgütsel bağlılık algısının yaşa göre farklılık testi bulguları

İlk olarak, “H6a1. Duygusal bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H6b1. Devam bağlılığı algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H6c1. Normatif bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede yaşa göre örgütsel bağlılık algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge

8.33’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılığın her üç boyutta da yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$).

Çizelge 8.33: Örgütsel Bağlılık Algısının Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p	
Duygusal Bağlılık	Grup içi	25,941	2	12,971	16,952	,000
	Gruplar Arası	325,192	425	,765		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağlılığı	Grup içi	12,514	2	6,257	9,657	,000
	Gruplar Arası	275,372	425	,648		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağlılık	Grup içi	12,664	2	6,332	12,391	,000
	Gruplar Arası	217,176	425	,511		
	Toplam	229,840	427			

Örgütsel bağlılıktaki anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.34’de yer almaktadır. Çizelgede yaş gruplarında yer alan katılımcıların sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da bulunmaktadır. Yaş gruplarına göre katılımcıların duygusal-normatif bağlılığın ortalama varyanslarının eşit olmadığı ($p<0,05$), devam bağlılığının ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır.

Çizelge 8.34: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Yaş)

Örgütsel Bağlılık	Yaş Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Duygusal Bağlılık	29 yaş ve altı	95	2,8211	,98822	4,650	,010	30-39 arası
	30-39 arası	161	3,1267	,90130			40 yaş ve üzeri
	40 yaş ve üzeri	172	3,4581	,77768			29 yaş ve altı
	Total	428	3,1921	,90682			40 yaş ve üzeri
Devam Bağlılığı	29 yaş ve altı	95	2,8842	,88370	2,156	,117	40 yaş ve üzeri
	30-39 arası	161	3,0584	,77383			---
	40 yaş ve üzeri	172	3,3163	,78790			29 yaş ve altı
	Total	428	3,1234	,82110			
Normatif Bağlılık	29 yaş ve altı	95	2,7411	,77508	,624	,003	40 yaş ve üzeri
	30-39 arası	161	2,9540	,68529			---
	40 yaş ve üzeri	172	3,1860	,70738			29 yaş ve altı
	Total	428	3,0000	,73367			

Duygusal bağıllık yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Duygusal bağıllık açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 30-39 arası ve 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,82; s.s.=0,98) 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılara (ort.=3,12; s.s.=0,90) ve 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,45; s.s.=0,77) kıyasla duygusal bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcıların (ort.=3,45; s.s.=0,77) 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılara (ort.=3,12; s.s.=0,90) kıyasla duygusal bağıllıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağıllığı açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Devam bağıllığı açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,88; s.s.=0,88) 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,31; s.s.=0,78) kıyasla devam bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağıllık yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Normatif bağıllık açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,74; s.s.=0,77) 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,18; s.s.=0,70) kıyasla normatif bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda duygusal, devam ve normatif bağıllıkların yaşa göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a1. Duygusal bağıllık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H6b1. Devam bağıllığı algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H6c1. Normatif bağıllık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.6.2. Örgütsel bağıllığın cinsiyete göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a2. Duygusal bağıllık cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H6b2. Devam bağıllığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H6c2. Normatif bağıllık cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede cinsiyete göre örgütsel bağıllıkta farklılık olup olmadığının test edilmesi

maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.35’de yer almaktadır. Öncelikle örgütsel bağlılığın boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı tespit edilmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelendiğinde, F test değerleri anlamlı olmadığı için ($p>0,05$) varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır.

Çizelge 8.35: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Duygusal Bağlılık	Varyanslar eşit	3,125	,078	,100	426	,920
	Varyanslar eşit değil			,110	196,808	,912
Devam Bağlılığı	Varyanslar eşit	,080	,777	,091	426	,927
	Varyanslar eşit değil			,093	170,283	,926
Normatif Bağlılık	Varyanslar eşit	1,113	,292	,682	426	,495
	Varyanslar eşit değil			,670	161,755	,504

* $p<0,05$

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma olmadığı bulgulanmaktadır ($p>0,05$). Analiz sonucunda “H6a2. Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H6b2. Devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H6c2. Normatif bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.6.3. Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a3. Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H6b3. Devam bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H6c3. Normatif bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede medeni duruma göre örgütsel bağlılıkta farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.36’de yer almaktadır. Öncelikle örgütsel bağlılığın boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenmiş ve örgütsel bağlılığın ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Çizelge 8.36: Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Duygusal Bağlılık	Varyanslar eşit	,702	,403	-3,458	426	,001
	Varyanslar eşit değil			-3,592	255,198	,000
Devam Bağlılığı	Varyanslar eşit	1,737	,188	-3,960	426	,000
	Varyanslar eşit değil			-3,844	219,683	,000
Normatif Bağlılık	Varyanslar eşit	1,383	,240	-2,798	426	,005
	Varyanslar eşit değil			-2,903	254,706	,004

* p<0.05

Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın medeni duruma göre farklılaştığı ($t=-3,95$; $t=-3,84$; $t=-2,90$, $p<0,05$) medeni duruma göre farklılaştığı bulgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.37’de yer almaktadır. Duygusal bağlılıkta anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, evli olanların (ort=3,28, s.s.=,918) evli olmayanlara (ort=2,96, s.s.=,837) nazaran daha yüksek ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde devam bağlılığında ortalamalar karşılaştırıldığında, evli olanların (ort=3,22, s.s.=,789) evli olmayanlara (ort=2,88, s.s.=,848) nazaran daha yüksek ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık açısından da evli olanların (ort=3,06, s.s.=,746) evli olmayanlara (ort=2,84, s.s.=,681) nazaran daha yüksek ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.37: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın Betimleyici İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duygusal Bağlılık	Evli olmayan	126	2,9603	,83753	,07461
	Evli olan	302	3,2887	,91837	,05285
Devam Bağlılığı	Evli olmayan	126	2,8841	,84866	,07560
	Evli olan	302	3,2232	,78954	,04543
Normatif Bağlılık	Evli olmayan	126	2,8476	,68185	,06074
	Evli olan	302	3,0636	,74615	,04294

Analiz sonucunda örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaştığı ve evli olanların evli olmayanlara oranla daha fazla duygusal, devam ve normatif bağlılığı gösterdiği sonucuna ulaşılabılır. Buradan hareketle “H6a3. Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H6b3. Devam bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H6c3. Normatif bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.6.4. Örgütsel bağlılığın deneyime göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a4. Duygusal bağlılık deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H6b4. Devam bağlılığı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H6c4. Normatif bağlılık deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede deneyime göre örgütsel bağlılıkta farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.38’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılığın her üç boyutta da deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$).

Çizelge 8.38: Örgütsel Bağlılığın Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Grup içi	27,965	3	9,322	12,230	,000
	Gruplar Arası	323,168	424	,762		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağlılığı	Grup içi	9,156	3	3,052	4,643	,003
	Gruplar Arası	278,730	424	,657		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağlılık	Grup içi	9,309	3	3,103	5,966	,001
	Gruplar Arası	220,531	424	,520		
	Toplam	229,840	427			

Örgütsel bağlılıktaki anlamlı farklılığın hangi deneyim grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.39’da yer almaktadır. Ayrıca çizelgede deneyim gruplarında yer alan katılımcıların sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Deneyim gruplarına göre katılımcıların duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p > 0,05$) varsayılmıştır.

Duygusal bağlılığın deneyime göre farklılıklarını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Duygusal bağlılık açısından 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar ile 11-20 yıl arası arası ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar arasında; 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların (ort.=2,82; s.s.=0,96) 11-20 yıl arası arası deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,39; s.s.=0,82) ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,45; s.s.=0,78) kıyasla duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların (ort.=3,09, s.s.=0,90) 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,45; s.s.=0,78) kıyasla duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 8.39: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Deneyim)

Örgütsel Bağlılık	Deneyim	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	112	2,8286	,96417	2,464	,062	11-20 yıl 21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl	105	3,0990	,90474			21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	85	3,3953	,82634			1-5 yıl
	21 yıl ve daha fazla	126	3,4556	,78736			1-5 yıl 6-10 yıl
	Toplam	428	3,1921	,90682			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	112	2,9321	,83722	,313	,816	21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl	105	3,0571	,81416			---
	11-20 yıl	85	3,1835	,77963			---
	21 yıl ve daha fazla	126	3,3079	,80465			1-5 yıl
	Toplam	428	3,1234	,82110			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	112	2,8321	,78203	,931	,425	11-20 yıl 21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl	105	2,8857	,68267			21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	85	3,1012	,73395			1-5 yıl
	21 yıl ve daha fazla	126	3,1762	,68661			1-5 yıl 6-10 yıl
	Toplam	428	3,0000	,73367			

Devam bağıllığı açısından deneyime göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Devam bağıllığı açısından 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların (ort.=2,93; s.s.=0,83) 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,30; s.s.=0,80) kıyasla devam bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağıllığın kıdeme göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Normatif bağıllık açısından 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar ile 11-20 yıl arası arası ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar arasında; 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların (ort.=2,83; s.s.=0,78) 11-20 yıl arası arası deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,10; s.s.=0,73) ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,17; s.s.=0,68) kıyasla normatif bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların (ort.=2,88, s.s.=0,68) 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,17; s.s.=0,68) kıyasla normatif bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda duygusal, devam ve normatif bağıllıkların deneyime göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a4. Duygusal bağıllık deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H6b4. Devam bağıllığı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H6c4. Normatif bağıllık deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.6.5. Örgütsel bağıllığın kıdeme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a5. Duygusal bağıllık kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H6b5. Devam bağıllığı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c5. Normatif bağıllık kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede kıdeme göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.40’te yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağıllığın her üç boyutta da kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$).

Çizelge 8.40: Örgütsel Bağlılığın Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Grup içi	33,362	4	8,341	11,102	,000
	Gruplar Arası	317,771	423	,751		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağlılığı	Grup içi	9,559	4	2,390	3,632	,006
	Gruplar Arası	278,327	423	,658		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağlılık	Grup içi	12,022	4	3,006	5,837	,000
	Gruplar Arası	217,818	423	,515		
	Toplam	229,840	427			

Örgütsel bağlılıktaki anlamlı farklılığın hangi kıdem grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.41’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede kıdem gruplarında yer alan katılımcıların sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Kıdem gruplarına göre katılımcıların duygusal ve normatif bağlılığın ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı ($p < 0,05$), duygusal bağlılığın ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p > 0,05$) varsayılmıştır.

Çizelge 8.41: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağlılık-Kıdem)

Örgütsel Bağlılık	Kıdem	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Duygusal Bağlılık	1 yıl veya daha az	55	2,9382	,93719	4,630	,001	11-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla
	2-5 yıl arası	97	2,7856	1,04133			---
	6-10 yıl arası	89	3,2360	,81439			---
	11-20 yıl arası	87	3,4000	,80867			1 yıl veya daha az
	21 yıl ve daha fazla	100	3,5060	,72220			1 yıl veya daha az
	Toplam	428	3,1921	,90682			
Devam Bağlılığı	1 yıl veya daha az	55	2,8545	,88732	1,300	,269	21 yıl ve daha fazla
	2-5 yıl arası	97	2,9979	,87249			---
	6-10 yıl arası	89	3,1483	,71065			---
	11-20 yıl arası	87	3,1885	,76939			---
	21 yıl ve daha fazla	100	3,3140	,82499			1 yıl veya daha az

Çizelge 8.41: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Devamı)

	Toplam	428	3,1234	,82110			
Normatif Bağlılık	1 yıl veya daha az	55	2,8255	,72628	4,765	,001	21 yıl ve daha fazla
	2-5 yıl arası	97	2,7959	,84704			11-20 yıl arası 21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl arası	89	2,9596	,60691			---
	11-20 yıl arası	87	3,1310	,75565			2-5 yıl arası
	21 yıl ve daha fazla	100	3,2160	,62712			1 yıl veya daha az 2-5 yıl arası
	Toplam	428	3,0000	,73367			

Duygusal bağlılığın kıdeme göre farklılıklarını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Duygusal bağlılık açısından 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılar ile 11-20 yıl arası arası ve 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların (ort.=2,93; s.s.=0,93), 11-20 yıl arası deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,40; s.s.=0,80) ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,50; s.s.=0,72) kıyasla duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Devam bağlılığı açısından kıdem göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Devam bağlılığı açısından 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların (ort.=2,85; s.s.=0,88) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılara (ort.=3,31; s.s.=0,82) kıyasla devam bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağlılık açısından kıdeme göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Normatif bağlılık açısından 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılar ile 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar arasında; 2-5 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılar ile 11-20 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılar ve 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların (ort.=2,82; s.s.=0,72) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılara (ort.=3,21; s.s.=0,62) kıyasla normatif bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, 2-5 yıl arasında kıdeme sahip katılımcıların (ort.=2,79, s.s.=0,84), 11-20 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılara (ort.=3,13; s.s.=0,75) ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılara (ort.=3,21; s.s.=0,62) kıyasla normatif bağlılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda duygusal, devam ve normatif bağılıkların kıdeme göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a5. Duygusal bağılık kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H6b5. Devam bağılılığı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c5. Normatif bağılık kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.6.6. Örgütsel bağılığın çalışılan bölüme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H6a6. Duygusal bağılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H6b6. Devam bağılılığı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c6. Normatif bağılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede çalışılan bölüme göre örgütsel bağılıkta farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.42’da yer almaktadır. ANOVA sonuçları, örgütsel bağılığın çalışılan bölüme göre farklılaşmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 8.42: Örgütsel Bağılık Algısının Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağılık		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağılık	Grup içi	1,344	3	,448	,543	,653
	Gruplar Arası	349,789	424	,825		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağılılığı	Grup içi	4,200	3	1,400	2,093	,101
	Gruplar Arası	283,686	424	,669		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağılık	Grup içi	,156	3	,052	,096	,962
	Gruplar Arası	229,684	424	,542		
	Toplam	229,840	427			

Analiz sonucunda, örgütsel bağılığın çalışılan bölüme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a6. Duygusal bağılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H6b6. Devam bağılılığı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c6. Normatif bağılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.6.7. Örgütsel bağılığın statüye göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a7. Duygusal bağılık statüye göre farklılık göstermektedir”, “H6b7. Devam bağılılığı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H6c7. Normatif bağılık

statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede statüye göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.43’de yer almaktadır. Öncelikle örgütsel adalet algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) varyansların eşit olduğu, diğer türlü varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet algısı boyutlarının ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Çizelge 8.43: Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı t-Testi İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Duygusal Bağlılık	Varyanslar eşit	2,650	,104	-2,267	426	,024
	Varyanslar eşit değil			-2,506	67,029	,015
Devam Bağlılığı	Varyanslar eşit	,052	,820	-1,696	426	,091
	Varyanslar eşit değil			-1,742	63,729	,086
Normatif Bağlılık	Varyanslar eşit	,593	,442	-1,893	426	,059
	Varyanslar eşit değil			-1,789	60,726	,079

* $p < 0,05$

Örgütsel bağlılığın statüye göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde, sadece duygusal bağlılığın statüye göre farklılaştığı bulgulanmaktadır ($t = -2,50$, $p < 0,05$).

Örgütsel bağlılığın statüye göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.44’da yer almaktadır. Duygusal bağlılıkta anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, yöneticilerin ($ort = 3,46$, $s.s. = ,80$) çalışanlara ($ort = 3,15$, $s.s. = ,91$) nazaran daha fazla ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.44: Statüye Göre Örgütsel Bağlılığın Betimleyici İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık	Statü	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Duygusal Bağlılık	Çalışan	378	3,1561	,91465	,04704
	Yönetici	50	3,4640	,80249	,11349
Devam Bağlılığı	Çalışan	378	3,0989	,82253	,04231
	Yönetici	50	3,3080	,79407	,11230
Normatif Bağlılık	Çalışan	378	2,9757	,72488	,03728
	Yönetici	50	3,1840	,78020	,11034

Analiz sonucunda devam bağlılığıyla normatif bağlılık statüye göre farklılaşmadığı, duygusal bağlılığın statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a7. Duygusal bağlılık statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenirken, “H6b7. Devam bağlılığı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H6c7. Normatif bağlılık statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.6.8. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda “H6a8. Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H6b8. Devam bağlılığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H6c8. Normatif bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Sonuçta eğitim durumuna göre örgütsel bağlılıkta farklılığın test edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.45’de bulunmaktadır. ANOVA sonuçları, duygusal ve normatif bağlılıkların eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşırken ($p < 0,05$), devam bağlılığının farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.45: Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağlılık	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p	
Duygusal Bağlılık	Grupiçi	8,671	3	2,890	3,579	,014
	Gruplar Arası	342,462	424	,808		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağlılığı	Grupiçi	1,130	3	,377	,557	,644
	Gruplar Arası	286,756	424	,676		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağlılık	Grupiçi	5,935	3	1,978	3,747	,011
	Gruplar Arası	223,905	424	,528		
	Toplam	229,840	427			

Duygusal ve normatif bağıllıkta anlamlı farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.46’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların duygusal ve normatif bağıllıklarının ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Games Howell testi kullanılmıştır.

Duygusal bağıllık açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcılar ile lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi lise ve daha az olan katılımcıların duygusal bağıllık ortalamalarının ($ort=3,44$, $s.s.=,77$) lisans eğitim seviyesine sahip katılımcıların ortalamalarına ($ort=3,08$, $s.s.=,92$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.46: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağıllık-Eğitim Durumu)

Örgütsel Bağıllık	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Duygusal Bağıllık	Lise ve daha az	96	3,4458	,77459	1,399	,243	Lisans
	Ön lisans	75	3,1600	,93288			---
	Lisans	211	3,0853	,92228			Lise ve daha az
	Lisansüstü	46	3,2043	,97113			---
	Toplam	428	3,1921	,90682			
Normatif Bağıllık	Lise ve daha az	96	3,2188	,67999	2,146	,094	Ön lisans
	Ön lisans	75	2,9253	,68163			Lisans
	Lisans	211	2,9393	,73635			Lise ve daha az
	Lisansüstü	46	2,9435	,83975			Lise ve daha az
	Toplam	428	3,0000	,73367			---

Normatif bağıllık açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcılar ile lisans veya önlisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcıların ($ort.=3,21$; $s.s.=0,67$) lisans mezunu katılımcılara ($ort.=2,93$; $s.s.=0,73$) ve ön lisans

mezunu katılımcılara (ort.=2,92; s.s.=0,68) kıyasla normatif bağılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda duygusal bağılılığın eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha düşük seviyede eğitim seviyesine sahip katılımcıların lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre duygusal olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, normatif bağılılığın eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha düşük seviyede eğitim seviyesine sahip katılımcıların ön lisans veya lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre normatif olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a8. Duygusal bağıllık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H6c8. Normatif bağıllık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H6b8. Devam bağıllığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir.

8.3.6.9. Örgütsel bağıllığın aylık gelire göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H6a9. Duygusal bağıllık aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H6b9. Devam bağıllığı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H6c9. Normatif bağıllık aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede aylık gelire göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.47’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları, duygusal ve normatif bağılıkların gelir seviyesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p < 0,05$), devam bağıllığının ise farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.47: Örgütsel Bağıllığın Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

Örgütsel Bağıllık		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağıllık	Grup içi	7,242	2	3,621	4,475	,012
	Gruplar Arası	343,891	425	,809		
	Toplam	351,133	427			
Devam Bağıllığı	Grup içi	1,171	2	,585	,868	,421
	Gruplar Arası	286,716	425	,675		
	Toplam	287,886	427			
Normatif Bağıllık	Grup içi	3,561	2	1,781	3,345	,036
	Gruplar Arası	226,279	425	,532		
	Toplam	229,840	427			

Duygusal ve normatif bağıllıkta anlamlı farklılığın hangi gelir seviyeleri arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.48’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Gelir durumuna göre katılımcıların duygusal ve normatif bağıllıklarının ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Games Howell testi kullanılmıştır.

