

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNDE**  
**İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**  
**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Prof.Dr. Ali AKSOY**

**HAZIRLAYAN**  
**Onur YILMAZ**

**MALATYA-2022**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNDE**  
**İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan:**

**Onur YILMAZ**

**Tez Danışmanı:**

**Prof.Dr. Ali AKSOY**

**MALATYA-2022**

## ONUR SÖZÜ

Prof.Dr. Ali AKSOY danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

**Onur YILMAZ**



## ÖNSÖZ

Uzun ve meşakkatli bir yolda gerek bilgi birikimiyle gerekse engin tecrübesiyle yolumda ilerlememi sağlayan saygıdeğer danışmanım Prof.Dr. Ali AKSOY'un üzerimdeki emeği tarif edilemeyecek kadar çoktur. Yaklaşık on yıl süren bu süreçte yılmak bilmeden beni desteklemesi, tükendiğim noktada bana omuz vermesi çalışmanın tamamlanmasındaki en büyük etkidir. Bunun yanında bu zorlu süreçte sağlam bir temel oluşturmamı sağlayan, bana farklı bakış açıları kazandıran değerli hocalarım Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR'e, Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR'e ve Prof.Dr. Mehmet DENİZ'e şükranlarımı sunarım.

Son olarak beni on yıl boyunca bıkmadan destekleyen, bu süre zarfında kendinden sayısız fedakarlıklar yapan eşim Özge'ye ve bilgisayarın başına her geçtiğimde yanıma oturan ve tuşlara basan oğlum Ali Alp'e çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

**Onur YILMAZ**

## ÖZET

Sadece Türkiye’de on milyarlarca dolar değerindeki havacılık sektörünün bel kemiğini oluşturan hava aracı bakım teknisyenlerinin yıllar içerisinde kazandığı bilgi birikimi ve tecrübesinin ölçülemez önemi bu personellerin bağlılıklarının artırılması ya da olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılmasını öne çıkarmaktadır. Öyle ki çeşitli şekillerde etkilenen bağlılığın kurum lehine bir davranışa dönüştürülmesi organizasyonların varlığı ve sürdürülebilirliği açısından önem kazanmıştır. Burada öne çıkan nokta olarak kurum içi uygulamaların adil olup olmadığı dikkat çeken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet çevresel uyarıcıların değerlendirmesi sonucunda bireysel bir algı durumu olarak karşımıza çıkarken; iş görenin işine yönelik genel tutumunu gösteren iş tatmininin etkisi de bir diğer faktör olarak bağlılık üzerinde kendisini göstermektedir.

Türkiye, Almanya, Belçika, Hollanda ve A.B.D.’de kamu ve özel sektör havacılık kuruluşlarında görev yapan 423 hava aracı bakım personelinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş tatminlerinin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmayla alan yazında örneklem bağlamında çalışmanın yapıldığı dönem itibariyle konuyu ele alan çalışmanın bulunmayışı nedeniyle mevcut duruma ışık tutulması ve ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın alan yazın kısmını oluşturan ilk üç bölümde çalışmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik tanımlar ve teoriler incelenmiş; dördüncü bölümde ise örnek grubu üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda değişken arası ilişkilerin mevcudiyetine yönelik analiz sonuçlarına göre; örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde; değişkenlerin alt boyutlarında ise işlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve kuvvetli; kişilerarası adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilirken bilgisel adalet ile devamlılık bağlılık arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet algısından etkilenip etkilenmediğine yönelik gerçekleştirilen analizler neticesinde aralarındaki ilişkiye paralel olarak aynı alt boyutların anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir. Son hipotez olarak iş tatmininin aracılık rolü incelenmiş ve iş tatminin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

## ABSTRACT

Aircraft maintenance technician's valuable experience, who are the backbone's of the aviation industry which is worth more than tens of billions only in Turkey, features the importance of enhance the commitments of these staff and eliminate the unfavorable factors which reduce the commitment. Transformation of commitment, which can be effected with different ways, to favor of the company is important for existence and sustainable of organization. In these cases, perception of justice for internal practices are getting more important and come into prominence. While the justice is evaluation of the circumferential stimulants and individual perception, job satisfaction is the another factor which represent the general behavioral approach to his job for directly affect commitment.

With this study, which is aimed to explore relationship and the impacts between the perceived organizational justice and organizational commitment and also test the mediating role of job satisfaction between these relationships via using data collected from 423 participants who are employed in public and private companies which are located in Turkey, Germany, Belgium, The Netherlands, and USA as aircraft maintenance technicians, it have been aimed to light on the current situation and to be a source for studies to be carried out in the future.

In the first three chapters, which constitute the literature part of the study, definitions and theories regarding organizational justice, organizational commitment and job satisfaction, which are the variables of the study, are examined; In the fourth chapter, the results of the research carried out on the sample group are given. In this context, according to the results of the analysis regarding the existence of relations between variables; positive and moderate level of organizational justice perception and organizational commitment was found. In the sub-dimensions of the variables; the procedural justice perception and affective commitment relations are positive and moderate, and the normative commitment is positive and strong. A positive and weak relationship was found between the perception of interpersonal justice and affective commitment, a negative and weak relationship was found between informational justice and continuance commitment. As a result of the analyzes carried out to determine whether organizational commitment is affected by the perception of organizational justice, it has been determined that the same sub-dimensions are significant predictors in parallel with

the relationship between them. As the last hypothesis, the mediating role of job satisfaction was examined and it was determined that job satisfaction has a full mediating role in the relationship between organizational justice perception and organizational commitment.

**Key Words:** Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction.



## İÇİNDEKİLER

ÇALIŞMA ONAY SAYFASI .....	iii
ONUR SÖZÜ .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xx
KISALTMALAR.....	xxi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	5
1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Temelleri .....	7
1.4. Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması .....	8
1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri .....	9
1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	10
1.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	10
1.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri .....	10
1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	10
1.5.1. Dağıtım Adaleti .....	11
1.5.1.1. Eşitlik Teorisi.....	11
1.5.1.2. Adalet Yargı Teorisi .....	12
1.5.1.3. Göreceli Yoksunluk Teorisi .....	12
1.5.1.4. Sosyal Değişim Teorisi.....	13
1.5.2. Süreç Adaleti .....	14
1.5.2.1. Adalet Güdüsü Teorisi.....	15
1.5.2.2. Bilişsel Dayanaklar Teorisi.....	16
1.5.2.3. Kişisel Çıkar Modeli .....	16
1.5.2.4. Grup Değer Teorisi .....	17
1.5.3. Etkileşim Adaleti.....	17



1.5.4. Bütünleştirici Adalet.....	18
1.5.4.1. Adalet Teorisi.....	19
1.5.4.2. Grup Katılım Modeli .....	19
1.6. Örgütsel Adalet Algısı Süreci .....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	23
2.1.1. Bağlılığın Genel Tanımı.....	24
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	26
2.2.1. Bireysel Faktörler .....	27
2.2.1.1. Yaş .....	27
2.2.1.2. Cinsiyet .....	27
2.2.1.3. Medeni Durum.....	28
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	28
2.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler .....	28
2.2.2.1. Performans Sistemi .....	28
2.2.2.2. Ücret Düzeyi.....	29
2.2.2.3. Örgüt Kültürü.....	29
2.2.2.4. Yönetim Tarzı .....	29
2.2.2.5. Örgütsel Adalet.....	29
2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	30
2.2.3.1. Alternatif İş İmkânları .....	30
2.2.3.2. Profesyonellik.....	30
2.2.3.3. Sosyal ve Ekonomik Öğeler .....	31
2.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim ve Değişimi .....	31
2.4. Örgütsel Bağlılık Biçimleri .....	32
2.4.1. Davranışsal Bağlılık.....	33
2.4.2. Tutumsal Bağlılık.....	33
2.5. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar .....	34
2.5.1. Etzioni Modeli .....	34
2.5.2. O'Reilly ve Chatman Modeli .....	35
2.5.3. Katz ve Kahn Modeli.....	36
2.5.4. Mowday Modeli.....	37
2.5.5. Wiener Modeli.....	38

2.5.6. Penley ve Gould Modeli.....	38
2.5.7. Becker'in Sınıflandırması .....	39
2.5.8. Salancik'in Sınıflandırması.....	41
2.5.9. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	41
2.6. Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları .....	43
2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Varlık Odağı.....	43
2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Davranış Odağı .....	43
2.7. Örgütsel Bağlılığın Avantajları .....	44
2.8. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Karşılaşılan Zorluklar .....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı.....	47
3.1.1. İçsel Tatmin Kavramı.....	48
3.1.2. Dışsal Tatmin Kavramı .....	49
3.2. İş Tatmininin Gelişimi.....	49
3.3. İş Tatmininin Önemi .....	50
3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	50
3.4.1.1. Yabancılaşma.....	51
3.4.1.2. Stres .....	52
3.4.1.3. Sağlık Sorunları.....	52
3.4.2. Örgütsel Sonuçları .....	52
3.4.2.1. Çalışan Devir Hızı .....	53
3.4.2.2. Devamsızlık .....	53
3.4.2.3. Performans .....	54
3.4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	54
3.5. İş Tatmini Teorileri .....	55
3.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri .....	55
3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	56
3.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	56
3.5.1.3. Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Kuramı.....	57
3.5.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	58
3.5.2. Süreç Teorileri.....	58
3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	59
3.5.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	60

3.5.2.3. Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı .....	61
------------------------------------------------	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler .....	62
4.1.1. Araştırmanın Konusu .....	62
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	62
4.1.3. Araştırmanın Amacı .....	63
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	64
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	65
4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	65
4.1.7. Pilot Çalışma .....	69
4.1.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	71
4.1.9. Veri Toplama Araçları .....	72
4.1.9.1. Kişisel Bilgi Formu.....	72
4.1.9.2. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	72
4.1.9.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	73
4.1.9.4. İş Tatmini Ölçeği .....	75
4.1.10. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	76
4.1.11. Güvenirlilik Analizi ve Normallik İstatistikleri .....	76
4.1.12.Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	80
4.1.13.Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	83
4.1.14.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	88
4.1.15.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	90
4.1.16.İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	94
4.1.17.İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	96
4.2. Bulgular .....	98
4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	98
4.2.2. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular .....	103
4.2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	103
4.2.4. İş Tatminine İlişkin Bulgular.....	104
4.2.5. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular .....	104
4.2.5.1. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler.....	104

4.2.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.....	107
4.2.5.3. İş Tatminin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular.....	109
4.2.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	114
4.2.6.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki	117
4.2.6.2. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	117
4.2.6.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	118
4.2.6.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki .....	121
4.2.6.5. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	123
4.2.6.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	126
4.2.6.7. Katılımcıların Statüleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki	126
4.2.6.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipi ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	127
4.2.6.9. Katılımcıların Milliyetleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki	128
4.2.6.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörler ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	131
4.2.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	135
4.2.7.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	137
4.2.7.2. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	138
4.2.7.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	139
4.2.7.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ..	141
4.2.7.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki .....	142
4.2.7.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	144
4.2.7.7. Katılımcıların Statüleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki .....	145
4.2.7.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	146

4.2.7.9. Katılımcıların Milliyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.	147
4.2.7.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	149
4.2.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki	152
4.2.8.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki .....	153
4.2.8. 2. Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki	153
4.2.8.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki.....	154
4.2.8.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki .....	154
4.2.8.5. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki..	155
4.2.8.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki.....	156
4.2.8.7. Katılımcıların Statüleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki .....	156
4.2.8.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki.....	157
4.2.8.9. Katılımcıların Milliyetleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki .....	157
4.2.8.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki	159
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	161
KAYNAKÇA.....	170
EKLER .....	215

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Adalet Boyutlarına Yönelik Genel Kurallar .....	<b>20</b>
<b>Tablo 1.2.</b> Adalet Boyutlarının Davranışlara Etkileri .....	<b>21</b>
<b>Tablo 3.1.</b> İş Tatmini Tanımları .....	<b>49</b>
<b>Tablo 4.1.1.</b> Ana Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu .....	<b>67</b>
<b>Tablo 4.1.2.</b> Alt Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu.....	<b>68</b>
<b>Tablo 4.1.3.</b> Ana Kütle /Örnekleme Dağılımı.....	<b>71</b>
<b>Tablo 4.1.4.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği .....	<b>73</b>
<b>Tablo 4.1.5.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	<b>74</b>
<b>Tablo 4.1.6.</b> İş Tatmini Ölçeği .....	<b>75</b>
<b>Tablo 4.1.7.</b> Faktör Analizleri Öncesi Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları .....	<b>77</b>
<b>Tablo 4.1.8.</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	<b>78</b>
<b>Tablo 4.1.9.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	<b>79</b>
<b>Tablo 4.1.10.</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	<b>80</b>
<b>Tablo 4.1.11.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi.....	<b>81</b>
<b>Tablo 4.1.12.</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	<b>82</b>
<b>Tablo 4.1.13.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği.....	<b>83</b>
<b>Tablo 4.1.14.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Çok faktörlü DFA Uyum İyiliği. <b>86</b>	
<b>Tablo 4.1.15.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	<b>87</b>
<b>Tablo 4.1.16.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi .....	<b>88</b>
<b>Tablo 4.1.17.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	<b>89</b>
<b>Tablo 4.1.18.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği.....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.1.19.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	<b>92</b>
<b>Tablo 4.1.20.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	<b>94</b>
<b>Tablo 4.1.21.</b> İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi.....	<b>95</b>
<b>Tablo 4.1.22.</b> İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	<b>95</b>
<b>Tablo 4.1.23.</b> İş Tatmini Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği.....	<b>95</b>
<b>Tablo 4.1.24.</b> İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri....	<b>97</b>
<b>Tablo 4.2.1.</b> Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	<b>98</b>

<b>Tablo 4.2.2.</b> Medeni Durum Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>98</b>
<b>Tablo 4.2.3.</b> Yaş Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	<b>99</b>
<b>Tablo 4.2.4.</b> Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	<b>99</b>
<b>Tablo 4.2.5.</b> Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	<b>100</b>
<b>Tablo 4.2.6.</b> Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>100</b>
<b>Tablo 4.2.7.</b> Statü Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	<b>101</b>
<b>Tablo 4.2.8.</b> Çalışılan Hava Aracı Tipine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>101</b>
<b>Tablo 4.2.9.</b> Milliyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>102</b>
<b>Tablo 4.2.10.</b> Çalışılan Sektöre İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>102</b>
<b>Tablo 4.2.11.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	<b>103</b>
<b>Tablo 4.2.12.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	<b>103</b>
<b>Tablo 4.2.13.</b> İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	<b>104</b>
<b>Tablo 4.2.14.</b> Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	<b>105</b>
<b>Tablo 4.2.15.</b> Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları	<b>107</b>
<b>Tablo 4.2.16.</b> Aracılık Etkisi Birinci Adım Analizleri.....	<b>111</b>
<b>Tablo 4.2.17.</b> Aracılık Etkisi İkinci Adım Analizleri.....	<b>111</b>
<b>Tablo 4.2.18.</b> Aracılık Etkisi Üçüncü Adım Analizleri .....	<b>111</b>
<b>Tablo 4.2.19.</b> Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>112</b>
<b>Tablo 4.2.20.</b> Ana Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu .....	<b>113</b>
<b>Tablo 4.2.21.</b> Alt Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu.....	<b>113</b>
<b>Tablo 4.2.22.</b> Örgütsel Adalet Algısı Dağılım İstatistikleri .....	<b>114</b>
<b>Tablo 4.2.23.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	<b>117</b>
<b>Tablo 4.2.24.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>118</b>
<b>Tablo 4.2.25.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	<b>119</b>
<b>Tablo 4.2.26.</b> Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Çocuk Sayıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	<b>120</b>
<b>Tablo 4.2.27.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>121</b>

<b>Tablo 4.2.28.</b> Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	<b>122</b>
<b>Tablo 4.2.29.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	<b>123</b>
<b>Tablo 4.2.30.</b> Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>124</b>
<b>Tablo 4.2.31.</b> Dağıtım Adaleti ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	<b>125</b>
<b>Tablo 4.2.32.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>126</b>
<b>Tablo 4.2.33.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>127</b>
<b>Tablo 4.2.34.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Hava Aracı Tipi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>128</b>
<b>Tablo 4.2.35.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>129</b>
<b>Tablo 4.2.36.</b> Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>130</b>
<b>Tablo 4.2.37.</b> Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>132</b>
<b>Tablo 4.2.38.</b> Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>133</b>
<b>Tablo 4.2.39.</b> Dağıtım Adaleti Algısı ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	<b>134</b>
<b>Tablo 4.2.40.</b> Örgütsel Bağlılık Dağılım İstatistikleri.....	<b>135</b>
<b>Tablo 4.2.41.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	<b>137</b>
<b>Tablo 4.2.42.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>138</b>
<b>Tablo 4.2.43.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>139</b>



<b>Tablo 4.2.44.</b> Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Çocuk Sayıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	<b>140</b>
<b>Tablo 4.2.45.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>141</b>
<b>Tablo 4.2.46.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>142</b>
<b>Tablo 4.2.47.</b> Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games Howell Testi Sonuçları .....	<b>143</b>
<b>Tablo 4.2.48.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>144</b>
<b>Tablo 4.2.49.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>145</b>
<b>Tablo 4.2.50.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Hava Aracı Tipi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>146</b>
<b>Tablo 4.2.51.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>147</b>
<b>Tablo 4.2.52.</b> Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>148</b>
<b>Tablo 4.2.53.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>149</b>
<b>Tablo 4.2.54.</b> Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>150</b>
<b>Tablo 4.2.55.</b> İş Tatmini Dağılım İstatistikleri .....	<b>152</b>
<b>Tablo 4.2.56.</b> İş Tatmini ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>153</b>
<b>Tablo 4.2.57.</b> İş Tatmini ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>153</b>
<b>Tablo 4.2.58.</b> İş Tatmini ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>154</b>
<b>Tablo 4.2.59.</b> İş Tatmini ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>154</b>

<b>Tablo 4.2.60.</b> İş Tatmini ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	<b>155</b>
<b>Tablo 4.2.61.</b> İş Tatmini ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games Howell Testi Sonuçları .....	<b>155</b>
<b>Tablo 4.2.62.</b> İş Tatmini ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>156</b>
<b>Tablo 4.2.63.</b> İş Tatmini ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>156</b>
<b>Tablo 4.2.64.</b> İş Tatmini ile Hava Aracı Tipi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	<b>157</b>
<b>Tablo 4.2.65.</b> İş Tatmini ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>157</b>
<b>Tablo 4.2.66.</b> İş Tatmini ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>158</b>
<b>Tablo 4.2.67.</b> İş Tatmini ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	<b>159</b>
<b>Tablo 4.2.68.</b> İş Tatmini ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları .....	<b>159</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1.1. Araştırmanın Modeli .....	66
Şekil 4.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı .....	85
Şekil 4.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı.....	87
Şekil 4.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı.....	92
Şekil 4.1.5. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı.....	93
Şekil 4.1.6. İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü DFA Diyagramı .....	96
Şekil 4.2.1. Baron ve Kenny'nin Aracı Etki Analizi Diyagramı .....	110
Şekil 4.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Q-Q Plot Grafiği.....	114
Şekil 4.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği İşlemsel Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği.....	115
Şekil 4.2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği ....	115
Şekil 4.2.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Kişilerarası Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği	116
Şekil 4.2.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Bilgisel Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği.....	116
Şekil 4.2.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Q-Q Plot Grafiği.....	135
Şekil 4.2.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği ...	136
Şekil 4.2.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği .	136
Şekil 4.2.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği ..	137
Şekil 4.2.11. İş Tatmini Ölçeği Q-Q Plot Grafiği.....	152

## KISALTMALAR

<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AGFI</b>	: Adjustment Goodness of Fit Index
<b>AMOS</b>	: Analysis of a Moment Structures
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>E.R.G.</b>	: Existence Relatedness Growth
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>H<sub>0</sub></b>	: Sıfır Hipotezi
<b>H<sub>1</sub></b>	: Araştırma Hipotezi
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>K.M.O.</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>S.S.</b>	: Standart Sapma
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>V.I.E.</b>	: Valence - Instrumentality - Expectancy

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren insanoğlu üretim ve tüketimin ana unsuru olmuş ve bu döngü günümüze kadar devam etmiştir. Binlerce yıldır süren bu döngüde bireyin rolü çeşitli şekillerde ele alınmış, özellikle 1800’lü yıllarda gerçekleşen sanayileşme ile birlikte insan bilimsel araştırmaların konusu olmaya başlamıştır. Klasik yönetim felsefesinde insan önce bir makine dışı olarak görülmüş; daha sonrasında neo-klasik dönemle birlikte fiziksel varlığının yanında diğer yönleri keşfedilmiş ve potansiyeli ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. 1950’ler sonrasında ise insan faktörü modern yönetim biliminin merkezindeki yerini alarak bilimsel çalışmaların odak noktası haline almıştır.

Konu çalışan olduğunda ise devreye endüstriyel ve örgütsel psikoloji girmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar işgörenin parçası bulunduğu örgüt ile olan ilişkisini anlamaya çalışmakta, varsayım ve tespitleri ile çeşitli şekillerde çalışanın etkin katkısını kuruma sunmasına yardımcı olmaktadır. Bu noktada yarım aşırı aşkın bir süredir gerek bilim insanları gerekse yöneticiler tarafından ilgi gören ve çalışan-kurum ilişkisinde önemli bir yeri olan bağlılık olgusu öne çıkmıştır. Öncülleri ve sonuçları sayısız araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık Porter ve ark. tarafından “*örgüte bağlılık, örgütte kalma niyeti, kendi değer ve hedeflerini kurumunkilerle özdeşleştirme ve çalışanın parçası olduğu örgüt adına ekstra çaba sarf etmesi*” şeklinde tanımlanmıştır (Porter ve ark., 1974: 604). Çalışan bağlılığını artırmaya veya korumaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalar çeşitli sonuçlar ortaya koymuş, bu doğrultuda özellikle karar alma sürecine katılan işgörenlerin daha yüksek bağlılık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Karar alma mekanizmalarına katılım, çalışanın parçası olduğu kurumu şekillendirmeye yardım etmekte ve bu algı ise kurumun çalışanına değer verdiğinin göstergesi olarak kendini göstermektedir. Bu süreç sonunda bütünün ve alınan kararın parçası olduğu bilinci çalışanı kurumuna daha bağlı ve daha tatminkâr yapmaktadır (Lambert ve Hogan, 2008: 101). Burada tatmin algısının bağlılıkla ilişkisi öne çıkmaktadır. Daha çok yapılan işe yönelik sergilenen duygusal tepki olarak ifade edilebilen iş tatminine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde tatminsizliğin olduğu durumlarda bağlılığın azaldığı ve ilerleyen aşamasında ise tamamen ortadan kalkması sonucunda işten ayrılmaların gerçekleştiği; bunun tersine iş tatmini yüksek çalışanların buna paralel olarak özellikle duygusal bağlılıklarının güçlendiği ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde genel olarak birbirleri ile kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisi içerisinde oldukları görülmektedir. Birbiri ile yakın ilişki içerisinde bulunan bu iki kavram arasındaki en dikkat çekici farklılık odak noktalarından kaynaklanmaktadır. İşgörenin parçası olduğu örgüte yönelik gösterdiği duygusal tepki olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın yanında, bu duygusal tepki yapılan işe yönelik gerçekleştirildiğinde iş tatmini algısı öne çıkmaktadır (Yenihan, 2014: 175). Gerek kurum ilişkisi gerek iş ilişkisinde iki algıyı olumlu veya olumsuz tetikleyebilecek adalet algısının varlığı ise sergilenen davranışa yön vermede öne çıkan bir başka önemli değişken olarak uzun yıllardır araştırılmaktadır. Kişi tarafından gerek elde edilen sonuçların gerek sonuçlara giden sürecin gerekse bu süreçte sergilemiş olduğu etkileşimin nasıl algılandığı hem bağlılığı hem de iş tatmini iki farklı yöne doğru kolaylıkla etkileyebilmektedir.

