
İKY UYGULAMALARININ İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI, KAYIRMACILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

Emir ÖZEREN², Aykut ARSLAN³, Özgür DEMİRTAŞ⁴

Öz

Küreselleşme, iş gücü farklılıklarının önem kazanması, gelişen teknoloji ve artan rekabet etkin İKY uygulamalarını ön plana çıkartmakta, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinde taklit ve ikame edilmesi güç insan kaynağının giderek daha stratejik bir rol kazanması hususu gündeme gelmektedir. Buradan hareketle, çalışmanın amacı, İKY uygulamalarının, örgütsel adalet algısının aracı olduğu durumlarda, işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca, kayırmacılığın (nepotizm) İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma, havacılık sanayinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesinin tam zamanlı 387 personelinden 2016 yılı Ocak ve Şubat ayları içerisinde toplamda 5 hafta ara verilerek iki zamanlı olarak (boylamsal) toplanan veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde ortak yöntem varyansı hatasını en aza indirmek amacıyla nicel metodoloji ve yönetim örgüt yazınında önerildiği şekliyle böyle bir prosedür izlenmiştir. Sonuçlar, İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkide bulunduğu işaret etmektedir. Örgütsel adalet algısının İKY uygulamaları ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının İKY uygulamaları ile işe adanmışlık üzerindeki aracı etkisi ile kayırmacılığın İKY uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki düzenleyici rolü ise belirlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY Uygulamaları, Örgütsel Adalet, İş-Yaşam Dengesi, İşe Adanmışlık, Kayırmacılık
JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14, M19, M53

THE EFFECTS OF HRM PRACTICES ON WORK ENGAGEMENT AND WORK-LIFE BALANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE MODERATING ROLE OF NEPOTISM

Abstract

Globalisation, workforce diversity, technology and increasing competition bring effective HRM practices to the forefront and thereby, the strategic role of human resources that have been considered to be difficult to be imitated and substituted has been more pronounced today. This study aims to examine the effect of HRM practices on work engagement and work-life balance mediated by organizational justice perception. Besides, the moderating role of nepotism was investigated in the relationship between HRM practices and organizational justice perception. The study was conducted in a manufacturing organization operating in the aviation industry and the data was gathered longitudinally in two waves (time lag: 5 weeks) through 387 full-time employees during the period of January and February 2016. In the data collection process, such a procedure was adopted intentionally in order to reduce the common method variance as suggested by quantitative research and management organization scholarship. Research evidence points to the fact that HRM practices have a significant positive effect on work engagement and work-life balance. In addition, it was found that perceived organizational justice has a partial mediation role in the relationship between HRM practices and work-life balance. However, the mediating effect of organizational justice perception on the relationship between HRM practices and work engagement and the moderating role of nepotism were not determined.

Keywords: HRM Practices, Organizational Justice, Work-Life Balance, Work Engagement, Nepotism
JEL Classification: M10, M12, M14, M19, M53

¹Bu makale, 29-31 Mayıs 2016 tarihleri arasında Sabancı Üniversitesi'nde düzenlenen 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş, özet olarak basılmış metnin büyük ölçüde geliştirilmesi ve genişletilmesiyle üretilmiştir. Çalışmanın son haline dönüşmesinde yorum, görüş ve değerli eleştirileriyle katkıda bulunan Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi hakemlerine teşekkür ederiz.

²Dr.Öğr.Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Reha Midilli Foça Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, emir.ozeren@deu.edu.tr, emirozeren@yahoo.com ORCID: 0000-0002-4219-8401

³Doç.Dr., Piri Reis Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü, aarslan@piri-reis.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5689-3918

⁴Doç.Dr., İnönü Üniversitesi, demirtasozgur@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2495-2124

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) sürdürülebilir rekabet avantajı inşa etmedeki rolü son otuz yılda yapılan akademik araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir. Alan yazını, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık (Whitener, 2001; Wright vd., 2003) ve örgütsel performansı (Huselid vd., 1997; Delaney ve Huselid, 1996; Youndt vd., 1996) arttırdığını, bu yolla örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede (Birdi vd., 2008; Macduffie, 1995) kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir. İKY yazını açısından son yıllarda önem kazanan süreç temelli yaklaşımın savunucuları çalışanların İKY uygulamalarına atfettikleri anlamın psikolojik süreçler yoluyla aktarıldığını belirtmişler ve aynı İK uygulamaların farklı anlamlar yüklediğinde farklı sonuçlar doğurabileceklerine dikkat çekmişlerdir. Çalışmamız Bowen ve Ostroff (2004), Ostroff ve Bowen'ı (2000) izleyerek İKY uygulamalarının kapsam temelli yaklaşımının İKY ile performans ilişkisini açıklamada yetersiz kaldığı tezi üzerine inşa edilmiştir (Sanders vd., 2014). Mevcut çalışmada İKY uygulamaları; i) eğitim ii) ödül sistemleri iii) kadrolama iv) performans değerlendirme ve v) katılım boyutlarından oluşmaktadır. Zira, bu boyutlar Huselid (1995) ve Guthrie'nin (2001) araştırmalarında işaret ettiği İK uygulamaları olup çalışanların örgüte bağlılığını, işe adanmışlıklarını, örgüt içindeki adalet algısını etkileyen, çalışanların işleri ile özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına yardımcı, birbiriyle ilişkili bir dizi süreçten oluşmaktadır (Lado ve Wilson, 1994: 701).