Duygusal bağıllık açısından gelir durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500-3000 TL olan katılımcılar ile 3000 TL’den fazla gelire sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500-3000 TL olan katılımcıların duygusal bağıllık ortalamalarının ($ort=3,05$, $s.s.=,93$) 3000 TL’den fazla gelire sahip katılımcıların ortalamalarına ($ort=3,31$, $s.s.=,85$) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.48: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (Örgütsel Bağıllık-Gelir Durumu)

Örgütsel Bağıllık	Gelir Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Duygusal Bağıllık	2500 TL'den az	44	3,3455	,86090	0,625	,536	---
	2500-3000 TL arası	208	3,0587	,93984			3000 TL'den fazla
	3000 TL'den fazla	176	3,3114	,85916			2500-3000 TL arası
	Toplam	428	3,1921	,90682			
Normatif Bağıllık	2500 TL'den az	44	3,2682	,70340	1,452	,235	2500-3000 TL arası 3000 TL'den fazla
	2500-3000 TL arası	208	2,9606	,76480			2500 TL'den az
	3000 TL'den fazla	176	2,9795	,69252			2500 TL'den az
	Toplam	428	3,0000	,73367			

Normatif bağıllık açısından gelir durumuna göre farklılıkları tespit etmek için de Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL’den az olan katılımcılar ile 2500-3000 TL olan katılımcılar ve 3000 TL’den fazla gelire sahip katılımcılar

arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500TL'den az olan katılımcıların (ort.=3,26; s.s.=0,70) 2500-3000 TL olan katılımcılara (ort.=2,96; s.s.=0,76) ve 3000 TL'den fazla gelire sahip katılımcılara (ort.=2,97; s.s.=0,69) kıyasla normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda, duygusal bağlılığın gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500-3000 TL olan katılımcıların, 3000 TL'den fazla gelire sahip katılımcılara göre duygusal olarak daha az bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, normatif bağlılığın gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcıların 2500-3000 TL olan katılımcılara ve 3000 TL'den fazla gelire sahip katılımcılara göre normatif olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H6a9. Duygusal bağlılık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H6c9. Normatif bağlılık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H6b9. Devam bağlılığı gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir.

8.3.7. İş tatmininin demografik faktörlere göre farklılığına yönelik bulgular

İş tatmininin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizlerde bağımsız örneklem t-testi; yaş, deneyim, kıdem, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizlerde tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Aşağıda alt boyutlar bazında iş tatmininin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

8.3.7.1. İş tatmininin yaşa göre farklılık testi bulguları

İlk olarak, “H7a1. Ücret tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7b1. Yükselme tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7c1. Yöneticiler tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7d1. Ek imkânlar tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7e1. Olası ödüller tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7f1. Çalışma koşulları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7g1. İş arkadaşları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7h1. İşin yapısı tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H7i1. İletişim tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede yaşa göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge

8.49’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; ücret tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini, ek imkânlar tatmini ve çalışma koşulları tatmininin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), yükselme tatmini ve iletişim tatmininin farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir.

Çizelge 8.49: İş Tatmininin Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grup içi	4,543	2	2,271	2,063	,128
	Gruplar Arası	467,862	425	1,101		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grup içi	8,173	2	4,086	4,867	,008
	Gruplar Arası	356,818	425	,840		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grup içi	1,123	2	,561	,689	,503
	Gruplar Arası	346,487	425	,815		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grup içi	,370	2	,185	,376	,687
	Gruplar Arası	208,771	425	,491		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grup içi	,626	2	,313	,536	,585
	Gruplar Arası	247,928	425	,583		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grup içi	1,239	2	,619	2,062	,128
	Gruplar Arası	127,657	425	,300		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grup içi	,791	2	,395	,629	,534
	Gruplar Arası	267,122	425	,629		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grup içi	1,976	2	,988	1,226	,294
	Gruplar Arası	342,423	425	,806		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grup içi	7,839	2	3,919	5,475	,004
	Gruplar Arası	304,230	425	,716		
	Toplam	312,069	427			

Yükselme tatmini ve iletişim tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.50’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Yaşa göre katılımcıların yükselme tatmini ve iletişim tatmininin

ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Games Howell testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.50: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Yaş)

İş Tatmini	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Yükselme Tatmini	29 yaş ve altı	95	2,1368	,98990	2,335	,098	---
	30-39 yaş arası	161	2,0207	,92997			40 yaş ve üzeri
	40 yaş ve üzeri	172	2,3314	,85953			30-39 yaş arası
	Toplam	428	2,1713	,92454			
İletişim Tatmini	29 yaş ve altı	95	2,7965	,88231	,544	,581	40 yaş ve üzeri
	30-39 yaş arası	161	2,8903	,85292			40 yaş ve üzeri
	40 yaş ve üzeri	172	3,1221	,81885			29 yaş ve altı 30-39 yaş arası
	Toplam	428	2,9626	,85489			

Yükselme tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcılar ile 40 yaş üzeri katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,02, s.s.=,92) 40 yaş üzeri katılımcıların ortalamalarına (ort=2,33, s.s.=,85) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

İletişim tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için de Games Howell testi uygulanmıştır. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcılar ve 29 yaş ve daha genç katılımcılar ile 40 yaş üzeri katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların (ort.=2,89; s.s.=0,85) 29 yaş ve daha genç katılımcılara (ort.=2,79; s.s.=0,89) kıyasla iletişim tatmininin daha yüksek ve 40 yaş üzeri katılımcılara (ort.=3,12; s.s.=0,81) kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda; yükselme tatmininin yaşa göre farklılaştığı ve yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların, 40 yaş üzeri katılımcılara nazaran daha düşük tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, iletişim tatmininin yaşa göre farklılaştığı ve yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların, 29 yaş ve daha genç katılımcılara kıyasla daha yüksek iletişim tatminine ve 40 yaş üzeri

katılımcılara kıyasla daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H7a1. Ücret tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7c1. Yöneticiler tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7d1. Ek imkânlar tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7e1. Olası ödüller tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7f1. Çalışma koşulları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7g1. İş arkadaşları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7h1. İşin yapısı tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H7b1. Yükselme tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H7i1. İletişim tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.7.2. İş tatmininin cinsiyete göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda, “H7a2. Ücret tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7b2. Yükselme tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7c2. Yöneticiler tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7d2. Ek imkânlar tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7e2. Olası ödüller tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7f2. Çalışma koşulları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7g2. İş arkadaşları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7h2. İşin yapısı tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H7i2. İletişim tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede cinsiyete göre iş tatmini algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.51’de yer almaktadır. Öncelikle iş tatmini algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) varyansların eşit olduğu, diğer türlü varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda iş tatmini boyutlarından yöneticiler tatmini, iş arkadaşları tatmini ve iletişim tatmini ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu, diğer boyutların ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

İş tatmini algısının cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; sadece yöneticiler tatmini ve iletişim tatmini algısının cinsiyete göre farklılaştığı bulgulanmaktadır (t=-3,18; t=-2,01, p<0,05).

Çizelge 8.51: Cinsiyete Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri

İş Tatmini		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Ücret Tatmini	Varyanslar eşit	1,020	,313	,767	426	,444
	Varyanslar eşit değil			,805	180,637	,422
Yükselme Tatmini	Varyanslar eşit	,380	,538	,776	426	,438
	Varyanslar eşit değil			,787	170,079	,433
Yöneticiler Tatmini	Varyanslar eşit	7,217	,008	-	426	,002
	Varyanslar eşit değil			3,188	-	200,430
Ek imkânlar Tatmini	Varyanslar eşit	,341	,560	,193	426	,847
	Varyanslar eşit değil			,191	163,357	,849
Olası Ödüller Tatmini	Varyanslar eşit	,966	,326	-	426	,206
	Varyanslar eşit değil			1,266	-	158,811
Çalışma koşulları Tatmini	Varyanslar eşit	,022	,883	,498	426	,619
	Varyanslar eşit değil			,490	162,320	,625
İş Arkadaşları Tatmini	Varyanslar eşit	4,689	,031	-,217	426	,828
	Varyanslar eşit değil			-,234	188,966	,815
İşin Yapısı Tatmini	Varyanslar eşit	1,097	,296	-,302	426	,763
	Varyanslar eşit değil			-,315	178,385	,753
İletişim Tatmini	Varyanslar eşit	5,814	,016	-	426	,044
	Varyanslar eşit değil			2,019	-	202,959
				2,257		

* p<0.05

İş tatmininin cinsiyete göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.52’de yer almaktadır. Yöneticiler tatmini algısında anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, erkeklerin (ort=3,32, s.s.=,929) kadınlara (ort=3,65, s.s.=,760) nazaran daha az ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, iletişim tatmini algısında anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar

karşılaştırıldığında, erkeklerin (ort=2,91, s.s.=,888) kadınlara (ort=3,11, s.s.=,718) nazaran daha az ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.52: Cinsiyete Göre İş Tatmininin Betimleyici İstatistikleri

İş Tatmini	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Ücret Tatmini	Erkek	327	2,7156	1,07402	,05939
	Kadın	101	2,6238	,97828	,09734
Yükselme Tatmini	Erkek	327	2,1906	,93045	,05145
	Kadın	101	2,1089	,90690	,09024
Yöneticiler Tatmini	Erkek	327	3,3262	,92949	,05140
	Kadın	101	3,6502	,76067	,07569
Ek imkânlar Tatmini	Erkek	327	2,6391	,69682	,03853
	Kadın	101	2,6238	,71294	,07094
Olası Ödüller Tatmini	Erkek	327	2,6896	,75152	,04156
	Kadın	101	2,7995	,79688	,07929
Çalışma koşulları Tatmini	Erkek	327	2,8563	,54585	,03019
	Kadın	101	2,8251	,56292	,05601
İş Arkadaşları Tatmini	Erkek	327	3,8517	,81692	,04518
	Kadın	101	3,8713	,70941	,07059
İşin Yapısı Tatmini	Erkek	327	3,6126	,91500	,05060
	Kadın	101	3,6436	,84493	,08407
İletişim Tatmini	Erkek	327	2,9164	,88874	,04915
	Kadın	101	3,1122	,71845	,07149

Analiz sonucunda, yöneticiler tatmini ve iletişim tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların erkeklere oranla daha yüksek tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H7c2. Yöneticiler tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H7i2. İletişim tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H7a2. Ücret tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7b2. Yükselme tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7d2. Ek imkânlar tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7e2. Olası ödüller tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7f2. Çalışma koşulları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7g2. İş arkadaşları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, ve “H7h2. İşin yapısı tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” desteklenmemektedir.

8.3.7.3. İş tatmininin medeni duruma göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a3. Ücret tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H7b3. Yükselme tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7c3. Yöneticiler tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7d3. Ek imkânlar tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7e3. Olası ödüller tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f3. Çalışma koşulları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g3. İş arkadaşları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7h3. İşin yapısı tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7i3. İletişim tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede medeni duruma göre iş tatmini algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.53’de yer almaktadır.

Çizelge 8.53: Medeni Duruma Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri

İş Tatmini		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Ücret Tatmini	Varyanslar eşit	,572	,450	,410	426	,682
	Varyanslar eşit değil			,416	242,390	,678
Yükselme Tatmini	Varyanslar eşit	,969	,325	-,794	426	,428
	Varyanslar eşit değil			-,781	225,785	,436
Yöneticiler Tatmini	Varyanslar eşit	,102	,750	-,047	426	,963
	Varyanslar eşit değil			-,047	236,790	,962
Ek imkanlar Tatmini	Varyanslar eşit	,080	,777	,140	426	,889
	Varyanslar eşit değil			,142	241,979	,887
Olası Ödüller Tatmini	Varyanslar eşit	,950	,330	1,930	426	,054
	Varyanslar eşit değil			1,876	220,307	,062
Çalışma koşulları Tatmini	Varyanslar eşit	1,490	,223	-,057	426	,955
	Varyanslar eşit değil			-,059	251,144	,953
İş Arkadaşları Tatmini	Varyanslar eşit	3,898	,049	-	426	,209
	Varyanslar eşit değil			1,259	-	207,558
İşin Yapısı Tatmini	Varyanslar eşit	2,568	,110	-	426	,047
	Varyanslar eşit değil			1,988	-	213,576
İletişim Tatmini	Varyanslar eşit	3,018	,083	-	426	,304
	Varyanslar eşit değil			1,028	-,985	213,720

* p<0.05

Öncelikle iş tatmininin boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenmiş ve iş arkadaşları tatmini haricindeki boyutların ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Analiz sonucunda, iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p>0,05). Buradan hareketle; “H7a3. Ücret tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H7b3. Yükselme tatmini algısı medeni durumuna

göre farklılık göstermektedir”, “H7c3. Yöneticiler tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7d3. Ek imkânlar tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7e3. Olası ödüller tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f3. Çalışma koşulları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g3. İş arkadaşları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7h3. İşin yapısı tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7i3. İletişim tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.7.4. İş tatmininin deneyime göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a4. Ücret tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7b4. Yükselme tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7c4. Yöneticiler tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7d4. Ek imkânlar tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7e4. Olası ödüller tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7f4. Çalışma koşulları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7g4. İş arkadaşları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7h4. İşin yapısı tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H7i4. İletişim tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede deneyime göre iş tatmininin algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi maksadıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.54’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; yöneticiler tatmini, ek imkânlar tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve çalışma koşulları tatmininin deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), ücret tatmini, yükselme tatmini, olası ödüller tatmini ve iletişim tatmininin farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir.

Çizelge 8.54: İş Tatmininin Deneyime Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grupiçi	12,955	3	4,318	3,985	,008
	Gruplar Arası	459,449	424	1,084		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grupiçi	10,926	3	3,642	4,361	,005
	Gruplar Arası	354,065	424	,835		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grupiçi	4,722	3	1,574	1,946	,121
	Gruplar Arası	342,888	424	,809		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grupiçi	3,797	3	1,266	2,613	,051
	Gruplar Arası	205,343	424	,484		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grupiçi	8,105	3	2,702	4,764	,003
	Gruplar Arası	240,449	424	,567		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grupiçi	1,338	3	,446	1,483	,219
	Gruplar Arası	127,558	424	,301		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grupiçi	1,933	3	,644	1,027	,380
	Gruplar Arası	265,980	424	,627		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grupiçi	4,371	3	1,457	1,817	,143
	Gruplar Arası	340,027	424	,802		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grupiçi	9,679	3	3,226	4,524	,004
	Gruplar Arası	302,390	424	,713		
	Toplam	312,069	427			

Ücret tatmini, yükselme tatmini, olası ödüller tatmini ve iletişim tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi deneyim grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.55’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Deneyime göre katılımcıların ücret tatmini, yükselme tatmini, olası ödüller tatmini ve iletişim tatmininin farklılaştığı ($p < 0,05$) ve ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p > 0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.55: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Deneyim)

İş Tatmini	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Ücret Tatmini	1-5 yıl	112	2,8750	1,01231	1,043	,373	11-20 yıl
	6-10 yıl	105	2,6952	1,03890			---
	11-20 yıl	85	2,3706	,99748			1-5 yıl 21 yıl ve daha fazla
	21 yıl ve daha fazla	126	2,7500	1,09499			11-20 yıl
	Toplam	428	2,6939	1,05182			
Yükselme Tatmini	1-5 yıl	112	2,1220	,92241	2,410	,066	---
	6-10 yıl	105	2,0063	,98816			21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	85	2,0863	,75794			---
	21 yıl ve daha fazla	126	2,4101	,93729			6-10 yıl
	Toplam	428	2,1713	,92454			
Olası Ödüller Tatmini	1-5 yıl	112	2,8348	,72251	,842	,471	6-10 yıl
	6-10 yıl	105	2,4881	,78934			1-5 yıl 21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	85	2,7029	,78726			---
	21 yıl ve daha fazla	126	2,8075	,72468			6-10 yıl
	Toplam	428	2,7155	,76295			
İletişim Tatmini	1-5 yıl	112	2,8423	,84061	,278	,841	21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl	105	2,8032	,88155			21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	85	3,0196	,85194			---
	21 yıl ve daha fazla	126	3,1640	,81076			1-5 yıl 6-10 yıl
	Toplam	428	2,9626	,85489			

Ücret tatmini açısından deneyime göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Deneyimi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ile 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Deneyimi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların ücret tatmini ortalamalarının (ort=2,37, s.s.=,99) 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,87, s.s.=1,10) ve 21 yıl ve daha fazla

deneyime sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,75, s.s.=1,09) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Yükselme tatmini açısından deneyime göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ile 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,00, s.s.=,98) 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,41, s.s.=,93) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Olası ödüller tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ile deneyimi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların olası ödüller tatmini ortalamalarının (ort=2,48, s.s.=,78) 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,83, s.s.=,72) ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,80, s.s.=,72) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

İletişim tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için de Tukey testi uygulanmıştır. Deneyimi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ile 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Deneyimi 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,16, s.s.=,81) 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,84, s.s.=,84) ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların iletişim tatmini ortalamalarına (ort=2,80, s.s.=,88) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda; ücret tatmininin deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların, 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde; yükselme tatmininin deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların, 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, olası ödüller tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların 1

ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük olası ödülleri tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte, iletişim tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 21 yıl ve daha fazla olan katılımcıların deneyimi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılara kıyasla daha yüksek iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7c4. Yöneticiler tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7d4. Ek imkânlar tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7f4. Çalışma koşulları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7g4. İş arkadaşları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7h4. İşin yapısı tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan; “H7a4. Ücret tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7b4. Yükselme tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7e4. Olası ödülleri tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H7i4. İletişim tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.7.5. İş tatmininin kıdeme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a5. Ücret tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7b5. Yükselme tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7c5. Yöneticiler tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7d5. Ek imkânlar tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7e5. Olası ödülleri tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7f5. Çalışma koşulları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7g5. İş arkadaşları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7h5. İşin yapısı tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i5. İletişim tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede kıdeme göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.56’te yer almaktadır. ANOVA sonuçları incelendiğinde; yöneticiler tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve çalışma koşulları tatmininin kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), ücret tatmini, yükselme tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödülleri tatmini ve iletişim tatmininin farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir.

Çizelge 8.56: İş Tatmininin Kıdeme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grupiçi	21,028	4	5,257	4,926	,001
	Gruplar Arası	451,376	423	1,067		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grupiçi	9,729	4	2,432	2,896	,022
	Gruplar Arası	355,261	423	,840		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grupiçi	4,198	4	1,049	1,293	,272
	Gruplar Arası	343,413	423	,812		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grupiçi	6,454	4	1,613	3,367	,010
	Gruplar Arası	202,686	423	,479		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grupiçi	8,672	4	2,168	3,823	,005
	Gruplar Arası	239,882	423	,567		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grupiçi	1,024	4	,256	,847	,496
	Gruplar Arası	127,872	423	,302		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grupiçi	2,274	4	,569	,905	,461
	Gruplar Arası	265,639	423	,628		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grupiçi	5,990	4	1,498	1,872	,114
	Gruplar Arası	338,409	423	,800		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grupiçi	7,556	4	1,889	2,624	,054
	Gruplar Arası	304,513	423	,720		
	Toplam	312,069	427			

Ücret tatmini, yükselme tatmini, olası ödüller tatmini ve iletişim tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi deneyim grupları arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.57’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Deneyime göre katılımcıların ücret tatmini, yükselme tatmini, ek imkânlar tatmini ve olası ödüller tatmini farklılaştığı ($p < 0,05$) ve ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p > 0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.57: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Deneyim)

İş Tatmini	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Ücret Tatmini	1 yıl veya daha kısa	55	2,7636	1,01769	,701	,592	---
	2-5 yıl	97	2,9639	1,02380			11-20 yıl
	6-10 yıl	89	2,6236	1,05335			---
	11-20 yıl	87	2,3161	,98570			2-5 yıl 21 yıl ve daha fazla
	21 yıl ve daha fazla	100	2,7850	1,07133			11-20 yıl
	Toplam	428	2,6939	1,05182			
Yükselme Tatmini	1 yıl veya daha kısa	55	2,0848	1,02884	1,683	,153	---
	2-5 yıl	97	2,0172	,81844			21 yıl ve daha fazla
	6-10 yıl	89	2,0974	,96426			---
	11-20 yıl	87	2,1801	,92175			---
	21 yıl ve daha fazla	100	2,4267	,89277			2-5 yıl
	Toplam	428	2,1713	,92454			
Ek İmkânlar Tatmini	1 yıl veya daha kısa	55	2,7636	,78825	,289	,885	11-20 yıl
	2-5 yıl	97	2,7423	,67744			11-20 yıl
	6-10 yıl	89	2,5955	,66945			---
	11-20 yıl	87	2,4195	,66962			1 yıl veya daha kısa 2-5 yıl
	21 yıl ve daha fazla	100	2,6850	,68959			---
	Toplam	428	2,6355	,69985			
Olası Ödüller Tatmini	1 yıl veya daha kısa	55	2,9000	,74162	,937	,443	6-10 yıl
	2-5 yıl	97	2,7139	,74126			---
	6-10 yıl	89	2,4944	,81879			1 yıl veya daha kısa 21 yıl ve daha fazla
	11-20 yıl	87	2,6580	,72948			---
	21 yıl ve daha fazla	100	2,8625	,72941			6-10 yıl
	Toplam	428	2,7155	,76295			

Ücret tatmini açısından kıdeme göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ile 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların ücret tatmini ortalamalarının (ort=2,31, s.s.=,98), 2 ile 5 yıl arasında kıdemi olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,96, s.s.=1,02) ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,78, s.s.=1,07) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Yükselme tatmini açısından kıdeme göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ile 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,01, s.s.=,81) 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,42, s.s.=,89) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Ek imkânlar tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için de Tukey testi uygulanmıştır. Kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ile kıdemi 1 yıldan daha az olan katılımcılar ve kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Kıdemi 11 ile 20 yıl arasında katılımcıların ortalamalarının (ort=2,41, s.s.=,66), 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,74, s.s.=,67) ve kıdemi 1 yıldan daha az olan katılımcıların ek imkânlar tatmini ortalamalarına (ort=2,76, s.s.=,78) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Olası ödüller tatmini açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ile kıdemi 1 yıl ve daha az olan katılımcılar ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların olası ödüller tatmini ortalamalarının (ort=2,49, s.s.=,81) 1 yıl ve daha az olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,90, s.s.=,74) ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,86, s.s.=,72) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda; ücret tatmininin kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların, 2 ile 5 yıl arasında kıdemi olan ve 21 yıl ve daha fazla

kıdeme sahip olan nazaran daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde; yükselme tatmininin kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, ek imkânlar tatmininin de kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 11 ile 20 yıl arasında katılımcıların 2 ile 5 yıl arasında olan ve kıdemi 1 yıldan daha az olan katılımcılara nazaran daha düşük ek imkânlar tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte, olası ödüller tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların 1 yıl ve daha az olan ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara kıyasla daha düşük olası ödüller tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7c5. Yöneticiler tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7f5. Çalışma koşulları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7g5. İş arkadaşları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7h5. İşin yapısı tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i5. İletişim tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan, “H7a5. Ücret tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7b5. Yükselme tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7d5. Ek imkânlar tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H7e5. Olası ödüller tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

8.3.7.6. İş tatmininin çalışılan bölüme göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a6. Ücret tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7b6. Yükselme tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7c6. Yöneticiler tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7d6. Ek imkânlar tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7e6. Olası ödüller tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7f6. Çalışma koşulları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7g6. İş arkadaşları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7h6. İşin yapısı tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i6. İletişim tatmini algısı çalışılan bölüme göre

farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede çalışılan bölüme göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.58’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları, yöneticiler tatmininin çalışılan bölüme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p<0,05$), diğer boyutların farklılaşmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 8.58: İş Tatmininin Çalışılan Bölüme Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grupiçi	4,909	3	1,636	1,484	,218
	Gruplar Arası	467,495	424	1,103		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grupiçi	5,761	3	1,920	2,266	,080
	Gruplar Arası	359,230	424	,847		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grupiçi	8,250	3	2,750	3,436	,017
	Gruplar Arası	339,361	424	,800		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grupiçi	,785	3	,262	,533	,660
	Gruplar Arası	208,355	424	,491		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grupiçi	,417	3	,139	,238	,870
	Gruplar Arası	248,137	424	,585		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grupiçi	2,325	3	,775	2,597	,052
	Gruplar Arası	126,571	424	,299		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grupiçi	1,396	3	,465	,740	,529
	Gruplar Arası	266,517	424	,629		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grupiçi	1,146	3	,382	,472	,702
	Gruplar Arası	343,253	424	,810		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grupiçi	1,668	3	,556	,759	,517
	Gruplar Arası	310,401	424	,732		
	Toplam	312,069	427			

Yöneticiler tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi bölümler arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.59’da yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Çalışılan bölüme

göre katılımcıların etkileşimsel adalet algısı ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır.