Çalışma özeline gelindiğinde araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle bu üç konuyu örneklem çerçevesinde ele alan çalışmanın bulunmayışı söz konusu çalışmanın gerçekleştirilmesine öncülük etmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışma ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatminine yönelik alan yazın incelemesi yapılarak söz konusu üç değişken arasındaki ilişkinin mevcudiyeti, varsa nasıl ve ne yönde olduğunun uygulamalı olarak araştırılması amaçlanmaktadır.

Bu amaç altında örneklem grubunun çok uluslu katılımcılardan seçilerek çalışmaya konu değişkenlere yönelik farklı bakış açılarının varlığı araştırılmış ve bu durumun değişkenler üzerindeki etkisinin farklı olabileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda imkân dahilinde ulaşılabilen Türkiye, Belçika, Almanya, Hollanda ve A.B.D.'de bulunan kamu ve sivil havacılık kuruluşlarında görev yapan 3939 hava aracı bakım personeli çalışmanın ana kütlesi olarak tercih edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, üçüncü bölümde iş tatmini kavramı derinlemesine ele alınmış, dördüncü bölümde gerçekleştirilen uygulama bulguları incelenmiştir. Son bölümde ise elde edilen bulgular neticesinde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

İnsanın çevresiyle olan etkileşimi sonucunda, etrafında gerçekleşen olayları kendi algı çerçevesinde yorumlamasıyla kavramlaşan adalet olgusu gerek bireysel gerek kurumsal gerekse toplumsal açıdan etkisi büyük bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma daha çok örgütsel perspektifte ele alınan adalet algısının, dar çerçevede değerlendirildiğinde bir durumun veya olayın kişi perspektifinden bakıldığında adil veya adaletsiz oluşu, haklı veya haksız oluşu, ahlaki olup olmaması üzerine odaklanırken; daha geniş perspektifte bu algı durumunun kişisel, örgütsel ve toplumsal neden ve sonuçlarına odaklanmaktadır.

İşgörenlerin kurum içi süreçleri, ilişkileri, prosedürleri ve etkileşimlerine yönelik algılarını içeren örgütsel adalet, kişinin tutum ve davranışlarını etkilemekte; bu durum belirli bir süre sonra olumlu veya olumsuz olarak kişinin performansını, dolaylı olarak ise kurumun başarısını etkilemektedir. Daha çok sübjektif bir yapıda olan adalet algısı, genel olarak kendini adaletin ihlal edildiği durumlarda göstermektedir. Bireysel değerlendirmeye dayandığı için neyin adil neyin adil olmadığı değişkenlik göstermekle birlikte, örgütsel çerçevede genel olarak; ücret eşitsizlikleri, aynı işi yapan çalışanlarda cinsiyet ayrımları, performans değerlendirmedeki ön yargılar, keyfi işten çıkarma gibi adaletsizlik algıları sonucu işten ayrılmaya kadar giden olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde; adalet kavramının tanımlanması, örgütsel adaletin sınıflandırılması, boyutları, farklı perspektiflerde örgütsel adalet yaklaşımları ile örgütsel adaletin önemi ve etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 1.1. Adalet Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan adalet kavramı ve algısının önemi şüphe götürmez bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmakta, öneminin temelinde yatan etken olarak ise insan onuru ve değerlerine gösterdiği saygı öne sürülmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 53). İnsanın etkileşimde bulunduğu her alanda karşımıza çıkan adalet kavramına yönelik karşılaşılan asıl sorun ise öneminden ziyade bir kalıba sığdırılması, tanımsal çerçevesinin belirlenmesidir. Bu karmaşanın temelinde yatan sorun olarak görülen, kavramın birden çok anlamı içermesinin (Uğuzman, 2012: 7) sebebi olarak adaletin bir düşünürden diğerine göre farklılık gösteren göreceli bir kavram olması öne çıkmaktadır. Bunun

başlıca sebeplerinden birisi bireysel yargıların farklılık göstermesiyken, diğeri ideal olan adalete ulaşmaya yönelik çabadır (Başar, 2011: 21).

Farklı bakış açıları ve bilim dallarına göre değişiklik gösteren anlamsal çerçevesini ele almadan önce adalet kelimesinin etimolojik yapısını inceleyecek olursak; Arapçada kelime olarak a-d-l, "*adele*" filinden türediği görülmektedir. "Adele", her şeyi yerli yerinde yapmak, hakkı gerçeği ortaya çıkarmak, insaf etmek, denk olmak, birbirine eşit olmak terazinin kefelerini eşit hale getirmek, işte ve ibadette doğru olmak, tarafsızlık, hakkaniyet ve ölçüye uymak gibi pek çok manayı içine almaktadır (Uğuzman, 2012: 7). "Adele" kelimesi çeşitli anlamsal farklılıklar içermesine rağmen araştırma konusunu içeren anlamına bakıldığında; adil, adaletli ve insafli olan, haklıya hakkını ve haksıza cezasını veren, hakla hükmeden, bu prensibi herkese uygulayan, hak ve hukuka riayet eden, her şeyi yerli yerinde yapan, dürüst ve doğru olan, salih kişi anlamlarına gelmektedir (İsfahani, 2007: 325).

Adalet kelimesinin diğer dillerdeki karşılıkları ele alındığında; orta çağ İngilizcesinde "*justice*" kelimesinden, eski Fransızcada "*justise*" iken günümüz Fransızcasına "*justice*" olarak geçtiği ve anlamının hak, adalet olduğu çeşitli kaynaklarda ele alınmıştır (Gaffiot, 1934: 875). Orta Avrupa dil ailesinin temelini oluşturan Latinceye baktığımızda kelimenin "*iustitia*" kelimesini oluşturan "*iustus*" ve "*itia*" kelimelerinden oluştuğu görülmektedir. Burada *iustus* günümüz İngilizcesinde adil, dürüst, hak tanır anlamlarını taşıyan "*just*" veya "*righteous*" kelimesini temsil etmekteyken; *itia* ise önündeki kelimeyi isimleştiren bir son eki ifade etmektedir (Lewis, 1890: 462).

Sosyal bilimler açısından adalet kavramına bakıldığında; çeşitli araştırmacılara göre adalet işgörenin güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir olgu olarak ifade edilmiş; kişinin hak, çıkar ve düşüncelerini güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (İyigün, 2012: 50). Adaleti sosyal örgütlerin temel dayanakları olarak tanımlayan John Rawls'a göre adalet, herkesin eşit haklara sahip olması ve herkesin fırsat eşitliğine sahip olabilmesi ile ifade edilebilen iki temel nokta üzerinde yükselmektedir (Rawls,1971: 214). Başka bir tanımda ise adalet bireylerin haklarına saygı göstermeye, bir kişiyi diğerinden öncelikli veya üstün tutmamaya herkesin hakkını eşit bir şekilde gözetmesi şeklinde tanımlanmıştır (Başar, 2011: 21).



Adaletle algısı ile ilgili dikkat çeken bir nokta olarak, adaletin hangi alanın perspektifinde olursa olsun temel birkaç kural çerçevesinde geliştiği gerçeği yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır. Bu noktalardan ilki olarak bireyin kendi etnosentrizmini (*etnik merkezîyetçilik*) tanıması yatmaktadır. Buradaki önemli husus kendi değerlerimizi, normlarımızı ve kültürel bakış açımızı tanımaktır. Kişinin kendi kültürünün etkisi altında yapacağı değerlendirmenin objektiflikten uzak olacağı gerçeği adaletle ilgili kabul edilen bir gerçeklik olarak literatür çalışmalarında öne çıkmaktadır. İkinci nokta da ise, çoğunluğun veya baskın topluluğun görüşlerinin adalet ile aynı anlamı taşımadığının bilincinde olmak önem kazanmaktadır. Adalet fikri herhangi bir ahlaki değer veya bakış açısıyla elde edilememekte, bununla birlikte karşıt perspektiflerin etkileşimleriyle ortaya çıkmaktadır (Hulbert ve Mulvale, 2018: 11). Bu temel dayanakların ışığında adalet tanımı; bir tarafta bireysel bir özellik olan kişinin adil olması/davranması yani adaletin toplumsal veya ekonomik durumdan değil de kişisel bir özellik olarak görülmesi, diğer tarafta ise şekli adalet olarak da ifade edilebilen tarafsızlık ve durumlar karşısında değişmezlik anlamları etrafında toplanmaktadır (İçerli, 2010: 69; Önderoğlu, 2010: 4; Karagöz, 2002: 271)

Adalet kavramı her zaman her toplumda gerçekleşmesi istenen bir düşünce olmasına rağmen, sosyal ilişkilerin çeşitliliği, bireysel tercihlerin çok hızlı değişmesi, adalet kavramına kesinlik içeren bir anlam yükleyememe problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçeveden yola çıkarak literatürde yapılan tanımların ortak paydaları doğrultusunda genel bir tanım yapmaya çalışılacak olursa adalet; bireylerin haklarına saygı göstermeyi, bir bireyi diğerinden öncelikli veya üstün tutmamayı, herkesin hakkını eşit bir şekilde gözetmeyi, hak ve hukuku yerine getirmeyi temsil eden ve bu değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur (Ceylan, 2012: 751; Çetin, 2019: 30).

## **1.2. Örgütsel Adalet Kavramı**

İşgörenler, çevresinde gerçekleşen olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirmekte; karşılaşılan adaletsizliklere farklı boyut ve şekillerde tepkiler göstermektedir. İşgörenlerin günlük yaşantılarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortamların başında çalıştıkları kurumlar gelmekte; bu kurumlarda personel seçimi ile başlayan süreçte ödüllendirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, görevlendirme, yetkilendirme, eğitim programları, terfi, iş sözleşmesi

feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir (Çöp, 2008: 2; Irak, 2004: 26). Konuya farklı açıdan yaklaşıldığında; arz (kıt kaynaklar) - talep dengesizliği bireyleri, çalıştıkları kurumların kendilerini veya içerisinde buldukları grupları ilgilendiren hususlara adalet çerçevesinden bakmaya itmektedir. Bu çerçevede yaklaşıldığında işgörenlerin işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve algılanan adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkide bulunduğu belirlenmesi örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 195).

Kavram olarak binlerce yıllık bir geçmişe sahip olan adalet olgusu; organizasyonel açıdan bilimsel çerçevede ele alınması yaklaşık olarak 50 yıllık bir geçmişe sahiptir. 1960 ve 70'lerde çeşitli araştırmacılar tarafından ücret dağılımı, iş ilişkili ödüllendirme sistemleri gibi çeşitli boyutlarda üzerinde önemle durulan adalet kavramının örgütsel boyutu günümüze gelene kadar sayısız çalışmaya konu olmuş, çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Genel olarak adalet kavramı; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamına gelmektedir (İyigün, 2012: 50). Örgütsel boyutta ele alındığında örgütsel adalet kavramı ise örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69). Bir başka tanımda ise; çalışanların çabalarının ne kadar adil değerlendirildiğinin ve bu çabaların karşılığının verilmesinde ne kadar adil davranıldığı algısıdır (Özyurt, 2010: 35). Bir diğer ifadeyle örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt dâhilinde alınan kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 76; Kaneshiro, 2008: 4-5). Bu bağlamda örgütsel adalet en basit tanımıyla çalışanların örgüt yönetiminin eylemleri hakkındaki adalet sezgileri şeklinde tanımlanmıştır (Karaman, 2009: 6).

Örgütsel adalet bir işletmenin iki kutbunu oluşturan hem işveren hem de işgören için büyük önem arz etmektedir. İşgörenin işletme bünyesindeki çeşitli süreç ve faaliyetleri adil olarak algılamaları farklı boyutlarda işletme yararına dolayısıyla işgören lehine davranışlar sergilemelerine yol açarken; adaletsizliğin ön plana çıktığını düşünmeye başlamaları tam tersi bir duruma sebebiyet vererek işletmeyi hedeflerinden uzaklaştıran ya da yavaşlatan bir ortam yaratabilmektedir (Tutar ve Köse, 2018: 154).

İşgörenler genel olarak, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirirler ve bu durumla ortaya çıkan örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (Deniz ve Demirci, 2015: 38). Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmaların büyük bir bölümü adalet algısı olarak işgörenlerin çeşitli örgütsel politika ve seçimlerdeki dağıtımsal ve işlemsel hakkaniyet algısını kabul etmektedir. İşverenlerin karar alma süreçleri, ücret sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, işten çıkarma politikaları ve hatta işyerlerinde uygulanan sigara yasaklarındaki yaklaşımları bile çeşitli araştırmacılar tarafından işgörenlerin adalet algılamaları boyutunda incelenmiştir (Donovan vd., 1998: 683). 1980'lerin sonlarına doğru konuya yönelik yapılan araştırmalar yön değiştirerek örgütsel adaletin kişilerarası boyutuna doğru yönelmiştir (Greenberg, 1990: 411).

### **1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Temelleri**

Adalet ile ilgili çalışmaların kökleri binlerce yıl eskiye Plato ve Aristoteles'e kadar dayanmaktadır. Plato yaşadığı dönemdeki politik adalet konusu üzerine çalışmış, Aristoteles ise daha çok bireyler arasındaki kaynak dağılımının adaleti üzerine analizler gerçekleştirmiştir. Zaman ilerledikçe Hristiyan teolojisi bu fikirleri dini inançla bütünleştirmiştir. Konunun dini boyutta ele alınmasının asıl nedeni olarak adalet konusundaki endişelerin hem Tevrat (Eski Ahit), hem de İncil'de (Yeni Ahit) uzun süredir ortaya çıkmış olması kabul edilmektedir.

On yedinci yüzyıl boyunca Hobbes'un eserlerinde ve Locke'un insan hakları konusundaki yazılarında görüldüğü gibi, adalet teması bir kez daha bilim dünyasının ilgisini çekmiştir. İlerleyen dönemde Mill faydacılıkla ilgili çalışmalarında adalet konusunu tekrar gözden geçirmiştir (Colquitt vd., 2005: 4). Bu felsefi ve dini yaklaşımlar arasında önemli farklılıklar olsa da normatizm olarak ifade edilen ortak bir yönelimi paylaşılmaktadır. Açıkça neyin adil olduğuna ve insanların ne yapması gerektiğine atıfta bulunulduğunda adalet normatif bir ideal olarak görülmüştür. Bu yönelim günümüze kadar varlığını sürdürmüş ve konuya yönelik yapılan derinlemesine araştırma ve analizler için önemli bir kültürel ve entelektüel temel oluşturmuştur. 20. yüzyıla gelindiğinde adalete yönelik sosyo-psikolojik süreçlerin örgütsel bir bağlamda çalışıldığı görülmüştür (Szilas, 2011: 57). Bu nedenle adalet hakkındaki çağdaş teorilerin çoğu bireylerin adaleti nasıl algıladıklarına, belirli bir teşvik veya durumun öznelliğini ve fenomenolojisini nasıl değerlendirdiğine ve araştırdığına odaklanmaktadır. Bu bakış açısında bir şeyin olması

gerektiği için “adil” değil, kişilerin olayı adil olarak değerlendirmesinden dolayı adil algılandığı temel dayanak olarak benimsenmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Sosyal bilimcilerin adalet hakkındaki bu betimleyici yönelimi, bir dizi farklı disipline yansımaktadır. Hâkim disiplin, örgütsel adaletle ilgili duyan örgütsel psikolojidir. Bu bakış açısı genel olarak organizasyonların ve işgörenlerin aralarındaki çelişkili hedeflerden kaynaklanan ikilemlere cevap verme potansiyeline sahiptir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi doğrultusunda örgüt içerisinde adaletin çeşitli yönlerini daha fazla analiz etmek için uygun kavramsal araçlar geliştirmiştir. Bu çerçevede; çalışanların kaynak dağıtımının adilliği hakkındaki kaygıları (terfi, ödüller ve ücret gibi) dağıtım adalet olarak literatüre girmiş (Leventhal, 1976: 92; Deutsch, 1975: 137; Adams, 1963: 423); karar alma prosedürlerinin adil olması (sonuçlara yol açan) süreç adaleti olarak adlandırılmış (Leventhal, 1980: 32; Thibaut ve Walker, 1978: 542); bir diğer önemli kavram olarak ise adaletin bireyler arası etkileşimle meydana geldiğini savunan, etkileşimsel adalet olarak karşımıza çıkmıştır (Bies, 2001: 90).

Genel olarak alanında örgütsel adalet konusunun öncülerinden kabul edilen Greenberg’e göre örgütsel adalet tarihsel bir perspektifte karşımıza örgütsel adaletle ilgili araştırma ve teorileştirmeye dair dört dalga ile çıkmaktadır (Colquitt vd., 2005: 6):

1. Dağıtım Adalet Dalgası: Bu ilk dalga ile araştırmacılar daha çok öznel olarak temel eşitlik teorilerine odaklanmıştır.

2. Süreç Adalet Dalgası: İkinci dalga, karar alma sürecine yönelik adalet duygusu geliştiren kuralları esas almıştır.

3. Etkileşimsel Adalet Dalgası: Üçüncü dalga boyunca, kişilerarası etkileşimin adil bir şekli olduğu gerçeğine dikkat çekmiştir.

4. Bütünleştirici Adalet Dalgası: Dördüncü dalga, teorisyenlerin çeşitli adalet boyutlarını bütünleştirebilecek çerçeveler sağlama girişimlerini içermektedir.

#### **1.4. Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması**

Adalet; gerek bir örgütün verimli çalışması için, gerekse işgörenin bireysel tatmini için temel gereksinim olması açısından sosyal bilimciler tarafından üzerinde yıllardır araştırmalar yapılan bir kavramdır (Greenberg, 1990: 399). Konuya ilişkin sosyal bilimler literatürleri incelendiğinde organizasyonel açıdan adaleti ele alan ilk çalışmaların George Caspar Homans (1961), Stacy Adams (1965), Elaine ve William Walster (1975) ile Gerald Levanthal (1976) tarafından yapıldığı görülmektedir. Adams'ın eşitlik teorisiyle

gerek iş gerekse bilim dünyasının dikkatini çekmeye başlayan örgütsel adalet kendisine gün geçtikçe daha önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Çeşitli araştırmacılar tarafından eşitlik teorisine yönelik yapılan eleştiriler 1970'lerde konuya yönelik ilgiyi azaltmış gibi gözükse de farklı bakış açıları ve yeni yaklaşımlarla konu araştırılmaya devam edilmiş (Greenberg, 1987: 9), yeni yaklaşımların yaygınlaşması ve konunun geniş bir örgütsel içeriğe sahip olması bir sınıflandırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılmasını ele alan araştırmalar incelendiğinde en çok kabul gören sınıflandırmanın Greenberg (1987: 9-10) tarafından yapılan reaktif-proaktif boyutunda süreç-içerik kapsamında yapılan sınıflandırma olduğu görülmektedir.

İlk olarak Van Avermaet vd. (1978: 422) tarafından gündeme getirilen örgütsel adaletin reaktif-proaktif boyutu, adaletsizliğe çözüm bulma çabası ile yeniden adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 10). Reaktif teoriler, işgörenlerin adil olmayan uygulamalardan kaçınma girişimlerine odaklanmakta ve işgörenler tarafından verilen tepkileri incelemektedir (İyigün; 2012: 54). Proaktif boyutlar ise, adaleti teşvik etmek için dizayn edilmiş davranışlar üzerine odaklanmakta ve adil durumlar oluşturmayı amaçlayan davranışları incelemektedir (Köse, 2014: 8).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik kapsamında süreç yaklaşımı işgörenlerin örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik yaklaşımı ise kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Eroğlu, 2009: 82).

#### **1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri, bireylerin adaletsiz uygulamalara karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet yaklaşımlarıdır (Greenberg, 1987: 11). Konuya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi'nin bu boyutu destekleyen teoriler arasında yer aldığı görülmektedir. Genel olarak bu teorilerin ortak paydası işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları görüşüne sahip olmalarıdır (Uysal, 2014: 22).

#### **1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Proaktif-İçerik teorileri adil veya adil olmayan dağıtım sistemlerine karşı işgörenlerin tepkilerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin tersine, işgörenlerin nasıl daha adil bir dağıtım sistemi oluşturabilecekleri çabasına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu düşüncenin temelini işgörenlerin adil bir dağıtım sisteminin temini için sergiledikleri çabaya odaklanan ve Leventhal tarafından geliştirilen Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgment Theory) oluşturmaktadır. Konuya yönelik bir diğer önemli çalışma ise konuyu daha ahlaki bir boyutta ele alan Lerner ve Whitehead tarafından geliştirilen Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory)'dir.

#### **1.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri**

Reaktif-süreç teorileri bireylerin adaletsiz uygulamalara karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet yaklaşımlarıdır (Greenberg, 1987: 11). Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri, farklı bir entelektüel geleneği içeren hukuktan türemiş teorilerdir. Hukuksal düzenlemeler ve kanunlar üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde yadsınamaz bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yasal süreçlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen süreçlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırmaları reaktif-süreç teorilerinin gelişiminde önem arz etmektedir (Kılıçaslan, 2010: 28). Bahse konu teoriler arasında konuyu en iyi şekilde ele alan teori Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Süreç Adaleti (Procedural Justice) Teorisidir.

#### **1.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri**

Adalet yaklaşımları çok boyutlu perspektifte incelendiğinde dördüncü boyutu oluşturan proaktif-süreç teorileri genel olarak; uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilebilmesi kapsamında tercih edilecek sürece odaklanmaktadır. Konuya yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde bu yaklaşımların öncülüğünü Leventhal ve arkadaşlarının bilim dünyasına kazandırdığı Dağıtım Tercihi Teorisi'nin yaptığı görülmektedir.