Bowen ve Ostroff (2004), İKY uygulamalarını işverenden işgörene doğru gerçekleşen bir iletişimin aracı olarak görmekte ve bu süreçte iletilen mesajların örgütün tüm üyelerince aynı doğrultuda algılanıp algılanmamasında Kelley'nin (1973) birlikte değişmeye dayanan atıf kuramından yararlanmışlardır. Eğer bir örgütte tüm çalışanlar İKY uygulamalarını aynı veya benzer yönde algılıyorsa, güçlü bir örgüt ikliminden söz etmek mümkün olabilecek ve bu durum yüksek örgütsel performans ile ilişkilendirilebilecektir. Yazında İKY uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisinde İKY uygulamalarının olumlu etkisine işaret eden çok sayıda çalışma (Rogers ve Wright, 1998; Harris ve Ogbonna, 2001; Ahmad ve Schroeder, 2003; Stavrou vd., 2007; Biber, 2006; Liu vd., 2007; Katou ve Budhwar, 2010) bulunmasına karşın İKY uygulamalarının işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi gibi işgören gözünden, işgörenin kendi değerlendirmelerine dayanan sonuçlara dair bir çalışmaya bilimiz dahilinde rastlanamamıştır. Ayrıca, işe adanmışlığın öncülleri ve çıktılarına dair yazındaki araştırmalarda (Harter vd., 2013; Rana vd., 2014; Rayton ve Yalabık, 2014) göze çarpan kayda değer boşluk, söz konusu davranışları, işgörenlerin karar alma ve inisiyatif kullanma imkanı tanıyan katılımcı İKY uygulamaları ile gerektiği oranda ilişkilendirmemiş olmalarıdır. Bu çalışma İKY uygulamalarının şimdiye kadar yazında nadiren inceleme konusu yapılmış işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi, kayırmacılık, örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilişkisini inceleyerek yazındaki söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır: Giriş bölümünden sonra gelen ikinci bölümde, çalışmada ele alınan değişkenler ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan kuramsal ilişkileri üzerine literatür taraması gerçekleştirilmiş, kavramsal açıklamalar sunulmuştur. İkinci bölümde her alt başlıkta öne sürülen hipotezlerin kuramsal dayanakları sunulmuştur. Üçüncü bölümde, araştırma yöntemine, örnekleme ve çalışmada yararlanılan ölçeklere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmada yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara değinilmiştir. Söz konusu bulgular tablolar halinde sunulmuş, her bir tablonun altında o analize ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. Çalışmanın beşinci ve son bölümü olan tartışma ve sonuç kısmında ise elde edilen sonuçlar tartışmaya açılmış, araştırmanın sınırlılıkları ile gelecek araştırmalara yönelik öneriler ele alınmış ve son olarak sonuçların İK yöneticileri ve örgütsel karar alıcılar açısından önem ve değeri üzerinde durulmuştur.

2. Literatür Taraması

2.1. İKY Uygulamaları ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık çalışanların örgütün misyon, vizyon, strateji ve değerlerini benimsedikleri ve örgütleri için bireysel çaba harcamaya hazır olduklarını ortaya koyan (Rich vd., 2010: 617- 635), “enerji, adanma ve işe gömülme” özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2001). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ile ilişkisi dikkate alındığında işe adanmışlığın bugüne kadar yapılmış çalışmaların çoğunda personel devir oranı ve firma performansı bağlamında ele alındığı dikkati çekmektedir. Oysa Kuchinke'nin (2012: 578) belirttiği gibi, insan kaynakları geliştirme yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda sağlık, eğitim, refah, güvenlik, sosyal adalet, yaşam kalitesi gibi konuları geliştirme üzerine de yoğunlaşmalıdır. Nitekim İKY uygulamaları yoluyla işe adanmışlığı sağlanan çalışanların nihai performans çıktılarının da yüksek olacağı düşünülmektedir.

İşe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili anlamlı bulgular ortaya koyan mevcut çalışmalarda (Harter vd., 2013; Rana vd., 2014; Rayton ve Yalabık, 2014) önemli bir eksiklik, söz konusu davranışları, çalışanların işleriyle ilgili karar alma ve inisiyatif kullanma fırsatı tanıyan yüksek katımlı İK uygulamaları ile yeterince ilişkilendirmemiş olmalarıdır. Aslında bu uygulamalar, çalışanlarda örgütleri nezdinde değer gördükleri, önemsendikleri ve desteklendikleri algısı yaratarak, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarına, kendilerini işe daha fazla adanmış hissetmelerine ve bu yolla örgütleriyle aralarında olumlu bir değişim ilişkisinin başlamasına zemin hazırlayabilir (Allen vd., 2003; Eisenberger vd., 1986). Bir örgütte katılımı esas alan İK uygulamalarının varlığı, etkilediği içsel motivasyon ile birlikte (Hakanen vd., 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008) çalışanların işe adanmışlık davranışı üzerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1: İKY Uygulamaları çalışanların işe adanmışlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.2. İKY Uygulamaları ve İş-Yaşam dengesi

İşgücü çeşitliliğinin artması, çalışan anneler (Sürgevil, 2015), çift kariyerli ve tek ebeveynli aile sayılarındaki yükseliş iş özel hayat dengesinin kurulması ve sürdürülmesini önemli hale getirmektedir (Smith ve Gardner, 2007: 3). İş-yaşam dengesi, işyerindeki uygulamalar aracılığıyla çalışanların özel yaşamları ile iş hayatının talepleri arasında çalışan ihtiyaçlarını giderecek şekilde denge sağlanması olarak ifade edilmektedir (Jyothi ve Jyothi, 2012).

Türkiye bağlamını da içeren pek çok ülkede gerçekleştirilen araştırmalarda işgörenlerin iş-aile çatışmasını, aile-iş çatışmasına nazaran daha fazla deneyimledikleri gözlenmiştir (Ayca ve Eskin, 2005; Giray ve Ergin, 2006). Özellikle iş yükü, çalışma saatleri gibi işe ait unsurlar bireyin iş aile çatışması yaşamasına neden olmakta ve işiyle özel yaşamı arasında denge kurmasını güçleştirmektedir. Sözü edilen bu durumu bireysel bir mesele olarak görmek yerine, İKY uygulamalarıyla desteklenmesi ve etkisinin azaltılması gereken bir yönetim sorunu olarak ele alınması daha doğru olacaktır (Turgut, 2011). Tam da bu noktada İKY uygulamaları ve araçlarının etkin kullanımı (örneğin, iş yükünün hafifletilmesi ve paylaşılması, mesai saatlerinin düzenlenmesi vb.) çalışanların iş yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olmakta, onların iş yaşam gelişimlerini desteklemekte ve bu yolla yaşam kalitelerinin yükselmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda iş yaşam dengesi bireyin yalnızca işi ile aile arasındaki denge olarak görülmemeli, işiyle iş dışındaki tüm faaliyetler arasındaki denge olarak düşünülmelidir (Shankar ve Bhatnagar, 2010).