Çizelge 8.59: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Çalışılan Bölüm)

İş Tatmini	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Yöneticiler Tatmini	ARGE	38	3,7456	,67310	3,231	,022	Teknoloji
	Teknoloji	132	3,3333	,83600			İdari/Mali İşler
	Güvenlik	9	3,9630	,67586			ARGE
	İdari/Mali İşler	249	3,3668	,95754			---
	Toplam	428	3,4026	,90226			ARGE

Yöneticiler tatmini açısından çalışılan bölüme göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Yöneticiler tatmini açısından ARGE biriminde çalışan katılımcılar ile Teknoloji ve İdari/Mali İşler birimlerinde çalışan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. ARGE biriminde çalışan katılımcıların (ort.=3,74; s.s.=0,67) Teknoloji biriminde çalışan katılımcılara (ort.=3,33; s.s.=0,83) ve İdari/Mali İşler biriminde çalışan katılımcılara (ort.=3,36; s.s.=0,95) kıyasla yöneticiler tatmini algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda, yöneticiler tatmini algısının çalışılan bölüme göre farklılaştığı ve ARGE biriminde çalışanların teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara oranla daha yüksek yöneticiler tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H7a6. Ücret tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7b6. Yükselme tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7d6. Ek imkânlar tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7e6. Olası ödüller tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7f6. Çalışma koşulları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7g6. İş arkadaşları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7h6. İşin yapısı tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i6. İletişim tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan, “H7c6. Yöneticiler tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

8.3.7.7. İş tatmininin statüye göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a7. Ücret tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7b7. Yükselme tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7c7. Yöneticiler tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7d7. Ek imkânlar tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7e7. Olası ödüller tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7f7. Çalışma koşulları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7g7. İş arkadaşları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7h7. İşin yapısı tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H7ı7. İletişim tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede statüye göre iş tatmini algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 8.60’de yer almaktadır. Öncelikle iş tatmini algısının boyutları için ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı incelenmektedir. Değişkenlerin Levene test istatistik değerleri incelenerek, F test değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) varyansların eşit olduğu, diğer türlü varyansların eşit olmadığı varsayılmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet algısı boyutlarının ortalamaların varyanslarının eşit olmadığı varsayımına dayanılarak analize devam edilmiştir.

Çizelge 8.60: Statüye Göre İş Tatmini t-Testi İstatistikleri

İş Tatmini		Levene Test İstatistik Değeri		t-testi Değeri		
		F	p	t	S.D.	p
Ücret Tatmini	Varyanslar eşit	6,557	,011	-,973	426	,331
	Varyanslar eşit değil			-,827	57,766	,412
Yükselme Tatmini	Varyanslar eşit	4,615	,032	-,775	426	,439
	Varyanslar eşit değil			-,875	68,096	,385
Yöneticiler Tatmini	Varyanslar eşit	1,142	,286	-	426	,139
	Varyanslar eşit değil			1,481	-	68,084
Ek imkânlar Tatmini	Varyanslar eşit	1,373	,242	,167	426	,868
	Varyanslar eşit değil			,155	60,153	,878
Olası Ödüller Tatmini	Varyanslar eşit	2,821	,094	,055	426	,957
	Varyanslar eşit değil			,060	66,855	,952
Çalışma koşulları Tatmini	Varyanslar eşit	,007	,931	1,035	426	,301
	Varyanslar eşit değil			1,023	62,230	,310
İş Arkadaşları Tatmini	Varyanslar eşit	7,956	,005	-	426	,281
	Varyanslar eşit değil			1,080	-	76,855
İşin Yapısı Tatmini	Varyanslar eşit	5,394	,021	-	426	,022
	Varyanslar eşit değil			2,302	-	69,359
İletişim Tatmini	Varyanslar eşit	5,394	,021	-	426	,119
	Varyanslar eşit değil			1,564	-	72,240
				1,891		

* p<0.05

İş tatmini algısının statüye göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; sadece işin yapısı tatmininin statüye göre farklılaştığı bulgulanmaktadır (t=-2,65, p<0,05). İş tatmininin statüye göre ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 8.61’de yer almaktadır.

Çizelge 8.61: Statüye Göre İş Tatmininin Betimleyici İstatistikleri

İş Tatmini	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. HataOrt.
Ücret Tatmini	Çalışan	378	2,6759	1,02107	,05252
	Yönetici	50	2,8300	1,26414	,17878
Yükselme Tatmini	Çalışan	378	2,1587	,93972	,04833
	Yönetici	50	2,2667	,80249	,11349
Yöneticiler Tatmini	Çalışan	378	3,3792	,91534	,04708
	Yönetici	50	3,5800	,78191	,11058
Ek imkanlar Tatmini	Çalışan	378	2,6376	,69212	,03560
	Yönetici	50	2,6200	,76305	,10791
Olası Ödüller Tatmini	Çalışan	378	2,7163	,77384	,03980
	Yönetici	50	2,7100	,68206	,09646
	Yönetici	50	2,7733	,55712	,07879
İş Arkadaşları Tatmini	Çalışan	378	3,8413	,81510	,04192
	Yönetici	50	3,9700	,58388	,08257
İşin Yapısı Tatmini	Çalışan	378	3,5838	,91014	,04681
	Yönetici	101	3,6436	,84493	,08407
İletişim Tatmini	Çalışan	327	2,9164	,88874	,04915
	Yönetici	101	3,1122	,71845	,07149

İşin yapısı tatmininde anlamlı farklılaşma tespit edildiği için ortalamalar karşılaştırıldığında, yöneticilerin (ort=3,64, s.s.=,84) çalışanlara (ort=3,58, s.s.=,91) nazaran daha fazla ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda, işin yapısı tatmini algısının statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H7a7. Ücret tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7b7. Yükselme tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7c7. Yöneticiler tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7d7. Ek imkânlar tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7e7. Olası ödüller tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7f7. Çalışma koşulları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7g7. İş arkadaşları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H7i7. İletişim tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H7h7. İşin yapısı tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

8.3.7.8. İş tatmininin eğitim durumuna göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a8. Ücret tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7b8. Yükselme tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7c8. Yöneticiler tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7d8. Ek imkânlar tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7e8. Olası ödüller tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f8. Çalışma koşulları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g8. İş arkadaşları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7h8. İşin yapısı tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7i8. İletişim tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır.

Bu çerçevede eğitim durumuna göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.62’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları, ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmininin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p < 0,05$), diğer boyutların farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.62: İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grupiçi	17,000	3	5,667	5,276	,001
	Gruplar Arası	455,404	424	1,074		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grupiçi	16,524	3	5,508	6,702	,000
	Gruplar Arası	348,467	424	,822		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grupiçi	16,294	3	5,431	6,951	,000
	Gruplar Arası	331,316	424	,781		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grupiçi	2,559	3	,853	1,751	,156
	Gruplar Arası	206,581	424	,487		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grupiçi	3,897	3	1,299	2,251	,082
	Gruplar Arası	244,657	424	,577		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grupiçi	2,546	3	,849	2,848	,037
	Gruplar Arası	126,350	424	,298		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grupiçi	,546	3	,182	,289	,833
	Gruplar Arası	267,367	424	,631		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grupiçi	2,065	3	,688	,852	,466
	Gruplar Arası	342,334	424	,807		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grupiçi	9,133	3	3,044	4,261	,006
	Gruplar Arası	302,936	424	,714		
	Toplam	312,069	427			

Ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.63’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini ortalamalarının varyanslarının eşit olduğu ($p>0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.63: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Eğitim Durumu)

İş Tatmini	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Ücret Tatmini	Lise ve daha az	96	2,7240	1,10708	1,874	,133	Lisansüstü
	Ön lisans	75	2,9867	1,05579			Lisansüstü
	Lisans	211	2,6801	1,02390			Lisansüstü
	Lisansüstü	46	2,2174	,89847			Lise ve daha az Ön lisans Lisans
	Toplam	428	2,6939	1,05182			
Yükselme Tatmini	Lise ve daha az	96	2,5000	,84050	1,388	,246	Lisans Lisansüstü
	Ön lisans	75	2,2489	1,05565			---
	Lisans	211	2,0411	,88992			Lise ve daha az
	Lisansüstü	46	1,9565	,85088			Lise ve daha az
	Toplam	428	2,1713	,92454			
Yöneticiler Tatmini	Lise ve daha az	96	3,4097	,81432	1,151	,388	Lisansüstü
	Ön lisans	75	3,1689	,97933			Lisansüstü
	Lisans	211	3,3712	,89598			Lisansüstü
	Lisansüstü	46	3,9130	,79949			Lise ve daha az Ön lisans Lisans
	Toplam	428	3,4026	,90226			
İletişim Tatmini	Lise ve daha az	96	2,6641	,61326	,512	,674	---
	Ön lisans	75	2,6967	,66690			Lisansüstü
	Lisans	211	2,6481	,73496			Lisansüstü
	Lisansüstü	46	2,4185	,73797			Ön lisans Lisans
	Toplam	428	2,6355	,69985			

Ücret tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcılar ile lise ve daha az, ön lisans ve lisans seviyesindeki katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların ücret tatmini ortalamalarının (ort=2,21, s.s.=,89), lise ve daha az mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,72, s.s.=1,10), ön lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,98, s.s.=1,05) ve lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,68, s.s.=1,02) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Yükselme tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Lise ve daha az seviyede mezun olan katılımcılar ile lisans ve lisansüstü derecesine sahip katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Lise ve daha az seviyede mezun olan katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,50, s.s.=,84) lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,04, s.s.=,88) ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=1,95, s.s.=,85) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Yöneticiler tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcılar ile lise ve daha az, ön lisans ve lisans seviyesindeki katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların yöneticiler tatmini ortalamalarının (ort=3,91, s.s.=,79), lise ve daha az mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,40, s.s.=,81), ön lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,16, s.s.=,97) ve lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,37, s.s.=,89) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için de Tukey testi uygulanmıştır. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcılar ile ön lisans ve lisans seviyesindeki katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların iletişim tatmini ortalamalarının (ort=2,41, s.s.=,73) ön lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,69, s.s.=,66) ve lisans mezunu olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,64, s.s.=,73) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda, ücret tatmininin eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların lise ve daha az, ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, yükselme tatmininin eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha az seviyede mezun olan katılımcıların lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, yöneticiler tatmininin de eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha az mezunu olan katılımcıların, ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara nazaran daha yüksek yöneticiler tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte, iletişim tatmininin de eğitim durumuna göre

farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara kıyasla daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7a8. Ücret tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7b8. Yükselme tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7c8. Yöneticiler tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7d8. İletişim tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, “H7e8. Ek imkânlar tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f8. Çalışma koşulları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g8. İş arkadaşları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7h8. İşin yapısı tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

8.3.7.9. İş tatmininin aylık gelire göre farklılık testi bulguları

Bu kısımda; “H7a9. Ücret tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7b9. Yükselme tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7c9. Yöneticiler tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7d9. Ek imkânlar tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7e9. Olası ödüller tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7f9. Çalışma koşulları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7g9. İş arkadaşları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7h9. İşin yapısı tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H7i9. İletişim tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede aylık gelire göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA istatistikleri Çizelge 8.64’de yer almaktadır. ANOVA sonuçları, yükselme tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini ve işin yapısı tatmininin gelir durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p < 0,05$), diğer boyutların farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.64: İş Tatmininin Aylık Gelire Göre Tek Yönlü ANOVA Sonucu

İş Tatmini		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Ücret Tatmini	Grupiçi	2,680	2	1,340	1,212	,299
	Gruplar Arası	469,725	425	1,105		
	Toplam	472,404	427			
Yükselme Tatmini	Grupiçi	6,372	2	3,186	3,776	,024
	Gruplar Arası	358,618	425	,844		
	Toplam	364,991	427			
Yöneticiler Tatmini	Grupiçi	,084	2	,042	,052	,950
	Gruplar Arası	347,526	425	,818		
	Toplam	347,610	427			
Ek imkânlar Tatmini	Grupiçi	,782	2	,391	,798	,451
	Gruplar Arası	208,358	425	,490		
	Toplam	209,140	427			
Olası Ödüller Tatmini	Grupiçi	6,320	2	3,160	5,544	,004
	Gruplar Arası	242,234	425	,570		
	Toplam	248,554	427			
Çalışma koşulları Tatmini	Grupiçi	4,342	2	2,171	7,408	,001
	Gruplar Arası	124,554	425	,293		
	Toplam	128,896	427			
İş Arkadaşları Tatmini	Grupiçi	,586	2	,293	,466	,628
	Gruplar Arası	267,326	425	,629		
	Toplam	267,913	427			
İşin Yapısı Tatmini	Grupiçi	8,570	2	4,285	5,423	,005
	Gruplar Arası	335,829	425	,790		
	Toplam	344,399	427			
İletişim Tatmini	Grupiçi	,933	2	,467	,637	,529
	Gruplar Arası	311,135	425	,732		
	Toplam	312,069	427			

Ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini algısında anlamlı farklılığın hangi eğitim seviyeleri arasında oluştuğunu belirleyebilmek için yapılan varyansların homojenlik testi sonuçları Çizelge 8.65’de yer almaktadır. Ayrıca çizelgede değişkenlerin pozisyonlarda yer alan katılımcı sayıları, ortalama puanları ve standart sapmaları da yer almaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların ücret yükselme tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini ve işin yapısı tatmini ortalamalarının varyanslarının eşit olmadığı ($p < 0,05$) varsayılmıştır. Bu nedenle gruplar arası farklılaşmanın belirlenmesinde Games Howell testi kullanılmıştır.

Çizelge 8.65: Varyans Homojenlik Testi ve Betimleyici İstatistikler (İş Tatmini-Gelir Durumu)

İş Tatmini	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Levene İstatistik Değeri	p	Farklılıklar
Yükselme Tatmini	2500 TL'den az	44	2,5303	1,04255	3,414	,034	2500 TL-3000 TL
	2500 TL-3000 TL	208	2,1410	,95883			3000 TL'den fazla
	3000 TL'den fazla	176	2,1174	,83349			2500 TL'den az
	Toplam	428	2,1713	,92454			2500 TL'den az
Olası Ödüller Tatmini	2500 TL'den az	44	2,7784	,57621	4,077	,018	
	2500 TL-3000 TL	208	2,8245	,80673			3000 TL'den fazla
	3000 TL'den fazla	176	2,5710	,72992			2500 TL-3000 TL
	Toplam	428	2,7155	,76295			
Çalışma Koşulları Tatmini	2500 TL'den az	44	3,0758	,67385	3,184	,042	3000 TL'den fazla
	2500 TL-3000 TL	208	2,8862	,54864			3000 TL'den fazla
	3000 TL'den fazla	176	2,7481	,49409			2500 TL'den az
	Toplam	428	2,8489	,54942			2500 TL-3000 TL
İşin Yapısı Tatmini	2500 TL'den az	44	3,8788	,74045	7,672	,001	2500 TL-3000 TL
	2500 TL-3000 TL	208	3,4824	,96793			2500 TL'den az
	3000 TL'den fazla	176	3,7178	,82225			3000 TL'den fazla
	Toplam	428	3,6199	,89808			2500 TL-3000 TL

Yükselme tatmini açısından gelir durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcılar ile gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcılar ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,53, s.s.=1,04), gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların ortalamalarına

(ort=2,14, s.s.=,95) ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,11, s.s.=,83) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Olası ödüller tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcılar ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların olası ödüller tatmini ortalamalarının (ort=2,82, s.s.=,80) ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,57, s.s.=,72) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma koşulları tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcılar ile gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcılar ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=2,53, s.s.=1,04) gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,14, s.s.=,95) ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcıların ortalamalarına (ort=2,11, s.s.=,83) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşin yapısı tatmini açısından eğitim durumuna göre farklılıkları tespit etmek için de Games Howell testi uygulanmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcılar ile gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılar ve 2500 TL'den az gelir seviyesi katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların yükselme tatmini ortalamalarının (ort=3,48, s.s.=,96) gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,71, s.s.=,82) ve gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcıların ortalamalarına (ort=3,87, s.s.=,84) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda, yükselme tatmininin gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara kıyasla daha yüksek yükselme tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, olası ödüller tatmininin gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara nazaran daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna

ulaşılabilir. Diğer taraftan, çalışma koşulları tatmininin de gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara nazaran daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte, işin yapısı tatmininin de gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan ve gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcılara kıyasla daha düşük iş yapısı tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Sonuç olarak; “H7b9. Yükselme tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7e9. Olası ödüller tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7f9. Çalışma koşulları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H7h9. İşin yapısı tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, “H7a9. Ücret tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7c9. Yöneticiler tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7d9. Ek imkânlar tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7g9. İş arkadaşları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, ve “H7i9. İletişim tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.



9. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular tartışılarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler değerlendirilmiştir.

9.1. Tartışma

Çalışmanın tartışma kısmında, öncelikle araştırmanın örnekleme ilişkin elde edilen betimleyici istatistiklere yönelik tartışmaya yer verilmiştir. Akabinde hipotezlere yönelik bulgular tartışılmıştır.

9.1.1. Betimleyici istatistiklere yönelik tartışma

Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında; 327 kişinin (%76,4) erkek ve 101 kişinin (%23,6) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 116 kişinin (%27,1) bekâr, 302 kişinin (%70,6) evli ve 10 kişinin (%2,3) dul olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında 7 kişinin (%1,6) ilköğretim, 89 kişinin (%20,8) lise, 75 kişinin (%17,5) ön lisans, 211 kişinin (%49,3) lisans ve 46 kişinin (%10,7) yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların statülerine bakıldığında; 378 kişinin (%88,3) çalışan, 50 kişinin (%11,7) ise yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında 38 kişi (%8,9) ARGE biriminde, 249 kişi (%58,2) teknoloji biriminde, 9 kişi (%2,1) güvenlik biriminde ve 132 kişi (%30,8) idari/mali işler biriminde çalışmaktadır.