#### **1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Bir organizasyonda adalet nosyonunun varlığı, uzun soluklu bir devamlılık açısından önem arz eden faktörlerin başında gelmektedir. Bu sebepten dolayı örgütsel

adaletin varlığı örgütsel davranışın olmazsa olmazları arasında kabul edilmektedir (Dehkordi vd., 2013: 696). Adiliet olgusunu genel çerçevede incelediğimizde her ne kadar binlerce yıl geçmişe uzanan bir zaman cetveli var olsa da konu organizasyonel açıdan değerlendirildiğinde yeni ele alınmış bir kavram olarak literatürde yer aldığı gözlemlenmektedir. Adalet kavramını örgütsel bağlamda ele alan ilk çalışmalar ve müteakip dönemlerde süre gelen gelişmeler ışığında öne sürülen teoriler doğrultusunda konunun tek bir bakış açısı veya boyutla izah edilemediği, çeşitli şekillerde ve farklı yönlerle boyutlandırıldığı görülmektedir. Genel olarak literatür incelendiğinde örgütsel adalet; dağıtım, süreç (işlem) ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

### **1.5.1. Dağıtım Adaleti**

İlk olarak 1965 yılında Adams tarafından tanımlanan dağıtım adaletinin temelini kaynakların ve/veya çıktı olarak ifade edilen gelir, terfi, sosyal haklar gibi kazanımların dağıtımına yönelik adalet algısı oluşturmaktadır. Genel olarak dağıtım adaleti; organizasyon bünyesinde görev yapan işgörenlerin hepsinin aynı olmadığı gerçeğine dayanarak çıktılarının farklılık arz edecek şekilde dağıtılmasıdır (Cropanzano vd., 2007: 37). Başka bir ifadeyle karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (Deniz ve Demirci, 2015: 38). Algılanan bu durumda işgören veya birey hak ettiğini düşündüğü kazanımı elde ettiğinde adaletin var olduğunu, aksi durumda ise adaletsizliğin oluştuğunu değerlendirerek bu duruma karşı tavır ve davranış sergilemektedir. Buradan yola çıkarak, organizasyonların kaynakların dağıtımında sergilemiş oldukları şeffaflık ve adiliet seviyesi, aynı zamanda dağıtım adaletinin varoluşu ile doğru orantılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

#### **1.5.1.1. Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) göre işgörenlerin örgütlere katkıları oranında eşit karşılıklar bekledikleri, kendileriyle diğerlerinin girdi-çıkıtı oranlarını mukayese ettikleri ve algılarına göre birtakım tepkilerde buldukları öne sürülmüştür (Ateş vd., 2014: 107). Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayret ile sonucunu içeren bir çeşit oran oluşturmasıyla meydana gelmektedir. Bu kıyaslama neticesinde kişinin algılayacağı her eşitsiz durum, işgörenin eşitsizliği giderici davranış sergilemesiyle sonuçlanacaktır (Erdem, 1998: 55).

Adams'ın eşitlik teorisinin dayanak noktası kişilerin kendilerine adil davranılmasını istemeleridir (Eker, 2006: 3). Bu teoriye göre motivasyon ve iş tatmini

hissi, işgörenlerin kendi girdi/çıktı oranlarını diğerlerinin girdi/çıktı oranları ile karşılaştırdıklarında ortaya çıkmaktadır. Girdi; bağlılık, iş performansı, tecrübe ve eğitim durumu gibi öğeleri içermektedir. Çıktı ise çalışanların emekleri karşılığında maaş, terfi ve kariyer fırsatları, ekstra çeşitli ayrıcalıklar (özel otopark, seyahatlerde lüks konaklama vb.) ve hatta iş arkadaşlarının ve üstlerinin destekleyici davranışlarından meydana gelmektedir (Hofmans, 2012: 473). Eğer bu kıyaslama sonucunda oranlar eşit değilse oranı yüksek olan teorik olarak fazla ödenen olarak kabul edilmekte ve suçluluk hissedilmekte, öte yandan oranı düşük olan az ödenen olarak kabul edilmekte, öfke ve kırgınlık hissedilmektedir. Eşit oranlar ise adalet duygusunu hissettirmekte ve tatmin duygusuna sebep olmaktadır. Teoriye göre bireyler mevcut eşitsizlikleri düzeltmeye yönelik hareket etmektedirler (Greenberg, 1987: 11).

#### **1.5.1.2. Adalet Yargı Teorisi**

Proaktif-içerik teorilerinin temelini oluşturan ve Leventhal tarafından icra edilen bir dizi klinik çalışmayla ortaya çıkan Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgment Theory) kazançların dağıtım adaleti boyutunda adilliği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf etmektedir (Köse, 2014: 11). Eşitlik teorisinin tersine, adalet yargı teorisinde bireylerin adalet algısını etkileyen birden fazla kuraldan söz etmek mümkündür. Bireylerin adalet algısı, kazancın veya kazancın dağıtımına yönelik sürecin adilliğinin bazı kriterler doğrultusunda tatminine bağlıdır. Bu teoriye göre bireyin adalet algısı katılım, ihtiyaçlar ve eşitlik kuralları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu üç kural bireylerin adalet algılarını etkilemede büyük önem arz etmektedir (Gergen vd., 1980: 32). Bu adalet teorisi, bireylerin kazançların dağıtımını değerlendirirken dört aşamalı bir süreci baz aldıklarını savunmaktadır. Bunlar; önem derecesini belirleme (weighting), hak edilen kazanç tipinin ve miktarının tahmin edilmesi (preliminary estimation), adil bir sonuç için belirlenmiş tahminlerin kombinasyonu (rule combination) ve son olarak hak edilen ve elde edilen kazancın değerlendirilmesi (outcome evaluation) olarak sıralanmaktadır (Wan, 2008: 86).

#### **1.5.1.3. Göreceli Yoksunluk Teorisi**

Reaktif-içerik teorilerinden kabul edilen diğer bir teori, Crosby'nin Göreceli Yoksunluk (Relative Deprivation Theory) teorisidir. Bu teoriye göre yoksunluk bir kesinlikten ziyade göreceli bir olgudur. İşgörenler sadece kendilerini belirli standartlar veya başka işgörenlerle karşılaştırdıkları takdirde adil olmayan bir durum içerisinde



olduklarını düşünmeye başlamaktadır (Crosby, 1976: 85). Bu teori genel olarak alt kademelerde çalışan bireylerin yukarı yönlü yaptığı kıyaslamaları temel almaktadır. Bireylerin yapmış oldukları bu kıyaslama neticesinde algıladıkları yoksunluk, değişim ihtimaline yönelik vadeden ya da hayal kırıklığına yol açan davranışlar sergilemelerine öncülük edebileceği değerlendirilmektedir (Cowherd ve Levine, 1992: 304). Martin (1993) tarafından yapılan bir araştırmaya göre eşitlik ve göreceli yoksunluk teorileri arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. Her iki teorinin temelinde de bireylerin emek/kazanç oranlarını diğerleri ile karşılaştırmaları yer almaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kazançların tahsisinde bir eşitsizlik gözlemlendiğinde bireyler yoksunluk hissi ortaya çıkmaktadır (Chan, 2000: 72).

#### **1.5.1.4. Sosyal Değişim Teorisi**

Birey ya da grupları sosyal etkileşimi esnasında kaynakları ne şekilde paylaştıklarına odaklanan sosyal değişim yaklaşımı literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. John Thibaut, Harold Kelley, George Caspar Homans, Peter Michael Blau, Richard Emerson ile Claude Levi-Strauss tarafından gerçekleştirilen çalışmaların öncülük ettiği ve davranışsal psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji konularını ve iktisadi çerçevede ele alınan disiplinler arası bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan sosyal değişim teorisi; sosyoloji bilminde değer, ekonomi bilminde fayda, psikoloji bilminde pekiştirme ve sosyal psikolojide ise ödül gibi kavramlarla anılmaktadır (Kulualp ve Sarı, 2019: 647).

Farklı disiplinlerin şemsiyesi altında kendisini gösteren sosyal değişim teorisi, sosyoloji ve sosyal psikoloji ışığı altında Mark Searle tarafından aşağıda sunulan temel ilkelere dayandığı öne sürülmüştür. Buna göre;

Davranışlar rasyonellik içindedir. Davranışlar ne kadar ödülle sonuçlanırsa o kadar fazla kişi söz konusu davranış kalıbını benimseyecektir.

İlişki karşılıklılık üzerine kuruludur. Değişim adil olduğu sürece ilişkideki her birey diğerine fayda sağlayacaktır. İlişkinin devam etmesi veya en azından güçlü bir şekilde devam etmesi için iki kişi arasındaki bir değişimin her ikisi tarafından da adil görülmesi gerekmektedir.

Sosyal değişim adalet temeline dayanmaktadır. Söz konusu etkileşimlerde davranışlara yön veren bir adalet normu olmalıdır. Adaletin varlığından bahsedebilmenin temel koşulu olarak iki tarafın katkılarının eşitliği ön plana çıkmaktadır.

Bireyler, değişim ilişkisinde kazançlarını maksimize etmeye ve maliyetlerini en aza indirmeye çalışmaktadır. Buradaki maliyet kavramı sadece finansal konularla ilgili olmamakta, içinde bulunulan ilişki çerçevesinde harcanan zaman ve enerjiyi de kapsamaktadır.

Paydaşlar söz konusu etkileşime zorlamadan ziyade karşılıklı fayda sağlama amacıyla katılmaktadır. Bundan dolayı ilişki çerçevesinde zorlama en alt seviyede tutulmalıdır (Searle, 1990: 2).

### **1.5.2. Süreç Adaleti**

Genel olarak incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutları birbirleri ile ortak noktalar sergilemektedir. Bir boyut üzerinden yapılan öznel değerlendirme diğer boyuta etki edebilmektedir. Derinlemesine yapılan çalışmalar ise boyutlar arasındaki farklılıkları daha net bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada süreç adaletinin genel bir tanımı yapılacak olursa, bir organizasyon tarafından “karar alma ve ödüllerin dağıtılması sürecinin adil olması ve bu sürece işgörenlerin adil bir şekilde katılımlarının sağlanması” şeklinde yapılan bir tanım genel hatları ile süreç adaletinin anlaşılmasına yardımcı olacağı değerlendirilmektedir (Steiner ve Bertolino, 2006: 58; Balık, 2013: 25).

Süreç adaleti, işgörenlerin dağıtım kararlarının nasıl alındığına dair adalet ile ilgili tutum ve değerlendirmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öyle ki, yapılan araştırmalar işgörenin sürece yönelik adaletsizlik algısının memnuniyetsizliğe ve örgütler için de çabaların değişmesine karşı bir muhalefet olabileceğini, bununla birlikte karar alma sürecinin adil olduğunu algılasa (örneğin, ödüller beklentileri karşılamadığında bile) karşı davranış geliştirmekten kaçınabileceğini ortaya koymaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 84; Sanı ve Yavuz, 2018: 758). Süreç kapsamında oluşan adalet algıları aynı zamanda çalışanın kendisine verilen değeri anlamasına yardımcı olan bir mekanizma olarak da kullanılmaktadır. Grup değer modeli kapsamında incelendiğinde; işgörenlerin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği, işgörenlerin yalnızca sürece yönelik adalet sorunları ile ilgilenmediklerini, süreç adaleti kapsamında kendileri hakkında karar almak için kullanılan mekanizmanın organizasyonun kendilerine ne kadar değer verdiğini iletmediği, kendilerine saygı gösterilmesini, fikirlerine değeri verilmesini ve kendilerine hak ettikleri şekilde davranılmasını bekledikleri göze çarpan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2010: 85; Cornelis, 2013: 611).

Karar vermede adaleti sağlamak, organizasyonların çalışma ortamlarında kendileri için neyin önemli ve neyin daha iyi olduğu hakkında daha iyi bir fikir edinmek için ilgili işgören gruplarının temel değerlerini ve normlarını dikkate almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bilgilerin alınması, organizasyonların adil olarak algılanması daha olası olan süreçleri uygulamalarına yardımcı olabilmektedir. Bu, çeşitli organizasyonlardaki farklı grupların farklı bakış açıları ve değerleri olduğu dikkate alındığında zor bir iş olarak gözükmekle birlikte adil olduğu öngörülen süreci sürdürmek veya değerlendirmek için gereklilik arz etmektedir. Adil sayılması gereken bir süreç için (Fischer, 2008: 143; İçerli, 2010: 81);

- a) Organizasyon içinde tutarlı bir şekilde kullanılması,
- b) Yöneticilerin karar vermek için objektif yöntemler kullanması durumunda önyargının bastırılması,
- c) Doğru bilginin kullanılması,
- d) İşgörenden yanlı değerlendirme fırsatına sahip olduklarını hissetmelerinin sağlanması,
- e) Dağıtımlardan etkilenen işgörenden temsil edilmesi,
- f) Temel ahlaki değerler ışığında etik olunması ana gereksinimler olarak altı temel özellik sıralanmaktadır. Bu özelliklere ek olarak işgörenden sağlanan kendini temsil ve ifade etme imkânı, işgörenden dağıtım sürecinde adaletle karşılaşp karşılaşmadığını belirlemek için örgütsel davranışın değerlendirildiği bir başka yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç adaleti aynı zamanda örgütsel üyeler için davranışlarını ve performanslarını etkilediğinden dolayı kritik olarak kabul edilmektedir. Örneğin, artan süreç adaleti örgütsel bağlılığı artırabilmekte ve denetçilerin alt değerlendirmesini yapabilmektedir. Ayrıca, süreç adaleti olmadığında örgütsel vatandaşlık davranışında bir azalmanın olabileceği yapılan çeşitli çalışmalar ile tespit edilmiştir (Organ, 1988: 81).

#### **1.5.2.1. Adalet Güdüsü Teorisi**

Proaktif-içerik teorileri arasında önemli bir yere sahip bir diğer teori olarak Lerner tarafından geliştirilen Adalet Güdüsü (Justice Motive Theory) teorisi karşımıza çıkmaktadır. Bu teoriye göre adalet bir birey için en önemli olguların başında gelmektedir ve kârı maksimize eden bir yaklaşım ışığında adaleti aramak hayali bir yanılsamadan başka bir şey değildir (Greenberg, 1987:13). Lerner bu yaklaşımında dağıtım kararları

alınırken izlenen ilkenin, taraflar arasındaki ilişkiye dayandığını öne sürmüştür (Eroğlu, 2009: 89). Lerner, kazanç dağıtımının adil bir şekilde gerçekleşebilmesi için dört ilke olduğunu öne sürmektedir (Chan, 2000: 73):

**Rekabet İlkesi:** Performans odaklı bir dağıtım,

**Eşitlik İlkesi:** Eşitlik odaklı bir dağıtım,

**Tarafsızlık İlkesi:** Katkı odaklı bir dağıtım,

**Marksist Adalet İlkesi:** İhtiyaç odaklı bir dağıtım dayanmaktadır.

### 1.5.2.2. Bilişsel Dayanaklar Teorisi

Örgütsel adaletin ilk açıklayıcısı olarak anılan Adams'ın Eşitlik Teorisinin sadece ödül dağıtımına odaklanması ve adalet algısını tüm boyutlarıyla açıklayamaması doğrultusunda eleştirel ve geliştirici bir felsefeyle öne sürülen Bilişsel Dayanaklar Teorisi, Robert Folger'in adalet algısının psikolojisine ilişkin esasları barındıran 1986 yılında yayımladığı çalışmasına dayanmaktadır. İşgörenlerin amaçları doğrultusundaki kazanımlarının göreceli tatmini üzerine odaklanan, dağıtım ve süreç adaletinin ortak yönlerini bünyesinde barındıran, eşitlik ve göreceli yoksunluk teorilerine farklı bir perspektiften bakan, daha çok süreç adaletine yönelik geliştirilen bu teori (Uçar, 2016: 45), bilişsel bir betimleme çerçevesinde işgörenlerin adaletle yönelik algılarını kurum içerisinde olan ve olması gerekenleri kıyaslayarak yaptıkları bir kıyaslamaya dayanmaktadır (Uysal, 2014: 28). İşgörenlerin var olan gerçekliği daha uygun alternatiflerle karşılaştırdığı zaman memnuniyetsizliğinin nasıl meydana geleceğini açıklayan teoriye göre işgören farklı ve bir seçenek düşünmediği takdirde algısal yoksunluk yaşamayacağı öngörülmektedir (Cropanzano ve Folger, 1989: 273; Poyraz ve ark., 2009: 74).

### 1.5.2.3. Kişisel Çıkar Modeli

Süreç adaletinin etkilerinin ortaya çıkartılmasını hedefleyen çalışmalardan birisi olarak John Thibaut ve Laurens Walker tarafından bilim dünyasına kazandırılan kişisel çıkar (self-interested) modeli, işgörenlerin başkalarıyla etkileşime girdiklerinde kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları varsayımına dayanmaktadır. Model bu varsayımı, işgörenlerin yalnızca çıkarlarının tam olarak tercih edileceği sonuçları ve süreçleri değil aynı zamanda kendilerine adil davranan süreçleri seçeceklerini varsaymak suretiyle genişletmekte; işgörenlerin kendi sonuçları ile ilgilendikleri için süreçleri kontrol etmeyi istediklerini öne sürmektedir (Lai Wan, 2016: 86). Bu modelde, süreç

kontrolüne izin verildiğinde ve hedefi etkileyebildiği zaman algılanan adalet seviyelerinin en yüksek olduğu görülmektedir. (Kılıçaslan, 2010. 52), bunun yanında gelecekte avantajlı sonuçların ortaya çıkmasını bekledikleri sürece kısa vadeli ekonomik zararlara toleranslı hale gelinebileceği gözlemlen çıktılar arasında yer almaktadır (Lind ve Tyler, 1988: 12).

#### **1.5.2.4. Grup Değer Teorisi**

Allan Lind ve Tom Tyler tarafından kişisel çıkar modeline ilave olarak öne sürülen Grup Değeri Teorisi, gruplardaki işgörenlerin kendi çıkarlarını bir kenara koymaları ve tüm grup üyelerine kendi çıkar modellerinin öngördüğünden daha fazla yardımcı olacak şekilde davranmalarının daha olası olduğu vurgusunu yapmaktadır. Söz konusu teori, işgörenlerin üçüncü taraf olarak görev yapan makamlarla veya organizasyonlarla uzun vadeli sosyal ilişkilerine önem verdikleri ve üçüncü taraflarla ilişkilerini kısa vadeli olarak görmediklerini varsaymaktadır (Greenberg, 2001: 124). Teorinin temel dayanak noktası incelendiğinde bireyin karar vericilere yönelik olarak tarafsızlık, güven ve statü olmak üzere üç faktör altında adalet algısı geliştirdikleri görülmektedir. Bunlardan tarafsızlık karar verme sürecinin önyargısız ve dayanaklar çerçevesinde karar almasına yönelik algı derecesini ifade ederken; güven faktöründe grup üyeleri karar vericinin niyetine odaklanmakta; son faktör olan statü faktöründe ise bireylerin grup içerisindeki konumlarına önem verdikleri vurgulanmaktadır (Tyler, 1989: 831).

Grup değer teorisinin bir diğer argümanı olarak bireylerin sergiledikleri sosyal davranışların büyük ölçüde sosyal norm ve ilişkilerden kaynaklandığı, adaletin temelde kolektif ve ilişkisel bir yapısı olduğu ve bu durumun geleneksel sosyal değişim teorilerindeki süreçleriyle açıklanmasının sınırlı kalacağı öne sürülmektedir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa bireylerin nadiren maddi sonuçlara dayalı kararlar verdiği, bunun yerine adalet standartlarının genel olarak içinde bulunduğu grubun temel değerleriyle tutarlılık gösterdiği, bundan dolayı da kendisine tam söz hakkı tanıyan gruplara daha fazla değer vereceği öngörülmektedir (Ünal ve ark., 2017: 825; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 348).

#### **1.5.3. Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaleti örgütsel adalete yönelik yapılan ilk çalışmalar esnasında süreç adaletinin bir parçası olarak görülse de ilerleyen dönemde anlamlı bir şekilde farklılıklar barındırdığı düşünülen bağımsız bir yapı olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşımın temelini

bir organizasyonun karar alıcılarının yetkileri altındaki işgörenlerle nasıl etkileşime girdiğine odaklanılması oluşturmakla birlikte (Tyler ve Bies, 1990: 77) asıl çıkış noktasında dağıtım ve işlemsel adaletin işgörenlerin adalet algılarını açıklamakla yetersiz kalmaları, bu algıyı etkileyen önemli etkenlerin birisinin de kişilerarası etkileşimin olduğu gerçeği yatmaktadır (Bies, 1986: 89). Örgüt içerisinde işleyen süreçte kişilerarası davranışlara yönelik algılanan adalet olarak tanımlanan etkileşim adaletinin hangi sınıflandırma içerisinde yer aldığı çeşitli farklılıklar göstermekle birlikte Greenberg etkileşim adaletini kendi içerisinde kişisel duyarlılık ve bilgi paylaşımı odak noktaları altında iki alt sınıfa ayırmıştır (Robinson, 2004: 11).

Kişilerarası duyarlılık bileşeni, bir işgörenin bir organizasyon içinde aldığı kişilerarası muamelenin kalitesi ile ilişkilidir. İşgörenlerin örgütsel bir yapı içinde karar vermelerine yanıt olarak otorite figürlerine karşı hissettikleri çeşitli duygularla ilgilidir. Etkileşim adaletinin bilgi paylaşımı bileşeni ise, süreç kararları alındığında ve uygulandığında bilgilendirici ve eksiksiz açıklamaların ne olduğu, ayrıca bazı kararlarının neden alındığına ilişkin gerekçelerle de ilgilidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Organizasyonlar genel olarak adil davranış sergilemek için adımlar atmaktadır, ancak işgörenler bazı durumlarda diğer örgütsel davranış türlerini haksız olarak algılayarak bazı kişilerarası etkileşim türlerinin adil olduğunu değerlendirmektedirler. İşgörenlerin davranışlarını etkileme üzerinde büyük bir etkisi olmasından dolayı etkileşim adaleti büyük öneme sahiptir. Öyle ki pozitif etkileşimin bulunduğu organizasyonlarda işgörenlerin karar vericilere karşı olumlu tavır sergiledikleri gözlemlenmekle beraber, işgörenlerin güven düzeyleri ve etkileşimi yaşayan grubun kolektif saygınlığı ile pozitif bir ilişki olduğunu göze çarpmaktadır (Yangın ve Elma, 2017:326).

#### **1.5.4. Bütünleştirici Adalet**

Şimdiye kadar bahsedilen tüm yaklaşım ve sınıflandırmalar örgütsel adaletin boyutlarının ayrıştırılması ve farklılaştırılmasını amaçlamıştır. Bununla birlikte çok sayıda bilim insanı bu boyutların bütünleştirici etkilerini tanımlayabilecek modeller yaratma girişiminde bulunmuştur (Tyler ve Blader, 2003; Folger ve Cropanzano, 2001). Adalet sınıfsal ayrım çerçevesinde yaklaşımdan daha çok farklı yaklaşımların senteziyle oluşan bütünleştirici adalet olgusunu ortaya koyan yaklaşımların bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.5.4.1. Adalet Teorisi

Otoritenin (yönetici) bir adaletsizlikten sorumlu tutulduğu durumlarda, bu durumun açıklanmasını hedefleyen adalet teorisi, mevcut adaletsizlik karşısında yöneticiye sorulacak üç karşı soru ile durumun açıklayabileceği öngörülmektedir ve sorulara verilecek evet cevabı durumun adaletsizliğini açıklayıcı nitelikte olacağı değerlendirilmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 6).

a) İstek (*Would*) Durumu: Farklı bir karar verilmiş olsaydı ya da karar süreci farklı olsaydı daha iyi bir durumda mı olurdu? (Daha faydalı bir alternatif varlığı mevcuttur.)

b) Olasılık (*Could*) Durumu: Denetim otoritesi başka bir karar verebilir mi? (Denetim otoritesinin başka alternatif eylemlerin mevcudiyeti aranmaktadır)

c) Şart (*Should*) Durumu: Denetim otoritesi farklı davranmalı mıydı? (Ahlaki ve etik standartlar ihlal edilmiştir.)

Başka bir ifadeyle bu teori genel hatlarıyla mevcut durumun olumsuzluğu ve sorumlu kişinin davranışları perspektifinde, “ne olabilirdi? ne olmalıydı? ne olması istenirdi?” sorularına cevap aramayı amaçlamaktadır (Akca, 2012: 34).