Buna göre;

Hipotez 2: İKY Uygulamaları çalışanların iş-yaşam dengeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.3. Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü

Profesyonel iş yaşamında çoğu zaman etik dışı bir davranış olarak kabul edilen kayırmacılık olgusunun, birçok ülkede yasal birtakım önlemler alınmış olmasına rağmen süregeldiği

bilinmektedir (Fershtman vd., 2005; Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kayırmacılığın örgüt çalışanları üzerinde olumsuz etkisi, özellikle düşük motivasyon, iş stresi (Büte, 2011b; Büte, 2011a), iş tatmininde azalma (Büte, 2011b; Büte, 2011a; Asunakutlu ve Avcı, 2010), tükenmişlik (Liljegren ve Ekberg, 2009), düşük adalet algısı (Burucuoğlu vd., 2015) olarak kendini göstermektedir. Türk yönetim ve organizasyon yazınında kayırmacılık ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi irdeleyen ender çalışmalardan biri Büte (2011) tarafından bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Buna göre kayırmacılık arttıkça iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güven ve motivasyon ise azalmakta, sonuç olarak örgütsel bağlılık düşmekte ve işten ayrılma eğilimi yükselmektedir (Büte, 2011b: 382). Araştırma sonuçları kayırmacılığın örgütlerde uygulanan İKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini zayıflatma eğiliminde olduğu yönündedir.

Çalışmamızda yazındaki söz konusu araştırma bulgularından hareketle işgörenlerin kayırmacılık algısı arttıkça, İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin azalması beklenmektedir. Hem kayırmacılık algısındaki artış hem İKY uygulamalarının olumlu etkisinde meydana gelen göreceli azalış, örgütsel adalet algısında düşüşe neden olabilecektir. Tam tersi bir durumda, yani kayırmacılık algısı azaldıkça İKY uygulamalarının algılanan etkisi yükselecek ve söz konusu etki örgütsel adalet algısını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Çalışanların örgüt içi adaletli tutum ve hakkaniyet hakkındaki olumlu yargıları, ayrımcılığın ve kayırmacılığın olmadığı durumlarda daha belirgin olabilmekte, beliren sorunların çözümünde çalışanların fazladan gayret göstermelerine ve tükenmişlik seviyesine ulaşmadan problemlerin çözümüne olanak tanımaktadır. Buna göre;

Hipotez 3: İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algısı arasında kayırmacılık düzenleyici bir role sahiptir.

2.4. Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisi

Yönetim ve örgütsel davranış yazınında örgütsel adalet, üç ya da dört boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Colquitt vd., 2001: Fortin vd., 2016). Yazında çoğunlukla alt faktörler olan dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet ele alınmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2011; Greenberg, 1993; Colquitt vd., 2001; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Temeli Adams'ın "eşitlik kuramı"na dayanan dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısı ile bir tutulmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2011: 279; Colquitt vd., 2001:426). Daha sonra bu faktörün tek başına işletme içi adillik algısını açıklama gücünün yetmediği anlaşıldığında işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramları öne sürülmüştür (Greenberg, 1993; Colquitt vd., 2001:428). İşlemsel adalet, çalışanların örgüt içindeki ödülleri ve kaynakların nasıl dağıtılacağını düzenleyen yönetmelik ve yönergelerin adilliklerine ilişkin algılarını açıklarken; etkileşimsel adalet, kavramın iletişim boyutunu ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2011: 281). Kimi araştırmacılar etkileşimsel adalet boyutunu da ikiye ayırıp bilgisel ve kişilerarası adalet olarak dört boyutlu bir kavram önermişlerdir (Colquitt vd., 2001:427; Cohen-Charash ve Spector, 2011: 281; Fortin vd., 2016:1). Etkileşimsel adalet ile örgüt içi işlemlerde çalışanların algıladıkları tutum ve davranışların niteliğine vurgu yapılırken (Bies, 2001: 93); kişilerarası adalet ile ast-üst ve eşit düzeydeki çalışanların iletişiminde saygı, duyarlılık, anlayış düzeyi ve bunların nasıl algılandığı ele alınmaktadır (Laschinger, 2004: 355). İşlemsel Adalet, örgüt içerisinde alınan kararların nasıl dağıtıldığı ve dağıtım süreci adaleti ile ilgilenirken, dağıtımsal adalet dağıtım sürecinin kendisiyle değil, sonuçlarının adaleti ile ilgilenmektedir. Elbette dağıtım sonuçlarının ne derece adil olup olmadığı kadar bu sonuçlara giden yolda izlenen sürecinin ne denli adil belirlenip belirlenmediği de çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (DeConinck and Stilwell, 2004: 230). Son olarak bilgisel adalet kavramıyla da çalışanlara yönelik kararlar ile ilgili bilgiye atf yapılmaktadır (Laschinger, 2004: 355). Özellikle İKY açısından bakıldığında ücret, yan haklar, atama, yükseltme, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi uygulamalarda izlenen yöntem, belirlenen ölçütler ve İKY politikaları konularında çalışanların kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgilere ulaşabilmeleri hakkına ve yönetimin kendilerine bu hususlarda düzenli bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri gerektiğine işaret edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:208).

İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığını gerçekleştirmede örgütsel adalet algısı önemli bir rol oynamaktadır. Denebilir ki etkin İKY uygulamaları sayesinde çalışanlar kendilerine yüklenen görevlerin adil paylaştırıldığı, ödüllerin hakkaniyetli dağıtıldığı (dağıtımsal adalet) ve kaynakların dağıtım yönteminin belirlenmesinde açık, şeffaf ve adil olduğunu hissettiklerinde (işlemsel adalet) işe ve örgütlerine bağlılıkları artacak, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri ve uzun dönemde işe adanmışlıkları mümkün olacaktır. Bir örgütte etkin İKY uygulamaları, sistem ve politikaları her ne kadar gelişmiş olursa olsun, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları ast-üst ilişkisi ve iletişimin kalitesi (etkileşimsel adalet), astın yöneticisinden duyduğu memnuniyet düzeyi bazı durumlarda doğrudan çalışan bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230.)