Katılımcıların yaşları, deneyimleri, kıdemleri ve gelir durumları değerlendirilmiştir. Firmalardaki çalışma süreleri incelendiğinde; yaşlarının 18 ile 64 arasında değiştiği, ortalama yaşın 38,64 olduğu ve standart sapmasının 10,91 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; 1 ile 42 yıl arasında değişiklik gösterdiği, ortalama çalışma süresinin 15,18 yıl ve standart sapmasının 12,12 yıl

olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kıdem durumları incelendiğinde; 1 ile 42 yıl arasında değiştiği, ortalama kıdem 13,24 yıl ve standart sapmasının 11,76 yıl olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde ise asgari ücretle 8000 TL arasında değiştiği, ortalama gelirin 2889,89 TL olduğu ve standart sapmasının 591,05 TL olduğu görülmektedir.

Demografik veriler genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli ve lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmının teknoloji ve idari ve mali işler birimlerinde çalışan pozisyonunda görev yaptıkları ve kurum içerisindeki kıdem sürelerinin ortalaması 13 yıl olduğu tespit edilmiştir. Yaş ortalaması 39 ve çalışma deneyimi olarak ortalama 15 yıl olan katılımcıların gelir düzeyi ortalama olarak yaklaşık 2900 TL'dir.

9.1.2. Hipotezlere yönelik tartışma

Araştırmada değişkenler arasındaki etkiyi araştıran üç, bu etkileşimde aracılık rolünü konu edinen bir ve demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen üç hipotez kurgulanmıştır. Ölçme araçlarının yapısal geçerlik çalışmaları sonucunda boyutlar bazında araştırma yapılması nedeniyle hipotezler de boyutlar bazında ele alınmıştır. Çalışmanın bu kısmında tüm hipotezlere ilişkin test sonuçları bulguları tartışılmaktadır.

9.1.2.1. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik tartışma

Üretilen hipotezleri test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda geçerli ve güvenilir bulunan ölçekler kullanılarak yapısal modeller oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df=1,976$; RMSEA=0,048; CFI=0,910; GFI=0,849; RMR=0,078 ve $p<.05$).

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri arasında yüksek derecede pozitif ilişki olduğu benzer çalışmalarda da saptanmıştır (Eker, 2006; İşcan

ve Sayın, 2010; Aydoğan, 2012; Dündar ve Tabançalı, 2012; Durmuş, 2014; Kurudirek, 2014; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015).

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H1a. Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Dağıtımsal adaletin, ücret tatmini, yükselme tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,429$; 0,137; 0,280; 0,179; 0,142; 0,283, $p<0,05$), yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,066$; -0,054; 0,012, $p>0,05$) görülmektedir. Dağıtımsal adaletin, işin yapısı ve ücret tatminini kuvvetli bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (McFarlin ve Sweeney, 1992; Dilek, 2005; Eker, 2006; Yavuz, 2010; Sieger, Bernhard ve Frey, 2011; Akca; 2012). Benzer şekilde, Altaş ve Çekmecelioğlu tarafından da dağıtımsal adaletin iş tatminini daha kuvvetli etkilediği raporlanmaktadır. Ücret, yan haklar, sosyal imkanlar, ödül ve teşvikler gibi kazanımların katkılarına oranını değerlendirerek adalet algısı geliştiren çalışanlar için süreçlerden ve bilginin paylaşımından daha fazla sonuçları eşit dağılımı önem kazanmaktadır. Diğer yandan dağıtımsal adaletin iş tatminini etkilemediği yönünde de bazı çalışmalara rastlamak mümkündür (Yürür, 2008).

Benzer şekilde, “H1b. İşlemsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşlemsel adaletin, yükselme tatmini ve iletişim tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,249$; 0,152, $p<0,05$), ücret tatmini, yöneticiler tatmini, çalışma koşulları tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,085$; 0,048; 0,047; 0,141; 0,149; 0,035; 0,171, $p>0,05$) görülmektedir. İşlemsel adaletin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007; Yavuz, 2010; Zeinabadi ve Salehi, 2011; Sieger, Bernhard ve Frey, 2011; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:433). İşlemsel adaletin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadığına ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır (Akca; 2012).

“H1c. Etkileşimsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin de kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip iken ($\beta=0,175$; 0,823; 0,454;

0,139; 0,183; 0,279, $p<0,05$), ücret tatmini, ek imkânlar tatmini ve çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,062$; $-0,051$; $0,086$, $p>0,05$) görülmektedir. Etkileşimsel adaletin, yükselme tatminin olumlu yönde kuvvetli bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (McAuliffe vd., 2009:13; Yavuz, 2010; Akca, 2012). Genel olarak etkileşimsel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediği yönünde sonuçlar da bulunmaktadır (Eker, 2006).

9.1.2.2. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik tartışma

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df=1,916$; $RMSEA=0,046$; $CFI=0,891$; $GFI=0,849$; $RMR=0,079$ ve $p<.05$). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Nitekim örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarını yüksek derecede pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Chew Sze, Venny Sin Moon, Sook Fern ve Kwee Wei, 2016). Colquitt, Conlon, Porter, Wesson ve Yee tarafından 2001 yılında yapılan meta analiz sonuçlarında da örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden bahsedilmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H2a. Dağıtımsal adalet örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-0,064$, $p<0,05$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,290$; $0,183$, $p<0,05$). Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu, devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (Akca, 2012; Öztuğ ve

Baştaş, 2012). Öte yandan, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (McFarlin ve Sweney, 1992; Wasti, 2001; Dilek, 2005; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Cihangiroğlu 2011; Eğilmezkol, 2011; Sieger, Bernhard ve Frey, 2011; Bağcı, 2013; Günce, 2013; Bal, 2014).

Benzer şekilde, “H2b. İşlemsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-0,084$, $p<0,05$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,314$; $0,180$, $p<0,05$). İşlemsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (McFarlin ve Sweney, 1992; Wasti, 2001; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Cihangiroğlu 2011; Eğilmezkol, 2011; Sieger, Bernhard ve Frey, 2011; Zeinabadi ve Salehi, 2011; Öztuğ ve Baştaş, 2012; Bağcı, 2013; Günce, 2013). Diğer taraftan, işlemsel adaletin örgütsel adaleti yordamadığına ilişkin de sonuçlara rastlanmaktadır (Bal, 2014:1-9). Araştırmacı bu durumu örgütün yapısı ile ilişkilendirmiş ve kamuda çalışanların sosyal güvence kaygısı olmaması ve standardizasyon bulunması nedeniyle işlemsel adaletin herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Özellikle ücretlendirme, ödüllendirme, terfi ve diğer sosyal hakların regülasyonlarla net bir şekilde belirlenen bir kamu düzeninde bu ilişkinin ortaya çıkmaması normal karşılanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015).

“H2c. Etkileşimsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezinin ise kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif ($\beta=-0,065$, $p<0,05$) ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip iken ($\beta=0,276$, $p<0,05$), normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,077$, $p>0,05$) görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (Öztuğ ve Baştaş, 2012:129). Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da belirtilmektedir (Cihangiroğlu, 2011; Bağcı, 2013). Diğer taraftan etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğuna yönelik sonuçlar da bulunmaktadır (Wasti, 2001; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Eğilmezkol, 2011; Akca, 2012; Günce, 2013; Bal, 2014).

9.1.2.3. Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik tartışma

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki etkileşimi test etmek için tasarlanan yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df=1,916$; RMSEA=0,046; CFI=0,891; GFI=0,849; RMR=0,079 ve $p<.05$). Örgütsel bağlılık algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H3. Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Literatürde de her iki değişken arasında ilişkiler bulunduğu dair bulgular yer almaktadır (Yüksel, 2003; Mahmutoğlu, 2007; Sieger, Bernhard ve Frey, 2011; Zeinabadi ve Salehi, 2011).

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H3a. Duygusal bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatmini ve işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,462$; 0,493, $p<0,05$), ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,368$; -0,124; -0,100; -0,184; -0,130; 0,048; 0,029, $p>0,05$) görülmektedir.

Benzer şekilde, “H3b. Devam bağlılığı iş tatminini etkilemektedir.” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Devam bağlılığının ek imkanlar tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini üzerinde anlamlı ve negatif ($\beta=-0,455$; -1,540; -1,797, $p<0,05$) ve çalışma koşulları tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,428$, $p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu, ücret tatmini, yükselme tatmini, yöneticiler tatmini, olası ödüller tatmini ve iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,111$; 0,012; -0,072; 0,113; 0,149; -0,133, $p>0,05$) görülmektedir.

“H1c. Normatif bağlılık iş tatminini etkilemektedir” hipotezinin de kısmen desteklendiği görülmektedir. Normatif bağlılık, yükselme tatmini ve yöneticiler tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip iken ($\beta=-1,064$; -2,279, $p<0,05$),

ücret tatmini, ek imkânlar tatmini, olası ödüller tatmini, çalışma koşulları tatmini, iş arkadaşları tatmini, işin yapısı tatmini ve iletişim tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=-0,516$; $0,069$; $0,617$; $0,875$; $-0,368$; $-0,124$; $-0,100$, $p>0,05$) görülmektedir.

9.1.2.4. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolüne ilişkin tartışma

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde örgütsel bağlılığın mediatör/aracılık etkisini test etmek için tasarlanan yapısal model incelendiğinde, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Model üzerinde uygun modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmasına özen gösterilmiştir ($\chi^2/df=1,916$; $RMSEA=0,046$; $CFI=0,891$; $GFI=0,849$; $RMR=0,079$ ve $p<0,05$). Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimdeki aracılık rolünü belirlemek için oluşturulan yapısal model kullanılarak, AMOS 20.0 paket programı ile yol analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan yapısal model sonucunda yapılan yol analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde, “H4. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Alt boyutlar bazında oluşturulan hipotezler incelendiğinde, “H4a. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4a1. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde anlamlılık düzeylerinin değişmediği, hipotezin anlamlılığını korumakla birlikte regresyon katsayısında da bir değişme olmadığı görülmüştür ($\beta_1=\beta_2=0,429$, $p<0,05$). Buradan hareketle, H4a1 hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

“H4a2. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dâhil edilmesiyle ilişki

anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,137$, $p<0,05$; $\beta_2=0,057$, $p>0,05$). Buradan hareketle, H4a2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4a2c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4a3. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, dağıtımsal adaletin yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=-0,066$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4a4. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,280$; $\beta_2=0,259$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Devam bağlılığının ve normatif bağlılığın ek imkânlar tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için her bir boyut için Sobel testi uygulanmıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık için uygulanan Sobel testi sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: -3,04; -2,04, $p<0,05$). Buradan hareketle, hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde devam bağlılığının ve normatif bağlılığın kısmi aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4a4b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4a4c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4a5. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak

regresyon katsayısında bir artma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,179$; $\beta_2=0,222$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığın olası ödülleri tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: $-2,53$, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, “H4c5c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödülleri tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4a6. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde dağıtımsal adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,054$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4a7. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, örgütsel bağlılığın iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle herhangi bir aracılık etkisinden söz edilemeyeceği için hipotez kabul edilmemiştir. Bu nedenle hipotez desteklenmemektedir.

“H4a8. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,283$; $\beta_2=0,129$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: $2,10$; $2,22$, $p<0,05$). Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının kısmi aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4a8a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile

işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4a8b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4a9. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, dağıtımsal adaletin iletişim tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,012$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4b1. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin ücret tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b2. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,249$, $p<0,05$; $\beta_2=0,047$, $p>0,05$). Buradan hareketle H4b2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple “H4b2c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4b3. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı

için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b4. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin ek imkânlar tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b5. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin olası ödüller tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b6. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde işlemsel adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b7. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin iş arkadaşları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b8. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, işlemsel adaletin işin yapısı tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4b9. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,152$, $p<0,05$; $\beta_2=0,067$, $p>0,05$). Buradan hareketle, H4b9

hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın iletişim tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4b9c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etkileşimde hangi boyutların rolünün olduğunu tespit etmek için daha alt hipotezler kurgulanmıştır.

“H4c1. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, etkileşimsel adaletin ücret tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,085$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c2. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, etkileşimsel adaletin yükselme tatmini üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesiyle etki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,175$, $p<0,05$; $\beta_2=0,103$, $p>0,05$). Buradan hareketle, H4c2 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Normatif bağlılığın yükselme tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde normatif bağlılığın aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4c2c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c3. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, örgütsel bağlılığın yöneticiler tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisine

rastlanmadığı için hipotez kabul edilmemiştir. Bu sebeple hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c4. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, etkileşimsel adaletin ek imkânlar tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=-0,051$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c5. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,454$; $\beta_2=0,407$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağlılığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: $-2,81$, $p<0,05$). Buradan hareketle hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, “H4c5c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c6. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde etkileşimsel adaletin çalışma koşulları tatmini üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı için aracılık testi gerçekleştirilmemiştir ($\beta_1=0,086$, $p>0,05$). Bu nedenle hipotez de desteklenmemektedir.

“H4c7. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,139$; $\beta_2=0,120$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Duygusal bağlılığın, iş arkadaşları tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış ve test sonucu anlamlı bulunmuştur (Sobel Test istatistiği: $2,03$, $p<0,05$). Buradan hareketle, hipotez kabul edilmiş ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple “H4c7a.

Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezi desteklenmektedir.

“H4c8. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde doğrudan etkisi anlamlı iken örgütsel bağıllığın modele dahil edilmesiyle ilişki anlamsızlaşmıştır ($\beta_1=0,183$, $p<0,05$; $\beta_2=0,042$, $p>0,05$). Buradan hareketle, H4c8 hipotezinin desteklendiği ve tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağıllığın hangi boyutunun aracılık rolünün olduğunu belirlemek için analize devam edilmiştir. Duygusal bağıllığın ve devam bağıllığının, işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde duygusal bağıllığın ve devam bağıllığının aracılık etkisinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sebeple, “H4c8a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” ve “H4c8b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” hipotezleri desteklenmektedir.

“H4c9. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir” alt hipotezinin incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişme olmadığı ancak regresyon katsayısında bir azalma yaşandığı görülmektedir ($\beta_1=0,279$; $\beta_2=0,197$, $p<0,05$). Bu durum akla kısmi aracılık etkisi olabileceğini getirmektedir. Bu maksatla Sobel testi kullanılmıştır. Normatif bağıllığının işin yapısı tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için Sobel testi uygulanmış, ancak test sonucu anlamlı bulunmamıştır (Sobel Test istatistiği: 1,61, $p>0,05$). Buradan hareketle, hipotez kabul edilmemiş ve herhangi bir aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple hipotez de desteklenmemektedir.

9.1.2.5. Örgütsel adalet algısının demografik faktörlere göre farklılığına yönelik tartışma

Örgütsel adalet algısının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizler bağımsız örneklem t-testi kullanılarak, yaş, deneyim, kıdem, çalışılan

bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizler tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak yapılmıştır.

Analizler sonucunda, örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, “H5a1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H5b1. İşlemsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H5c1. Etkileşimsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Literatürde yer alan çalışmalardan benzer sonuçlar elde edildiği görülmekte ve çalışma bulguları desteklenmektedir (Öztuğ ve Baştaş, 2012:128-129). Diğer taraftan, örgütsel adaletin üç alt boyutunda yaşa göre herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Günce, 2013).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı, etkileşimsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların erkeklere oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle “H5a2. Dağıtımsal adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H5b2. İşlemsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5c2. Etkileşimsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir. Literatürde yer alan çalışmalardan benzer sonuçlar elde edildiği görülmekte ve çalışma bulguları desteklenmektedir (Öztuğ ve Baştaş, 2012; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Benzer şekilde, işlemsel ve etkileşimsel adaletin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkeklerin kadınlara nazaran daha olumlu algıya sahip oldukları raporlanmıştır (Günce, 2013). Cinsiyetin, etkileşimsel adalet algısını anlamlı bir şekilde yordadığı, kadınların erkeklere oranla algılarını %50 oranında azalttığı saptanmıştır (Öztuğ ve Baştaş, 2012). Yöneticilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması, çalışanlarla aralarında toplumsal kültürünün de etkisiyle güç mesafesini uzak olarak belirlenmesi bu algıyı güçlendirmektedir.

Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde; örgütsel adalet algısının, medeni duruma göre farklılaşmadığı bulgulanmaktadır ($p>0,05$). Buradan hareketle, “H5a3. Dağıtımsal adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H5b3. İşlemsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H5c3. Etkileşimsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Benzer şekilde, örgütsel adaletin üç alt boyutunda medeni

duruma göre herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Günce, 2013). Diğer taraftan, dağıtımsal adalet algısının medeni duruma göre farklılaştığı ve evli olanların dağıtımsal adalet algılarının evli olmayanlara göre daha yüksek bulunduğu ilişkin çalışmalar mevcuttur (Aydoğan, 2012).

Analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının deneyime göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buradan hareketle, “H5a4. Dağıtımsal adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H5b4. İşlemsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H5c4. Etkileşimsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Benzer şekilde örgütsel adaletin üç alt boyutunda mesleki deneyime göre herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Günce, 2013).

Örgütsel adalet algısının kıdeme göre de farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle “H5a5. Dağıtımsal adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H5b5. İşlemsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H5c5. Etkileşimsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Ancak literatürde farklılaşma olduğuna ilişkin bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, hizmet süresi 6 ile 10 yıl arasında olan çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgütsel adaletin üç alt boyutunda okuldaki hizmet süresine göre herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Günce, 2013).

Analiz sonucunda; dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının çalışılan bölüme göre farklılaşmadığı, etkileşimsel adalet algısının ise farklılaştığı ve güvenlik biriminde çalışanların teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara oranla etkileşimsel adalette daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H5b6. İşlemsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Analiz sonucunda; dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının statüye göre farklılaşmadığı, işlemsel adalet algısının statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5a7. Dağıtımsal adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve

“H5c7. Etkileşimsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H5b7. İşlemsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Analiz sonucunda; dağıtımsal adalet algısının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların işlemsel adalet algılarında eğitim seviyesi lise veya daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla hassas oldukları, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların etkileşimsel adalet algılarında eğitim seviyesi önlisans ve lise veya daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla hassas oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle, “H5b8. İşlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H5c8. Etkileşimsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H5a8. Dağıtımsal adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir. Literatürde yer alan çalışmalardan benzer sonuçlar elde edildiği görülmekte ve çalışma bulguları desteklenmektedir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları eğitim seviyesine göre farklılaşmakta ve ilköğretim mezunlarının lise mezunlarına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:9). Diğer taraftan, örgütsel adaletin üç alt boyutunda eğitim seviyesine göre herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Günce, 2013).

Analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının gelir seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sonuç olarak; “H5a9. Dağıtımsal adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H5b9. İşlemsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H5c9. Etkileşimsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

9.1.2.6. Örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılığına yönelik tartışma

Örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizlerde bağımsız örneklem t-testi; yaş, deneyim, kıdem, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizlerde tek yönlü ANOVA kullanılmıştır.

Analiz sonucunda; duygusal, devam ve normatif bağılıklarının yaşa göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Duygusal bağıllık açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 30-39 arası ve 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,82; s.s.=0,98) 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılara (ort.=3,12; s.s.=0,90) ve 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,45; s.s.=0,77) kıyasla duygusal bağılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcıların (ort.=3,45; s.s.=0,77) 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılara (ort.=3,12; s.s.=0,90) kıyasla duygusal bağılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Devam bağıllığı açısından yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Devam bağıllığı açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,88; s.s.=0,88) 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,31; s.s.=0,78) kıyasla devam bağılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Normatif bağıllıkta yaşa göre farklılıkları tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Normatif bağıllık açısından 29 yaş ve altında bulunan katılımcılar ile 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 29 yaş ve altında bulunan katılımcıların (ort.=2,74; s.s.=0,77) 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılara (ort.=3,18; s.s.=0,70) kıyasla normatif bağılıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Buradan hareketle; “H6a1. Duygusal bağıllık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H6b1. Devam bağıllığı algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H6c1. Normatif bağıllık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Ne var ki, burada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermeyen ve örgütsel bağıllığın yaşa göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara da rastlanmaktadır (Günce, 2013). Çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak, yaşlı personelin gençlere göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürülmektedir (Durna ve Eren, 2005). Yaşlı çalışanların, örgütteki konumlarından ve yüksek iş tatminini gibi çeşitli nedenlerden dolayı, tutumsal bağılıklarının daha yüksek

olduğunu belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Genel olarak örgütsel bağlılığın yaş ile ilişkili olduğu ifade edilebilir (McFarlin ve Sweney, 1992).

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi istatistikleri incelendiğinde, cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma olmadığı bulgulanmaktadır ($p>0,05$). Analiz sonucunda; “H6a2. Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H6b2. Devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H6c2. Normatif bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Benzer şekilde, burada elde edilen sonuçlarla aynı doğrultuda örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara rastlanmaktadır (McFarlin ve Sweney, 1992; Günce, 2013; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak, kadınların erkeklere göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürülmektedir (Durna ve Eren, 2005).

Kadın yöneticilerin bağlılık düzeyinin, erkek yöneticilerden daha yüksek çıktığı belirlenmiştir (Grusky, 1996). Araştırmacı, kadınların bağlılık düzeyinin yüksek olmasının nedenini mevcut pozisyonlarını elde etmek için daha çok engellerle karşılaşmalarına bağlamışlardır.