#### 1.5.4.2. Grup Katılım Modeli

Tom Tyler ve Steven Blader tarafından gerçekleştirilen araştırmalar temelinde yükselen Grup Katılım Teorisi genel olarak bireylerin neden grupların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için çaba sarf ettikleri konusundaki temel sorunun cevabını aramaktadır ve bu psikolojik katılımın genel olarak örgütsel adalet algısı tarafından belirlendiği öne sürülmektedir. Çalışmada grup katılımı, adaltetin iki ana yaklaşımı olan dağıtım adaleti ve süreç adaleti biçimlerinden güçlü bir şekilde etkilenen içsel bir motivasyon olarak ifade edilmektedir (Tyler ve Blader, 2003: 353). Söz konusu modele göre süreç adaletine yönelik olumlu algı işgörene değerli olduğu duygusu vermekte, bu durum ise işgörende daha güçlü bir özdeşleşme ve adanmışlık oluşturacağı varsayımı öne sürülmektedir (Koyuncu, 2019: 9).

#### 1.6. Örgütsel Adalet Algısı Süreci

Bireysel bir algı olan adalet, kendi başına karşımıza çıkan anlık bir olgu değildir. Çeşitli faktörlerin etkisi altında, bir süreç zarfında, olumlu veya olumsuz şekilde bireyi etkilemekte, bireyin tutum ve davranışları, huzuru ve en önemlisi sağlığı üzerinde çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bu algı sürecinde ön plana çıkan ilk faktör olarak bireysel özellikler ilk bakışta göze çarpmaktadır. Adalet algısının kendisini gösterdiği

boyutlar farklılık arz etse de bu noktada önemli olan bireyin kişilik özelliklerinin bu süreci nasıl etkilediğidir. Kişiliğin etkisinin yanında çeşitli yan faktörlerin kombinasyonu ile süreç olumlu veya olumsuz davranış ve tutumlar geliştirecek şekilde ilerleyebilmektedir.

Bu süreçte önemli olan bir diğer nokta olarak kişinin algıladığı adalet durumu karşısında nasıl bir davranış sergileyeceği yatmaktadır. Literatürde genel olarak dağıtım, süreç, etkileşim ve bütünleştirici adalet alt boyutlarıyla algılanan adalet olgusu işten ayrılmaya kadar gidebilen olumsuz sonuçlarının yanında, sergilenen performans ve bağlılıkta artış, iş tatmini gibi çeşitli olumlu sonuçlarla sürecini tamamlamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 64). Burada öne çıkan husus olarak özellikle yönetim kademesinin süreci iyi bir şekilde gözlemlemesi, bireysel ve kurumsal faktörleri en etkin şekilde analiz ederek algıyı yönetebilmesi yatmaktadır.

**Tablo 1.1.: Adalet Boyutlarına Yönelik Genel Kurallar**

Adalet Türü	Kural	Açıklama
<b>Süreç Adaleti</b>	Süreç Kontrolü	Karar verme sürecinde söz sahibi olmaya ifade etmektedir.
	Karar Kontrolü	Çıktılar üzerinde etki sahibi olmayı ifade etmektedir.
	Tutarlılık	Kişiyne ve zamana karşı tutarlılık sergilemeyi ifade etmektedir.
	Önyargının Bastırılması	Tarafsız ve önyargısız olmayı ifade etmektedir.
	Doğruluk	Sürecin doğru bilgiye dayanmasını ifade etmektedir.
	Düzeltilbilirlik	Çıktıların düzeltilmesinin mümkün olabileceğini ifade etmektedir.
	Temsil Edilebilirlik	Sürecin alt grupların endişelerini dikkate aldığını ifade etmektedir.
	Etiklik	Süreçlerin ahlaki standartları desteklediğini ifade etmektedir.
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Hakkaniyet	Çıktıların katkıları doğrultusunda dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir.
	Eşitlik	Çıktıların eşitlik prensibiyle dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir.
	İhtiyaçlar	Çıktıların ihtiyaçlara dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir.
<b>Kişilerarası Adalet</b>	Saygı	Süreçlerin içtenlik ve nezaket içermesini ifade etmektedir.
	Görge/uygunluk	Sürecin uygun olmayan davranış kalıplarından kaçındığını ifade etmektedir.
<b>Bilgisel Adalet</b>	Samimiyet	Süreçlerle ilgili açıklamaların samimi ve doğru olduğunu ifade etmektedir.
	Gerekçe/Açıklama	Süreçlerle ilgili açıklamaların tam ve eksiksiz olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak: Colquitt, J.A. ve J.B. Rodell, (2015). "Measuring Justice and Fairness", Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Justice in The Workplace, ss.187–202, ed. R. S. Cropanzano ve M. L. Ambrose, Oxford University Press, Londra. s.189.



Örgütsel adalet algıları farklı şekillerde sınıflandırılmasına ve farklı yaklaşımlarla ifade edilmelerine rağmen kabul görebilmeleri açısından bazı kurallar çerçevesinde değerlendirilmektedirler. Tablo 1.1.de çalışmaya esas teşkil eden dört örgütsel adalet boyutuna yönelik temel kurallar sunulmuştur. Yukarıda belirtilen temel kurallar çerçevesinde işgörelere tarafından algılanan örgütsel adalet çeşitli şekillerde kendisini gösterebilmektedir. Bu doğrultuda Colquitt ve arkadaşları tarafından adalet boyutlarının davranışsal çıktılara olan etkisini ortaya koyan çalışma sonuçları Tablo 1.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 1.2.:** Adalet Boyutlarının Davranışlara Etkileri

Çıktılar	Adalet Boyutu	Etki Değerleri
Çıktı memnuniyeti	Dağıtım Adaleti	.54*
	Süreç Adaleti	.17*
	Kişilerarası Adalet	-.08*
İş memnuniyeti	Dağıtım Adaleti	.26*
	Süreç Adaleti	.48*
	Kişilerarası Adalet	-.09*
	Bilgisel Adalet	.13*
Örgütsel Bağlılık	Dağıtım Adaleti	.31*
	Süreç Adaleti	.42*
	Kişilerarası Adalet	-.18*
	Bilgisel Adalet	.07*
Güven	Dağıtım Adaleti	.30*
	Süreç Adaleti	.31*
	Bilgisel Adalet	.21*
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Dağıtım Adaleti	-.01*
	Kişilerarası Adalet	.19*
	Bilgisel Adalet	.11*
	Süreç Adaleti	.06*
Geri Çekilme	Dağıtım Adaleti	-.51*
	Süreç Adaleti	-.10*
	Kişilerarası Adalet	.23*
	Bilgisel Adalet	-.21*
Negatif Davranış	Dağıtım Adaleti	-.14*
	Süreç Adaleti	-.06*
	Bilgisel Adalet	-.12*
	Kişilerarası Adalet	-.18*
Performans	Süreç Adaleti	.56*
	Bilgisel Adalet	.07*
	Kişilerarası Adalet	-.20*

Kaynak: Colquitt, J.A, D.E., Conlon, vd., “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86/2001, (3), s. 437

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Neden bazı işgörenler meslek hayatları boyunca tek bir organizasyonda kalmak isterler? Bir işgöreni çalıştığı kuruma bağlayan nedir? İşyerini değiştirmek istemediklerini düşünen çalışanlar için ortak hangi faktörler bulunabilir? Bu bölüm, örgütsel bağlılığın tanımlanmasının tarihçesini ve çok boyutluluğunu, örgütsel bağlılığın nasıl oluştuğunun ve post-modern toplumdaki örgütsel bağlılığın önemini teorik olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı çoğunlukla kendi bakış açılarından ve kendi amaçları doğrultusunda tanımladığından konsepti tam olarak tanımlamak neredeyse imkânsızdır. Bununla birlikte bu tanımlamanın yapılamamasının altında yatan gerekçelerden birisi de bağlılığın çok boyutlu bir kavram olması ve iç içe geçen alt boyutlarının senteziyle bir tanımlamanın yapılması gereksinimidir.

Bir organizasyonu sistem yaklaşımı perspektifinde belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür (Tecim, 2004: 80). Bu açıdan bakıldığında organizasyonların canlı bir yapıya sahip olduğu ve işgörenlerin de bu yapının kolektif bir üyesi olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar işgören ile bu kolektif yapı arasındaki bağa odaklanmaktadır. Öyle ki her işgörenin bulunduğu kuruma olan bağlılığının ne kadar güçlü olduğu birey bazlı değişiklik gösterirken bu ilişkinin ardında duygusallık, rasyonel seçim veya alışkanlık gibi birçok neden olabileceği ortaya konulmuştur (Jokivuori, 2002: 9).

Bağlılığın büyük kısmı işgörenin çalıştığı kurumu nasıl gördüğü, o kurumu diğer kurumlardan ayıran özellikler temeline dayanmaktadır. Bağlı bir işgören grubu ile çalışmak organizasyonlar için büyük öneme sahiptir. Bir kurumun nitelikli işgöreni bünyesine dâhil edebilmek için harcadığı çaba ve kaynağın daha fazlasını mevcut işgücünü elinde tutabilmek için sarf etmesi uzun vadeli başarı için kaçılmazdır. Bu süreçte devreye giren bağlılığın örgütsel etkinliği ve işgörenlerin refahını etkileme potansiyelinden dolayı incelenmesi ve onu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi son derece önemlidir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Günümüz modern iş dünyasında örgütsel bağlılığı araştırmaların ilgi odağı haline getiren birçok etken vardır. Her ne kadar bağlılığın sağlanması ve idame edilmesi için organizasyonlar bünyesinde büyük çabalar sarf edilse de günümüz iş dünyasında bununla ilgili ayrıca ilginç çelişkiler de mevcuttur.

Organizasyonlar rekabet gücünü kazanmak ve sürdürmek için işgören bağlılığına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymalarına rağmen, söz konusu bağlılığın azalmasını tetikleyecek örgütsel yapıdaki köklü değişiklikler, küçülmeler ve kurumlar arası birleşmeler gibi çeşitli faaliyetleri de yürütmektedirler (Meyer ve Parfyonova, 2010: 283). Bahsedilen bu çelişkinin yanında örgütsel bağlılıkla yakından alakalı çeşitli hususlar da dikkat çekiciliğini korumaktadır.

İşgörenlerin çalıştıkları kurumlardaki devamlılıkları göz önüne alındığında, içinde bulunduğumuz iş dünyasında geçmişe nazaran işgörenlerin daha sık iş değiştirdikleri gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Gelişen ve değişen dünyada işgörenlerin tüm meslek hayatları boyunca bir kuruma bağlı kalmaları artık kesinliğini kaybetmiş durumdadır. Böyle bir durumun yadsınamaz gerçekliği örgütsel bağlılığın sağlanmasını bir kez daha organizasyonların ana amaçlarından birisi haline getirmektedir. Öyle ki işgörenlerin çalıştıkları kurumlara adanmışlıkları ile devamlılıkları arasında pozitif yönlü bir bağlantının olması çeşitli çalışmalar ile ortaya konulmuştur.

Konuya yönelik yaşanan ikincisi zorluk, sektörel bazda bazı meslek gruplarında özellikle genç işgörenlerin çalıştıkları kurumlara bağlılığının sağlanmasının zorluğudur (Laurinoli, 2010). Bu işgörenler, çalıştıkları kurum yerine mesleklerine veya kariyerlerine gittikçe daha fazla bağlı kalmaktadır. Bu durum genç işgörenlerin bağlılıklarının artırılmasının sağlanmasına yönelik insan kaynakları departmanlarını zorlayan en önemli durumlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak, dönemsel olarak içinde bulunulan ekonomik çalkantılar kendi perspektifinde bağlılık için önem arz etmektedir. Ekonomik kriz esnasında çalışılan kurumda kendilerini güvensiz hissedenden işgörenlerin daha az bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir (Markovits vd., 2014: 413).

## **2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Yarım asrı aşan bir süredir üzerinde yoğunlaşan çalışmaların fazlalığı ve konunun öneminin gün geçtikçe artmasından kaynaklı olarak akademik genel kabul görmüş bir tanımın yapılması bağlılık söz konusu olduğunda çok zor bir hal almaktadır. Bağlılığın organizasyonel açıdan ele alınmaya başlaması ile birlikte birçok araştırmacı kendi perspektiflerinde örgütsel bağlılığı tanımlamaya çalışmışlardır. Örgütsel bağlılık özelinde yapılan tanımları ele almadan önce bağlılık genelinde yapılan açıklamaların incelenmesi müteakip aşamada yapılacak teorik araştırmaların algılanmasını kolaylaştıracaktır.

### 2.1.1. Bağlılığın Genel Tanımı

Örgütsel bağlılığa dayanan tüm çalışmaların temeli bağlılığın ana hatlarıyla anlaşılması veya tanımlanmasına dayanmaktadır. Temeli zayıf bir binanın inşası ne kadar güç ise kaynağı ve temel nosyonu anlaşılmamış bir olgunun üzerinden bir çalışma yapılması da bir o kadar güçtür. Buradan yola çıkıldığında bağlılığın genel tanımlamasının yapılması iyi bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Sözlük tanımı incelendiğinde bağlılık; söz veya vaat, bir çeşit yükümlölük olarak tanımlanmaktadır (Webster Dictionary). Genel kabul görmüş tanımlardan bir diğerine göre bağlılık, gelecekteki bir olay veya durumla bağlantılı olarak tarafların karşılıklı yapmış olduğu anlaşma şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanımda "Random House" bağlılığı; "bağlanma durumu" veya "angajman, katılım" olarak tanımlamaktadır. Farklı bir perspektiften yapılan tanımda ise, bir kişinin bazı durumlarda "geri dönüşü olmayan bir noktayı" geçmesi ve geri çekilme maliyetleri fazla olmasından kaynaklı olarak en iyi seçenek olarak kabul edilmesi ve süreci devam ettirme durumu olarak tanımlanmıştır (Brown, 1997: 233). Bağlılık konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliği göz önünde bulundurulduğunda literatürdeki bazı tanımlar konunun kavranmasına yardımcı olması açısından aşağıda sunulmuştur.

"...hareket özgürlüğünü sınırlayan vaat." (Oxford English Dictionary)

"...Bir kişinin yan bahis yaparak, ikincil veya konu dışı hedeflerini göz önünde bulundurarak tutarlı bir davranış sergilemesi durumu." (Becker, 1960: 32)

"... beklenti/eşitlik koşulları olmadığı veya çalışmadığında bireyin davranışsal yönünü korumaya çalışan dengeleyici bir güç." (Scholl, 1981: 593)

"... bireyin davranışını değiştirmesinin cazip hale geldiği koşullar altında bireysel davranışı dengeleyen güçler." (Felfe vd., 2004: 275)

"... kişinin belirli bir vaat hedefine doğru belirli bir şekilde hareket etme eğilimi" (Oliver, 1990: 30)

"... kişinin vaadi yerine getirmesini gerektiren bir yükümlölük kuvveti" (Brown, 1996: 241).

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Genel çerçevede bağlılığa yönelik edinilen tanımsal bilgiler ışığında bakış açımızı organizyonel alana çevirdiğimizde olgunun örgütsel beklentilere odaklandığı görülmektedir. Öyle ki işgörenin kurum içi bağlılığı kariyerine, mesleğine, hedeflerine, içinde bulunduğu gruba veya liderine ya da çalıştığı organizasyona karşı olabilmektedir (Meyer ve Herscovitch 2001: 300). İşgörenlerin farklı odak noktalarında sergiledikleri bağlılıklar göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin aynı anda birden fazla bağlılığı sergiledikleri yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir. Aynı anda farklı perspektiflerde sergilenen örgütsel bağlılık bu noktada tanımsal çerçevenin çizilmesini bağlılığın genel tanımında olduğu gibi zorlaştırmaktadır. Aşağıda sunulan tanımların genel olarak örgütsel bağlılığın genel hatlarının belirlenmesinde yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

“... örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982: 421)

“... işgörenin kurumuna yönelik hissettiği bağlılık, içinde bulunulan organizasyonun bakış açısı ve karakteristiğinin ne kadarını kendisi ile içselleştirdiğinin yansımaları” (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

“... işgörenin çalıştığı kuruma bağlayan psikolojik bir durum” (Allen ve Meyer, 1990: 14)

Yukarıda bahsedilen tanımlar da göz önünde bulundurulduğunda araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın bir motivasyon unsuru veya genel bir tutumdan daha farklı bir olgu olduğu, bağlılık için bu şartların bulunmadığı durumların da mevcut olduğu öne sürülmektedir. Öyle ki, işgörenlerin kendi çıkarlarına ters düşen durumlarda ya da iş güvencesi bulunmayan mevsimlik (geçici) çalışanların son derece üretici davranışlar sergiledikleri bağımsız gözlemciler tarafından tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımların ortak noktaları incelendiğinde örgütsel bağlılığın davranışlara yön veren bir yapısının olduğu temeline dayandığı söylenebilmektedir. Buradan yola çıkarak literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa yönelik “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur.” (Allen ve Meyer (1990: 14) tanımının kabul edildiği gözlemlenmiştir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bilim ve iş dünyasının yakından ilgilendiği örgütsel bağlılığa yönelik yapılan çalışmaların nicel çokluğu göz önünde bulundurulmak suretiyle bağlılığı etkileyen faktörlere değişik perspektiflerden bakıldığında, bağlılığın farklı şekillerde değerlendirilebileceği yadsınamaz bir gerçekliktir. Her ne kadar örgütsel bağlılık davranışlar üzerinde yön vericiliğe sahip olsa da, aynı zamanda büyük oranda çeşitli faktörlerin de etkisi altındadır. Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar incelendiğinde bağlılığı etkileyen bu faktörlerin çeşitli şekilde ayrımlara tabi tutulduğu görülmektedir. Öyle ki Becker'e göre kişinin istemi haricinde gelişen faktörlerden birincisi içerisinde bulunduğu toplumun beklentileridir. İşgören farkına varmadan toplumun beklentilerinin sosyal yaptırımları sebebiyle davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahisler sergileyebilir. Örneğin sıklıkla iş değiştiren kişinin güvenilir olmadığı inancına sahip bir toplum ele alındığında iş ne kadar cazip olursa olsun güvenilmeyen birisi olarak tanınacağını düşüncesi kişinin bu yeni iş teklifini kabul etme kararını sınırlandıracağı varsayılmaktadır (Becker, 1960: 36).

Bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise organizasyonlar tarafından uzun süreli çalışmayı teşvik edici veya ödüllendirici içeriğe sahip kurallar ve politikaları bünyesinde bulunduran bürokratik düzenlemelerdir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 75). İşgörenin tabi olduğu maaş ve emeklilik sistemleri, tazminatlar, kurumlar tarafından sağlanan sağlık ve sosyal teşvikler bu düzenlemeler içerisinde yer almaktadır. Söz konusu düzenlemeler doğrultusunda beklenti içerisine giren işgören kendisini yan bahislere sokmakta, getirinin kaybolacağı endişesi kurumuna bağlılık sergilemesine neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığa yönelik araştırmalar incelendiğinde bireysel faktörler ile işgörenlerin sergiledikleri bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, kişinin eğitim düzeyinin yüksek olmasının bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler daha fazla iş olanaklarına sahip olduklarından kendilerini tek bir örgütte kalmak zorunda hissetmeyebilirler. Bunun yanı sıra, işgörenlerin medeni durumlarının da rasyonel bağlılıkla ilişkili olduğu savunulmaktadır. Evli olan işgörenler, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri öne sürülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 42).

Bağlılığı etkileyen faktörleri inceleyen Salancik bu faktörleri açıklık, görünürlük, davranışları belirleyen irade ve davranışların geri alınamazlığı şeklinde belirlerken (Steers vd., 1981: 8); başka bir çalışmada bu faktörler geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel–demografik faktörler, örgütsel–görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelenmiştir (Schwenk, 1986: 299).

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel açıdan incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, hizmet süresi gibi demografik özellikler ön plana çıkmaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999: 80). Örgütsel bağlılığa etkileri göz önünde bulundurulduğunda bu faktörlerin öneminin kavranması bağlılığın artırılması veya sürdürülmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

#### **2.2.1.1. Yaş**

Yaş demografik faktörünün bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde genel algı yaşın arttıkça sergilenen bağlılığın arttığı yönündedir. Bunun altında yatan sebepler incelendiğinde yaşın ilerlemesiyle iş imkânlarının azalması ya da yeni bir iş koluna yönelmek için alınması gereken eğitim imkânlarının kıtlığı genel sebepler olarak yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bunun yanında Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalarda yaş faktörünün bağlılık üzerine etkisinin bağlılığın tüm alt boyutları için ayrı ayrı ele alınması gerektiği öne sürmektedir. Buna göre duygusal bağlılık işgörenin yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı işgörenin yaşından etkilenmediği çeşitli çalışmalarda göze çarpmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295).

#### **2.2.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar söz konusu faktörün kesin bir şekilde bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit edememişlerdir. Bununla birlikte cinsiyetin etkisinin toplumsal faktörlere ve iş dünyasının baskın yapısına göre değişiklik sergilediği gözlemlenmiştir. Kadınlara yönelik yıldırma politikalarının yoğunlukta olduğu işletmelerde kadın işgörenlerin bağlılığının zayıf olduğu gözlemlenirken, yaş faktöründe olduğu gibi kadın işgörene yönelik iş olanaklarının az olduğu sektörlerde bağlılıklarının daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir (Konya vd., 2016: 122).

### **2.2.1.3. Medeni Durum**

Medeni durum bağıllığı etkileyen demografik faktörlerin bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde evli işgörenlerin bekâr işgörelere göre kurumlarına daha fazla bağıllık gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bunun altında yatan nedenin işgörenlerinin aileleri için algıladıkları sorumlulukları ve ekonomik güvenlik kaygıları doğrultusunda istikrarlı bir işe duydukları ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Choong vd., 2012: 73)

### **2.2.1.4. Eğitim Düzeyi**

İşgörenlerin eğitim düzeyleri demografik açıdan bağıllığı etkileyen faktörlerden bir diğeri olarak literatürde yer alan çalışmalarda öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel algı olarak örgütsel bağıllık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu; eğitim düzeyi arttıkça bağıllığın azaldığı tespit edilmiştir. Bunun altında yatan neden olarak eğitim düzeyi ile alternatif iş imkânlarının paralelliğinin yattığı kabul edilmektedir. Öyle ki eğitim seviyesi düşük olan işgörenler sıklıkla iş değiştirmekten çekindikleri, daha doğrusu iş imkânının kıt olmasından dolayı mevcut kurumlarına yüksek bağıllık sergiledikleri bu faktörün bağıllık üzerine etkisi olarak ortaya çıkmaktadır (Konya vd., 2016: 122).

## **2.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler**

Örgütsel bağıllığı etkileyen bireysel faktörlerin yanında örgütün yapısına yönelik etkenlerin de bağıllık üzerine olan etkisi yapılan çeşitli çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Bu faktörleri genel olarak kurumun performans sistemi, ücretlendirme politikası, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve örgütsel adalet şeklinde sıralamak mümkündür. Bu etkenlere ilave olarak bazı araştırmacılar örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, işgörenlerin ihtiyaçlarına verilen önem ve denetim ilişkilerini de eklemektedir (Seyhan, 2014: 49).