Yazında örgütsel adaletin yordayıcıları olarak nepotizm ve kayırmacılık (Asenakutlu ve Avcı, 2010; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Arslaner vd., 2014), örgütsel destek (Erdoğan, 2002), karar alma sürecine çalışan katılımı (Greenberg ve Folger, 1983; Bies ve Shapiro, 1988), liderlik ve lider-üye etkileşimi (Erdoğan, 2002), işletme içi iletişim (Kernan ve Hanges, 2002; Schweiger ve DeNisi, 1991) gibi değişkenler öne sürülmüşse de, İKY uygulamaları açısından personel seçimi (Gilliland, 1993; 1995), performans değerlendirme (Greenberg, 1986; Korsgaard ve Roberson, 1995; Erdoğan, 2002), ücret sistemleri (Lee vd., 1999) gibi süreçlerin ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Çalışmamızda ise literatürde ortaya konan bu bulgulardan hareketle, İKY uygulamalarının şeffaf, adil ve çalışan lehine olduğunun algılanmasının örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etki yaratacağı ve bu olumlu etkinin çalışanların işe adanmışlık ve iş-yaşam dengelerini olumlu yönde yordayacağı beklenmektedir.

Örgütsel adalet algısının etkilemesi muhtemel bir değişken olan işe adanmışlık kavramının; işe/mesleğe/örgüte bağlılık ve iş doyumunu gibi diğer benzer iş tutumlarından farklılık gösterdiği ve daha kapsamlı bir olgu olduğu ileri sürülmekte (Gündüz vd., 2013:31), kavram "enerji, adanma ve işe gömülme" gibi özellikleri içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2001). İşe adanmışlık genellikle çalışanlar ve örgüt açısından iş doyumunu, performans artışı gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, çalışanların görev tanımları ötesinde bir şevk ve istekle işle bütünleşmelerine rağmen örgüt içi İK açısından hakkaniyeti zedeleyici uygulamaların ve üstlerin astları karar alma sürecine katılmadaki isteksizlikleri, gönülsüz davranış ve tutumlarının adaletsizlik algısı yaratabileceği ve sonuç olarak çalışanların işe adanmışlık ve iş-yaşam dengeleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturacağı düşünülmektedir. Judge ve Colquitt (2004:397) örgütsel adalet ve iş-aile çatışması arasında doğrudan ilişkiyi irdeleyen tek araştırmanın olduğunu belirtmekte (bkz. Tepper, 2000) ve diğer çalışmaların adalet kavramından ziyade genel adillik kavramına odaklandıklarını işaret etmektedir. Ayrıca, bazı İK uygulamalarının, örneğin bekar ve evli çalışanların ayırt edilmesi, evliler lehine uygulamaların ve avantajların daha fazla olması, evli ve çocuklu çalışanlara sunulan ancak heteroseksüel olmayan çiftlerin benzer haklardan faydalanamaması gibi durumlar, çalışanlar nezdinde hakkaniyet algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Haar vd., 2005).

Bu doğrultuda mevcut çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

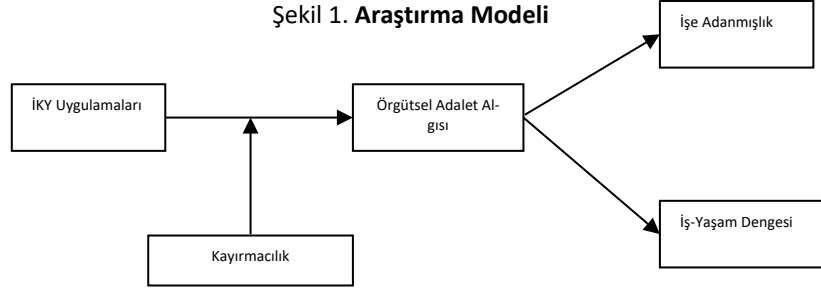
Hipotez 4a: Örgütsel adalet algısı İKY uygulamaları ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

Hipotez 4b: Örgütsel adalet algısı İKY Uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda veriler nicel araştırma yöntemi çerçevesinde, anket (survey) tekniğine dayalı olarak toplanmıştır. Katılımcılara, çalıştıkları kurumda İKY uygulamaları, örgütsel adalet algısı, işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi ve kayırmacılık değişkenlerini değerlendirmelerini içerecek kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Verilerin tek bir kaynaktan toplanması metodolojik açıdan ortak yöntem hatasını doğurabilmektedir. Bu nedenle anket tekniği ile veri toplama sürecinde ortak

yöntem hatasına düşmemek için Podsakoff vd., (2012)'nin önerdiği uygulamalar dikkate alınarak veri toplama aşamasında gerekli önlemler alınmıştır. Çalışmada İKY uygulamaları bağımsız değişken, örgütsel adalet algısı aracı değişken, kayırmacılık düzenleyici değişken, işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi ise bağımlı değişkenlerdir. Buna göre anketteki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ayrı zamanlarda, aynı gözlemden elde edilecek şekilde bir veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler nedensellik kurgusu içerisinde görgül olarak sınanmıştır. Bu yönüyle çalışmanın açıklayıcı ve nedensel bir araştırma tasarımına sahip olduğu söylenebilir. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



3.1. Örneklem

Araştırma örneklemini havacılık sektöründe imalat faaliyetleri gerçekleştiren ve 2000 çalışanı olan bir işletmede kademeli rastsal örnekleme tekniği ile bölümlere göre bir katmanlama yapılarak tesadüfi seçilen, tam zamanlı 400 çalışandan oluşmaktadır. Veri toplama sürecinin gerçekleştirildiği işletme, çoğunluğu teknik ve kalifiye uzmanları bünyesinde bulunduran, uçak bakım ve onarım işinde uzmanlaşmıştır. En dinamik sektörlerden biri olan Türk Havacılık Endüstrisi yaklaşık 150,000 kişiyi istihdam etmekte ve yıllık 15 milyar doların üzerinde ciro sağlamaktadır (TCAA Sector Report 2012). Bu kapsamda mevcut çalışmada lisanslı, Türkiye’de 35 bakım ve onarım firmasından biri olma özelliğine sahip bir işletmenin kalifiye, beyaz ve mavi yakalı çalışanlarından oluşan bir örneklem seçilmiştir.

Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 387 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 96.7 olarak hesaplanmıştır. Anketin yanıtlanma oranı, imalat sanayisi üzerine gerçekleştirilen diğer araştırmalara kıyasla görece yüksek bir orandadır (Harmon vd., 2002; Nahm vd., 2003). Örneklemin %26’sı kadınlardan, %74’ü erkeklerden oluşmakta olup, katılımcıların ortalama çalışma süresi 11.8 yıldır. Bu durum sektörün eril, erkek egemen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Katılımcıların, %49’u lise veya dengi okul seviyesinde; %24’ü meslek yüksek okulu, geri kalan %27’si ise lisans derecesine sahiptir.

3.2. Ölçekler

Bu çalışmada yararlanılan ölçekler aşağıda sunulmuş olup, likert tipi ölçeklerde 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” karşılık gelmektedir. Ayrıca katılımcılardan demografik bilgileri içeren soruları da yanıtlamaları istenmiştir. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik, ikinci bölüm çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin ölçeklerin bulunduğu ifadelerdir. Çalışmada yararlanılan ölçekler, daha önce pek çok kez geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerden seçilmiştir.

İKY Uygulamaları Ölçeği

İKY Uygulamalarının ölçümü için daha önce Demirtaş (2013) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği Türkiye bağlamında yapılmış olan, 16 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa değeri) bu çalışmada .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçek sorusuna örnek olarak “Bu iş yerinde kapsamlı eğitim politika ve prosedürleri mevcuttur” verilebilir.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Örgütsel Adalet Algısı ölçümü için daha önce Yürür (2005) tarafından kullanılan ve 20 ifade içeren bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa değeri) çalışmamızda .74 olarak hesaplanmıştır. Ölçek sorusuna örnek olarak “Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir” verilebilir.

İşe Adanmışlık Ölçeği

İşe Adanmışlığın ölçümü için Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmış olup güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa değeri) bu çalışmada .86 olarak hesaplanmıştır. Ölçek sorusuna örnek olarak “İşimde Başarılı Olabilmek İçin Elimden Geleni Yaparım” verilebilir.

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

Erben ve Ötken’in (2014) tarafından kullanılan ve Türkçe’ye Deniz Küçükusta’nın (2007) uyarladığı, 15 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa değeri) .73’tir. Ölçek sorusuna örnek olarak “Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum” verilebilir.

Kayırmacılık (Nepotizm) Ölçeği

Kayırmacılığın ölçümü için ise Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından kullanılan ve 14 ifadeden oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Bahse konu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa değeri) bu çalışmada .76 olarak hesaplanmıştır. Ölçek sorusuna örnek olarak “Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır” verilebilir.

3.3. Ortak Yöntem Varyansı (Common Method Variance) Analizi

Çoğunlukla verinin tek bir kaynaktan toplandığı, farklı değişkenleri ölçen araçların aynı soru formunda birlikte kullanımının söz konusu olduğu durumlarda ortak yöntem varyansı yanlılığı ortaya çıkabilmektedir (Malhotra vd. 2006: 1865). Yönetim ve organizasyon yazınında, özellikle anket sonuçlarının analizlere dayalı yorumlanması aşamasındaki hataları ve birey üzerinde değişik düzeylerde etkide bulunması muhtemel birçok sosyal faktörün en aza indirilmesi amacıyla Podsakoff vd. (2012) tarafından geliştirilen prosedür bu çalışmada izlenmiştir. Sözü edilen yöntemle göre, bağımsız değişkenlerle ilgili ölçek maddeleri, bağımlı değişkenlerle ilgili ölçek maddelerinden önce gelmelidir. Bu doğrultuda, demografik bilgilere ek olarak, ‘İKY uygulamaları’, ‘örgütsel adalet’ ve ‘kayırmacılığa’ yönelik ifadeler için hazırlanan ölçek ilk zaman diliminde; çalışmanın bağımlı değişkenleri olan ‘işe adanmışlık’ ve ‘iş-yaşam dengesine’ yönelik ifadeleri içeren ölçekler ise aynı çalışanlara takip eden süreçte ikinci zamanlı olarak, ilk veri toplama sürecinden 5 hafta sonra uygulanmıştır.

4. Bulgular

Veri analizinde tanımlayıcı istatistik teknikler, değişkenler arası ilişkileri göstermek üzere korelasyon, nedenselliği sınamak için stepwise regresyon analizi ve düzenleyicilik etkisini gösterebilmek için etkileşim teriminin dahil edildiği regresyon analizi yöntemlerine başvurulmuştur. Ayrıca, çalışmada değişkenlerin iç tutarlılığını ölçmek üzere güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın değişkenlerine ait korelasyon, ortalama ve standart sapmaya ilişkin değerler Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
İKY Uygulamaları	3.49	.74	(.92)				
Örgütsel Adalet Algısı	3.56	.58	-.295*	(.74)			
İşe Adanmışlık	3.86	.53	.313**	-.145**	(.86)		
İş-Yaşam Dengesi	2.98	.49	.416**	.459**	.288*	(.73)	
Kayırmacılık	3.25	.42	-.201**	-.113**	-.104**	.510**	(.76)

*p<.05; **p<.01

Her bir değişkene ait Cronbach Alfa değeri parantez içerisinde gösterilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde, İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı ve kayırmacılık ile olumsuz; işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi ile olumlu korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışmada öne sürülen hipotezleri sınamak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisine İlişkin Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağ.Değ (DV): İşe Adanmışlık			Bağ.Değ (DV): İş-Yaşam Dengesi		
	Adım 1 IV-Med (β)	Adım 2 IV – DV (β)	Adım 3 IV/Med – DV (β)	Adım 1 IV-Med (β)	Adım 2 IV – DV (β)	Adım 3 IV/Med – DV (β)
Bağımsız Değişken (IV) İKY Uygulamaları	-.295*	.313*	.296*	-.295*	.416*	.604*
Aracı (Med.) Örgütsel Adalet Algısı			-.058			.637*
R ²	.087	.098	.101	.087	.173	.544
F Değişimi	36.575	41.794	1.304	36.575	80.515	228.775