Analiz sonucunda; örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaştığı ve evli olanların evli olmayanlara oranla daha fazla duygusal, devam ve normatif bağlılığı gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H6a3. Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H6b3. Devam bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” ve “H6c3. Normatif bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Ne var ki, burada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermeyen ve örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara da rastlanmaktadır (Günce, 2013). Çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak, evlilerin, bekârlara göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürülmektedir (Durna ve Eren, 2005:213).

Analiz sonucunda; duygusal, devam ve normatif bağlılıkların deneyime göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Deneyimle bağlılığın doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Çalışanın deneyimi arttıkça duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında da artış gözlenmektedir. Buradan hareketle, “H6a4. Duygusal bağlılık deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H6b4. Devam bağlılığı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H6c4. Normatif bağlılık deneyime göre farklılık

göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Ne var ki, burada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermeyen ve örgütsel bağlılığın mesleki tecrübeye göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara da rastlanmaktadır (Günce, 2013). Normatif bağlılık deneyime göre farklılaşırken, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı deneyime göre farklılaşmamaktadır (Tekingündüz, 2012). 6-10 yıl arasında deneyime sahip olanların normatif bağlılıkları daha düşük tespit edilmiştir. Ayrıca bağlılığın işe başlarken yüksek olduğu, sonradan azaldığı, kariyerin ilerleyen dönemlerinde tekrar yükseldiği de belirlenmiştir.

Analiz sonucunda; duygusal, devam ve normatif bağlılıkların kıdeme göre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Kıdemle bağlılığın doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Çalışanın kıdemi arttıkça duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında da artış gözlenmektedir. Buradan hareketle; “H6a5. Duygusal bağlılık kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H6b5. Devam bağlılığı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c5. Normatif bağlılık kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Ne var ki, burada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermeyen ve örgütsel bağlılığın kıdeme göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara da rastlanmaktadır (Günce, 2013; McFarlin ve Sweney, 1992). Durna ve Eren çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürmektedirler. Hizmet süresi 6 ile 10 yıl arasında olan çalışanların bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Analiz sonucunda, örgütsel bağlılığın çalışılan bölüme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H6a6. Duygusal bağlılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H6b6. Devam bağlılığı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H6c6. Normatif bağlılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

Analiz sonucunda; devam bağlılığı ile normatif bağlılığın statüye göre farklılaşmadığı, duygusal bağlılığın statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H6a7. Duygusal bağlılık statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenirken, “H6b7. Devam bağlılığı statüye göre farklılık göstermektedir” ve

“H6c7. Normatif bağıllık statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

Analiz sonucunda, duygusal bağıllığın eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha düşük seviyede eğitim seviyesine sahip katılımcıların lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre duygusal olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde; normatif bağıllığın, eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha düşük seviyede eğitim seviyesine sahip katılımcıların ön lisans veya lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre normatif olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H6a8. Duygusal bağıllık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H6c8. Normatif bağıllık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H6b8. Devam bağıllığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir. Bir saha çalışmasında, lise mezunlarının bağıllık düzeyinin, üniversite mezunlarından daha yüksek çıktığı belirlenmiştir (Grusky, 1996). Diğer taraftan, burada elde edilen sonuçların bir kısmı ile benzerlik göstermeyen ve örgütsel bağıllığın eğitim seviyesine göre farklılaşmadığını raporlayan araştırmalara da rastlanmaktadır (Günce, 2013). Durna ve Eren çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak, daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürmektedir. İlköğretim mezunlarının örgütsel bağıllıklarının önlisans mezunlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Tekingündüz, 2012).

Analiz sonucunda, duygusal bağıllığın gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500-3000 TL olan katılımcıların 3000 TL’den fazla gelire sahip katılımcılara duygusal olarak daha az bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, normatif bağıllığın gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500TL’den az olan katılımcıların 2500-3000 TL olan katılımcılara ve 3000 TL’den fazla gelire sahip katılımcılara göre normatif olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H6a9. Duygusal bağıllık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H6c9. Normatif bağıllık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H6b9. Devam bağıllığı gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemektedir. Örgütsel bağıllık genel olarak gelir seviyesine göre farklılaşmaktadır (Tekingündüz, 2012).

Gelir seviyesi düşük olanların bağılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, gelir seviyesi ile örgütsel bağılılığın ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (McFarlin ve Sweney, 1992).

9.1.2.7. İş tatmininin demografik faktörlere göre farklılığına yönelik tartışma

İş tatmininin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için cinsiyet, medeni durum ve statüye göre analizlerde bağımsız örneklem t-testi; yaş, deneyim, kıdem, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve aylık gelire göre analizlerde tek yönlü ANOVA kullanılmıştır.

Analiz sonucunda, yükselme tatmininin yaşa göre farklılaştığı ve yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların 40 yaş üzeri katılımcılara nazaran daha düşük tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabılır. Benzer şekilde, iletişim tatmininin yaşa göre farklılaştığı ve yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların 29 yaş ve daha genç katılımcılara kıyasla daha yüksek iletişim tatminine ve 40 yaş üzeri katılımcılara kıyasla daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabılır. Buradan hareketle; “H7a1. Ücret tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7c1. Yöneticiler tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7d1. Ek imkânlar tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7e1. Olası ödüller tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7f1. Çalışma koşulları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7g1. İş arkadaşları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir”, “H7h1. İşin yapısı tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H7b1. Yükselme tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” ve “H7i1. İletişim tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Çoknaz (1998), Aslan (2006), Mahmutoğlu (2007) ve Yürür (2008) iş tatmininin yaşa göre farklılaşmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan, Esen (2001) yaş arttıkça iş tatmininin de arttığını savunmaktadır. İş tatmini ile yaş arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur (Glisson ve Durick, 1988). Hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini ile yaş arasında pozitif anlamlı ilişki belirlenmiştir (Al-Aameri, 2000). Yaş ilerledikçe tatminin artmasındaki nedenler olası ödüllerin artması ve statünün yükselmesi olabilir (Aydoğan, 2012).

Analiz sonucunda, yöneticiler tatmini ve iletişim tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı ve kadınların erkeklere oranla daha yüksek tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle; “H7c2. Yöneticiler tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” ve “H7i2. İletişim tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenirken, “H7a2. Ücret tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7b2. Yükselme tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7d2. Ek imkânlar tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7e2. Olası ödüller tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7f2. Çalışma koşulları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, “H7g2. İş arkadaşları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir”, ve “H7h2. İşin yapısı tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” desteklenmemektedir. Literatürde bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte bazı çalışmalara rastlamak mümkündür. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Mahmutoğlu, 2007). Diğer taraftan iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmadığını raporlayan çalışmalara da rastlanmaktadır (Bilgiç, 1998; McFarlin ve Sweney, 1992; Gibson, 2011).

Analiz sonucunda, iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Buradan hareketle; “H7a3. Ücret tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir”, “H7b3. Yükselme tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7c3. Yöneticiler tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7d3. Ek imkânlar tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7e3. Olası ödüller tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f3. Çalışma koşulları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g3. İş arkadaşları tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7h3. İşin yapısı tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7i3. İletişim tatmini algısı medeni durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Hâlbuki Bilgiç’in bireysel özellikler ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği ve Türkiye’de farklı kurumlarda çalışanlarla yaptığı araştırmasında, medeni durumun iş tatminini etkilediğini, bekâr çalışanların tatminlerinin, evli çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirtilmiştir. Başka bir çalışmada ise evli çalışanlar evli

olmayanlara kıyasla daha fazla iş tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir (Bilgiç, 1998).

Analiz sonucunda, ücret tatmininin deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabılır. Benzer şekilde, yükselme tatmininin deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabılır. Diğer taraftan, olası ödüller tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların, 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabılır. Bunlarla birlikte; iletişim tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve deneyimi 21 yıl ve daha fazla olan katılımcıların, deneyimi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılar ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılara kıyasla daha yüksek iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabılır.

Buradan hareketle; “H7c4. Yöneticiler tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7d4. Ek imkânlar tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7f4. Çalışma koşulları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7g4. İş arkadaşları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7h4. İşin yapısı tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan, “H7a4. Ücret tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7b4. Yükselme tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir”, “H7e4. Olası ödüller tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” ve “H7i4. İletişim tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, iletişim tatmininin ve olası ödüller tatmininin deneyime göre farklılaşmadığını raporlayan çalışmalar bulunmaktadır (Tekingündüz, 2012). Deneyim arttıkça olası ödüller tatmini azalmaktadır.

Analiz sonucunda, ücret tatmininin kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların 2 ile 5 yıl arasında kıdemi olan ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan nazaran daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu

sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde; yükselme tatmininin kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, ek imkânlar tatmininin de kıdeme göre farklılaştığı ve kıdemi 11 ile 20 yıl arasında katılımcıların 2 ile 5 yıl arasında olan ve kıdemi 1 yıldan daha az olan katılımcılara nazaran daha düşük ek imkânlar tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte; olası ödüller tatmininin de deneyime göre farklılaştığı ve kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların, 1 yıl ve daha az olan ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara kıyasla daha düşük olası ödüller tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7c5. Yöneticiler tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7f5. Çalışma koşulları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7g5. İş arkadaşları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7h5. İşin yapısı tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i5. İletişim tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan, “H7a5. Ücret tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7b5. Yükselme tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir”, “H7d5. Ek imkânlar tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” ve “H7e5. Olası ödüller tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Bir işyerinde iş tatmini yüksek çalışanların kıdem durumları incelendiğinde 10 yıldan daha fazla çalışanların daha fazla tatmine sahip oldukları belirlenmiştir (Aydoğan, 2012:102). Kıdemi artan bir çalışanın yükselme imkânının fazlaşması iş tatmini de olumlu etkilemektedir. İşe başlanan ilk yıllarda yüksek olan iş tatmini 2 ile 5 yıl arasındaki sürede azalmakta ve daha sonra kıdemle birlikte artmaya başlamaktadır (Karataş, 2009). Al-Aameri'nin hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada ise iş tatmini ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Benzer şekilde, hizmet süresi ile iş tatmininin ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (McFarlin ve Sweney, 1992).

Analiz sonucunda, yöneticiler tatmini algısının çalışılan bölüme göre farklılaştığı ve ARGE biriminde çalışanların teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara oranla daha yüksek yöneticiler tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7a6. Ücret tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7b6. Yükselme tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7d6. Ek imkânlar tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7e6. Olası ödüller tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7f6. Çalışma koşulları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7g6. İş arkadaşları tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir”, “H7h6. İşin yapısı tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” ve “H7i6. İletişim tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Diğer taraftan “H7c6. Yöneticiler tatmini algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Analiz sonucunda, işin yapısı tatmini algısının statüye göre farklılaştığı ve yöneticilerin çalışanlara oranla daha fazla hassasiyet gösterdiği sonucuna ulaşılabılır. Buradan hareketle; “H7a7. Ücret tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7b7. Yükselme tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7c7. Yöneticiler tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7d7. Ek imkânlar tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7e7. Olası ödüller tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7f7. Çalışma koşulları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir”, “H7g7. İş arkadaşları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” ve “H7i7. İletişim tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmezken, “H7h7. İşin yapısı tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Yöneticilerin iş tatminleri çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Aydoğan, 2012). Benzer şekilde, üst düzey statüye sahip bireylerin iş tatminleri daha yüksektir (Bilgiç, 1998). Dolaşır ve Dolaşır (2006)’da Ankara Üniversitesinde bir meslek yüksekokulunda görev yapan akademisyenlere uygulanan anket sonucunda statüye göre iş tatmininin farklılaştığını tespit etmiştir. Statü olarak yüksek konumda bulunan akademisyenlerin iş tatminlerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, Karataş statüyü iş tatmininin temel belirleyicilerinden birisi olarak görmektedir. Statünün yükselme tatmini yaratacağı ve böylelikle çalışanların performanslarında artış görüleceği savunulmaktadır. Nitekim iş tatminin boyutlarının tamamında

yöneticilerin tatmin seviyesinin çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Eren, 2011).

Analiz sonucunda ücret tatmininin eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların lise ve daha az, ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, yükselme tatmininin eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha az seviyede mezun olan katılımcıların lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcılara nazaran daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, yöneticiler tatmininin de eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lise ve daha az mezunu olan katılımcıların ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara nazaran daha yüksek yöneticiler tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte, iletişim tatmininin de eğitim durumuna göre farklılaştığı ve lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara kıyasla daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle; “H7a8. Ücret tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7b8. Yükselme tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7c8. Yöneticiler tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7d8. İletişim tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, “H7d8. Ek imkânlar tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7e8. Olası ödüller tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7f8. Çalışma koşulları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H7g8. İş arkadaşları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H7h8. İşin yapısı tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir. Ücret, yönetici, olası ödüller ve iletişim tatmininin eğitim seviyesine göre farklılaştığını belirten çalışmalar bulunmaktadır (Tekingündüz, 2012). Eğitim seviyesi lisans olanların ücret, olası ödüller ve yönetici tatmini daha düşük, iletişim tatmini ise eğitim seviyesi arttıkça artmaktadır.

Başka bir çalışmada ise iş tatmininin eğitim seviyesi ile ters orantılı bir ilişkisi bulunduğu belirtilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmin seviyesinin azalmasının nedenlerinin arasında eğitim seviyesi yüksek bireylerin yaptıkları işlerin

yeteneklerini tam olarak yansıtmaması ve yetki ve sorumluluğun beklentilerin altında gerçekleşmesi yer alabilir (Aydoğan, 2012). Diğer yandan, eğitim düzeyi arttıkça çalışanın işini çeşitlendirmesi, daha zorlayıcı hale getirmesi, araştırmacı ve sorgulayıcı yanıyla tekdüzelikten kurtarması ve inisiyatif kullanarak daha özerk bir şekilde çalışması iş tatmini de artırabilir (Aydoğan, 2012). Ancak, iş tatmini algılarına göre çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı da belirlenmiştir (Mahmutoğlu, 2007). Benzer şekilde, Al-Aameri'nin hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada ise iş tatmini ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Analiz sonucunda, yükselme tatmininin gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara kıyasla daha yüksek yükselme tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde, olası ödüller tatmininin gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara nazaran daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan, çalışma koşulları tatmininin de gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL'den az katılımcıların, gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara nazaran daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bunlarla birlikte; işin yapısı tatmininin de gelir durumuna göre farklılaştığı ve gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların, gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan ve gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcılara kıyasla daha düşük iş yapısı tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Sonuç olarak; “H7b9. Yükselme tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7e9. Olası ödüller tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7f9. Çalışma koşulları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” ve “H7h9. İşin yapısı tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, “H7a9. Ücret tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7c9. Yöneticiler tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7d9. Ek imkânlar tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir”, “H7g9. İş arkadaşları tatmini algısı aylık gelire

göre farklılık göstermektedir”, ve “H719. İletişim tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmemektedir.

Bilgiç (1998) de yaptığı araştırmada, maaş ve iş tatmininin pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmaya göre; yüksek maaş iş tatmininin habercisi olmaktadır. Aydoğan (2012) gelir seviyesi yüksek olan futbolcuların iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ücret, yönetici, olası ödüller, iş arkadaşları ve iletişim tatmininin gelir seviyesine göre farklılaştığı başka bir çalışmada da tespit edilmiştir (Tekingündüz, 2012). Gelir seviyesi yükseldikçe ücret tatmini artmakta, orta gelir seviyesinde olanların diğer tatmin seviyeleri daha düşük seviyede gerçekleşmektedir. Diğer taraftan, gelir seviyesi ile iş tatmininin ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (McFarlin ve Sweney, 1992).

9.2. Sonuç

Bu çalışmada, alan yazında üzerinde sıklıkla durulan örgütsel tutum ve davranışlardan örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık algısı ve iş tatmini arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler, bütüncül bir model kapsamında ele alınmıştır. Yöntemsel olarak yapısal eşitlik modellemesi tercih edilerek değişkenler üzerindeki etkilerin tamamının elde edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın sorunsalı ise Savunma Sanayisinde çalışanların iş tatminlerinin örgütsel adalet algısından ve örgütsel bağlılıktan etkilenip etkilenmediği üzerine teşkil edilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS ve AMOS paket programı aracılığıyla analize tabi tutulmuş, sektörel bazda ve genel olarak yönetici ve işgörenlere yönelik bazı ipuçları elde edilmiştir. Analizlerle elde edilen hipotez sonuçları ise Çizelge 9.1’de yer almaktadır.

Çizelge 9.1: Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1a. Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1a1. Dağıtımsal adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a2. Dağıtımsal adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a3. Dağıtımsal adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1a4. Dağıtımsal adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a5. Dağıtımsal adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1a7. Dağıtımsal adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a8. Dağıtımsal adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1a9. Dağıtımsal adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b. İşlemsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1b1. İşlemsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b2. İşlemsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1b3. İşlemsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b4. İşlemsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b5. İşlemsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b6. İşlemsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b7. İşlemsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b8. İşlemsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1b9. İşlemsel adalet algısı iletişim tatminini etkiler.	Desteklenmektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H1c. Etkileşimsel adalet algısı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H1c1. Etkileşimsel adalet algısı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c2. Etkileşimsel adalet algısı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c3. Etkileşimsel adalet algısı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c4. Etkileşimsel adalet algısı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c5. Etkileşimsel adalet algısı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H1c7. Etkileşimsel adalet algısı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c8. Etkileşimsel adalet algısı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H1c9. Etkileşimsel adalet algısı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H2a. Dağıtımsal adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a1. Dağıtımsal adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a2. Dağıtımsal adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2a3. Dağıtımsal adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b. İşlemsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b1. İşlemsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b2. İşlemsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2b3. İşlemsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c. Etkileşimsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H2c1. Etkileşimsel adalet algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c2. Etkileşimsel adalet algısı devam bağlılığını etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H2c3. Etkileşimsel adalet algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3. Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H3a. Duygusal bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3a1. Duygusal bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a2. Duygusal bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a3. Duygusal bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a4. Duygusal bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a5. Duygusal bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a6. Duygusal bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3a7. Duygusal bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3a8. Duygusal bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3a9. Duygusal bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b. Devam bağlılığı iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3b1. Devam bağlılığı ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b2. Devam bağlılığı yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b3. Devam bağlılığı yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b4. Devam bağlılığı ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b5. Devam bağlılığı olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b6. Devam bağlılığı çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b7. Devam bağlılığı iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3b8. Devam bağlılığı işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3b9. Devam bağlılığı iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3c. Normatif bağlılık iş tatminini etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H3c1. Normatif bağlılık ücret tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c2. Normatif bağlılık yükselme tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.
H3c3. Normatif bağlılık yöneticiler tatminini etkilemektedir.	Desteklenmektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H3c4. Normatif bağlılık ek imkânlar tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c5. Normatif bağlılık olası ödüller tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c6. Normatif bağlılık çalışma koşulları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c7. Normatif bağlılık iş arkadaşları tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c8. Normatif bağlılık işin yapısı tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H3c9. Normatif bağlılık iletişim tatminini etkilemektedir.	Desteklenmemektedir.
H4a. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a1. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a1c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a2a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a2c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a3. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a3a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a3b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a3c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4a4. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a4a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a4b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a4c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a5. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a5a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a5b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a5c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a6. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a6c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a7c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4a8. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4a8a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a8b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4a8c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9. Örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9a. Duygusal bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9b. Devam bağlılığı, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4a9c. Normatif bağlılık, dağıtımsal adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b1. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b1c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b2a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2b. Devam bağlılığı, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b2c. Normatif bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4b3. Örgütsel bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b3a. Duygusal bağlılık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4b3b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b3c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b4c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b5c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b6c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4b7b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b7c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b8c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9. Örgütsel bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4b9a. Duygusal bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9b. Devam bağıllığı, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4b9c. Normatif bağıllık, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c1. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c1c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c2. Örgütsel bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c2a. Duygusal bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c2b. Devam bağıllığı, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c2c. Normatif bağıllık, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H4c3. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c3c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile yöneticiler tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c4c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile ek imkânlar tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c5a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c5c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c6. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c6a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c6b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c6c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile çalışma koşulları tatmini arasındaki etkileşimde	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
mediatör/aracı etkiye sahiptir.	
H4c7. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c7a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c7b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile ücret tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c7c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c8. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H4c8a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c8b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir.
H4c8c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9. Örgütsel bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9a. Duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9b. Devam bağlılığı, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H4c9c. Normatif bağlılık, etkileşimsel adalet algısı ile iletişim tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.	Desteklenmemektedir.
H5. Örgütsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H5a. Dağıtımsal adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a1. Dağıtımsal adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a2. Dağıtımsal adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a3. Dağıtımsal adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.12: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H5a4. Dağıtımsal adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a5. Dağıtımsal adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a6. Dağıtımsal adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a7. Dağıtımsal adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a8. Dağıtımsal adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5a9. Dağıtımsal adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b. İşlemsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H5b1. İşlemsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b2. İşlemsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b3. İşlemsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b4. İşlemsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b5. İşlemsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b6. İşlemsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5b7. İşlemsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H5b8. İşlemsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H5b9. İşlemsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5c. Etkileşimsel adalet algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H5c1. Etkileşimsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5c2. Etkileşimsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H5c3. Etkileşimsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5c4. Etkileşimsel adalet algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5c5. Etkileşimsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H5c6. Etkileşimsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H5c7. Etkileşimsel adalet algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H5c8. Etkileşimsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H5c9. Etkileşimsel adalet algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6. Örgütsel bağlılık demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H6a. Duygusal bağlılık demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H6a1. Duygusal bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6a2. Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a3. Duygusal bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a4. Duygusal bağlılık deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a5. Duygusal bağlılık kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a6. Duygusal bağlılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a7. Duygusal bağlılık statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a8. Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6a9. Duygusal bağlılık aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b. Devam bağlılığı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H6b1. Devam bağlılığı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b2. Devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b3. Devam bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b4. Devam bağlılığı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b5. Devam bağlılığı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b6. Devam bağlılığı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6b7. Devam bağlılığı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6b8. Devam bağlılığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6b9. Devam bağlılığı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c. Normatif bağlılık demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H6c1. Normatif bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c2. Normatif bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6c3. Normatif bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c4. Normatif bağlılık deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c5. Normatif bağlılık kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c6. Normatif bağlılık çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6c7. Normatif bağlılık statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H6c8. Normatif bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H6c9. Normatif bağlılık aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7. İş tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7a. Ücret tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7a1. Ücret tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7a2. Ücret tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7a3. Ücret tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7a4. Ücret tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7a5. Ücret tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7a6. Ücret tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7a7. Ücret tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7a8. Ücret tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7a9. Ücret tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7b. Yükselme tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7b1. Yükselme tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7b2. Yükselme tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7b3. Yükselme tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.13: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H7b4. Yükselme tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7b5. Yükselme tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7b6. Yükselme tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7b7. Yükselme tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7b8. Yükselme tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7b9. Yükselme tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7c. Yöneticiler tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7c1. Yöneticiler tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7c2. Yöneticiler tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7c3. Yöneticiler tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7c4. Yöneticiler tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7c5. Yöneticiler tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7c6. Yöneticiler tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7c7. Yöneticiler tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7c8. Yöneticiler tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7c9. Yöneticiler tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d. Ek imkânlar tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7d1. Ek imkânlar tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d2. Ek imkânlar tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d3. Ek imkânlar tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d4. Ek imkânlar tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d5. Ek imkânlar tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7d6. Ek imkânlar tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d7. Ek imkânlar tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H7d8. Ek imkânlar tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7d9. Ek imkânlar tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e. Olası ödüller tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7e1. Olası ödüller tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e2. Olası ödüller tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e3. Olası ödüller tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e4. Olası ödüller tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7e5. Olası ödüller tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7e6. Olası ödüller tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e7. Olası ödüller tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e8. Olası ödüller tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7e9. Olası ödüller tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7f. Çalışma koşulları tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7f1. Çalışma koşulları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f2. Çalışma koşulları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f3. Çalışma koşulları tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f4. Çalışma koşulları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f5. Çalışma koşulları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f6. Çalışma koşulları tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f7. Çalışma koşulları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f8. Çalışma koşulları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7f9. Çalışma koşulları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7g. İş arkadaşları tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7g1. İş arkadaşları tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H7g2. İş arkadaşları tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g3. İş arkadaşları tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g4. İş arkadaşları tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g5. İş arkadaşları tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g6. İş arkadaşları tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g7. İş arkadaşları tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g8. İş arkadaşları tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7g9. İş arkadaşları tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h. İşin yapısı tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7h1. İşin yapısı tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h2. İşin yapısı tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h3. İşin yapısı tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h4. İşin yapısı tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h5. İşin yapısı tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h6. İşin yapısı tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h7. İşin yapısı tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7h8. İşin yapısı tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7h9. İşin yapısı tatmini algısı aylık gelire göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7i. İletişim tatmini algısı demografik faktörlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.
H7i1. İletişim tatmini algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7i2. İletişim tatmini algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7i3. İletişim tatmini algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H7i4. İletişim tatmini algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H7i5. İletişim tatmini algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Cizelge 9.1: Hipotez Sonuçları (Devamı)	
H716. İletişim tatmini algısı çalıştığı bölüme göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H717. İletişim tatmini algısı statüye göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.
H718. İletişim tatmini algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.
H719. İletişim tatmini algısı gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.

Sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde; örgütsel adalet algısının iş tatminini kısmen etkilediği, bu etkileşimde örgütsel bağlılığın bir kısım aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar aşağıda belirtildiği şekliyle detaylandırılmıştır:

Duygusal bağlılık; dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini, etkileşimsel adalet algısı ile iş arkadaşları tatmini ve etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

Devam bağlılığı; dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini, dağıtımsal adalet algısı ile işin yapısı tatmini ve etkileşimsel adalet algısı ile işin yapısı tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

Normatif bağlılık; dağıtımsal adalet algısı ile yükselme tatmini, dağıtımsal adalet algısı ile ek imkânlar tatmini, dağıtımsal adalet algısı ile olası ödüller tatmini, işlemsel adalet algısı ile yükselme tatmini, işlemsel adalet algısı ile iletişim tatmini, etkileşimsel adalet algısı ile yükselme tatmini, etkileşimsel adalet algısı ile olası ödüller tatmini arasındaki etkileşimde mediatör/aracı etkiye sahiptir.

Demografik faktörler açısından örgütsel adalet algısı kısmen farklılaşmaktadır. Dağıtımsal adalet algısı, demografik faktörlere göre farklılık göstermezken, işlemsel adalet algısı, statüye ve eğitim durumuna göre, etkileşimsel adalet algısı ise cinsiyete, eğitim durumuna ve çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir. İşlemsel adalet algısı bakımından; yöneticiler işgörenlere göre, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar eğitim seviyesi lise veya daha düşük olan çalışanlara göre, etkileşimsel adalet açısından; kadınlar erkeklere, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar eğitim seviyesi önlisans ve lise veya daha düşük olan çalışanlara göre, güvenlik biriminde çalışanlar da teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara göre daha fazla hassasiyet göstermektedir.

Örgütsel bağlılık da demografik faktörlere göre kısmen farklılaşmaktadır. Duygusal bağlılık; yaşa, medeni duruma, deneyime, kıdeme, statüye, eğitim seviyesine ve gelir

durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu bakımdan 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar, 29 yaş ve altında veya 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılara oranla, 30-39 arası yaşta bulunan katılımcılar, 29 yaş ve altında bulunan katılımcılara oranla, evli olanlar evli olmayanlara oranla, 11-20 yıl arasında deneyime sahip olan katılımcılar, 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılara oranla, 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcılara oranla, 11-20 yıl arası arası ile 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar, 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılara oranla, yöneticiler çalışanlara kıyasla, eğitim seviyesi lise ve daha az olan katılımcılar, lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılara oranla ve 3000 TL'den fazla gelire sahip katılımcılar, gelir seviyesi 2500-3000 TL olan katılımcılara oranla çalıştığı örgüte duygusal olarak daha fazla bağlıdır.

Devam bağlılığı; yaşa, medeni duruma, deneyime ve kıdeme göre farklılık göstermektedir. Bu bakımdan 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar, 29 yaş ve altında bulunan katılımcılara oranla, evli olanlar evli olmayanlara oranla, 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar, 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılara oranla ve 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar, 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılara oranla çalıştığı örgüte daha fazla devam bağlılığı hissetmektedir.

Normatif bağlılık; yaşa, medeni duruma, deneyime, kıdeme, eğitim durumuna ve gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir. Bu bakımdan 40 yaş ve üzerinde bulunan katılımcılar, 29 yaş ve altında bulunan katılımcılara oranla, evli olanlar evli olmayanlara oranla, 11-20 yıl arası arası ve 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar, 1-5 yıl arasında deneyime sahip katılımcılara oranla, 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip katılımcılar, 6-10 yıl arasında deneyime sahip katılımcılara oranla, 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip katılımcılar, 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılara oranla, 21 yıl ve üzerinde veya 11-20 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılar, 2-5 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılara oranla, eğitim seviyesi lise ve daha düşük olan katılımcılar, lisans veya önlisans eğitim seviyesine sahip katılımcılara oranla, gelir seviyesi 2500TL'den az olan katılımcılar, 2500-3000 TL olan katılımcılara ve 3000 TL'den fazla gelire sahip katılımcılara oranla örgüte normatif olarak çalıştığı örgüte daha fazla bağlıdır.

Benzer şekilde, iş tatmininin demografik faktörlere göre kısmen farklılaştığı görülmektedir. Aşağıdaki analizler sonucunda; iş tatmininin boyutlar bazında hangi

demografik faktörlere göre farklılaştığına yer verilmektedir. İş arkadaşları tatmini algısı, herhangi bir demografik faktöre göre farklılık göstermemektedir.

Ücret tatmini; deneyime, kıdeme ve eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Deneyimi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara oranla daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların 2 ile 5 yıl arasında kıdemi olan ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanlara oranla daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların lise ve altı ayrıca ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara oranla daha düşük ücret tatmini seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yükselme tatmini algısı; yaşa, deneyime, kıdeme, eğitim durumuna ve gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların 40 yaş üzeri katılımcılara oranla daha düşük yükselme tatmini seviyesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara oranla daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, kıdemi 2 ile 5 yıl arasında olan katılımcıların 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılara oranla daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Lise ve daha az seviyede mezuniyeti olan katılımcıların lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcılara oranla daha düşük yükselme tatmin seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcıların gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara oranla daha yüksek yükselme tatmini seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yöneticiler tatmini algısı; cinsiyete, çalışılan bölüme ve eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere oranla daha yüksek yöneticiler tatmini seviyesine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. ARGE biriminde çalışanların teknoloji ve idari/mali işler birimlerinde çalışanlara oranla daha yüksek yöneticiler tatmini seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Lise ve daha alt seviyede mezuniyeti olan katılımcıların ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılara oranla daha yüksek yöneticiler tatmin seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ek imkânlar tatmini algısı, kıdeme göre farklılık göstermektedir. Kıdemi 11 ile 20 yıl arasında olan katılımcıların, 2 ile 5 yıl arasında olan ve kıdemi 1 yıldan daha az olan katılımcılara oranla daha düşük ek imkânlar tatmin seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Olası ödüller tatmini algısı; deneyime, kıdeme ve aylık gelire göre farklılık göstermektedir. 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların, 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan katılımcılara oranla daha düşük olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Benzer şekilde; kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcıların, 1 yıl ve daha az olan ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan katılımcılara oranla daha düşük olası ödüller tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara oranla daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışma koşulları tatmini algısı, aylık gelire göre farklılık göstermektedir. Gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcıların gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan ve gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan katılımcılara oranla daha yüksek olası ödüller tatmin seviyesine sahip olduğu saptanmıştır.

İşin yapısı tatmini algısı, statüye ve gelir seviyesine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara oranla işin yapısından elde edecekleri tatmin konusunda daha fazla hassasiyet gösterdiği ortaya çıkmıştır. Gelir seviyesi 2500 TL-3000 TL arasında olan katılımcıların gelir seviyesi 3000 TL'den fazla olan ve gelir seviyesi 2500 TL'den az olan katılımcılara oranla daha düşük iş yapısı tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir.

İletişim tatmini algısı; yaşa, cinsiyete, deneyime ve eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Yaşı 30 ile 39 arasında olan katılımcıların 29 yaş ve daha genç katılımcılara oranla daha yüksek iletişim tatminine, 40 yaş üzeri katılımcılara oranla ise daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, kadınların erkeklere oranla daha yüksek iletişim tatmini seviyesine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunlarla birlikte; deneyimi 21 yıl ve daha fazla olan katılımcıların, deneyimi 1 ile 5 yıl arasında olan katılımcılara ve 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılara kıyasla daha yüksek iletişim tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların ön lisans ve lisans

mezunu olan katılımcılara oranla daha düşük iletişim tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir.

9.3. Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlar ve saha uygulamasından yapılan çıkarımlar neticesinde; yönetim alanında çalışma yapacak araştırmacı, uzman ve akademisyenlere yönelik bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

9.3.1. Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler

Bu araştırma, konusu itibariyle alanda pek çok kez yazılmış ve çalışılmış olan değişkenleri içermektedir. Fakat burada esas olan yani bu araştırmanın diğer araştırmalardan ayrıldığı temel farkı, Savunma Sanayisi gibi öznel ve kapalı bir sahada çalışılmış olmasıdır. Öyle ki, araştırma sonuçlarının, ülkemizin milli projelerine çok önemli katkılar sağlayan çalışanların bulunduğu işletmelerdeki yöneticiler ve işgörenler açısından çok önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü bu sahada çalışılmış çok az çalışma bulunmaktadır. Bunun sebebi olarak ülkelerdeki ulusal güvenlik ve çalışma konularının gizliliğinden dolayı yöneticilik fonksiyonlarının ve çalışma koşullarının da kapalı kalması zorunluluğunun olduğu şeklinde düşünülmektedir. Zaten bu sebeple de firma isimleri araştırmada belirtilmemiştir.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; örgütsel adalet algısının iş tatminini kısmen etkilediği, bu etkileşimde ise örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde bir kısım aracılık etkisinin olduğu sonuç verileri dikkatle incelenmelidir. Çünkü tüm bu analizler üzerinde detaylı çalışılmış ve ardından yapılan araştırma sonuçlarına yönelik önerilerin bundan sonraki araştırmalara yol göstereceği öngörülmüştür.

Çalışanlarda yüksek seviyede duygusal bağlılık algısı sağlayarak onları işletmede tutmak isteyen yöneticilerin, çalışma ortamının barış ve huzurunu temin edecek sistematik ve kalıcı çözümler üretmesi gerekmektedir. Aksi takdirde devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin mecburiyetten süreçleri yönettiği bir işletmenin varlığı söz konusu olacaktır. Bu durumda ise işletmelerin ürün ve hizmet çıktısı, muhtemelen beklenenin altında kalacaktır.

Araştırmada, katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirilmiş ve katılımcılardan 327 kişinin (%76,4) erkek, 101 kişinin (%23,6) ise kadın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca medeni durumlarına göre katılımcılardan 116 kişinin (%27,1) bekâr, 302 kişinin (%70,6) evli, 10 kişinin (%2,3) de dul olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda; işletmelerde insan kaynakları uygulamaları, bu demografik unsurlar çerçevesinde değerlendirilmeli ve örgütsel bağlılığı sağlayacak şekilde tasarlanarak uygulanmalıdır.

Bununla birlikte, işe alımlarda sosyal network kullanılarak referans usulünün tercih edilmesi, normatif bağlılığı sağlayabilecektir. Ancak bu uygulama, diğer çalışanlar arasında adalet duygusunun zedelenmesine sebep olabilecektir. Bu konuda çok hassas davranılmalıdır.

Katılımcılar statüleri açısından değerlendirildiğinde; 378 kişinin (%88,3) işgören olduğu, buna karşın sadece 50 kişinin (%11,7) yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında; 38 kişinin (%8,9) ARGE biriminde, 249 kişinin (%58,2) teknoloji biriminde, 9 kişinin (%2,1) güvenlik biriminde ve 132 kişinin (%30,8) ise idari/mali işler biriminde çalıştığı görülmektedir. Bu veriler, işletmelerin gelecek vizyon planlarındaki personel alımı ve doğru işe-doğru adam istihdamı konularına uygun bir mantıkta değerlendirilmelidir. Bu kapsamda; işletmelerde iş tasarımı ve analizi yapılırken, görev tanım formlarındaki belirsiz ifadelerin kullanılmamasına özen gösterilerek işlerle alakalı rol belirsizliği ve rol çatışmasına müsaade etmemek gerekmektedir. Böylece istihdam edilen personelin hem yapacağı işle hem de gelecekle ilgili kaygıları giderilmiş olacaktır. Ayrıca işletmelerde işin monotonlaşmasının önüne geçebilmek için iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve işte derinlemesine uzmanlaşma gibi tekniklerden faydalanmak yerinde olacaktır.

Katılımcılara diğer bir yönden yani eğitim seviyeleri açısından bakıldığında; 7 kişinin (%1,6) ilköğretim, 89 kişinin (%20,8) lise, 75 kişinin (%17,5) ön lisans, 211 kişinin (%49,3) lisans ve 46 kişinin (%10,7) yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaşları, deneyimleri, kıdemleri ve gelir durumları incelenmiştir. Yine katılımcıların firmalarındaki çalışma sürelerinin incelenmesi sonrası, yaşlarının 18 ile 64 arasında değiştiği, ortalama yaşın 38,64 olduğu ve standart sapmasının da 10,91 olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir

durumları incelendiğinde ise asgari ücretle 8000 TL arasında değiştiği, ortalama gelirin 2889,89 TL olduğu ve standart sapmasının da 591,05 TL olduğu görülmektedir. Bu kapsamda özellikle ücretlendirme ve ek faydaların belirlenmesinde kullanılacak yöntemlerin şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşılması, hatta bu tür politikaların yapımına çalışanların katkı sağlaması, örgütsel adalet duygusunu pekiştirebilir, örgütsel bağlılığı artırabilir ve sonuç olarak da yüksek iş tatmini sağlayabilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında ise çalışanların ihtiyaç duyacakları para, zaman, işgücü gibi kaynakların kullanıma verilmesi, üretim süreçlerine dâhil edilmesi verimli ve üretken çalışmaları artırabilir. Ekip çalışmaları ile desteklenen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır. Bu açıdan artacak iş tatmini duygusal bağlılığın da artmasını sağlayabilecektir.

Bunlara ilave olarak, demografik veriler genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunluğunun erkek (%76,4), evli (%70,6) ve lisans (%49,3) seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük kısmının teknoloji ve idari/mali işler (%89) birimlerinde işgören pozisyonunda görev yaptıkları ve kurum içerisindeki kıdem sürelerinin ortalamasının 13 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda; kariyer merdivenlerinin belirlenmesi, gelecek planlarının uzun vadeli yapılması ve kişisel bazda çalışanlarla ilgilenilmesi duygusal bağlılığı artırıcı bir etken olacaktır. Terfilerin adil bir şekilde yetkinliklere dayalı yapılması da diğer adil uygulamalarla birlikte daha anlam kazanmaktadır.

Örgütsel politikaların yazılı hale getirilmesi, çalışanlarla paylaşılması, çalışanların şikâyet ve önerileri doğrultusunda revize edilmesi ve geri bildirimlerde bulunulması çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltecektir.

Etkili iletişim ortamı, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasında adil uygulamalarla birlikte kilit bir rol oynamaktadır. Bilginin hızlı bir şekilde aynı anda tüm çalışanlara ulaştırılması örgütsel adalet duygusunu pekiştirecektir. Ayrıca yönetime geri dönüt kapsamında şikâyet ve önerilerin ulaştırılma kolaylığı sağlanması çalışanların duygusal ve normatif bağlılığını artıracaktır.

9.3.2. Araştırmacılara yönelik neriler

Araştırmadaki en önemli sınırlılık; ulaşılacak bulguların, incelenen örgüt düzeyinde değerlendirilecek olmasıdır. Dolayısıyla araştırma Savunma Sanayi kurumları örneklemeden oluştuğu için diğer sektörlere veya tüm çalışanlara genellenemez. Bu nedenle farklı örneklemler için modelin test edilmesi gerekmektedir. Yani başka kurumlarda da bu modelleme denemesinin yapılmasının bu sahada yöneticilik yapan idarecilere faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca iş tatmininin belirleyicileri olarak diğer değişkenlerin (rgtsel güven, örgütsel vatandaşlık vs.) etkisinin de araştırılması önerilmektedir. Yine, gerek projelerin icrası gerekse de rutin faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan nitelikli beşeri semaye ve örgütlerin gelecek planları için çok fayda sağlayacak entelektüel sermayenin de farklı çalışmalarda irdelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte, araştırma kesitsel bir tasarıma sahiptir. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırma bulgularının yaygınlaştırılabilmesi ve genellenebilmesi için benzer çalışmaların deneysel ve boylamsal tasarımlarla yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile diğer örgütsel davranışlar arasındaki ilişkilerin net bir şekilde belirlenebilmesi için boylamsal ve daha fazla sayıda örneklemler içeren çalışmaların yapılması araştırmacılara önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Adams, J. S.** (1965). "Inequity In Social Exchange", *Advances In Experimental Social Psychology*, 2.
- Adanalı, E. C.** (2007). "Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış", *Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Tarık Solmuş (ed.), Beta Yayınları, İstanbul, ss.1-15.
- Ağroğlu-Bakır, A.** (2013). "Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akat, İ. B. ve Gönül Budak, G.** (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Akca, B.** (2012). "Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: ISO İşletmelerinde Bir Araştırma", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Akgündüz, Y.** (2012). "Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği, İzmir.
- Aksoy, H.** (2007). "Örgüt İklimi Ve Motivasyon", Tarık Solmuş (ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Beta Yayınları, İstanbul, ss:16-58.
- Al-Aameri, A. S.** (2000). "Job Satisfaction And Organizational Commitment For Nurses", *Saudi Medical Journal*, 21 (6), pp:531-535.
- Alkış, H.** (2001). "Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N. J.** (2003). "Organizational Commitment In The Military: A Discussion Of Theory And Practice", *Military Psychology*, 15 (3), p.237.