### **2.2.2.1. Performans Sistemi**

Organizasyonlarda uygulanan performans yönetim sistemi kurum işgörenlerinin değerlendirilmesi, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi, gelişim ihtiyacı olan işgörenlerin tespitinde işletmelere fayda sağlamaktadır. Kendi performanslarının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünen işgörenlerin motivasyonu da olumlu şekilde etkilenmekte, kuruma ve işe olan bağıllıkları artmaktadır (Kızıldağ, 2018: 153).



### **2.2.2.2. Ücret Düzeyi**

Örgütsel yapı kapsamında bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de işgörenlerin ücret düzeyleridir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar haricinde hemen hemen tüm örgütlerde işgörenler belirli bir ücret karşılığı çalıştıklarından dolayı işe devam edip etmeme kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu öne sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 296). Düşük ücret düzeyleri işgörenleri daha iyi maddi olanaklar aramaya yönlendirmektedir. Bu durumda işgören, kendisini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu hissetmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan işgörenlerin devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Gündoğan, 2009: 31).

### **2.2.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü; örgütteki işgörenlerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren kuralları yaratan ve örgüt üyeleri tarafından benimsenen inanç ve beklentiler şeklinde tanımlanmaktadır (Yağmurlu, 1997: 721). Kültür bireylere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği hususlarında ipucu vermektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi esas alan çalışmalar incelendiğinde genel olarak güçlü ve istikrarlı bir örgüt kültürü yapısına sahip kurumlarda çalışan işgörenlerin bağlılıklarının da aynı yönde pozitif olduğu sonucu göze çarpmaktadır (Türkkan, 2017: 43). Buradan yola çıkıldığında işgörenlerinin örgütsel bağlılığı yüksek olan bir kurumun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu doğru kabul edilmektedir.

### **2.2.2.4. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı; yönetimin işgörelere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli olarak tanımlanmaktadır (Erdil vd, 2004: 19). Bu şekliyle yönetim tarzı işgörelere kurum amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 29). Kurumlarda yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları işgörelere kurumsal hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Kurum yöneticilerinin örgütsel kültüre ve değerlere verdiği önem derecesi doğrultusunda verimlilik ve yenilikçi düşüncelerde artış gözlemlenmiştir (Varol, 2010: 24).

### **2.2.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet bir işletmenin iki kutbunu oluşturan hem işveren hem de işgören için büyük önem arz etmektedir. İşgörenin işletme bünyesindeki çeşitli süreç ve faaliyetleri adil olarak algılamaları farklı boyutlarda işletme yararına dolayısıyla işgören

lehine davranışlar sergilemelerine yol açarken; adaletsizliğin ön plana çıktığını düşünmeye başlamaları tam tersi bir duruma sebebiyet vererek işletmeyi hedeflerinden uzaklaştıran ya da yavaşlatan bir ortam yaratabilmektedir. Adaletin kurum açısından öneminden yola çıkıldığında işgörenlerin adalet algılamaları olumluysa örgüte bağlılıklarının arttığı ve performansları yükseldiği çeşitli çalışmalarda öne çıkmaktadır. Olumsuz adalet algısının sergilendiği durumlara ise işgörenler bu durumu ortadan kaldırmak için yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir (Yavuz, 2010: 303).

### **2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel ve bireysel faktörlerin yanı sıra bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör grubu örgüt dışı faktörlerdir. Literatürde örgüt dışı faktörlere yönelik çeşitli gruplamalar yapılmakla birlikte; alternatif iş imkânları, profesyonellik ve sosyoekonomik öğeler bu grubun genel kabul görmüş etkenleri olarak kabul edilmektedir. (Varol, 2010: 25; Bülbül, 2007: 60).

#### **2.2.3.1. Alternatif İş İmkânları**

İşgörenin içerisinde bulunduğu mevcut ortamda alternatif iş imkânının bulunmaması işgöreni örgütsel bağlılık sergilemeye yönlendirmektedir. Alternatif imkânlar incelendiğinde içinde bulunulan toplumla yakın ilişki içerisinde olduğu göze çarpmaktadır. Ekonomik gelişmişliğin yüksek olduğu toplumlarda iş olanaklarının fazlalığı doğrultusunda işgörenlerin daha fazla seçme şansının bulunması bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığa olan bu olumsuzluğunu ortadan kaldırmaya yönelik olarak örgüt kültürünün yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Bilgiç, 2017: 43).

#### **2.2.3.2. Profesyonellik**

Örgüt dışı bir faktör olarak karşımıza çıkan profesyonellik literatürde genel olarak mesleki bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Varol, 2010: 26; Gündoğan, 2009: 39). Tanımsal çerçevede incelendiğinde profesyonelleri, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84). Buradan yola çıkıldığında profesyonellerin genel olarak mesleklerine karşı sergilemiş oldukları bağlılıktan dolayı çalıştıkları kurumlarda kendilerinden istenen davranış kalıplarının birbirine ters düşmesi

sergiledikleri örgütsel bağlılığa etki ettiği çeşitli çalışmalarla tespit edilmiştir (Baugh ve Roberts, 1994: 109). Konunun bağlılığa olan etkisini gösteren bir tespite yer verilecek olursa; profesyonellerin çalıştıkları kurumlar işgörenlerin mesleki gelişimine destek oluyorsa bu durumdan işgörenlerin profesyonel bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkileneceği ön görülmektedir (Gündoğan, 2009: 39).

### **2.2.3.3. Sosyal ve Ekonomik Öğeler**

İçinde yaşanılan toplumun sosyo-kültürel yapısının birey davranışları üzerine etkisi önemli bir davranışsal olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle işinde başarılı işgörenin sosyal hayatında da başarılı ve saygın olacağı hipotezi çoğu toplumda kabul gören bir durumdur. Toplumsal etkenlerin örgütsel bağlılığa olan etkisi genel olarak iş etiği ile açıklanmaktadır. İşgörenin davranışlarına ve düşüncelerine olumlu şekilde yön veren iş etiği ilkeleri işgörenin doğru ve dürüst çalışmasına, sorumluluklarını ve verilen görevleri yerine getirilmesine büyük katkı sağlamaktadır. Sosyal öğelere yönelik ilkeler işgörenlerin işini daha bağlı ve sadık şekilde yapmasını kolay hale getirmektedir (Varol, 2010: 28). Bunun yanında dış etken olarak sektörün içerisinde bulunduğu ekonomik durum da bağlılığa yönelik bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki başka bir çalışmada, ekonomik kriz sebebiyle işine son verilen işgörenlerin müteakip dönemlerde çalıştıkları kurumlara aynı dönemde işlerine devam eden işgörelere göre daha az bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir (Ergeneli ve Arı, 2005: 141).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim ve Değişimi**

Örgütsel bağlılık bilim dünyasının gündemine geldiği ilk yıllardan iş yaşamında davranışsal bir çıktı olarak artık vazgeçilmez bir hal aldığı günümüze kadar sayısız çalışmanın konusu olmuş, çok sayıda teori ile çeşitlilik ve gelişim sergilemiştir. Yapılan araştırmalar ve yayımlanan eserler incelendiğinde, konunun tarihsel süreçte hangi çıkış noktasından kimler tarafından ele alındığı genel çerçevesiyle aşağıda sunulmuştur.

Becker yaptığı bir çalışmada bağlılığın temelde bireyin davranışlarının bir fonksiyonu olduğu ve bireylerin zaman içerisinde sergiledikleri eylemler ve yaptıkları seçimler ile çalıştıkları kurumlara bağlandıklarını öne sürmüştür (Becker, 1960: 36).

Örgütsel bağlılığın öncülerinden Etzioni 1961 yılında gerçekleştirdiği ilk çalışmasında örgütsel bağlılığın daha çok işgörenlerin örgütsel hedeflerle olan uyumuna odaklandığı düşüncesi üzerinde durmuştur (Penley ve Gould, 1988: 57).

Kanter örgütsel bağlılığı; sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları olarak tanımlamıştır. Düşüncenin çıkış noktası olarak bireysel sistemlerin sosyal sistemlere bağlanması ele alınmıştır (Kanter, 1968: 499)

Douglas Hall ve arkadaşları tarafından 1970 yılında gerçekleştirilen başka bir araştırmada örgütsel bağlılık; işgörenlerin ve örgütlerin hedeflerinin giderek daha bütünleştiği ve uyumlu hale geldiği bir süreç olarak tanımlanmıştır (Malik ve Ansari, 2014: 180). Bununla birlikte Mary Sheldon 1971 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığı; bireysel kimliği organizasyona bağlayan ya da çeken tutumlar ve yönelimler olarak ifade etmiştir (Sheldon, 1971: 143)

1974 yılında Lyman Porter ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılığın üç ana bileşeni ele alınmış, bireylerin sergiledikleri örgütsel bağlılıkta örgütsel amaçlara olan güçlü inanç ve bu hedeflerin kabulünün, içinde bulunulan örgüt için önemli derecede çaba göstermenin ve örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olmanın önemi vurgulanmıştır (Adekola, 2012: 4). 1977 yılında Gerard Salancik örgütsel bağlılığı bireyin davranışları ile organizasyona karşı dahiliyetini sağlayan inançlara bağlanma durumu olarak tanımlamıştır (Salancik, 1977: 62)

Örgütsel davranış olarak ilk ele alındığı 1950'li yıllardan yaklaşık 30 yıl sonra 1984 yılında Bateman ve Strasser örgütsel bağlılığın doğası gereği çok boyutlu olması gerektiğini ve işgörenin çalıştığı kuruma olan bağlılığını kurum adına çaba göstermeye istekli olma, kurumun amacı ve değerleri ile uyumlu olma, kuruma olan üyeliğini sürdürme arzusu olarak ifade etmişlerdir (Jafari vd., 2013: 861). Bateman ve Strasser tarafından doğası gereği çok boyutlu olarak ele alınması gerektiği vurgulanan örgütsel bağlılığa Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında, Dunham vd. tarafından 1994 yılında gerçekleştirilen çalışmalar ile yeni bir bakış açısı getirilmiş ve örgütsel bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı boyut altında ele alınmıştır (Meyer vd., 2002: 23).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Biçimleri**

Bağlılık ile ilgili yapılan sayısız çalışmanın ana amacının bireyin parçası olduğu örgüte duyduğu bağlılığın altında yatan nedenlerin ortaya çıkartılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ile bu duygunun bireyde oluşmasını sağlayacak faktörlerin tespiti ve etkisinin gözlemlenmesi olduğu söylenebilmektedir. Bu amaçlar ışığında yapılan çalışmalar kendilerine başlangıç noktası olarak çeşitli sirket merkezleri

belirlemişlerdir. Literatür incelendiğinde yarım asırdan uzun süredir devam eden çalışmaların genel olarak bireyin davranışlarıyla ya da psikolojik değerlendirmeleriyle ilişkili olan davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımları etrafında toplandığı görülmektedir (Gül, 2002: 39; Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

#### **2.4.1. Davranışsal Bağlılık**

Bireyin sergilediği bağlılığı davranış merkezli ele alan davranışsal bağlılık; işgörenin bir organizasyonda sergilemiş olduğu bağlılığın eylemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir süreç olduğu ve bu davranışların psikolojik bağlılık durumuna ulaşma koşullarını yarattığı temeline dayanmaktadır (Mercurio, 2015: 395). Davranışsal perspektifte bağlılığı ele alan Howard Becker'in çalışmaları incelendiğinde bağlılığın işgörenin kuruma bağlanmasına aracılık eden ve işgören tarafından yapılan bazı yatırımlar sonucunda olduğu ifade edilmektedir. Bu yatırımların zarar görmesi endişesi altında işgören kurumda kalmaya yönelik davranışlar sergilediği öne sürülmüştür (Becker, 1960: 36). Gözlemlenebilirliğinin ön planda olmasından dolayı işgücü devri için önemli bir öncül olarak kabul edilen davranışsal bağlılık (Iverson ve Roy, 1994: 18), aynı zamanda önleyici bir rol de üstlenmektedir. Öyle ki belirli faktörlerin işgörenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu faktörlerin değiştirilmesi, işgörenin mevcut durumu yeniden değerlendirerek işte kalma kararını vermeye yönlendirebilmektedir (Martin ve Hunt, 1980: 505). Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık merkezli olarak Howard Becker'in Yan Bahisler Yaklaşımı ve Salancik'in bağlılık çalışmaları ön plandaki yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.4.2. Tutumsal Bağlılık**

İşgörenin parçası olduğu kuruma karşı sergilediği bağlılığın tanımlanması ve tespiti ile ilgili ortak görüşler mevcutken, bu bağlılığın ne şekilde kendini gösterdiği hususunda farklılıklar söz konusudur. Bağlılığın bireyin davranışlarının bir sonucu olduğu savı doğrultusunda öne sürülen davranışsal bağlılığın eksik kaldığı noktada karşımıza çıkan tutumsal bağlılık, kişinin kurumu değerlendirmesi sonucu oluşan ve kişiyi kuruma bağlayan duygusal bir tepki olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Kişinin çalıştığı örgütle ilgili ilişkisini nasıl değerlendirdiğine odaklanan (Gordon, 2009: 2) tutumsal bağlılık, kişinin kurum amaçlarını benimsemesi doğrultusunda bunların gerçekleşmesi için çaba sarf etmeye istekli olması ve kendini kurumun bir parçası olarak görmesi olarak da ifade edilmektedir (Mowday ve McDade,

1979: 84). İşgörenin bazı manevi ödül ve çıkarlara karşılık örgüte bağlandıkları bir takas ilişkisi (Gündoğan, 2009: 42) olarak da değerlendirilebilen tutumsal bağlılığın tespiti ve yönlendirilmesi kapsamında çeşitli çalışmalar yapılmış; işgörenin kurumuyla gurur duymasını, onlar için ekstra çaba sarf etmesi konusundaki istekliliğini, sorunlarını kendi sorunları gibi görmelerini sağlayacak mekanizmaların tespiti ve bu duyguların işgörende oluşturulmasının sağlanması ile bireyin bağlılık sergileyeceği öngörülmüştür (Mercurio, 2015: 398). Literatür incelendiğinde tutumsal bağlılık merkezli olarak Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmaları ön plandaki yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **2.5. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılığa yönelik gerçekleştirilen çalışmalar tutumsal ve davranışsal perspektifte ele alırken bu iki dayanak noktası çevresinde konuyu aydınlatmaya yönelik ortaya konulan önemli yaklaşımlar müteakip kısımlarda genel hatları ile sunulmuştur.

### **2.5.1. Etzioni Modeli**

Bağlılık üzeri yaptığı çalışmalar ile örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahip olan Amitia Entzioni, 1961 yılında işgörenin örgütsel direktiflere olan uyumu üzerine odaklanarak sergilenen bağlılığın sınıflandırılmasını ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir (Mishra, 2005: 89). Uyum teorisi olarak da adlandırılan bu çalışmada organizasyonlar işgörenlerini etkilemek için kullandıkları güce göre sınıflandırılmıştır (Lunenburg, 2012: 1). Örgütleri ellerinde bulundurdukları güce göre zorlayıcı, faydacı ve kuralcı olarak sınıflandıran Etzioni aynı zamanda işgörenlerin bağlılıklarını bu güce karşı sergiledikleri uyuma göre ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak nitelendirmiştir.

Ahlaki bağlılık örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Genel çerçevede organizasyonel hedeflerin kabul edilmesi ve benimsenmesi ile tanımlanan ahlaki bağlılık organizasyonun hedefleri, normları ve değerlerinin otorite ile özdeşleşmesi temeline dayanmakta olan ve örgüt içi ödüllendirme mekanizmalarından etkilenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ahlaki bağlılıkta işgören bir parçası olduğu örgütün amacını ve örgütteki rolünü değerli görmekte ve bu işi ilk önce ona değer verdiği için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33)

Etzioni tarafından sınıflandırılan bir diğer bağlılık türü olan hesapçı bağlılık işgörenin kuruma sunduğu katkılarını dengelemek için teşvik alması prensibine

dayanmaktadır (Büssing, 2002: 37). Etzioni bu tür bir örgütsel bağlılığı bir nevi değiş tokuşa dayanan bir uyum sistemi olarak ifade etmektedir. İşgören tarafından sergilenen bu bağlılık davranışı genel olarak kuruma aidiyetin elde tutulması ya da kaybedilmesi şeklinde değil, daha geniş bir çerçevede bir bağlanma olarak görülmektedir. Öyle ki, aidiyetin elde tutulması isteği kurumla bir özdeşleşmeyi yansıtabileceğinden dolayı ahlaki bağlılık olarak değerlendirilebilirken, aidiyetin kaybedilmesi ise kuruma olan kırgınlık ve öfke ile ilişkilendirilerek bir diğer bağlılık türü olan yabancılaştırma bağlılığı olarak değerlendirilebilmektedir (Mguqulwa, 2008: 28). Bununla beraber hesapçı bağlılık olarak adlandırılan bu davranış türü daha çok kurum ile işgören arasındaki bir alışverişe dayanmaktadır. İşgören kendi çıkarları doğrultusunda kendisi için gerekli olanı elde edeceği şekilde bağlılık sergilemektedir.

Yapılan sınıflandırmada yer alan ve genel olarak sergilenen bağlılığın olumsuz tarafını (Uçar, 2016: 83) sergileyen yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin kurumun iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da kurumun mevcut olmadığı yönündeki algı ve düşünce temeline dayanmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Bu durumda bireysel davranışlar ciddi bir şekilde sınırlandırılmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54). Öyle ki bu bağlılık davranışında işgörenin çalıştığı kuruma bağlı olmasının sebebi kendi tercihlerinden dolayı değil toplumsal faaliyetler sonucu olmaktadır.

### **2.5.2. O'Reilly ve Chatman Modeli**

1986 yılında Charles O'Reilly ve Jenifer Chatman tarafından üniversite çalışanları ve öğrencilerine yönelik bağlılık üzerine gerçekleştirilen çalışmada o güne kadar bağlılık yaklaşımlarının genel olarak psikolojik alt etkenleri kapsamadığı, kişiler tarafından sergilenen bağlılık ana temasının kuruma psikolojik olarak bağlanması olduğu ortaya konuşmuştur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Söz konusu araştırma kapsamında birey ile kurum arasındaki bağın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı şekilde oluşabileceği vurgulanmıştır (Gözen, 2007: 231).

Söz konusu bağlanma çeşitleri arasında “uyum” genel olarak diğer iki türden daha dar kapsamlıdır ve odak noktası kazanım elde etmek için sergilenen belirli tutum ve davranışlara dayanmaktadır. Uyum; kişinin örgütsel düzen ve koşullara riayeti, başka bir ifadeyle araçsal algılarla ilgilidir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Özdeşleşme ile birlikte sergilenen bağlılık kendini daha derin bir şekilde göstermektedir. Bu seviyede işgören kurumunun bir parçası olmaktan gurur duymakta, kurumun değer ve başarılarını kabul

etmekte, kurum içerisinde iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme isteği sergilemektedir (Manap, 2017: 542). Bununla beraber sergilenen bu bağlılığı içselleştirmeden ayıran en önemli davranış olarak bireyin kendi değerlerini kurumun değerlerine adapte etme çabası sergilememesi olarak öne çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). O'Reilly ve Chatman tarafından öne sürülen modelin ortaya koyduğu diğer bağlılık türü olan içselleştirme bireyin kendi tutum ve davranışlarını kurumun değerlerine adapte etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95). Ortaya konulan çalışma sonucunda vurgulanan alt bağlılık türlerinin en önemli özelliği birbirinden bağımsız ve farklı olmasıdır. Öyle ki üzerinde durulması önem arz eden diğer bir konu da sergilenen psikolojik bağın kişiden kişiye ve aynı zamanda kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Gül, 2002: 44).

Ortaya konulan çalışma her ne kadar bağlılık konusuna farklı bir bakış açısı getirirse de model üzerine çeşitli eleştiriler de yapılmıştır. İçselleşme ve özdeşleşme ile kurumda kalma isteği arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, uyum ile işten ayrılma niyeti arasında tam tersi şekilde pozitif korelasyon gözlemlenmiştir (O'Reilly ve Chatman; 1986: 495). Yapılan alt sınıflandırmaya yönelik eleştirilerden bir tanesi de içselleştirme ve özdeşleşme bağının kavramsal olarak birbirine yakın olduğu, hatta aynı noktalara değindiği hususudur. Daha sonra yapılan çalışmalarda, içselleştirme ve özdeşleşmenin tek bir boyut olarak bir araya getirilebileceği kanıtlanmıştır. Yapılan analizler söz konusu iki boyutun birbirlerine oldukça benzer korelasyon modelleri sergilediklerini göstermektedir (Caldwell vd., 1990: 257).

### **2.5.3. Katz ve Kahn Modeli**

Örgütlerin toplumsal psikolojileri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında Daniel Katz ve Robert Kahn, örgütsel bağlılığın işgörenleri örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllendirme mekanizmalarına dayalı bir sistemler bütünü olduğunu öne sürmüşlerdir (Balay, 2000: 23). Söz konusu çalışmada bahse konu ödüllendirme mekanizmaları iç ve dış ödüllendirme olarak ele alınmış; sergilenen bağlılığın bu iki ödül mekanizmasının birleşimi olduğu ve iç ödüllerin anlatımsal bağlılığı, dış ödüllerin ise araçsal bağlılığı ifade ettiği vurgulanmıştır. (Katz ve Kahn; 1977: 130). İşgören sergilemiş olduğu davranışlar doğrultusunda bu iç ve dış ödül mekanizmaları ile karşılaştırmakta ve bunu bir motivasyon unsuru olarak kullanarak kuruma karşı bağlılık geliştirmektedir (Sürücü ve Maşlakçı; 2018: 54). Genel olarak elde edilen “gelir” araçsal



bağlılık olarak ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda dış ödüllendirmelerde işgören elde ettiği edimler kapsamında bağlılık sergilemektedir. Anlatımsal bağlılıkta ise davranışların bireyin içsel değer ve gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıktığı ve bir kez bu şekilde motive olan işgörenin sergilediği bağlılığın diğer kurumlar tarafından etkilenmesinin pek mümkün olmadığı öne sürülmüştür (Erdem, 2010: 517; Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 14). Bu yaklaşımın temelinde örgütsel bağlılığın işgören davranışlarını etkileyerek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmasının yanında bireyi kurumun başarısı için gerekli birçok içsel eyleme de teşvik etmektedir (Yavuz ve Tokmak; 2009: 18).

#### **2.5.4. Mowday Modeli**

Bağlılık üzerine yapılan çalışmalar ve sınıflandırmalar her ne kadar sayısız araştırmaya konu olmuş olsa da genel bağlamda duygusal ve devamlılık (hesapçı) bağlılık ile tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı ortak payda da karşımıza çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1984; Mowday vd., 1979). Richard Mowday ve arkadaşları tarafından 1982 yılında gerçekleştirilen ve işgören-kurum bağı ve bağlılık psikolojini ele alan çalışmada örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki alt grupta sınıflandırılmıştır.