*p<.05

Çalışmada aracı değişken analizi kapsamında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür uygulanmıştır. Bu kapsamda tablo değerlerinden de görüleceği üzere öncelikle bağımsız değişken olan İKY uygulamalarının aracı değişken olan örgütsel adalet algısı ($\beta = -.295$; $p < .05$) üzerindeki etkisi hesaplanmıştır. Daha sonra İKY uygulamalarının işe adanmışlık ($\beta = .313$; $p < .05$) ve iş-yaşam dengesi ($\beta = .416$; $p < .05$) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak İKY uygulamalarının örgütsel adalet algısı modelde aracı rolde iken işe adanmışlık ($\beta = -.058$; $p > .05$) ve iş-yaşam dengesi ($\beta = .637$; $p < .05$) üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 2 sonuçları incelendiğinde, İKY uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığını ve iş yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği, örgütsel adalet algısının ise İKY uygulamaları ile iş-yaşam dengesi ilişkisinde aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Analizin son aşamasında İKY uygulamalarının etkisinin de anlamlı olması ($\beta = .604$; $p < .05$) aracılık etkisinin kısmi aracılık olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, yapılan aracılık analizlerinde örgütsel adalet algısının İKY uygulamaları ile işe adanmışlık ilişkisinde aracı rolde olmadığı gözlemlenmiştir.

İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kayırmacılığın düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçları ise Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: **Kayırmacılığın Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Adım	Bağımlı Değişken			
	Örgütsel Adalet Algısı	R ²	ΔR ²	F Değişimi
Adım 1				
İKY Uygulamaları	-.295*	.087	.087	36.575
Adım 2				
İKY Uygulamaları	-.217*			
Kayırmacılık	-.114*	.147	.060	133.201
Adım 3				
İKY Uygulamaları	-.283*	.148	.001	.801
Kayırmacılık	-.098			
Etkileşim Terimi	-.067			

Not: Standardize Beta Değerleri Kullanılmıştır; *p< .05
Etkileşim Terimi: İKY Uygulamaları*Kayırmacılık

Tablo 3 sonuçları incelendiğinde regresyon analizi son aşamasında etkileşim terimi değeri ($\beta = -.067$; $p > .05$) anlamsız çıkmıştır. Yani kayırmacılığın İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde düzenleyici role sahip olmadığı gözlenmiştir.

Özetle, araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerden;

Hipotez 1 desteklenmiştir (İKY uygulamaları çalışanların işe adanmışlığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir).

Hipotez 2 desteklenmiştir (İKY uygulamaları çalışanların iş-yaşam dengeleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir).

Hipotez 3 reddedilmiştir (İKY uygulamaları ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasında kayırmacılık düzenleyici bir role sahiptir).

Hipotez 4a reddedilmiştir (Örgütsel adalet algısı İKY uygulamaları ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir).

Hipotez 4b desteklenmiştir (Örgütsel adalet algısı İKY uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir).

5. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada örgütsel adalet algısı değişkeninin aracı olduğu varsayımlanan bir modelde İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Ayrıca, kayırmacılığın İKY uygulamaları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide düzenleyici rolü ele alınmıştır. Çalışmanın incelenen değişkenler arası ilişki ve etkileşimlerin ortaya çıkardığı görgül bulguları sağlam bir metodoloji ile birleştirmesi açısından örgütsel davranış ve İK yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Çalışmanın metodolojik açıdan en güçlü yanlarından biri anket tasarımının olduğu araştırmalarda ortak yöntem hatasını azaltabilmek için Podsakoff vd. (2012) tarafından önerilen prosedürü uygulayarak verilerin iki zamanlı olarak, boylamsal bir şekilde toplanmış olmasıdır. Bu uygulamanın elde edilen verilerin sağlamlığı ve tutarlılığını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışmada İKY uygulamalarının işgörenlerin hem işe adanmışlığı hem de iş-yaşam dengeleri üzerinde olumlu role sahip olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, performans değerlendirme ve katılımı esas alan etkin İKY uygulamaları, işgörenlerin işe adanmalarını sağlamakta ve iş-özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına olanak tanımaktadır. Çalışmadan elde edilen bulguları literatür ile birlikte değerlendirdiğimizde şöyle bir çıkarım yapmak mümkün olmaktadır: İKY uygulamaları sayesinde çalıştığı örgütte kendilerine değer verildiği, önemsendiği ve desteklendiğini hisseden işgörenlerin bireysel olarak çaba göstermeye ve işlerine kendilerini adamaya hazır oldukları görülmektedir (Rich vd., 2010; Salanova ve Schaufeli, 2008). Ayrıca, işe adanmışlığı yüksek çalışanların yüksek düzeyde iş performansı sergiledikleri alan yazınında çeşitli araştırma bulgularıyla desteklenmektedir (Işık ve Kama, 2018; Rich vd., 2010; Bakker ve Bal, 2010; Salanova vd., 2005). Çalışmamızda elde edilen bulgulara dayalı olarak İKY uygulamalarının çalışanların iş ve özel yaşamları arasında daha iyi bir denge oluşturmalarını kolaylaştırdığı ileri sürülebilir.