- Allen, N. ve Meyer, J. P.** (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, 63 (1).
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G.** (2015). "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, 29 (3), ss:421-439.
- Ambrose, M., Hess, R. L. ve Ganesan, S.** (2007). "The relationship Between Justice And Attitudes: An examination Of Justice Effects On Event And System-Related Attitudes", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 103, pp:21-26.
- Anderson, D. M. ve Shinew, K. J.** (2003). "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal of Leisure Research*, 35 (2), p.228.
- Arbak, Y. ve Kesken, J.** (2005). "Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S.** (2012). "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), ss:135-160.
- Aslan, H.** (2006). "Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans*), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Asunakutlu, T.** (2011). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1 (9), ss:1-13.
- Aşan, Ö.** (2007). "Motivasyon", *Yönetim Ve Organizasyon*, Salih Güney (ed.), Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, ss:293-327.
- Aydoğan, H.** (2012). "Profesyonel Futbolcuların Örgütsel Adalet Algıları Ve Benlik Saygıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, Z.** (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), ss:163-184.
- Bal, V.** (2014). "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), ss:1-9.

- Balay, R.** (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, E.** (1992). *Ödüller Güdeleme Kuramları Ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri*, Adım Yayıncılık.
- Balcı, A.** (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Bandura, A.** (1977). "Social Learning Theory", Albert Bandura (ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A.** (1993). "Perceived Self-efficacy In Cognitive Development And functioning", *Educational Psychologist*, 28 (2), pp:117-148.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Beck, K. ve Wilson, C.** (2000). "Development Of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination Of Change With Tenure", *Journal Of Vocational Behavior*, 56, pp:111-130.
- Becker, H. S.** (1960). "Notes On The Concept Of Commitment", *American Journal Of Sociology*.
- Becker, T. E. ve Billings, R. S.** (1993). "Profiles Of Commitment: An Empirical Test", *Journal Of Organizational Behavior*, 14 (2), pp:177-190.
- Bedük, A.** (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Atlas Akademi Yayını, Konya.
- Beer, M.** (1964). "Organizational Size And Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 7 (1).
- Begley, T. M. ve Zajka, J. M.** (1993). "Panel Analysis Of The Moderating Effects Of Commitment On Job Satisfaction, Intent To Quit, And Health Following Organizational Change", *Journal Of Applied Psychology*, 78, pp:552-556.
- Bennett, S., Gzirishvili, D. ve Kanfer, R.** (2000). "Determinants Of Health Worker Motivation in Tblisi, Georgia: A 360 Degree Assessment In Two Hospitals, Major Applied Research 5, Working Paper 6", 9. Bethesda, MD: Partnerships For Health Reform Project, Abt Associates Inc.
- Berry, M. L.** (1998). *Psychology At Work: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, 2. Baskı, McGraw-Hill, New York.
- Bidder, S. L., Chang, C. C. ve Tyler, T. R.** (2001). "Procedural Justice And Retaliation In Organizations: Comparing Cross-Nationally The

Importance Of Fair Group Processes”, *International Journal Of Conflict Management*, 12 (4), pp:295-311.

Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). “Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness”, *Research On negotiation In Organizations*, 1 (1).

Bilgiç, R. (2008). “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), ss:66-77.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar, Bağlam Yayınları*, İstanbul.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul.

Blanchard, K. (1997). “Kalite ve Koçluk”, *Executive Excellence*, 1 (8), pp:5-6.

Blau, G. (1993). “Testing The Relationship Of Locus Of Control To Different Performance Dimensions”, *Journal Of Occupational Psychology*, 66.

Blegen, M. A. (1993). “Nurse’s Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables”, *Nursing Research*, 42 (1).

Boyle, B. A. (1997). “A Multi-Dimensional Perspective On Salesperson Commitment”, *Journal Of Business And Industrial Marketing*, 12 (6).

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), ss:55-74.

Bozkaya, E. (2013). “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama”, (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Brewer, E.W. ve Clippar, L. F. (2002). “Burnout And Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel”, *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), pp:169-186.

Brierly, J. A. ve Cowton, C. (2000). “Putting Meta Analysis To Work: Accountants’ Organizational-Professional Conflict”, *Journal Of Bussiness Ethics*, 24, pp:343-353.

Brooten, D. A. (1984). *Managerial Leadership In Nursing*, Lippincott Williams & Wilkins.

Bruning, N. S. ve Snyder, R. A. (1983). “Sex And Position As Predictors Of Organizational Commitment”, *Academy Of Management Journal*, 26 (3).

- Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan, A.** (1987). "Individual Demographic Differences And Job Satisfaction", *Journal Of Organizational Behavior*, 8 (2).
- Buchanan, B.** (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19.
- Büyüköztürk, Ş.** (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş.** (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum*, 9. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Cabbar, Y. ve Topcu, M. K.** (2015). "Çalışanların Beklenti ve Yükümlülüklerinin İşgücü Verimliliğine Etkilerinin Psikolojik Sözleşme Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi: Ankara Sanayi Odası Üyeleri Örneğinde Bir Araştırma", *Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi*, 6-7 Ekim 2015, Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.** (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. ve Roers, M. M.** (2010). "Fusing Family And Firm: Employee Perceptions Of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, And Organizational Commitment In Family Businesses", *Journal Of Family Business Strategy*, 1 (4), pp:210-223.
- Celep, C.** (2000). "Teacher's Organizational Commitment In Educational Organizations", *National Forum Of Teacher Education Journal*, Vol. 10, No. 3, pp:1999-2000.
- Ceylan, A. ve Demircan, N.** (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (1), ss:53-65.
- Chen, C. C.** (1995). "New Trends In Rewards Allocation Preferences: A Sino-US Comparison", *Academy Of Management Journal*, 38 (2), pp:408-428.
- Chew Sze, C., Venny Sin Moon, C., Sook Fern, Y. ve Kwee Wei, P.** (2016). "An Empirical Study On Factors Affecting Commitment Among Generation X", *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 219, pp:167-174.
- Cihangiroğlu, N.** (2011). "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 53 (1), ss:9-16.

- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A., şahin, B. ve Demir, C.** (2010). “Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9 (2), ss:113-122.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P.** (1996). “Is Job Satisfaction U-Shaped In Age?”, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 69 (1), pp:57-81.
- Cohen, A.** (2007). “Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 17 (3), pp:336-354.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E.** (2001). “The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86 (2), pp:278-321.
- Colman, A. M.** (2001). *A Dictionary Of Psychology*, Oxford University Press Inc., New York.
- Colquitt, J. A.** (2001). “On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure”, *Journal Of Applied Psychology*, 86 (3), p.386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C., Wesson, M. J. ve Yee, N. G. K.** (2001). “Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Rresearch”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp:425-445.
- Coomber, B. ve Barriball, K. L.** (2007). “Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literatüre”, *International Journal Of Nursing Studies*, 44 (2), pp:297-314.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T.W.** (1993). “A Review And An Integration Of Research On Job Burnout”, *Academy of Management Review*, 18.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M. L.** (2001). “Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda. İçinde: Greenberg, J. Ve Cropanzano, R. Advances in organizational justice”, *Stanford University Press*, California.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W.** (2007). “The Management of Organizational Justice”, *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp:34-48.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P.** (1997). “The Relationship Of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18.

- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y.** (2002). "Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27 (3), pp:324-351.
- Cropanzano, R. ve Randall, M. L.** (1993). "Injustice And Work Behavior: A Historical Review", *Inside: Cropanzano, R. Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Cufaude, J.** (1999). "Creating Organizational Trust", *Association Management*, 51 (7), pp:26-36.
- Culverson, D.** (2002). "Exploring Organizational Commitment Following Radical Change A Case Study Within The Parks Canada Agency", (*Unpublished Master Thesis*), University Of Waterloo, Ontario.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. ve Mueller, C. W.** (1986). "On The Causal Ordering Of Job Satisfaction And Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 29 (4).
- Çetin, M.Ö.** (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çoknaz, H.** (1998). "Takım Ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans*), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J.** (1992). "Distributive And Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction And Intent To Turnover", *Human Relations*, 45.
- Dalton, D. R. ve Mesch, D. J.** (1990). "On The Extent And Reduction Of Avoidable Absenteeism: An Assessment Of Absence Policy Provisions", *Journal Of Applied Psychology*, 76.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G. ve Haga, W. J.** (1977). "A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership With Formal Organizations", *Organizational Behavior And Human Performance*, 13.
- De Vaus, D. ve McAllister, I.** (1991). "Gender And Work Orientation: Values And Satisfaction In Western Europe", *Work And Occupations*, 18.
- Demir, N.** (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirci, M. K.** (2008). *İşletmecilik: Kuram Ve Uygulama*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, G.** (1999). "Peter Drucker'dan 21. Yüzyılın Analizi", *Capital*, 7 (7), ss:148-151.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W.** (1999). "Culture Specific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Endorsed?", *Leadership Quarterly*, 10, pp:219-247.
- DePree, M.** (1998). "Liderlerin Özellikleri", *Executive Excellence*, 1 (3), pp:9-10.
- Derin, N.** (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Deutsch, E.** (1973). *Advaita Vedinta: A Philosophical Reconstruction*, University Of Hawaii Press, ABD.
- DeVaro, J., Li, R. ve Brookshire, D.** (2007). "Analysing The Job Characteristics Model: New Support From A Cross-Section Of Establishments", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), pp:986-1003.
- Diffie-Couch, P.** (1984). "Building A Feeling Of Trust In The Company", *Supervisory Trust*, 29.
- Dilek, H.** (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, H.** (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2, ss:69-76.
- Doğan, S.** (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, ss.325-335.
- Drach-Zahavy, A. ve Erez, M.** (2002). "Challenge Versus Threat Effects On The Goal-Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 88, pp:667-682.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B.** (1994). "Organizational Commitment: The Utility Of An Integrative Definition", *Journal Of Applied psychology*, 79 (3), p.370.
- Durmuş, A.** (2014). "Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analiz Yöntemleriyle Araştırılması", *International Journal Of Social Science Research*, 3 (2).
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), ss:210-219.

- Dünder, T. ve Tabancalı, E.** (2012). “The Relationship Between Organizational Justice Perceptions And Job Satisfaction Levels”, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 46, ss:5777-5781.
- Dvir, T., Kass, N. ve Shamir, B.** (2004). “The Emotional Bond: Vision And Organizational Commitment Among High-Tech Employees”, *Journal Of Organizational Change Management*, 17 (2).
- Earle, V.** (1997). “Liderin Motivasyonu”, *Executive Excellence*, 1 (1), p.20.
- Eğilmezkol, G.** (2011). “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara.
- Eker, G.** (2006). “Örgütsel Adalet Olgusu Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. ve Vahtera, J.** (2002). “Organizational Justice: Evidence Of A New Psychosocial Predictor Of Health”, *American Journal Of Public Health*, 92 (1).
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö.** (2000). “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir.
- Erdem, R.** (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), ss:63-79.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoglu, S. Z. ve Erat, S.** (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, A.** (2011). “İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki İlişkinin Kantitatif Analizi”, *Journal Of International Social Research*, 4 (18), ss:404-419.
- Eren, E.** (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Eren, E.** (2003). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E.** (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım AŞ., 11.Baskı, İstanbul.
- Eren, E.** (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım AŞ., 12.Baskı, İstanbul.
- Eren, E.** (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- Ertürk, M.** (2000). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları Ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, Y. D.** (2006). “Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi, Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları”, Yıldız Dilek Ertürk (ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Esen N.** (2001). “Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Etzioni, A.** (1961). *Complex Organizations: A Sociological Reader*, Holt, Rinehart And Winston, New York.
- Fairholm Gilbert, W.** (1994). *Leadership And The Culture Of Trust*, Westport: West Prager Publishing.
- Fincham, R. ve Rhodes, P.** (2005). *Principles Of Organizational Behavior*, Oxford University Press, New York.
- Fisman, R. ve Khanna, T.** (1999). “Is Trust A Historical Residue? Information Flows And Trust Levels”, *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 38 (1), pp:79-92.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N.** (2002). “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, *Journal Of Management*, 28 (4), pp:471-496.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R.** (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*, Sage Publications, Vol. 7, London.
- Friedman, H.** (2000). “Transformational Leadership”, *The National Accountant*, p.45.

- Frone, M. R.** (2000). "Interpersonal Conflict At Work And Psychological Outcomes: Testing A Model Among Young Workers", *Journal Of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp:246-255.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W.** (1984). "Commitment To Company And Union: Parallel Models", *Journal Of Applied Psychology*, 69 (3).
- Gardner, W. L.** (2003). "Perceptions Of Leadership Charisma, Effectiveness, And Integrity", *Management Communication Quarterly*, 16 (4).
- Gibson, D. W.** (2011). "The Effect of Trust In Leader On Job Satisfaction And Intent To Leave Present Job In The Context Of The Nursing Profession", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), University Of Louisville, Louisville, ABD.
- Gilliland, S. W.** (2009). "More Application Than Acknowledged", *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 2 (2), pp:199–200
- Gilliland, S. W. ve Chan, D.** (2009). "Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler Ve Uygulamalar", Handan K.S. (ed.), *Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Glendon, A. I., Sharon, G. C. ve McKenna, E.** (2006). *Human Safety And Risk Management*, Taylor & Francis, New York.
- Glisson, C. ve Durick, M.** (1988). "Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*.
- Göksu, T.** (2007). *Sosyal Psikoloji*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gözen, E.D.** (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans*), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Greenberg, J.** (1988). "Cultivating An Image Of Justice: Looking Fair On The Job", *The Academy Of Management Executive*, 2 (2).
- Greenberg, J.** (1990). "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost Of Pay Cuts", *Journal Of Applied Psychology*, 75.
- Greenberg, J.** (1993). The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice. Inside: *Greenberg, J. Ve Cropanzano, R, Advances In Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Greenberg, J.** (1996). *The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments*, Sage Publications, Incorporated.

- Greenberg, J.** (2002). "Who Stole The Money, And When? Individual And Situational Determinants Of Employee Theft", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89 (1), pp:985-1003.
- Greenberg, J.** (2004). "Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress By Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, 33 (4), 352-365.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E. ve Ashkanasy, N. M.** (2007). "Social Comparison Processes In Organizations", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 102 (1), pp:22-41.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A.** (2000), *Behavior In Organizations*, Seventh Edition, NJ: Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H., Parasuman, S. ve Wormley, W. M.** (1990). "Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes", *Academy Of Management Journal*, 26.
- Grusky, O.** (1996). "Career Mobility And Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 4.
- Güçlü, H.** (2006). "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Günce, S.** (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Güney, S.** (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2007). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", Salih Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2011). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S.** (2012a). *Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2012b). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürüz, D. ve Gürel, E.** (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güven, M.** (2006). "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hackett, R. D. ve Guion, R. M.** (1985). "A Reevaluation Of The Absenteeism-Job Satisfaction Relationship", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 35.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R.** (1975). "Development Of The Job Diagnostic Survey", *Journal Of Applied Psychology*, 60 (2).
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R.** (1976). "Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory", *Organizational Behavior And Human Performance*, 16.
- Hartline, M. D., Maxham III, J.G. ve McKee, D. O.** (2000). "Corridors Of Influence In The Dissemination Of Customer-Oriented Strategy To Customer Contact Service Employees," *Journal Of Marketing*, 64 (2), pp:35-50.
- Hazar, S. E.** (2002). "The Effects of Leadership Prototypes and Perceived Leadership Styles On Leadership Outcomes And The Effects Of Self-Constructs On Leadership Prototypes (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Eccles, M., Noro, A., Finne-Soveri, H. ve Sinervo, T.** (2007). "Productivity And Employee's Organizational Justice Perceptions In Long-Term Care For The Elderly", *Research In Nursing & Health*, 30 (5), pp:498-507.
- Herold, D.M., Fedor, D.B. ve Caldwell, S.D.** (2007). "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation Of Contextual And Personal Influences On Employee's Commitment To Change", *Journal Of Applied Psychology*, 92 (4), pp:942-951.
- Hitt, M., Middlemist, R. ve Mathis, R.** (1986). *Management: Concepts And Effective Practice*, West Publishing Co, New York.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D. ve McCloy, R. A.** (1990). "Criterion-Related Validities Of Personality Constructs And The Effect Of Response Distortion On Those Validities", *Journal Of Applied Psychology*, 75 (5).
- House, R.J. ve Mitchell, T.R.** (1974). "Path-goal Theory Of Leadership", *Contemporary Business*, 3.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A.** (1972). "Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*.
- Hudson, R. ve Sullivan, T.A.** (1985). "Totem Or Tyrant? Monoploy Regional And Local Sector Effects On Worker Commitment", *Social Forces*, 63.

- Ivancevich, M. J. ve Matteson, M. T.** (2002). *Organizational Behavior And Management*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Kitabevi, Ankara.
- İplik, F. N.** (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Adana.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U.** (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4).
- Jallow, M.** (2003). “The Relationship Among Perceptions Of Healthcare Quality Culture, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Among Teaching Hospital Nurses”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), University Of Toronto, Toronto, Kanada.
- Jasková, I.** (2015). “Organizational Justice, Employee Motivation And Performance”, *European Conference On Management, Leadership & Governance*, pp:560-568.
- Kabanoff, B.** (1991). “Equity, Equality, Power, And Conflict”, *Academy of Management Review*, 16 (2).
- Kalkan, A.** (2003). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi İşletme ABD, Konya.
- Kanbur, E.** (2005). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kanfer, R.** (1992). “Work Motivation: New Directions In Theory And Research”, *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 7, ss:1-53.
- Kanter, R. M.** (1968). “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33 (4).
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K. ve Kodwani, A. D.** (2009). “Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In The IT-ITES Industry”, *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13 (2), pp:1-12.
- Karataş Ö.** (2009). “Hentbol, Basketbol, Voleybol Klasman Hakemlerinin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Katz, D. ve Kahn, R. L.** (1978). *The Social Psychology Of Organizations*, New York: Wiley.
- Kaya, H.** (2008). “Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, ss:119-143.
- Kaya, O.** (2007). “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, H. N.** (2006). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A.** (2007).” İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin”, Tarık Solmuş (ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Beta Yayınları, İstanbul, 223-238.
- Khan, S. M. ve Mishra, P. C.** (2004). “Search For Redictors Of Multidimensional Organizational Commitment”, *Journal Of Management Research*, 4 (2), pp:120-126.
- Kitapçı, H., Sezen, B. ve Çakar, N.D.** (2005). “The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, pp:33-41.
- Kline, R. B.** (2004). *Beyond Significance Testing: Reforming Data Analysis Methods In Behavioral Research*.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- Koçel, T.** (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kolçak, M.** (2013). *Etik Ve Ahlak Hakkında Genel Bilgiler*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D.** (1994). “Citizenship Behavior And Social Exchange”, *Academy Of Management Journal*, 37 (3), pp:656-669.
- Kurudirek, M. A.** (2014). “Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Kuşluvan, Z.** (2009). “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, İçinde: Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa, ss:49-82.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. ve Aryee, S.** (2002). “Relationship Between Organizational Justice And Eemployee Work Outcomes: A Cross-National Study”, *Journal Of Organizational Behavior*, 23 (1), pp:1-18.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L.** (2007). “The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment”, *Journal Of Criminal Justice*, 35 (6), pp:644-656.
- Lee, K., Carswell, J. J. ve Allen, N. J.** (2000). “A Meta-Analytic Review Of Occupational Commitment: Relations With Person- And Work-Related Variables”, *Journal Of Applied Psychology*, 85, pp:799-811.
- Leventhal, G. S.** (1976). “The Distribution Of Rewards And Resources In Groups And Organizations”, *Advances In Experimental Social Psychology*, 9.
- Li, A., Cropanzano, R. S. ve Molina, A.** (2015). “6 Fairness At The Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength, And Peer Justice”, *The Oxford Handbook Of Justice In The Workplace*, p.137.
- Lingard, H. ve Lin, J.** (2004). “Career, Family And Work Environment Determinants Of Organizational Commitment Among Women In The Australian Construction Industry”, *Construction Management And Economics*, 22, pp:409–420.
- Luthans, F.** (1973). *Organizational Behavior*, 60th. Edition, McGraw-Hill, NewYork.
- Luthans, F.** (1992). *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Publishing, ABD.
- Mahmutoğlu, A.** (2007). “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Malhotra, N. ve Mukherjee, A.** (2004). “The Relative Influence Of Organisational Commitment And Job Satisfaction On Service Quality Of Customer-Contact Employees In Banking Call Centres”, *Journal Of Services Marketing*, 18 (3), pp:162-174.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R. P.** (1988). “Goodness-Of-It Indexes In Confirmatory Factor Analysis: The Effect Of Sample Size”, *Psychological Bulletin*, 103 (3).
- Marşap, A.** (2014). *Sağlık İşletmelerinde Kalite*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Maslach, C. ve Jackson, S.** (1981). *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P.** (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3. Baskı, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P.** (1997). *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P.** (2001). "Job Burnout", *Annual Review Of Psychology*, 52.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S.** (2000). "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp:738-748.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M.** (1990). "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Corralates And Consequences Of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2).
- McAuliffe, E., Bowie, C., Manafa, O., Maseko, F., MacLachlan, M., Hevey, D., Normand, C. ve Chirwa, M.** (2009), "Measuring And Managing The Work Environment Of The Mid-Level Provider – The Neglected Human Resource", *Human Resources for Health*, (7), p.13.
- McCrae, R. R. ve Costa Jr, P. T.** (1990). "Personality: Another 'Hidden Factor' Is Stress Research", *Psychological Inquiry*, 1 (1).
- McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D.** (1992), "Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes", *Academy Of Management Journal*, 35.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V.** (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Meşe, G.** (2007). "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı", İçinde: Tarık Solmuş (ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Beta Yayınları, İstanbul, ss:239-260.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1984). "Testing The 'Side-Bet Theory' Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal Of Applied Psychology*, (3).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Volume 1, Issue 1.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application*, Sage Publications Inc., London.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L.** (2001). "Commitment In The Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, 11 (3), pp:299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L.** (2002). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", *Journal Of Vocational Behavior*, 61, pp:20-52.
- Moorman, R. H.** (1991). "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal Of Applied Psychology*, 76 (6).
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P.** (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?", *Academy Of Management Journal*, 41(3), pp:351-357.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D.** (1981). "Generalizability Of An Organizational Commitment Model", *Academy Of Management Journal*, 24 (3).
- Mowday, R. T., Porter, L. M. ve Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organizational linkage*, Academic Press., New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W.** (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 14 (2).
- Muchinsky, P. M.** (1977). "Organizational Communication: Relationships To Organizational Climate And Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 20 (4).
- Mullins, J. L.** (1999). *Management And Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, Londra.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H.** (1993), "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behaviour", *Academy Of Management Journal*, 36 (3).
- Oliver, N.** (1990). "Work Rewards, Work Values, And Organizational Commitment In An Employee-Owned Firm: Evidence From The UK", *Human Relations*, 43 (6).
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification,

And Internalization On Prosocial Behavior”, *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3).