Tutumsal yaklaşımda bağlılık; işgörenin iş tecrübesi, kuruma yönelik algıları ve kişisel özelliklerinin bir kombinasyonu sonucunda gelişmekte ve bu doğrultuda ileride bağlılığa dönüşecek olumlu düşünce ve davranışlar işgörende oluşmaktadır (Brown, 1996: 232). Bir diğer unsur olan davranışsal yaklaşımda ise işgören kendisini bağlılığa götüren davranışlarla olan ilişkisi ile bağlılık sergilemektedir. Bu davranışlar kurumdan ayrılmayı maliyetli hale getiren davranışlar olarak tanımlanmakla birlikte, devredilemeyen emeklilik programlarının varlığı, tatil süresi tahakkukları, akademik görev süresi vb. bağlılık etkenleri olduğu ileri sürülmüştür (Zeppou, 1999: 79). İki yaklaşımın genellemesi yapıldığında söz konusu çalışma ile bu bağlılıkların birbirlerini güçlendiren dönüşümlü bir etkileşim içerisinde oldukları, tutumsal bağlılığın geliştirilmesinin ilerleyen dönemde davranışsal bağlılığı kuvvetlendirdiği, sonuçta işgörenin davranışsal ve psikolojik bağlılığının yavaşça artacağı öne sürülmüştür (Steers vd., 1981: 9).

### **2.5.5. Wiener Modeli**

1980'lerin başında Yoash Wiener tarafından bağlılığa normatif bir bakış açısı olarak tanımlanan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada Wiener bağlılığı, bireyin içselleşmiş normatif baskıları ile örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekildeki sergilenen davranışlarının toplamı olarak tanımlamış; bağlılık sergileyen işgörenin kurumun sergilediği tutumların doğru ve ahlaki olarak değerlendirmesinden dolayı bireysel fedakârlıklar yapabileceğini ortaya koymuştur (Wiener, 1982: 421). Çalışma, davranışsal karar verici olarak normatif ve araçsal bağlılık ayrımına odaklanmakta (Singh vd., 2008: 61); araçsal bağlılık genel olarak işgörenin kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı dayanırken, normatif bağlılık ise değer ve ahlaki temellerin esas alan güdülemeye dayanmaktadır (Balay, 2000: 16).

Normatif bağlılık içsel motivatörlere odaklandığından dolayı işgörenin kurum amaç ve değerlerine olan bağlılığı öne çıkmaktadır. Bundan dolayıdır ki bireyin davranışları genel olarak kurumun amaç ve hedefleri ile doğru orantılı şekillenmektedir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 14). Normatif bağlılığı yüksek işgörenler kendi hedeflerini örgütün hedefleriyle bütünleştirmekte ve kendileri için uzun vadede örgüt hedeflerine uygun bir kariyer yolu belirlemektedirler (Çetin vd., 2014: 4).

Çalışmada ikinci bağlılık türü olarak ortaya konulan araçsal bağlılıkta, bireysel çıkarlar motivatör olduğundan dolayı bireyin eylem ve düşünceleri genelde kendi çıkarlarına yöneliktir. Bu bağlılıkta kurum tarafından işgörenin istekleri karşılanırken aynı zamanda işgören tarafından da bazı davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Bu karşılıklı takas durumu genel olarak işgörenin lehinde veya dengeli bir şekilde olduğu sürece işgören kurumun parçası olmaya devam etmektedir (Balay, 2000: 16).

### **2.5.6. Penley ve Gould Modeli**

Edward Penley ve Sam Gould tarafından Etzioni'nin 1961 yılında geliştirmiş olduğu bağlılık modeli dayanak alınarak gerçekleştirilen çalışma, temel olarak Etzioni'nin çalışmasındaki eksikliklere odaklanılarak ortaya konulmuştur (Gül, 2002: 43). Etzioni'nin çalışmasındaki alt bağlılıklardan olan yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığın birbirlerine zıt kavramlar mı yoksa birbirlerinden bağımsız mı olduklarının tam olarak anlaşılmasından dolayı çalışmasının kavramsal açıdan açıklayıcı olmasına rağmen söz konusu karmaşıklıklardan dolayı literatürde fazla ilgi çekmediği öne sürülmüştür

(Uçar, 2016: 85). Penley ve Gould, Etzioni'nin çalışmasının devamı niteliğinde bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç alt boyutta ele almıştır.

Çalışmanın ortaya sürdüğü ilk bağlılık türü olan ahlaki bağlılık genel olarak kurumsal hedeflerin kabul edilmesi ile karakterize edilmektedir. Başka bir ifade ile işgören örgütün hedeflerine ulaşması, başarılı olabilmesi için çaba sarf etmekte ve kendisini kuruma adamaktadır (Çaylıkoca, 2017: 2; Büssing, 2002: 37). Bir diğer bağlılık türü olan hesapçı bağlılık; işgörenin kazanımları doğrultusunda kuruma katkı sağladığı, diğer bir deyişle işgörenin katkılarının karşılında teşvik alması temeline dayanmaktadır (Varlı, 2014: 13; Gül, 2002: 44). Etzioni'nin çalışmasında sınıflandırma açısından karmaşıklığa konu olan ve Penley ve Gould tarafından bağımsız bir tür olduğu vurgulanan yabancılaştırıcı bağlılık işgörenin kurumun iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı veya alternatif kılığı konusundaki algılamalarına dayanmakta, aynı zamanda kurum üzerinde kontrolün olmadığı algısı ödül ve cezaların tesadüfen verildiği düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır (Uçar, 2016: 86).

#### **2.5.7. Becker'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık üzerine çalışma yapan ilk araştırmacılar arasında yer alan Howard Becker genel olarak bağlılığa yönelik irrasyonel görüş olarak da nitelendirilen 1960 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında işgörenin sergilediği örgütsel bağlılığı belirli yan bahislere dayandırmaktadır (Sığı, 2007: 263). Yan bahis terimi genel olarak bireyin belirli bir davranış yönelik kararının, bununla doğrudan ilişkisi olmayan diğer çıkar ve faaliyetlerine olan etkilerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 373). Bu kavram temelinde çalışmasını gerçekleştiren Becker işgörenin sergilediği bağlılığın alınan kararları etkileyebilecek normalde davranış ile doğrudan ilişkisi olmayan ikincil sonuçların etkileri tarafından şekillendirildiğini vurgulamaktadır (Becker, 1960: 32). Konu örgütsel davranış merkezli incelendiğinde bireylerin genel olarak aldıkları kararların çevre ile ilgili varsayımlara ve geçmiş tecrübelerine dayandığı ve yapılan seçimler ile bağlantılı yan seçimlerinde etkisi altında olduğu gözlemlenmektedir. Alınan kararlardaki başarısızlıkların söz konusu yan seçimlere olan etkileri bireyin ana davranışa olan bağlılığını artırmaktadır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74). Sergilenen davranışlardaki tutarsızlıkların yan seçimler üzerindeki olumsuz etkisi, işgörenin ortaya koyduğu zaman, çaba, statü, ek gelir gibi yatırımların kaybına sebep olacağı sürülmüştür. (Griffin ve Hepburn, 2005: 614).

Yapılan yan seçimlerin (bahislerin) ana davranış olarak nitelendirilen bağlılık üzerine olan etkisi göz önüne alındığında yan bahislerin artması işgörenin kurumdan ayrılma maliyetini artırmaktadır. Bu durum da işgörenin kuruma bağlılığını artırmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 158). Yan bahisler yaklaşımı çeşitli çalışmalarda detaylı şekilde incelenmiş; çeşitli hususlarda kabul ve eleştiriler almıştır. Allen ve Meyer tarafından işgörenin ekonomik ihtiyaçlarına dayalı bir bağlılık olarak nitelendirilmiş; Mowday vd. ise yan bahislerle kategorilenmiş bu bağlılığı davranışsal bağlılığın bir biçimi olduğu vurgusunu yapmıştır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74).

Bağlılık konusuna farklı bir bakış açısı ile ışık tutan Howard Becker sergilenen davranışların sebeplerini beş başlık altında ele almıştır. Bunlar;

- Genel Kültürel Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Pozisyona Uyum
- Kendini İfade Sorunu
- İş Dışı Endişeler olarak sıralanmaktadır (Becker, 1960: 36).

Genel kültürel beklentiler; toplum tarafından önceden oluşturulmuş, bireyin sonradan uyum sağladığı kültürel kurallar olarak açıklanmaktadır. Bir dış güç olarak söz konusu kültürel kurallar bireyin davranışını kısıtlayarak sergilenen davranışı etkileyebilmektedir. Bir diğer etken olarak öne sürülen bürokratik düzenlemeler, örgütler tarafından işgörenin uzun süre kurumda çalışmasını sağlamasına yönelik uygulanan kural ve politikalar olarak ifade edilmektedir (Jesus ve Rowe, 2017: 96). Kurum tarafından uzun süre hizmet veren işgörene sağlanan emeklilik yardımları bunun bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal pozisyona uyum, işgörenin içinde bulunduğu pozisyona sağladığı uyumdan kaynaklı davranışlarında gerçekleştirdiği değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Bu etki altındayken işgören mevcut pozisyonuna sağladığı uyum nedeniyle artılarının olmasına rağmen mevcut durumunda değişikliğe gitmek istemeyerek kuruma olan bağlılığını devam ettirme eğilimindedir (Becker, 1960: 37). Davranış biliminde bireyin kendini ifadesi, kişinin diğerleri üzerindeki izlenimi yönetmek için çeşitli stratejiler planlaması, benimsemesi ve gerçekleştirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Arkin vd., 1980: 23). Kendini ifade sorunu ise bireyin parçası olduğu örgütten kazandığı prestij, saygı, ün ve statün ve sosyal imajı kaybetme korkusunun sebep olduğu bir bağlılık etkeni olarak ifade edilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 75). Son etken olarak ele alınan

iş dışı endişeler, işgörenin kurumla olan doğrudan ilişkisinden ziyade içinde bulunduğu sosyal ve fiziki çevrede meydana gelebilecek değişikliklere katlanamayacak olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal hayatında oluşturduğu arkadaşlıklar ve komşuluk ilişkileri, çocuklarının okul çevresi, yaşadığı çevreden duyduğu memnuniyet bu endişeleri en iyi ifade eden durumlar olarak yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Griffin ve Hepburn, 2005: 614).

#### **2.5.8. Salancik'in Sınıflandırması**

Gerald R. Salancik 1977 yılında yayımlanan çalışmasında bağlılığı bireyin davranışlarına bağlanması şeklinde tanımlamıştır. Bireyin kendisini davranışları ile ifade ettiği ve bu davranışların görünürlük, değiştirilemezlik ve irade ile ifade edilen üç karakteristik özellik sergilediği, söz konusu özellikleri etkileyen davranışlar sergilemek suretiyle bireyin davranışlarına olan bağlılığında artma ve azalma sağlanabileceği ortaya konulmuştur (Salancik, 1977: 64). Becker tarafından ortaya konulan yaklaşıma benzer bir şekilde bireyin davranışa yönelik sergilediği bağlılığa odaklanan sınıflandırmada, bireyin mevcut davranışının eski ve yeni davranışları arasında tutarlılık oluşturduğu ileri sürülmüştür (O'Reilly ve Chatman, 1986: 497; Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 17). Bireyin tutum ve davranışları arasından meydana gelen uyumsuzluk durumunda bireyde stres ve gerilim meydana geleceği, bununla birlikte uyum söz konusu olduğunda ise bağlılık sergileneceği öne sürülmüştür (Gül, 2002: 49). Sergilenen davranışların açık ve anlaşılır olması bu davranışlara olan bağlılığı artıracaktır. İşgören tarafından işe ilk giriş esnasında imzalanacak olan iş sözleşmesi ve bu sözleşmede çalışma süresinin açıkça ifade edilmiş olması bireyin mevcut durumu açıkça görmesini sağlayacağından üzerindeki gerilimi azaltacak ve dolaylı olarak bağlılığını artıracak, tersine kurum tarafından alınan kararların daha az açıklıkla ifade edilmesinin sergilenen bağlılığın azalmasına neden olacağı yapılan çalışmalarla ortaya konuşmuştur (Uçar, 2016: 87).

#### **2.5.9. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın literatürde dikkat çeken bir nosyon olarak yer almaya başladığı 1950'lerden günümüze kadar tarihsel gelişimi incelendiğinde konunun tanımlanması ve sınıflandırılmasında en yaygın kullanılan teorilerden birisi olarak John Meyer ve Natalie Allen tarafından öne sürülen üç boyutlu bağlılık sınıflandırması karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu çalışma, son yirmi yıldır örgütsel bağlılık çalışmalarında lider bir yaklaşım olmakla beraber kökleri yapılan ilk çalışmalara kadar dayanmakta ve bu çalışmaların

güçlü ve zayıf yönlerine odaklanarak ortaya konulmuştur (Cohen 2007: 337). Allen ve Meyer tarafından işgörenlerin davranışları tutumsal bağlılık olarak ele alınmış, birey ile kurum arasındaki ilişkiyi anlatan psikolojik bir durum olarak ifade edilmiştir (Hassan, 2012: 384). Birey tarafından örgütüne karşı sergilenen bu bağlılığı üç farklı boyutta ele alan araştırmacılar bunları; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır (Meyer vd., 1993: 539).

Bağlılığın üç alt boyutta sınıflandırıldığı bu yaklaşımın ilk alt boyutu olan duygusal bağlılığın temelini işgörenin kurum ile özdeşleşmesi ve katılım sağlaması oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda örgütlerine duygusal açıdan güçlü bir bağlılık sergileyen işgörenlerin istekleri için kurum bünyesinde kaldıkları ortaya konulmuştur (Allen ve Meyer, 1990: 2). Söz konusu isteğin işgörende oluşmasını sağlayan mekanizmaların bireysel ve durumsal değişkenler vasıtası ile gelişebileceğini ileri süren araştırmacılar tarafından bağlılığın üç şekilde oluşabileceği öne sürülmektedir. Bunlar; işgörenin içgüdüsel olarak kendisini kurumun faaliyetlerine dâhil etmesi, kurumun değer ve algılarını kendisinin gibi kabul etmesi ve son olarak da kurumunun sergilediği davranışların işgörenin kimlik algısını şekillendirmesi olarak ifade edilmiştir (Gagne vd., 2008: 223).

Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan devamlılık bağlılığı, işgörenin örgütten ayrılma ile birlikte katlanılacak maliyetlerin farkındalığı şeklinde tanımlanmaktadır (Aksoy vd., 2013: 107). Bu bakış açısında işgörenin yüksek bağlılık sergilemesinin nedeni yan bahisler kaynaklı kuruma duyduğu ihtiyaçlardır. Yapılan araştırmalarda söz konusu bağlılığı sergileyen işgörenlerden bazıları kurumdan ayrılması durumunda daha az seçeneğe sahip olacağı fikrine sahipken, bazı işgörenler ise kurumda kalması halinde elde edeceği (sağlık desteği, aile yardımları, kreş desteği, emeklilik yardımı vb.) kazanımların zorlayıcı etkisi altındadır (Meyer ve Herscovitch 2001: 316; Çınar ve Saraçlı, 2015: 269).

Yapılan sınıflandırmanın son kısmını oluşturan normatif bağlılık genel olarak işgörenin kendisini kurumda kalma zorunda hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pittinsky ve Shih, 2005: 4). Başka bir ifadeyle bireyin ahlaki olarak örgütte çalışma zorunda olduklarına yönelik sergiledikleri inançla ifade edilmektedir (Sayğan, 2011: 221). Normatif bağlılıkta işgörenin işe girmeden önce ve sonrasında yaşadığı deneyimlerin etkisinin ön planda olduğu vurgulanmış; bağlılığın gelişimini sadece

örgütsel sosyalleşmenin değil aynı zamanda aile ve toplumda meydana gelen sosyalleşmenin de etkilediği yapılan çalışmalarda öne sürülmüştür (Markovits vd., 2013: 3). Normatif bağlılığın temelinde işgörenin sergilediği bağlılığı bir görev olarak algılaması ve bu bağlılığı doğru olarak kabul etmesi normatif bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığından ayıran unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül, 2002: 45).

## **2.6. Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları**

İşgören tarafından sergilenen bağlılığın odağı işe ilk giriş safhasında gelişmeye başlamaktadır. İşgören genellikle sergileyeceği bağlılığı, varlık odaklı (kurum, kariyer, iş vb.) ya da davranış odaklı (kurum hedeflerini benimseme) olarak sergilemektedir. Örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu davranışsal ve varlıksal yaklaşımlar sergilenen bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptirler (Gagne, 2014: 36).

### **2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Varlık Odağı**

Bağlılığa yönelik odaklanmalar incelendiğinde, genelde açıkça belirtilmediği sürece sergilenen bağlılığın davranış odaklı olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında bağlılığın çıktılarının anlama ve öngörme açısından odaksal ayrımın yapılmasının önem arz ettiği çeşitli çalışmalarda ileri sürülmüştür (Meyer ve Herscovitch (2001: 309).

Örgütsel bağlılığın kavramsal bolluğuna yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında Paula Morrow, 1965'den itibaren 25'den fazla bağlılık kavramının literatürde yer aldığı, bu kavramsal bolluğun bağlılığı sınıflandırmada zorluklara sebep olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda sergilenen bağlılığı; işe, kuruma, kariyere, mesleğe ve sendikaya karşı sergilenen bağlılık olarak sınıflandırmış, aynı zamanda bağlılığın varlık odağını ilgi alanı (kurum, meslek, kariyer, sendika, iş vb.) ve seçmenler (amir, üst yönetim, iş arkadaşları veya çalışma grubu vb.) olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır (Morrow, 1983: 486-487).

### **2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Davranış Odağı**

İşgörenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar genel olarak psikolojik sözleşmeler ışığı altında geniş bir yelpazede yer alan örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir. (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Genel olarak davranışsal odak merkezli bağlılıkta, işgören kurumun bir parçası olduktan sonra kurumu psikolojik ve iş ile ilgili beklentileri yönünden değerlendirmektedir. Buradaki psikolojik sözleşme bireyin kurumdan elde edeceği ve etmesi gereken kazanımlarla ilgilidir. Eğer bu değerlendirme sonucunda kurumun bu gereksinimleri yerine getirmediğini gözlemlerse, işgören sergilediği

davranışları geri çekebilir, bağlılık seviyesi azaltabilir ya da işten ayrılabilir (Chang, 1999: 1258).

## **2.7. Örgütsel Bağlılığın Avantajları**

İşgören tarafından sergilenen örgütsel bağlılık kişinin kendisine olduğu kadar kurum için de olumlu sonuçlar sağlamaktadır. İşgören açısından ele alındığında parçası olduğu örgüte bağlılık, bireyin refahına etki etme potansiyeline sahip olmakla birlikte aynı zamanda işgörenin iş memnuniyetini de artırdığı çeşitli çalışmalarla vurgulanmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299; Vandenberg ve Lance, 1992: 153). Birey merkezli faydalarının yanı sıra sergilenen bağlılık kurum açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır. Genel çerçevede bağlılık sergileyen işgören kurumun verimliliğini artırma potansiyeline sahip olmakta ve daha az işten ayrılma eğilimi sergilemektedir. Bununla birlikte bağlılık sergileyen işgörenlerin kurumun sahip olduğu imkânların yetersizliğine rağmen görevlerini yerine getirmede aksaklık yaşamadığı, aksine yüksek verimlilik sergiledikleri tespit edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 1; Shahid ve Azhar, 2013: 253)

Örgütsel bağlılığın kurum üzerindeki etkilerinden bir diğeri de, kurumsal ilişki ve performansın artırılmasına olan katkısıdır. Özellikle işgören tarafından sergilenen duygusal bağlılığın performansla olan pozitif korelasyonu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Asha ve Warriar, 2017: 3). Wright vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmada kıdem tazminatı, kalite, küçülme, verimlilik, işletme giderleri ve karlılık başlıkları altında altı performans ölçütünün bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiş ve söz konusu ölçütler ile bağlılık arasında güçlü bir bağ gözlemlenmiştir (Wright vd., 2005: 21-22.). Örgütsel bağlılığın iş performansı, ayrılma niyeti, alternatiflerin aranması, işgücü devri gibi faktörlerle olan ilişkisinin ortaya konulduğu başka bir çalışmada, kuruma bağlılık sergileyen işgörenin görevini yerine getirirken daha iyi bir iş yönetimi sergilediği, bunun yanında işten ayrılmaya daha az istekli olduğu meta analiz çalışmalarla tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 174).

## **2.8. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Karşılaşılan Zorluklar**

Günümüz dünyasında organizasyonların ayakta kalması açısından büyük öneme sahip beşerî gücün elde tutulması başarıya giden yolda anahtar rolü üstlenmektedir. Organizasyonlar bu amaç doğrultusunda çeşitli mekanizmalar vasıtasıyla insan sermayesini elinde tutmaya çalışmakta; işgörenin kendilerine bağlılık sergilemesi için ellerinden geleni yapmaktadırlar. İşgörenin her gün işe tekrar gelmesinin, kurum amaçları



için çaba sarf etmesinin altında yatan ana etken olan motivasyon ise çalışan bağlılığını tetikleyen ana faktörlerin başında gelmektedir. Bu motivasyonun kırılması ise işgörenin kurumdan uzaklaşmasını başlatan sürecin ilk itici gücü olarak kendini göstermektedir. İşgörenin sergilediği bağlılık karşısındaki engeller incelendiğinde başta yatan sebep olarak kaliteli personelin elde tutulmasındaki zorluklar yatmaktadır. İşini iyi yapan, konusuna hâkim çalışanı elde tutmak için sergilenen çaba, aynı zamanda rakipler tarafından da aynı çalışanı bünyelerine katmak için sergilenmektedir. Tecrübeli ve bilgili çalışan aynı işi daha iyi şartlar altında başka organizasyonların çatısı altında da gerçekleştirebileceğinin farkında olduğunda kuruma karşı bağlılık sergilemede güçlükler yaşamaktadır. Bir diğer etken ise örgüt içi kariyer gelişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanı için kariyer basamaklarında yükselme, terfi gibi fırsatların sunulmaması ya da eksik kalması, bu ilerlemenin beraberinde getireceği yüksek maaş, daha yüksek sorumluluklar ve daha yüksek sosyal statü gibi motivatörlerin ortadan kalkmasına neden olmakta, bu imkânları sunan başka bir kurumda çalışma eğilimine yöneltmektedir. Bu faktörle ilişkili olabilecek bir diğer engel olarak karşımıza personel güçlendirme çıkmaktadır. Çalışanın yaptığı işin monoton kalması, tekdüzeliği, sorumluluk alamaması bir diğer motivasyon kırıcı olarak öne çıkmakta; bu şartlar altında çalışan kendini daha özgür hissettiği, yaptığı işe daha iyi bağlanabildiği başka bir organizasyonda çalışma isteği duyması muhtemel olmaktadır.

Dikkat çeken bir diğer engel olarak gözlemlenen örgüt kültürü diğer çalışanlarla veya üstlerle olan ilişkileri, kurum içi atmosferi temsil etmektedir. İlişkilerin zayıflığı, motivasyon ve performansın tetikleyicisi olarak görülen belirli seviyede stresin eksikliği örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki olumsuz yanını temsil etmektedir. Tüm bunların yanında insan olarak, çalışanın bireyselliği ve davranışlarının tahmin edilemezliği kurum açısından bağlılık için yapılan çabaların amacına ulaşamamasına neden olabilmektedir (Dabir ve Azarpira, 2017: 50). Çoklu hedef davranışı olarak da adlandırılabilen davranış kalıbında ise çalışan örgüt amaçlarından ziyade kendi bireysel hedeflerine odaklanmakta; bunlardan kurum haricî olanlar ağır bastığında ise örgütsel bağlılığa karşı uzaklaşma sergilediği gözlemlenmektedir (Van Rossenberg vd., 2018: 158).