Örgütsel adalet algısının, İKY uygulamaları ile iş-yaşam dengesi ilişkisi üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. İKY uygulamaları ile iş-yaşam dengesi ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi çalışmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarının iş-yaşam dengesi oluşturmadaki nedenine vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle, iyi yapılandırılmış İKY uygulamaları, çalışanların iş yaşam dengesi önünde başlıca engel olarak gördükleri iş yükünün adil şekilde paylaşımı, mesai saatlerinin hakkaniyete uygun düzenlenmesinin önünü açmakta, bu da işgörenlerin adalet algısı üzerinde olumlu etkide bulunarak onların iş yaşam dengesi kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Buradan hareketle, işe alımlarda uzmanlık, liyakat ve yetkinliklerin öncelikli tutulduğu, ödül sistemlerinin teşvik edici olduğu, karar alma süreçlerine çalışanların katılabildiği İKY uygulamalarının örgüt içindeki adalet ve hakkaniyet algısını olumlu etkileyerek çalışanların iş ve özel yaşamları arasında daha iyi bir denge oluşturmalarına hizmet ettiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Çalışmada örgütsel adalet algısının, İKY uygulamaları ile işe adanmışlık ilişkisi üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. İKY uygulamaları ile işe adanmışlık arasında örgütsel adalet algısının aracı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir değişkenin aracılık etkisi gösterebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisini azaltması (kısmi aracılık) veya anlamsız kılması (tam aracılık) beklenmektedir. Alan yazınında bu türden aracılık etkisinin olmamasına "direct-only nonmediation" denilmekte (Zhao vd., 2010: 200) ve bu durum, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin çok güçlü olabilmesine bağlanmaktadır (Zhao vd., 2010; Rucket vd., 2011). Literatürde bu konuda desteklenen diğer bir görüş ise örneklem büyüklüğü arttıkça (>200) tam aracılık etkisinin tamamen kaybolabileceği yönündedir (Rucket vd., 2011:362-364). Öte yanda, çalışmada İKY uygulamaları ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide kayırmacılığın düzenleyici bir rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin havacılık sektöründe faaliyet göstermesi ve büyük ölçüde yetkinliğe dayalı İKY uygulamalarını benimsemesinden kaynaklandığını düşündürmektedir. Sektörün doğası gereği hataların yaratacağı maliyet çok büyük olacağı için işletme, çalışanların seçim ve terfi aşamalarında bilgi, beceri, kabiliyetler ve liyakatı belirleyici unsurlar olarak öne çıkarmaktadır.

Her sosyal bilim araştırmasında olduğu gibi bu çalışmanın da kuramsal ve metodolojik dayanaklarının yanı sıra çeşitli sınırlılıkları mevcuttur. Verilerin havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren, uçak bakım ve onarım alanında uzmanlaşmış, tek bir işletmeden elde edilmiş olması sonuçların genellenebilirliği üzerinde bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Bu bakımdan mevcut çalışma bulgularının hem farklı sektörler (hizmet sektörü gibi) hem havacılık ve savunma sanayinde faaliyet gösteren farklı işletmeler üzerinde ele alınmasını gelecek araştırmalar için önermekteyiz. Hatta gelecek çalışmaların bir adım öteye giderek farklı coğrafi ve kültürel bağlamlarda, çoklu örnek olaylar temelinde, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı tasarımla araştırmalar gerçekleştirilmesi veri çeşitlemesini (triangulation) artırarak ele alınan konunun boyutlarının derinlemesine anlaşılmasına ve örüntülerinin ortaya çıkarılabilmesine imkân verecektir.

Son olarak çalışmada elde edilen sonuçlardan hareketle insan kaynakları yöneticileri, uygulamacılar ve örgütsel karar alıcılar için çeşitli çıkarımlarda bulunulabilir. Örgüt içerisinde etkin İKY uygulamaları çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde doğrudan, iş-yaşam dengesi üzerinde ise hem doğrudan hem örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı etkiye sahiptir. Bu açıdan örgüt içerisinde etkin İKY uygulamalarının geliştirilmesi yönünde çeşitli adımların atılması önerilmektedir. Örneğin, her düzeyden çalışanın katılabildiği, formel ve beceri temelli eğitim sistemlerinin tasarlanması; süreç, davranış ve gelişim odaklı performans değerlendirme sisteminin uygulanması; karar alma süreçlerinde çalışanlara söz hakkı tanınması; çalışanların seslerini üst kademelere kadar ulaştırabilmesi yönünde çeşitli mekanizmaların, etik kodların geliştirilmesi; işe alım ve terfilerde liyakat ilkesinin benimsenmesi gibi uygulamaların yöneticiler ve karar vericilerce özenle hayata geçirilmesi çalışanların işe adanmışlıklarını arttıracak ve iş-yaşam dengelerini daha iyi kurmalarına zemin hazırlayacaktır. Bu açıdan örgütsel karar alıcıların kurumlarında mevcut karar alma süreçlerinde çalışanların alınan kararları sorgulamalarına fırsat vermeleri ve karardan etkilenen tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlamaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (2), 62-77.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey, *Sex Roles*, 53, 453-471.
- Bakker, A. B. ve Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Biber, L. (2006). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford University Press, Stanford, California, US.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. ve Wood, S.J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*. 61(3): 467-501.
- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Burucuoğlu, M., Çapkulaç, O. ve Gül, H. (2015). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri Üzerine bir Araştırma. *Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-59.

- Büte, M. (2011a). Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *E-Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 194-213.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2011). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wessen, M.J., Porter, C.O.L. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 949-969.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erben, G.S. ve Ötken, A.B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 103-121.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Fershtman, C., Gneezy, U. ve Verboven, F. (2005). Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule. *Journal of Legal Studies*, 34, 371-394.
- Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D. ve German, G. (2016). It is Time for Justice: How Time Changes What We Know about Justice Judgments and Justice Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 37(1), 30-56.
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S.W. (1995). Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11-19.
- Giray, M. D. ve Ergin, C. (2006). Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 83-101.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Series in Applied Psychology. Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg J. ve Folger R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In: P.B. Paulus (Ed.), *Basic Group Processes* (pp.235-256). Springer Series in Social Psychology. Springer, New York, NY.
- Guthrie, J.P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Gündüz, B. , Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.