- O'Reilly, C. A. ve Roberts, K. H.** (1974). “Information Filtration In Organizations Three Experiments”, *Organizational Behavior & Human Performance*, 11.
- Oshagbemi, T.** (2000). “Satisfaction With Co-Workers’ Behavior”, *Employee Relations*, Vol. 22 No. 1.
- Öğüt, A.** (2007). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Özcan, E.D.** (2010). “Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkideki Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi İşletme ABD, İstanbul.
- Özdamar, K.** (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2001). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Eskişehir.
- Özler, D. E.** (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y.** (2005). “Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (2), ss:1-14.
- Öztuğ, Ö. ve Baştaş, M.** (2012). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı 2, ss:125-133.
- Parlak, B.** (2013). *Yönetim Bilimi Ve Çağdaş Yönetim Teknikler*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Penley, L. E. ve Gould, S.** (1988). “Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, *Journal Of Organizational Behavior*, 9 (1).
- Peters, L. H. ve O'Connor, E. J.** (1980). “Situational Constraints And Work Outcomes: The Influence Of A Frequently Overlooked Construct”, *Academy Of Management Review*, 5.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S.** (1999). “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal Of Management*, 25 (6), pp:897-933.

- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V.** (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal Of Applied Psychology*, 59.
- Pranjic, N.** (2006). “Burnout And Predictors For Burnout Among Physicians In Bosnia And Herzegovina-Survey And Study”, *Acta Medica Academica*, 35, pp:66-76.
- Reichers, A. E.** (1985). “A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment”, *Academy Of Management Review*, 10 (3).
- Robbins, S. P.** (2002). *Organizational Behaviour*, 10th Edition, Prentice Hall, U.S.A.
- Robbins, S. P. ve Decenzo, D. A.** (2001). *Concepts, Controversies And Applications: Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Rowden, R. W.** (2000). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1).
- Russ-Eft, D.** (1997). “İdeal Lider, İdeal İşyeri”, *Executive Excellence*, 1 (3), pp:16-17.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A.** (2004). “Employee Attitudes And Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, 43 (4), pp:395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayın Dağıtım, Bursa.
- Salancik, G. R.** (1977) “Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief”, In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions In Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago.
- Sapancalı, F.** (1993). “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, 22 (4), pp:55-74.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L.** (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schermerhorn, R. J., Hunt, J. J. ve Osborn, R. N.** (1998). *Basic Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, New York.
- Schmitt, M. ve Dörfel, M.** (1999). “Procedural Injustice At Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction And Psychosomatic Well-Being”, *European Journal Of Social Psychology*, 29 (4), pp:443-453.

- Schneider, A. E. ve Donaghy, W. C.** (1975). *Organizational Communication*, McGrawHill, London.
- Schneider, B., Hall, D. T. ve Nygren, H. T.** (1971). "Self Image And Job Characteristics As Correlates Of Changing Organizational Identification", *Human Relations*, 24 (5).
- Schultz D. ve Schultz S.E.** (1998). *Psychology and Work Today*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Scott, B. A. ve Colquitt, J. A.** (2007). "Are Organizational Justice Effects Bounded By Individual Differences? An Examination Of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, And The Big Five", *Group & Organization Management*, 32 (3), pp:290-325.
- Seçer, B.** (2012). "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 04, ss:31-46.
- Shafer, W.E.** (2002). "Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict And Related Work Outcomes Among Management Accountants", *Journal Of Business Ethics*, pp:263-275.
- Shani, A., Rami, B. ve Lau, J. B.** (2000). "Behavior In Organizations: An Experimental Approach", *John Wiley&Sons*, New York.
- Sheldon, M. E.** (1971). "Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", *Administrative Science Quarterly*.
- Sığırı, Ü.** (2012). "Örgüt Araştırmaları Alanının Doğuşu ve Gelişimi", H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (ed.), *Örgüt Kuramları*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ss:35-53.
- Sieger, P., Bernhard, F. ve Frey, U.** (2011). "Affective Commitment And Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating The Toles Of Justice Perceptions And Psychological Ownership", *Journal Of Family Business Strategy*, 2 (2), 78-89.
- Singh, J., Goolsby, J. R. ve Rhoads, G. K.** (1994). "Behavioral And Psychological Consequences Of Boundary Spanning Burnout For Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research*.
- Smadov, S.** (2006). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Solmuş, T.** (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Spector, P. E.** (1985). "Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey", *American Journal Of Community Psychology*, 13 (6).
- Spector, P. E.** (2006). "Method Variance In Organizational Research Truth or Urban Legend?", *Organizational Research Methods*, 9 (2), pp:221-240.
- Staw, B. M. ve Salancik, G. R.** (1977). *New directions In Organizational Behavior*. St Clair, Chicago.
- Steers, R. M.** (1977). "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Trice, H. M.** (1978). "Assessing Personal, Role, And Organizational Predictors Of Managerial Commitment", *Academy Of Management Journal*, 21 (3).
- Stogdill, R. M.** (1963). *Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII.*, Columbus: Ohio State University.
- Sümer, N.** (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), ss:49-74.
- Süreklı, D. ve Tevrüz, S.** (1997). *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikoloji Derneği, İstanbul.
- Sürgevil, O.** (2007). "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.
- Şahin, Y.** (2010). *Yönetim Bilimi Ve Türk Kamu Yönetimi*, Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Şahin, P. N. ve Özkul, E.** (2009). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık", İçinde: Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa, ss:21-48.
- Şeşen H. ve Basım N.** (2010). "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı: 37, ss:171 – 193.
- Şimşek, A.** (2007a). "Geçmişten Günümüze Liderlik", İçinde: Tarık Solmuş (ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji*, Beta Yayınları, İstanbul, 403-419.
- Şimşek, Ö. F.** (2007b). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler Ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T.** (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tak, B. ve Aydemir, B.A.** (2002). “İş Tasarımı Sistemi, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası”, *10. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi YayınI, No: 4, Antalya.
- Tamini, B. K. ve Kord, B.** (2011). “Burnout Components As Predictors Of Job&Life Satisfaction Of University Employees”, *The Indian Journal Of Industrial Relations*, 47 (1), pp:126-137.
- Tang, T. L. P. ve Sarsfield-Baldwin, L. J.** (1996). “Distributive And Procedural Justice As Related To Satisfaction And Commitment”, *Advanced Management Journal*, 61 (3).
- Taşkıran, E.** (1993). “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İnönü Üniversitesi İşletme ABD, İstanbul.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S.** (2010). “İşgörenlerin Eğitim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), ss:3-18.
- TDK (Türk Dil Kurumu)** (2015). *Büyük Türkçe Sözlük*, Erişim: 19 Nisan 2015, www.tdk.gov.tr.
- Tekingündüz, S.** (2012). “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P.** (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P.** (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46 (2), pp:259-293.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M.** (2005). “Interpersonal Conflict And Organizational Commitment: Examining Two Levels Of Supervisory Support As Multilevel Moderators”, *Journal Of Applied Social Psychology*, 35 (11), pp:2375-2398.

- Thompson, M. ve Heron, P.** (2005). "The Difference A Manager Can Make; Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment", *International Journal Of Human Resource Management*, 16:3, pp:383-404.
- Tikici, M.** (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tolay, E.** (2003). "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topcu, M. K.** (2016). *Çalışma Ortamında Psikolojik Sözleşme Yönetimi*, Türkiye Alim Kitapları, Almanya.
- Topcu, M. K. ve Ocak, M.** (2012). "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye Ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss:685-690.
- Topcu, M. K. ve Basım, H. N.** (2015a). "Kavramsal Bağlamı Ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), ss:83-103.
- Topcu, M. K. ve Basım, H. N.** (2015b). "KOBİ'lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü", *Turkish Studies*, 10, ss:861-886.
- Tüzün, İ. K.** (2012). "Yönetimde Erken Dönem: Klasik Ve Neoklasik Yaklaşımlar", H.C. Sözen Ve H.N.Basım (ed.), *Örgüt Kuramları*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ss:11-33.
- Uyar, S. ve Erdinç, S. B.** (2011). "Muhasebe Personelinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyi", *MÖDAV*, 1, ss:213-232.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E.** (2011). "Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (1), ss:181-213.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K.** (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul.
- Varoğlu, D.** (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss:24-32.
- Vecchio, R.** (1995). *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Orlando.

- Volery, T. ve Mansik, S.** (1998). "The Role Of Trust In Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective", *Journal Of Business Ethics*, 17 (9-10), pp:987-994.
- Wallace, J.A.** (1995). "Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp:228-256.
- Wallace, E., de Chernatony, L. ve Buil, I.** (2011). "How Leadership And Commitment Influence Bank Employees' Adoption Of Their Bank's Values", *Journal Of Business Ethics*, 101 (3), pp:397-414.
- Wasti, S. A.** (1999). A Cultural Analysis Of Organizational Commitment and Turnover Intentions In A Collectivist Society, In *Academy Of Management Proceedings*, No. 1, pp. B1-B6.
- Wasti, S. A.** (2000). Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*.
- Wasti, S. A.** (2001). "Örgütsel Adalet Ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Gerçeklik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, pp:33-50.
- Wasti, S. A.** (2002). "Affective And Continuance Commitment to The Organization: Test Of An Integrated Model In the Turkish Context", *International Journal Of Intercultural Relations*, 26 (5), pp:525-550.
- Wasti, S. A.** (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence Of Cultural Values", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76, pp:114-133.
- Wiener, Y.** (1982). "Commitment In Organizations: A Normative View", *Academy Of Management Review*, 7 (3).
- Wilson, M. F.** (2004). "Organizational Behavior And Work: A Critical Introduction", *Oxford University Press*, New York.
- Yavuz, M.** (2010). "The Effects Of Teachers' Perception Of Organizational Justice And Culture On Organizational Commitment", *African Journal Of Business Management*, 4 (5).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G.** (2009). "Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, ss:3-16.
- Yelboğa, A.** (2009). "Validity And Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS)", *World Applied Sciences Journal*, 6 (8), ss:1066-1072.

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z.** (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11, Sayı 16, ss:83-99.
- Yıldırım, F.** (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62:1, ss:253-278.
- Yılmaz, C. ve Kabadayı, E. T.** (2002), “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, ss:127-133.
- Yousef, D. A.** (2002). “Job Satisfaction As A Mediator Of the Relationship Between Role Stressors And Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, Iss: 4, pp:250-266.
- Yukl, G.** (1999). “An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories”, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), pp:285-305.
- Yüksel, İ.** (2003). “İş Stresi, İşe Bağlılık Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), ss:213-224.
- Yürür, Ş.** (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), ss:295-312.
- Yürür, Ş.** (2009). “Örgütsel Adalet”, İçinde: Keser, A., Yılmaz, G. Ve Yürür, Ş., *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, ss:167-207.
- Zeinabadi, H. ve Salehi, K.** (2011). “Role Of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model”, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 29, ss:1472-1481.



EKLER

Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "örgütsel adalet, bağlılık, vatandaşlık ve iş tatmin duygusunun etkisini belirlemeye yönelik savunma sanayiinde bir alan araştırması" konulu teziyle ilgilidir. Anketi oluşturan sorulara cevaplamak çok kıymetli 10-15 dakikanızı alacaktır. Elde edilecek bulgular, sadece bilimsel bu çalışmada kullanılacak ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Ankette isim yazmanıza gerek yoktur. Ayrıca değerlendirmelerinizin olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtmayı beklenmektedir. Anketin bilimsel sonuçlarını öğrenmek için lütfen aşağıdaki e-posta adresine bir mail gönderiniz. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. İşaretlemelerinizde "X" harfi ya da "√" işareti koyabilirsiniz.

Tez Danışmanı:

Prof.Dr.Salih GÜNEY

Tezi Hazırlayan:

Doktora Öğrencisi Murat DEMİR

İrtibat: murtix81@gmail.com

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Yaşınız:	Cinsiyetiniz :	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>
Toplam Çalışma Süreniz:	Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>
		Dul <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
Bu Kurumdaki Hizmet Yılınz:	Eğitim Durumunuz :	İlköretim <input type="checkbox"/>	lise <input type="checkbox"/>
		Önlisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>
		Yük.Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
Aylık Geliriniz:	Çalıştığınız Bölüm :	İdari/Mali <input type="checkbox"/>	Teknoloji <input type="checkbox"/>
		Güvenlik <input type="checkbox"/>	AR-GE <input type="checkbox"/>
	Statünüz :	Yönetici <input type="checkbox"/>	Çalışan <input type="checkbox"/>

Bu anket çalışmasında örgütsel adalet, bağlılık, vatandaşlık ve iş tatmini ile ilgili pek çok yargı bulunmaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak, soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı yargınızı uygun kutucuğa işaretleyiniz.						
Aşağıdaki sorulara, yaptığınız işte sonuçlara ulaşmak için kullandığınız süreçlere, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kabliyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
Aşağıdaki sorulara, yaptığınız işi düşünerek, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.						
8	Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.					
9	Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.					
10	Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.					
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					
Aşağıdaki sorulara, amiriniz ile ilgili olarak, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.						
12	Amirim bana nazik davranır.					
13	Amirim bana değer verir.					
14	Amirim bana saygılı davranır.					
15	Amirim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
16	Amirim benimle olan diyaloglarında samimidir.					
17	Amirim süreçleri bütünüyle açıklar.					
18	Amirimin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Amirim süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	Amirim bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.					

Aşağıdaki ifadelere, çalıştığınız kurum açısından, ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
21	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
22	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
23	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
24	Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.					
25	Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.					
26	Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.					
27	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
28	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın çoğu altüst olurdu.					
29	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					
30	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
31	Bu kurumdan ayrılmamamın önemli bir sebebi de iş bulma seçeneklerimin az oluşudur.					
32	Bu kuruma bu kadar çok şey katmış olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
33	Kurumumda çalışmaya devam eteme için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
34	Kurumumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
35	Kurumumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
36	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.					
37	Kurumumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
38	Kurumuma çok şey borçluyum.					

Şu anda bağlı bulunduğunuz kurumla ilgili düşüncelerinizin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde uyduğunu değerlendirmenizi istiyoruz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
39	Yaptığım iş için adil ücret aldığımı düşünüyorum.					
40	İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zordur.					
41	Amirim gerçekten işinin ehlidir.					
42	Aldığım ücret ve sosyal haklardan tatmin değilim.					
43	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.					
44	Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor.					
45	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.					
46	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu hissediyorum.					
47	Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyidir.					
48	Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor.					
49	İşini iyi yapanların yükselme imkanı adildir.					
50	Amirim bana karşı adil değildir.					
51	İşte elde ettiğimiz maddi ve manevi imkanlar, diğer birçok kurumdaki kadar iyidir.					
52	Yaptığım işin takdir edildiği düşüncesinde değilim.					
53	İyi bir iş yapma çabalarımın kırtasiyecilik/bürokrasiyle engellendiğini düşünüyorum.					
54	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliğinden, işimde daha fazla çalışmak zorundayım.					
55	İşte yaptığım şeylerden hoşlanıyorum.					
56	Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum.					
57	Aldığım ücreti düşündüğümde, kurumumca takdir edilmediğimi hissediyorum.					
58	İnsan burada başka kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselebiliyor.					
59	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.					
60	Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkanlar birbirine denktir.					
61	Bu kurumda çalışanlar için çok az ödül imkânı vardır.					
62	İş yüküm çok fazladır.					
63	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.					
64	Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum.					
65	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.					
66	Ücret artış şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
67	Sahip olmamız gereken fakat sahip olamadığımız imkanlar vardır.					
68	Amirimi seviyorum.					
69	Çok fazla kırtasiyecilik/bürokrasi niteliğinde işim vardır.					
70	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.					
71	İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.					
72	İşyerimde çok fazla çatışma ve kavga vardır.					
73	Yaptığım iş zevklidir.					
74	Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.					



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı:B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-783


26.05.2015

Konu: ANKET

Sayın Murat DEMİR

Enstitümüz Y1112.640066 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Murat DEMİR'in "YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ANLAYIŞININ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "İş Tatmini Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" anketleri 04.05.2015 tarih ve 2015/05 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Zafer UTLU
Enstitü Müdürü





ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Murat DEMİR
Adres Bilgileri : Diyarbakır - Türkiye
Cep Telefonu : 0 (505) 806 16 91
E-Posta : murtix81@gmail.com

Kişisel Bilgiler :

Toplam İş Tecrübesi : 18 Yıl
Çalışma Durumu : Devlet Memuru (657 ve 926)
Eğitim Durumu : Doktora
Medeni Durumu : Evli
Doğum Tarihi : 01.06.1981
Doğum Yeri : Sivas

Eğitim Bilgileri :

(Doktora) : İstanbul Aydın Üniversitesi
02.2012 – 04.2017 Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı

(Yüksek Lisans) : Fırat Üniversitesi
02.2014 - ... Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Sosyoloji Bilim Dalı

(Yüksek Lisans) : Beykent Üniversitesi
09.2008 - 01.2010 Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bilim Dalı

(Lisans) : Anadolu Üniversitesi,
09.2002 - 06.2006 İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

(Lise) : GATA Sağlık Astsubay Okulu
09.1995 - 08.1999 Askeri Lise

Yabancı Dil :

İngilizce

Projeler _____ :

- 2010 - 2010 : Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetleri ve İnsanlar Üzerindeki Etkisi Projesi - İstanbul
2014 - 2014 : KKK'lığı Kışla İdari Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması Proje Grubu - Ankara

İdari Görevler _____ :

- 1999 - 2007 : TSK'da Farklı Kademelerde İdari Görevler ve Sağlık Memurluğu
2007 - Devam : TSK Personeline ve Yöneticilerine Psikolojik ve Sosyal Danışmanlık
2015 - 2016 : NATO Afganistan Türk Görev Kuvveti (Managerial and Medical Staff)

Kurslar _____ :

- 2005 - 2005 : Üreme Sağlığı ve Danışmanlığı Kursu
2007 - 2007 : Koruyucu Ruh Sağlığı Kursu
2007 - 2008 : Kara Lisan Okulu - İngilizce Lisan Kursu
2009 - 2009 : Askeri Yönetim ve Geliştirme Kursları
2014 - 2014 : Acil Psikiyatri Kursu
2014 - 2014 : Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadına Yönelik Şiddet Kursu
2015 - 2015 : Askeri İstihbarat Kursları

Konfranslar ve Eğitimler _____ :

- 2014 - 2014 : Sorunlu Personele Yaklaşım Biçimleri Eğitici Eğitimi - Ankara
2014 - 2014 : Madde Kullanımıyla İle Mücadele Eğitici Eğitimi - Ankara
2014 - 2014 : Hastane Yönetimi Konferansı - İstanbul
2014 - 2015 : Gönüllü ve Sosyal Gençlik Projesi Eğitimi - Gebze

Mesleki Kuruluşlara Üyelik:

- 2015 - 2015 : OYAK Temsilciler Kurulu Üyeliği
2015 - Devam: OYAK Genel Kurul Üyeliği