Çalışan davranışları ve altında yatan etkenler incelendiğinde genel olarak; işlerinden, aldıkları ücretlerden, örgütsel hedeflerin kendi amaçlarıyla uyumsuzluğundan memnuniyetsizlik duydukları ve bunların bağlılık üzerinde olumsuz etki yaptığı ortaya

çıkılmaktadır. Kurumsal büyük çaplı değişimlerin yeterince açıklanmadan uygulanması da artılarından çok eksileri olan uygulamalar olarak öne çıkmakta, değişime gösterilen direnç ilerleyen dönemde bağlılığın sorgulandığı bir duruma dönüşebilmektedir. Bunun yanında aşıağıda sıralanan faktörler işgören bağlılığı önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır Chelliah vd., 2015: 12):

- Orta sınıf yöneticilerin kalitesi
- Kurum vizyon ve amaçlarının açık olmaması
- Mevcut sistem ve yapıya olan güvensizlik
- Katılımcı bir örgüt atmosferinin olmaması
- Performans tabanlı terfi sisteminin eksikliği
- Kötü personel değerlendirme sistemleri

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

Almak istediğiniz bir şeyi aldığımızda ya da yapmak istediğiniz bir şeyi yaptığımızda hissettiğiniz hoşnutluk hissi olarak karşımıza çıkan tatmin kavramı gerek özel hayatımızda gerekse iş hayatımızda davranışlarımıza yön veren bir etken olarak kendini göstermektedir. Olguya örgütsel boyutta odaklandığımızda çalışan açısından iş tatminin önemi çeşitli çalışmalarla göz önüne serilmektedir. Öyle ki 2015 yılında A.B.D.de gerçekleştirilen bir çalışmada örneklem grubunda bulunan çalışanların %88'inin çalıştıkları kurumlardan genel anlamıyla memnun oldukları, grubun %37'sinin çok memnun olduğu %51'inin ise bir şekilde memnun olduğu ortaya konulmuştur (Kennedy, 2016: 7). Bu oran çalışan memnuniyetinin artan bir çizgide ilerlediğini gözler önüne sermektedir. Bu bölümde genel hatlarıyla çalışanın iş tatmini algısını etkileyen hususlar ve buna yönelik teorilerin açıklanması amaçlanmaktadır.

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin olgusu birden çok anlamı ve uygulama alanı olan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyoloji, ekonomi, hukuk, psikoloji, pazarlama, sanat ve eğlence gibi birbirinden farklı alan yelpazesi tarafından farklı şekillerde yorumlanan tatminin kavramsallaştırılması genel itibariyle öznellik içermektedir ve değer yüküdür (Sirgy, 2012: 392). Bunun nedeni olarak ise tatminin oluşması için gerekli standartların beklentiler, değer ve inançlar gibi bireysel olgulara dayanması gösterilmektedir. Bu öznelikten çıkarak alansal farklılıklardan soyutlanmış bir tanım yapılması durumunda tatmin; bir nesneye yönelik duygusal bir tepki veya yakınlık (meyil) olarak ifade edilmiştir (Gomes, 2009: 182). Başka bir ifadeyle bir önceki deneyim ışığında beklenen sonucun yerine getirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Ekinci, 2003: 198). Bu tanımların ışığında genel olarak tatmin kavramında buluşulan ortak payda olarak *tatminin ne olduğunun herkes tarafından bilinmesi, buna rağmen herkese aynı şeyi ifade etmemesi* karşımıza çıkmaktadır (Giese ve Cote, 2000: 5). Etimolojik kökenine inildiğinde ilk olarak 13. yüzyılda İngilizce “*satisfaction*” kelimesi olarak karşımıza çıkan tatmin kavramı Latin kökene dayanmakta, yeterli anlamına gelen “*satis*” kelimesine yapmak anlamına gelen “*facere*” son ekinin gelmesiyle türediği ifade edilmektedir (Clinton ve ark., 2013: 48).

Bireysel olarak farklı şekillerde değerlendirilen ve tanımlanan tatmin kavramı örgütsel boyutta karşımıza organizasyonlar açısından hayati öneme sahip bir konu olarak

çıkılmaktadır. İş tatmini genel çerçevesiyle çalışanın yaptığı işten duyduğu hoşnutluk olarak yorumlanmaktadır (Aşık, 2010: 34). Yapılan işin çeşitli boyutlarına yönelik sergilenen tutumların bileşkesi doğrultusunda elde edilen sonuçların beklentilere olan oranı (Özkaya ve ark., 2008: 165) ile ifade edilebilen iş tatmini, yapılan işin özellikleriyle çalışanın beklentilerinin birbiriyle kesiştiği zaman gerçekleşen ve çalışanın yaptığı işten hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu olarak da literatürde karşımıza çıkmaktadır (Tor ve Esengün, 2011: 55). İş tatminine yönelik alan yazınında karşılaşılan bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.1.: İş Tatmini Tanımları

Yazar	Yıl	İş Tatmini Tanımı
Bhuiyan ve Menguc	2008	İşgörenin yaptığı işin dışsal ve / veya içsel yönleri hakkında olumsuz veya olumlu hissetme ölçüsüdür.
Rothmann	2001	İşgören tarafından istenilen, beklenen veya hak edildiği düşünülenlerle gerçek sonuçların karşılaştırılmasından kaynaklanan işe yönelik duygusal bir tepkidir.
Hamermesh	2001	İşgörenin işin tüm somut ve öznel özelliklerini zihinsel olarak bir doyum indeksine dönüştürmesidir.
McShane ve Von Glinow	2010	İşgörenin yaptığı işe ve işin içeriğine ilişkin değerlendirmesidir.
Rannona	2003	İşgörenin işine karşı duygusal tepkisidir.

Tanımsal çerçevenin ışığında iş tatmini incelendiğinde çeşitli faktörlerin etkisi altında olduğu göze çarpan bir durum olarak kendisini göstermektedir. Öyle ki bazı faktörler işin kendisi ile ilgiliyken bazı faktörler işin içsel yapısıyla ilgidir. İş tatminin doğası gereği kendini gösteren çok yönlülüğü bu açıdan bakıldığında içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyutta sınıflandırılabilir (Bektaş, 2017: 62; Rose, 2001 :3).

### 3.1.1. İçsel Tatmin Kavramı

İş tatmininin alt boyutlarından birisi olarak öne çıkan içsel tatmin genel olarak; işin içeriğiyle ilgili özerklik, sorumluluk derecesi, becerilerin çeşitliliği, denetlenme gibi faktörlerin etkisi altında oluşan ve işin niteliksel özellikleriyle etkilenen tatmin türü olarak tanımlanmaktadır (Chatzoglou ve ark., 2011: 131). Başka bir ifadeyle yapılan işin işgörende yarattığı duygusal tatmin seviyesi olarak ifade edilebilen içsel tatmininde (Yıldız, 2011: 217) yapılan işin kendi özellikleriyle ilgili faktörler öne çıkmaktadır

(Turgut ve Kalafatoğlu: 2016: 56). İş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sorumluluk duygusu, sosyal statü gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesiyle ifade edilebilen içsel tatmin (Tarhan, 2016: 18) aynı zamanda işe yönelik bireyin sergilediği olumlu veya olumsuz tutum olarak kendisini göstermektedir (Yunus, 2012: 22).

### **3.1.2. Dışsal Tatmin Kavramı**

İçsel tatminin daha çok soyut faktörlerle olan ilişkisinin yanında iş tatmininin somut faktörlerle olan ilişkisini ortaya koyan dışsal tatmin genel olarak ikramiyeler, somut ödülleri, terfi fırsatları, güvenlik ve çalışma saatleri gibi kişinin çalışma ortamı (çalışma koşulları) ile ilişkilidir (Üçüncü, 2016: 60; Kaya, 2013: 92). Yapılan işin direkt kendisi ile ilgili olmayan faktörlerin etkisi altında hissedilen tatmin derecesi olarak da tanımlanabilen dışsal tatminde her kadar faktörler dışsal tatmin olarak adlandırılmış olsa da işgörenin içsel motivasyonu üzerinde etkili oldukları görülmektedir (Mert, 2010: 123).

### **3.2. İş Tatmininin Gelişimi**

Sanayileşme ile birlikte insanın işgören olarak üretim hattında aktif rol alması organizasyonel yönetim anlayışlarının başlangıcı kabul edilmektedir. İlk dönem felsefesi olarak da kabul edilen klasik yönetim çerçevesinde işgörenin mekanik bir unsur olarak kabul edilmesi, büyük buhranla birlikte ortaya çıkan krizde işletmelere durumun yeniden değerlendirilmesi gerçeğini göstermiştir. Burada tetikleyici mekanizma olarak Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve arkadaşları öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Çalışmaları büyük öneme sahiptir (Uslu, 2021: 1). Çalışma sonucunda öne sürülen kuramla birlikte işgücü olarak kabul edilen insan unsurunun önemi ve sosyal bir varlık olduğu gerçeği ön plana çıkmaya başlamış, bu durum klasik yönetim bakış açısının değişimini hızlandırmıştır (Ekinci, 2019: 26). Bu gelişmelerin ışığında iş tatmini kavramının gelişimini gözlemek için yönetim felsefeleri ve davranışsal psikoloji ile ilgili çalışmaların vitrini olarak kabul edilen Journal of Applied Psychology'ye bakmak yeterli olacaktır. Öyle ki derginin yayın hayatına başladığı 1917 yılından itibaren yaklaşık 30 yıllık süre boyunca iş tatminini ele alan sadece iki çalışma tespit edilebilmiştir. Bunlardan ilki 1917 yılında Edward Thorndike tarafından gerçekleştirilen ve genel tatminkârlık üzerine odaklanan çalışmadır (Wright, 2006: 266). Söz konusu çalışma 29 yetişkin işgörenin iki saat süreyle yazılı kompozisyon değerlendirmesine odaklanmıştır. Çalışma sonunda elde edilen çıktının miktar ve kalitesinde farklılık bulunmamakla birlikte işgörenlerin tatminkârlık düzeylerinde önemli düşüşler gözlemlenmiştir

(Thordike, 1917: 5). Bu çalışmadan yaklaşık otuz yıl sonra asıl anlamda iş tatminini ele alan Robert Hoppock, 1935 yılında “İş Tatmini” adlı eseriyle bahsettiği bu kavrama yönelik gerçekleştirdiği çalışmalarında örneklem grubunun iş tatminlerini dört soru altında yedi alternatif cevap doğrultusunda ortaya koymaya çalışmıştır (Hoppock ve Siegler, 1938: 635). Bu çalışma sonucunda iş tatmini kişinin işinden memnun olmasını sağlayacak fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların bileşimi olarak tanımlanmıştır (Akdemir ve Açıan, 2017: 62).

### **3.3. İş Tatmininin Önemi**

Organizasyonel açıdan iş tatmini ele alındığında etkisi iki alanda öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki organizasyonun iş tatmini imajı doğrultusunda potansiyel iş gücünü etkilemesi, diğeri ise mevcut işgöreni üzerinde yarattığı etkidir. Günümüz iş dünyasında gerek stajyer olsun gerekse iş başvurusu yapmayı planlayan potansiyel işgören olsun kuruma yönelik aradığı kriterlerin başında iş tatmini gelmektedir (Gault ve ark., 2010: 76). Öyle ki başvurmayı düşündüğü organizasyonda çalışmaktan memnun kalmayacaklarını hissettiklerinde daha fazla seçenek ve alternatif arama yolunu seçme eğilimi gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bununla beraber mevcut çalışanın çeşitli içsel ve dışsal etkenler doğrultusunda kendilerinde oluşan tatmin algılarının yaratacağı olumsuz etkiler kurum açısından önü alınamayacak sonuçlara sebep olabilmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020: 26). Bu noktadan hareket edildiğinde işletme yönetimleri tarafından iş tatmininin oynadığı kilit rolün farkındalığının sağlanması ayrı bir önem kazanmaktadır (Mertol, 1993: 6).

Konuya bir diğer pencereden bakıldığında tatmin olmuş bir çalışanın kurumsal performansa olan etkisi göze çarpmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanın kuruma aidiyet duygusu artmakta, bu durum kişinin davranışlarını daha bilinçli ve parçası olduğu organizasyonun lehinde sergilemesini tetiklemektedir. Tüm bu davranışsal patern ise organizasyonun büyümesini ve gelişmesini sağlamakta, rekabet gücünü artırmaktadır. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde tatmin olan çalışanların daha yüksek verimlilik ve üretkenlik, bunun tersine daha az devamsızlık sergiledikleri ortaya konulmuştur (Sila ve Sirok, 2018: 114).

### **3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmininin işletmeler açısından hayatı bir öneme sahip olduğu yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki işinden memnun bir çalışanın müşteri düşüncesi üzerinde ve işletmenin şöhreti üzerinde güçlü bir etkisi olduğu çeşitli

çalışmalarla ortaya konulmuştur. (Matzler ve Renzl, 2006: 1263). Yönetim perspektifinden bakıldığında personel devir hızının azaltılması, performansın artması ve işletmenin rekabet avantajı sağlaması gibi etkileri ilk bakışta göze çarpmaktadır. Bu etkilerin öneminden yola çıkılarak iş tatmininin işgören nezdinde artırılması ve geliştirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilirken; tersine mühendislik felsefesiyle iş tatminsizliğiyle de nasıl başa çıkılması gerektiği araştırmalara konu olmuştur (Matzler ve ark., 2004: 1195). Burada önemli nokta çalışanın iş tatminsizliği ile ortaya çıkacak sonuçların çok boyutluluğudur. Öyle ki bireysel ele alınan sonuçlar dolaylı veya direkt olarak örgütsel sonuçlar üzerinde de etkiye sebep olması kaçınılmazdır.

### **3.4.1. Bireysel Sonuçları**

Genel olarak memnuniyetsiz bir durum olarak ifade edilen iş tatminsizliğinin azaltmak ya da ortadan kaldırmak için gerek işletmeler gerekse çalışanlar çeşitli mekanizmalara başvurumaktadırlar. Literatür incelendiğinde tatminsizliğin sonuçlarının çeşitlilik gösterdiği ve bireyselliği nedeniyle genel kabul gören bir sonuç yelpazesinde fikir birliğine varılamadığı gözlemlenmektedir. Bundan dolayıdır ki tatminsizliğin bu etkileri genel olarak yüzeysel ele alınmış, temelinde yatan nedenlere derinlemesine inilmemiştir (Rosse ve Saturay, 2004: 2). Her ne kadar iş tatminsizliğinin sonuçları kişiden kişiye farklılık gösterse de genel olarak aşağıda belirtilen bireysel sonuçların tüm çalışmaların ortak paydasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

#### **3.4.1.1. Yabancılaşma**

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçlarından birisi olarak karşımıza çıkan yabancılaşma faktörü literatürde geniş ve farklı şekillerde ele alınmıştır. Sosyolojik açıdan incelendiğinde bireyin kısmi veya bütün olarak kendisini dış dünyadan soyutlaması olarak tanımlanırken (Gould ve Kolb, 1965: 19); Rotter tarafından bireyin kendi kaderini kontrol edemediği hissine kapılması durumu ve bu durum karşısında olayların akışına müdahale edemeyecek hissine sahip olması olarak ifade edilmiştir (Rotter, 1966: 4). Örgütsel çerçevede ele alındığında çalışanın işinden soğuyarak zihinsel olarak işinden uzaklaşması olarak tanımlanan yabancılaşma durumunda çalışan fiziki olarak işe devam etse dahi kendisini bir bütünün parçası olarak görmemektedir. Bu doğrultuda işini yaşantısından soyutlamakta, özel hayatında işinden bahsetmekten kaçınma eğilimi göstermektedir (Turan, 2007: 33; Başaran, 1991: 208).

### 3.4.1.2. Stres

Genel olarak mevcut durum karşısında bir uyum fonksiyonu olarak vücudun sergilediği bir takım nörolojik ve fizyolojik reaksiyonlar olarak tanımlanan stresin tanımsal ve alansal sınırlarının belirlenmesi bilim dalları ile olan karmaşık ve bağımlı ilişkisinden dolayı neredeyse imkânsızdır. Modern dönemde stres ile ilgili çalışmaları ile bilim dünyasına ışık tutan Hans Selye tarafından stres; vücudumuzun genel olarak üç aşamada uyarıcılara karşı vermiş olduğu olağan bir tepki olarak ifade edilmiştir (Selye, 1936: 32). İlerleyen yıllarda yaptığı çalışmalar ile stres ve etkileri üzerinde daha detaylı çalışmalar sergileyen Selye stresi; endişe, duygusal gerginlik ve uyum zorluğu ile sonuçlanan bir tehdit algısı olarak tanımlamıştır (Fink, 2017: 4). Skinner 1985 yılında yapmış olduğu çalışmasında stresin fizyolojik boyutu üzerinde durmuş ve stresi, stresörün doğal bir özelliğinden ziyade vücudun belirli olaylara yönelik nörolojik bir reaksiyonu olarak tanımlamıştır (Furlan, 1987:204). Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında iş tatminsizliğini etkileyen faktörlerin dolaylı veya direkt olarak strese de sebep olabileceği öne sürülmektedir (Sousa ve ark., 2019: 1).

### 3.4.1.3. Sağlık Sorunları

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçlarını ele alan çalışmalar incelendiğinde tatminsizliğin özellikle zihinsel sağlık sorunlarıyla yakından ilişki içerisinde olduğu göze çarpmaktadır. İş tatminsizliğinin kronik hale gelmesinin birey üzerinde bağışık sisteminin zayıflamasına, hücre ölümünün hızlanmasına neden olduğu, bunun yanında depresyon ve anksiyete ile yakında ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarda öne sürülmüştür (Schieman ve Ried, 2009: 1616; Nakata ve ark., 2010: 1268). Bunu destekleyen bir şekilde Faragher ve ark. tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen ve daha önce konuya yönelik yapılan 385 farklı araştırmayı esas alan çalışmada özellikle düşük iş tatmini seviyesine sahip çalışanlarda anksiyete, depresyon, kardiyovasküler rahatsızlıklar, kas-iskelet sistemi bozukluklarının görülme sıklığının daha fazla olduğu ortaya konulmuştur (De Castro ve ark., 2008: 35)

### 3.4.2. Örgütsel Sonuçları

Günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi olarak kabul edilen verimli insan gücünün elde tutulması, sürdürülebilirlik ve kazanç sağlamaları açısından hayati önem taşımaktadır. Bu noktada işletmeler iş gören tatminini sağlamak için çeşitli yöntemler kullanmakta; başarılı olduğunda avantajlarından faydalanılırken, başarısız olduğunda durumlarda çeşitli yan etki ve sonuçlarıyla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar.



Yukarıda değinilen bireysel sonuçlarının yanında iş tatminsizliği sonucunda işletmeler, çalışan devir hızında artış, devamsızlık, performans kaybı, işten ayrılma niyetinde artış gibi çeşitli sonuçlarla karşılaştığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Pehlivan, 2018: 60; Koçak, 2015: 19; Tor, 2011: 69).

#### **3.4.2.1. Çalışan Devir Hızı**

Organizasyonların yetkin işgücünü ellerinde tutmaya yönelik uyguladıkları yöntemlerin başında çalışan devir hızının ölçülmesi gelmektedir. Çalışan devir hızı genel olarak bir yıl içerisinde işten ayrılanların çalışan ortalama personel sayısına oranı şeklinde açıklanmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 3). Gönüllü ve gönülsüz şekilde gerçekleşen bu işten ayrılmalarda önemli olan kişinin özgür iradesi doğrultusunda gerçekleşen gönüllü işten ayrılmanın altında yatan sebeplerin araştırılmasıdır ve bunun yönetim tarafından düzeltici yönde etkilenmesi örgütsel sürdürülebilirlik ve kâr maksimasyonu açısından önem arz etmektedir. Bu nedenlerden birisi olarak karşımıza çıkan iş tatminsizliğinin çalışan devir hızı ile olan yakın ilişkisi çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Öyle ki iş tatmini ve bağlılığı düşük olan işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görmemeye başladıkları; bu kişilerin işten ayrılma olasılıklarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Kazak, 2012: 61). Bu görüşe paralel olarak Weitz ve Nuckols tarafından iş tatmini yüksek çalışanın işten ayrılma olasılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuş (Bluem ve Naylor, 1968: 367); işgücü devir oranındaki artışın başlıca nedenleri arasında motivasyon ve iş tatminindeki düşüklük olduğu ifade edilmiştir (Alparslan ve Orhan, 2016: 45).

#### **3.4.2.2. Devamsızlık**

İşgörenin planlı izinleri haricinde kasıtlı olarak ve alışkanlık şeklinde işte bulunmayışı (Cucchiella ve ark., 2014: 1157) şeklinde ifade edilebilen devamsızlık kavramı insan kaynakları yönetiminin başlıca sorunlarından birisi olarak kabul edilmekte, çoğu işletme ve yönetim tarafından önü alındığı öne sürülse de evrensel olarak bir çözümü halihazırda bulunamamış davranışsal bir problem olarak görülmektedir (McShane, 1984: 62). Devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde genel olarak bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yüksek iş tatmini gözlemlenen işgörenlerin diğerlerine göre daha az devamsızlık gösterdikleri şeklinde yorumlanan bu ilişkide devamsızlığa yönelik olarak işe gelmeyen gün sayısının fazlalığından ziyade devamsızlığın sıklığının iş tatminsizliğinin göstergesi

olabileceği öne sürülmektedir (Thirulogasundaram ve Sahu, 2014: 66). İş tatmininin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisini inceleyen başka bir çalışmada yine literatüre paralel olarak iş tatmini-devamsızlık ilişkisi istatistiki açıdan anlamlı ve ters yönlü bir şekilde kendini göstermesine rağmen bu ilişkinin nispeten zayıf bir ilişki olduğu, iş tatminsizliğinin devamsızlığının ana faktörü olarak genellenemeyeceği öne sürülmüştür (Martin ve Miller, 1986: 42-43)

#### **3.4.2.3. Performans**

İş tatmini – performans ilişkisi örgütsel psikolojinin ilk dönem çalışmalarına öncülük eden, döneminde endüstriyel psikologların kutsal kâsesi kabul edilmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmış, Hawthorne çalışmalarına kadar dayanan geçmişi halen günümüzde araştırılan bir konu olarak geçerliliğini korumaktadır (Landy ve Trumbo, 1976: 419). Örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanan performans genel olarak bir neden ya da sonuç değil sergilenen davranışın kendisi olduğu kabul gören bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır (Campell, 1990: 704). İş tatmini – performans ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarını incelendiğinde iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişki dikkat çekmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse iş tatminsizliği yaşanan işgörenin performansında düşüş gözlemlenmesi muhtemel görünmektedir. Birbirlerini direkt etkilemeseler bile dolayı ilişkileri doğrultusunda birisinin eksikliğinin diğerini etkilediği literatürde kabul gören bir önerme olarak ifade edilmektedir (Judge, 2001: 378). Bu ilişkiyi destekleyici çalışmalar incelendiğinde iki değişkeni etkileyen aracı değişkenlerin varlığının da dikkate alınması önem arz etmektedir. Bireysel, sosyal, çevresel ve kültürel faktörler altında toplanan bu değişkenler çeşitli şekillerde bu ilişkiyi pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir (Alromaihi ve ark., 2017: 15).