- Haar, J., Spell, C.S. ve O'Driscoll, M.P. (2005). Organisational Justice and Work-Family Policies. *South Pacific Journal of Psychology*, 16(1), 30-39.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers, *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Harris, L. C. ve Ogbonna, E. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Harmon, H. A., Brown, G., Widing, R. E. ve Hammond, K. L. (2002). Exploring the sales manager's feedback to a failed sales effort. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 43-55.
- Harter, J., Schmidt, F.L., Agrawal, S. ve Plowman, S.K. (2013). The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes, Meta-Analysis, GALLUP Research Paper.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40(1): 171-188.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- İşık, M. ve Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Judge, T.A. ve Colquitt, J.A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Jyothi, S.V. ve Jyothi, P. (2012). Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women. *Advances in Management*, 5(6), 35-43.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Katou, A. A. ve Budhwar, P. S. (2010). Causal Relationship between HRM Policies and Organisational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Kelley, H. H. (1973). The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Kernan, M. C. ve Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916.
- Korsgaard, M. A. ve Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Kuchinke, P. K. (2012). Invited Reaction: Mentoring as an HRD Approach: Effects on Employee Attitudes and Contributions Independent of Core Self-evaluations. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 167-175.
- Lado, A.A. ve Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competence Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Lee, C., Law, K.S. ve Bobko, P. (1999). The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two Year Study of a Skill Based Pay Plan. *Journal of Management*, 25(6), 851-873.
- Liljegren, M. ve Ekberg, K. (2009). The Associations between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout. *Work*, 33(1), 43-51.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. ve Ireland, R. D. (2007). The value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.

- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. ve Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. ve Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 281-306.
- Ostroff, C. ve Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 179-206.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S. ve Podsakoff, N. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539-569.
- Rana, S., Ardichvili, A. ve Tkachenko, O. (2014). Theoretical Model of the Antecedents and Outcomes of Employee Engagement. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249-266.
- Rayton, B.A. ve Yalabık, Z.Y. (2014). Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rogers, E.W. ve Wright, P.M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Rucker, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. ve Petty, R.E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5/6, 359-371.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sanders, K., Shipton, H. ve Gomes, J. F. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.
- Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Shankar, T. ve Bhatnagar, J. (2010). Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intention. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 74-87.
- Smith, J. ve Gardner, D. (2007). Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C. ve Spiliotis, S. (2007). Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

- Sürgevil, O. (2015). *Çalış Anne: Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik (1.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TCAA Sector Report. (2012). *Turkish Civil Aviation Assembly Sector Report*. Prepared by The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 176-190.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Whitener, E.M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*. 27(5): 515-535.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., ve Moynihan, L.M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*. 13(3): 21-36.
- Youndt, M.A, Snell, S.A, Dean, J.W. ve Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

THE EFFECTS OF HRM PRACTICES ON WORK ENGAGEMENT AND WORK-LIFE BALANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE MODERATING ROLE OF NEPOTISM

Extended Abstract

Aim: Globalisation, workforce diversity, technology and increasing competition bring effective HRM practices to the forefront and thereby, the strategic role of human resources that have been considered to be difficult to be imitated and substituted has been more pronounced today. This study is based on the idea that the content-based approach of HRM practices is inadequate to explain the relationship between human resource management and performance in line with the argument put forward by Bowen and Ostroff (2004) and Ostroff and Bowen (2000). This study aims at examining the effect of HRM practices on work engagement and work-life balance mediated by organizational justice perception. Besides, the moderating role of nepotism was investigated in the relationship between HRM practices and organizational justice perception.

Method: The study was conducted in a manufacturing company operating in the aviation industry and the data was gathered longitudinally in two waves (time lag: 5 weeks) through 387 full time employees during the period of January and February 2016. In order to decrease the common method bias based on the self-reporting surveys, a specific procedure suggested by Podsakoff et al., (2012) was adopted in this study. In this regard, all scales used in the survey form were divided into two sections and the first half of the scales was conducted. Five weeks later, the other half of the scales were administered on the same participants as they did the first part of the survey five weeks ago. For the measurement of HRM practices, a scale previously used by Demirtaş (2013) consisting of 16 expressions was adopted. For the measurement of organizational justice perception the scale by Yürür (2005) including 20 items was utilized. For the measurement of work engagement, the scale originally developed by Rich et al. (2010) consisting of 18 items were adopted. For the measurement of work-life balance a scale by Erben and Ötken (2014) consisting of 15 items was benefited and finally, in order to measure nepotism, a scale by Asunakutlu and Avcı (2010) consisting of 14 items was used in this study.

Findings: Research evidence demonstrates that HRM practices (training, reward systems, staffing, performance appraisal and participation) positively influences both work engagement and work-life balance of employees working in the selected aviation firm. Based on the hypothesized model, it was assumed that the perception of the fair and transparent HRM will have a positive effect on the perception of organizational justice and this positive effect is expected to positively predict the work engagement and work-life balance of employees. Namely, partially mediating effect of organizational justice perception on the relationship between HRM practices and work-life balance has been statistically found. However, the mediating effect of organizational justice perception in the relationship between HRM practices and work engagement has not been observed based on the results of stepwise regression analysis. The moderating role of nepotism in the relationship between HRM practices and organizational justice perception has not also been found. In summary, hypothesis 1, 2 and 4b were accepted, whereas hypothesis 3 and 4a were rejected. This situation suggests that the business in which the study is carried out operates in a public aviation sector and that it is based on the adoption of competency based HRM practices. Since the cost of errors will be very high by the nature of the sector and the already existing practices are determined by the laws and regulations in force, it is considered that this organization puts forward the knowledge, skills, abilities and merit as the determining factors in the selection and promotion stages of the employees.

Conclusion: As a result, it can be understood that HRM practices have a positive role in both work engagement and work-life balance. Accordingly, the effective HRM practices based on training, reward systems, staffing, performance appraisal and participation enable employees to get attracted to work, and also provide a healthy balance between their work and private lives.

Employees who feel that they are valued, cared and supported by HRM practices seem to be ready to make an individual effort and dedicate themselves to their jobs (Rich et al., 2010; Salanova and Schaufeli, 2008). As a matter of fact, the performance outcomes of employees tend to be higher for those who are engaged to work thanks to effective HRM practices within an organization. It can be concluded that HRM practices serve to create a better balance between employees' work and private lives. The effective use of HRM practices and tools (for example, mitigation and sharing of workload, regulation of working hours, etc.) help employees to establish work life balance, support their professional life development and thus increase their quality of life.