#### **3.4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti**

İşgörenlerin mevcut işini, alternatifleri/fırsatları değerlendirme veya çeşitli faktörlere bağlı olarak bilinçli bir şekilde işi bırakması (Zincirkıran ve ark., 2015: 61) şeklinde ifade edilen işten ayrılma, iş tatminsizliğinin yıkıcı sonuçlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Robbins, 2002: 72). Tatminsizliğin direkt veya dolaylı sonucu olarak karşımıza çıkan işten ayrılma niyetini ele alan çalışmalar genel olarak iş tatminsizliği ile işten ayrılmanın anlamlı ve pozitif ilişkisini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatminsizliğinin artması durumunda işten ayrılma niyetinin de buna paralel olarak artacağı öngörülmektedir (Atilla ve ark., 2019: 54). Danimarka’da sağlık çalışanları üzerinde

gerçekleştirilen bir çalışmada bu ilişkiyi destekleyici sonuçlara ulaşmakla birlikte aracılık rolü üstlenen değişkenlerin önemi üzerine vurgu yapılmıştır. Çalışmada özellikle psikososyal çalışma kalitesinin eksikliği nedeniyle yaşanan tatminsizlik ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Suadicani ve ark., 2013: 101).

### **3.5. İş Tatmini Teorileri**

Örgütsel davranışa yönelik literatür incelendiğinde iş tatmini ile motivasyonun bağımsız iki kavram olmasına rağmen iç içe girmiş olgular olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunun ana nedeninde birbirleri üzerinde olan etkileri yatmaktadır. Motivasyon ile ilgili araştırmalara bakıldığında büyük bir kısmının tatmin temeline dayandığı görülmektedir. Öyle ki motivasyon teorilerinin öncülerinden kabul edilen Maslow tarafından geliştirilen Hiyerarşi Teorisi'nin temelini tatminin oluşturduğu görülmektedir. Öne sürülen teori kapsamında birey, ihtiyaçları doğrultusunda tatmin olmadığı sürece motive olamayacağı vurgulanmaktadır (Kian ve ark., 2014: 94). İş tatmininin tetikleyici etkisinin motivasyonun temelinde yatması ve yakın ilişkisi iş tatmini teorileri denince motivasyon teorilerinin akla gelmesine neden olmaktadır. Bunun temelinde motivasyon kelimesinin etimolojisine değinmek yararlı olacaktır. Latince “*movere*” olarak isimlendirilen, İngilizce’ye “*motivation*” olarak geçen hareket etmek anlamına gelen kelime kavramsal olarak “bireyi harekete ne geçirir?” sorusuna cevap teşkil eden davranışları temsil etmektedir (Neta ve Haas, 2019 :1). Bu hareket noktasından çıkıldığında motivasyona yönelik geliştirilen kuramların genel olarak kapsam ve süreç kuramları altından toplandığı görülmektedir. Bu ana kuramlardan kapsam kuramları içsel motivasyon faktörlerine odaklanırken, süreç kuramları ise dışsal faktörlere odaklanmaktadır (Hoşgörür, 2018: 92).

#### **3.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri**

Motivasyon konusunda yapılan ilk dönem çalışmaların temelini bireysel ihtiyaçlarının karşılanması oluşturmaktadır. Bu dönem araştırmalarına göre çalışanlar ihtiyaçlarının tatminini sağlamaya yönelik amaç odaklı davranışlar sergilemektedir. Kapsam teorileri olarak adlandırılan bu tarz davranışları belirlemeye yönelik araştırmalar genellikle bireyin sergiledikleri davranışların altında yatan faktörlere odaklanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 101). Literatür incelendiğinde kapsam teorilerinin genel itibarıyla Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Motivasyon-Hijyen (Çift Faktör), Alderfer’in Varlık-İlişki-Gelişme ve McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramları olmak üzere dört ana teori etrafında toplandığı görülmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 51).

### 3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Abraham Maslow insan ihtiyaçları ve motivasyon üzerine gerçekleştirdiği çalışmalarla bu alanın öncüleri arasında kabul edilmektedir. Maslow, Brandeis Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olarak görev yaparken 1943 yılında halk arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi olarak bilinen insan ihtiyaçları teorisini öne sürerek motivasyon konusuna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Çalışmanın temelini insanı motive eden faktörlerin genel olarak beş kademede toplanması oluşturmaktadır (Aruma ve Hanachor, 2017: 15). Bir piramit şeklinde de gösterilebilen bu ihtiyaçlarının en alt kademesini temel ihtiyaçları yansıtan fizyolojik ihtiyaçlar oluştururken, piramidin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı beşinci kademeyi oluşturmaktadır. Bu teoride dikkat çeken bir husus olarak Maslow tarafından öne sürülen bir diğer vurgu ise insanın temel ihtiyaçları karşılanmadan bir üst basamaktaki ihtiyaçlarına odaklanamayacak olmasıdır (Taormina, 2013: 158). Söz konusu teoriye göre insan ihtiyaçları kendilerini bir baskınlık hiyerarşisi içerisinde düzenlemektedir. Başka bir ifadeyle bir ihtiyacın belirmesi daha önceden baskın olan başka bir ihtiyacın karşılanmasına dayanmaktadır (Maslow, 1943: 370). Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi genellikle aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Erdem, 1997: 71):

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku.
- 2- Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma.
- 3- Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk.
- 4- Kendini gösterme (değer) ihtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma.
- 5- Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

### 3.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon konusunun öncülerinden kabul edilen Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında öne sürülen bu kuram, 200 mühendis ve muhasebecinin iş çevresine yönelik hissettikleri kişisel duygularını esas almaktadır. Herzberg söz konusu kuramında çalışanın işyerindeki davranışlarını ve performansını belirleyen iki farklı faktör bulunduğunu öne sürmektedir (Tan ve ark., 2013: 19). İçsel ve dışsal faktörler olarak da adlandırılan bu faktörler vasıtasıyla çalışmada vurgulanan önemli bir husus da iş tatmini ve tatminsizliğinin birbirinden bağımsız ele alınması gerektiğidir. Hijyen faktörü olarak bilinen dışsal faktörlerin bazıları iş tatmini üzerinde olumlu etki yaparken

bazıları olumsuz etkiye sebep olabilmektedir. Bununla birlikte bu faktörlerin ortadan kalkması işgören üzerinde iş tatminsizliği yaratmadığı gözlemlenmiştir (Aida, 2015: 1491). Bu faktörler genel olarak iş ortamıyla ilgilidir ve motivasyon için asgari gereksinimlerdir. Bunların bulunmadığı ortamda işgöreni motive etmek mümkün değilken, varlıkları da bir motivasyon unsuru değildirler (Korkmazer, Aksoy, 2017: 823). Bununla birlikte işin içeriğiyle ilgi olan ve içsel faktörler olarak da adlandırılan motivasyon faktörleri insan davranışlarının itici gücü olarak kabul edilmektedir (Ataç ve ark., 2016: 92). Genellikle işin içeriğiyle ilgili olan ve işe karşı hissedilen iyi düşünceler olarak da nitelendirilebilen (Teck-Hong ve Waheed, 2011: 5) motivasyon faktörlerinin mevcudiyeti işgörenin çalışma istek ve arzusunu artırırken, bulunmadığı durumlarda tatminsizlik gözlemlenebilmektedir (Küçük, 2007: 77). Söz konusu iki faktör altında toplanan tetikleyici mekanizmalar literatür çerçevesinde incelendiğinde işletme politikaları, iş denetim kalitesi, diğer çalışanlarla olan ilişkiler, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları vb. unsurların hijyen faktörleri altında; başarı, terfi olanakları, kişisel gelişim, işe olan arzu, sorumluluk gibi unsurların ise motivasyon faktörleri altında toplandığı görülmektedir (Boz, 2018: 25).

### **3.5.1.3. Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Kuramı**

Kapsam teorilerinin önde gelenlerinden kabul edilen ve Amerikalı psikolog Clayton Alderfer tarafından öne sürülen bu kuram temel olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemektedir. Alderfer tarafından da kabul edildiği üzere söz konusu kuram Maslow'un motivasyon kuramını temel alan bir çalışma olmakla birlikte nihayetinde bu kuramın bir alternatifi olarak öne sürülmüştür. Alderfer tarafından öne sürülen bu çalışma bireyin varoluş, ilişki kurma ve gelişme olmak üzere üç temel ihtiyacının olduğunu ortaya koymaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1560). Orijinal kaynağında *Existence, Relatedness ve Growth (E.R.G.)* olarak nitelendirilen bu ihtiyaçlar sınıflandırması Maslow'un çalışmasıyla en fazla "kendini gerçekleştirme" konusunda uyum sağlarken, en fazla fikir ayrılığı ilişki kurma konusunda yaşanmaktadır (Alderfer, 1989: 357). Varoluş çatısı altında toplanan ihtiyaçlar genel olarak açlık, susuzluk, fiziki güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlar olurken, ilişki kategorisinde bireyin diğerleriyle ilişki kurma ihtiyacı bulunmaktadır. Son aşama olan gelişme kategorisinde ise bireyin çevresindekiler üzerinde oluşturmak istediği yaratıcı ve üretici etkilerle beraber yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme bulunmaktadır (Erdem, 2020: 208). İki kuram arasındaki farklılıklar incelendiğinde Alderfer'in de ihtiyaçları bir hiyerarşi altında

topladığı, bununla beraber bunları kesin bir şekilde sıralamadığı dikkat çekmektedir. Çalışmaya göre ikinci ve üçüncü kategoride yer alan ilişki ve büyüme ihtiyaçlarının giderilmesi için birinci basamak olarak kabul edilen varlık ihtiyaçlarının giderilmesine gerek duyulmamaktadır (Alderfer, 1989: 357).

#### **3.5.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Motivasyon teorileri konusunda gerçekleştirilen bir diğer önemli çalışma, Amerikalı psikolog David McClelland tarafından öne sürülen Başarı Güdüsü Kuramı'dır. Temelleri 1940 yılına dayanan çalışma bireyin başarı, güç ve bağlanma (ilişki kurma) ihtiyaçlarına dayanarak davranış ve performanslarını açıklamayı amaçlamaktadır (Moore ve ark., 2010: 25). İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceği öngörüsü ışığında insanın hem kendisi hem de toplum için bu üç temel ihtiyacın etkisi altında davranış sergileme eğiliminde olduğu öne sürülmektedir (Yavuz, 2006: 18). Söz konusu güdüler daha detaylı incelendiğinde başarı ihtiyacının bireyde oluşması durumunda kişinin hedefine ulaşmak için azami çabayı sergileyeceği, bu doğrultuda gerekirse bazı risklere katlanabileceği kabul edilmektedir. Başarıya odaklanmış bir kişinin özelliklerinden birisi olarak başarının getireceği ödüllerden ziyade başarının kendisinden motive olmasıdır. Bir diğer motivasyon güdüsü olan güç ihtiyacının temelini başkalarını etkileme ve kontrol etme arzusu yatmaktadır. Bu kişiler performansları için sorumluluk alma eğilimi göstermektedirler. Son motivasyon güdüsü olarak öne sürülen ilişki kurma (bağlılık) güdüsü altındaki bireyler ilişki kurma ihtiyaçlarını gidermek için diğerleriyle sosyalleşme eğilimindedirler. İnsanlar arasındaki dostane ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç bu güdünün temelini teşkil etmektedir (Raeisi ve ark., 2012: 1232; Erdem, 1997: 75). Bu kuramı esas alan bir yönetim felsefesi belirlendiğinde, yöneticiler işgörenin ihtiyacını tespit ederek bireyin ihtiyacı doğrultusunda görevlendirme yaptığında işgören için gerekli motivasyon unsuru sağlanmış olacak ve bunun etkisi altında performansını etkin bir şekilde kullanacaktır (Soykenar, 2008: 17).

#### **3.5.2. Süreç Teorileri**

Kapsam teorilerinin aksine içsel faktörlere dayanan ve motive edici unsur olarak iç düşünce süreçlerine ve algılara odaklanan süreç teorileri genel olarak motivasyonu rasyonel bir süreç olarak görmektedir. İnsan davranışı altında yatan psikolojik süreçlere odaklanan süreç teorileri davranışın izlediği yolu (başlangıç-yönlendirme-sürdürme) açıklamaya çalışmaktadır (Semerci, 2005: 22). Literatür incelendiğinde süreç odaklı

motivasyon kuramlarının genel olarak Vroom'un Beklenti Teorisi, Adam'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Kuramı doğrultusunda geliştiği görülmektedir.

### **3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Süreç teorisyenlerinin öncülerinden kabul edilen Kanadalı araştırmacı Victor Vroom tarafından 1964 yılında öne sürülen beklenti teorisine göre bireylerin bekledikleri sonuca ulaşmak için çeşitli davranış kalıpları sergileme eğiliminde olduklarını, en yüksek öznel fayda için haz odaklı hareket etmeye meyilli oldukları savunulmaktadır (Suciu ve ark., 2013: 183). Doktora eğitimini tamamlamasına müteakip organizasyonel psikoloji üzerine çeşitli teoriler üzerinde çalışan Vroom, beklenti teorisi olarak da adlandırılan VIE (değerlik [valance] – araçsallık [instrumentality] – beklenti [expectancy]) teorisi ile mesleki seçim, iş tatmini ve motivasyon odaklı performans konularında henüz aydınlatılmamış sorunlara ışık tutmayı hedeflemiştir (Vroom, 1985: 20). Teorinin temelleri bireyin amaca ulaşma arzusu üzerine kurulmaktadır. Bu kapsamda sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok arzulanan amaçlar için insanın daha fazla çaba sarf edeceği, bununla birlikte sonuç beklentisi zayıf amaçlar için pek çaba sarf edilmeyeceği öne sürülmektedir (Tunçez, 2007: 24). Çalışmanın esasını teşkil eden bu üç faktörün karşılıklı etkileşimi doğrultusunda bireyde meydana gelen psikolojik değişimler davranışsal alternatiflerin motivasyona olan etkisini belirlemektedir. Sonuca odaklanan birey motivasyon kuvveti yüksek olan davranış kalıbını tercih etme eğilimindedir. Kişinin performans göstermesi için mevcut durumdan daha fazla çaba göstermesini gerektiğine psikolojik olarak razı olması gerekmektedir (Polat, 1997: 13). Bu faktörlerde değerlik (valance) sergilenen davranış sonucunda elde edilecek ödülün beklenen memnuniyet olarak ifade edilirken; birden fazla beklenen sonucun olduğu durumlarda sonuçlara verilen değer sergilenecek davranışı belirleyeceğini savunmaktadır. Bir diğer faktör olan araçsallık, belirli bir performans düzeyine ulaşıldığında ödüllerin ortaya çıkma olasılığına ilişkin algıyı ifade ederken; beklenti faktörü sergilenen performansla neden olan davranış veya çaba olasılığı başka bir ifadeyle eylem ile sonuç arasında algılanan ilişki olarak ifade edilmiştir (Tunçez, 2007: 24; Mendel, 1973: 13; Erde ve Thierry, 1996: 576). Motivasyonun bu üç faktörün bileşkesi olduğu varsayımına dayanan teoriye göre en yüksek motivasyon beklentinin, araçsallığın ve değerliğin en yüksek olduğu durumda ortaya çıkacağını, bunlardan herhangi birinin bulunmamasının motivasyonu ortadan kaldıracığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin motivasyona neden olan psikolojik süreçleri anlamalarına yardımcı olmak suretiyle örgütsel davranışları anlamalarına

yardımcı olması beklenti teorisinin benimsenmesindeki en önemli etkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Parijat ve Bagga, 2014: 4).

### **3.5.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Süreç teorileri arasında göze çarpan bir diğer kuram olarak karşımıza J. Stacey Adams tarafından 1963 yılında öne sürülen eşitlik odaklı yaklaşım çıkmaktadır. Adalet kuramları arasında daha fazla dikkate alınan bir kuram olarak gözüke de, motivasyon ve iş tatmini çerçevesinde kişi tarafından sağlanan girdi ve elde edilen çıktılarının (Adams, 1963: 423) diğerleriyle kıyaslanması sonucunda oluşan algıyla ilişkilendirmesi konunun motivasyon kuramları arasında değerlendirilmesinde etkili olmuştur. Ödül adaletinin işgörenlerin sürekli güdülenmesinde önemli bir araç olduğu varsayımı üzerine odaklanarak gerçekleştirilen bir saha çalışmasına dayanan kurama göre çalışanlar; verilen ödülleri diğerleri ile kıyaslama eğilimi sergilemekte, kendi ödülleri diğerlerinininkiyle ne oranda benzerlik gösterdiklerini anlamaya çalışmaktadırlar (Doruk, 2015: 204). Eşitlik kuramının örgütsel davranış teorileri arasında ampirik çalışmalarda tutarlılığı doğrultusunda öne çıkması, işletmeler tarafından elde edilen çıktılar değerlendirilmesinde güçlü bir gösterge olarak kabul edilmesinin en önemli sebeplerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Stres, tükenmişlik, iş tatmini gibi davranışsal çıktılarla yakın ilişkisi bulunan eşitlik kuramına göre çalışanlar; girdilerinin iş çabaları için elde edilen çıktılardan daha büyük olduğunu algıladıklarında motivasyon kaybının ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Tudor, 2011: 95). İşgören tarafından örgüte sağlanan girdiler genel olarak vakit, emek, iş yerine olan sadakat, bağlılık, yoğun çalışma, sözünde durma, yeterlilik, iş yerine uyum, esneklik, tolerans, ayrımcılık, coşku, kişisel fedalar, üstlere olan güven, iş arkadaşlarının desteği ve yetenekler olarak sıralanabilirken; çıktılar ise iş güvenliği, maaş, ek faydalar, harcamalar, tanınırlık, şöhret, itibar, sorumluluk, başarıma duygusu, övgü, teşekkür ve ikaz şeklinde sıralanabilmektedir (Seker, 2014: 23). Öne sürülen kuramın örgüt içerisindeki çalışan algısı çerçevesinde gözlemlenen algıların yöneticiler tarafından anlaşılmasına olan katkısı büyük öneme sahip olmakla birlikte kurama yapılan çeşitli eleştirilerde mevcuttur. Bunların başında adaletsizlik algılarının bireyselliği (her çalışanın adaletsizlik algısının birbirinden farklı olabileceği gerçeği ve bunun güvenilirliğinin olmaması) öne çıkarken, bir diğer eleştiri olarak kuramın bu bireysel algıyı tespit edememesi ve çalışanın eşitliği sağlamak için ne bilgi gibi davranışlar sergileyebileceğini ön görememesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Shikalepo, 2020: 70).



### 3.5.2.3. Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı

İş tatmininin altında yatan motivasyonel unsurları ele alan süreç odaklı teoriler arasında önemli bir yere sahip bir diğer teori olarak öne çıkan Amaç Belirleme Teorisi (*Goal Setting Theory*) yaklaşık 25 yıllık bir süre zarfında 400'den fazla işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde tümevarım felsefesiyle hedeflerin motivasyon üzerindeki etkilerinin anlaşılması yoluyla kişinin motive olabileceğini öne sürmektedir (Locke ve Latham, 2006: 265). Temel dayanak olarak Thomas Ryan tarafından öne sürülen bilinçli oluşturulan hedeflerin eylemi etkileyeceği önermesini alan çalışma, normal hedefler yerine organizasyonel perspektifte bilinçli performans hedefleri ile görev performansı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Locke ve Latham, 2002: 705). Teoriye göre, kişi tarafından görev odaklı belirlenen hedeflerin zorluk katsayıları görev performansı ile yakından ilişkilidir ve bunun yanında zor hedefler kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performans sergilenmesine neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle zor ve belirgin hedefler kişinin performans düzeyin belirlemede, kişinin amaca ulaşmak için sergilediği çabayı artırmakta, kişiyi amaç odaklı faaliyetlere yönlendirmekte, tüm bunların neticesinde sergilenen performansta artış sağlanmaktadır (Yurtkoru ve ark., 2017:7 97; Zeynel ve Çarıkçı 2017: 127).

Teori bir dizi olgusal akışı takip etmektedir. İlk tetikleyici olarak çevresel olayların gözlemlenmesi karşımıza çıkmaktadır. Kişi tarafından gözlemlenen olaylar bir diğer aşamada yorumlanmaktadır. Gözlemlenen ve yorumlanan bu algılar kişinin kendi yargıları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonrasında kişinin niyeti doğrultusunda amaç belirleme gerçekleştirilir ve son safha olarak belirlenen bu amaç doğrultusunda performans sergileme gerçekleşmektedir (Locke, 1968: 184). Sürecin genel olarak kabul görmesine rağmen teori çeşitli eleştirilerde almaktadır. Bu eleştirilerin başında her çalışanın amacına ulaşmak için aynı çabayı göstermemesi ve aynı amacı benimsememesi göze çarpmaktadır. Bunun yanında çalışan hedeflerinin kurum hedefleri ile uyum içinde olmaması, kişinin kendi hedeflerine yönelmesi ve bu hedefin gerçekleşmesine motive olması gerçeği bir diğer eleştiri olarak öne sürülmektedir (Shikalepo, 2020: 71; Kızıldaş, 2017: 20).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler**

Bu bölümde; araştırma temel kaynağını oluşturan problem üzerinden, ulaşılmak istenilen sonuçları yansıtmayı hedefleyen çalışmanın amacından, araştırmanın benzer çalışmalardan farkını ortaya koymaya yönelik öneminden, çalışma ile literatüre sağlanacak katkılar ile araştırmayla ilgili varsayım ve sınırlılıklardan bahsedilecektir.

##### **4.1.1. Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu; Türkiye, Almanya, Belçika, Hollanda ve A.B.D.'de kamu ve özel sektör havacılık kuruluşlarında görev yapan hava aracı bakım personelinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş tatminlerinin aracılık rolünün araştırılmasıdır.

##### **4.1.2. Araştırmanın Önemi**

İşletmelerde kurumlar arası rekabet, pazar ve teknolojideki sürekli değişiklikler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının değerine verdikleri önemi artırmaktadır. Organizasyonlardaki beşerî sermayenin geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli noktaya geldiği tartışmaları devam ederken çalışanların örgütsel bağlılığı konusu son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Karabay, 2014: 283). İşletmeler fiziksel veya şematik yapıları üzerinde yaptıkları değişikliklere rağmen istedikleri sonuçları elde edemediklerini anladıklarında organizasyonlarının temel yapı taşı olan çalışan üzerine odaklanmaya başlamış ve ulaşacakları hedeflerine giden yegâne yolun insan faktörünü olumlu etkilemekten geçtiğini yapılan araştırmalar ve olumlu motivasyon teknikleriyle ortaya çıkarmışlardır. Yaklaşık yarım asrı aşkın bir süredir yoğun bir şekilde bilim çevreleri tarafından ele alınan örgütsel bağlılık olgusu Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmış ve bağlılık olgusuna farklı bir açıdan bakılmasına yol açarak organizasyonların beşerî sermayelerini hangi açıdan motive edebileceklerine ışık tutmuştur. İşgörenlerin, bağlılıklarının artırılması suretiyle organizasyonlarına daha fazla katkı sağlayacağı, performanslarında artış olacağı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde de artış olacağı bununla birlikte; örgütsel bağlılıktaki azalmalar personel devamsızlığında

ve işgücü devrinde artışa ve iş gören performansında düşüşe neden olabileceği sayısız araştırmayla ortaya konulmuştur.

Çeşitli şekillerde etkilenen bağlılığın kurum lehinde bir davranışa dönüştürülmesi organizasyonların varlığı ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Burada önem kazanan nokta olarak kurum içi uygulamaların adil olup olmadığı ön plana çıkmaktadır. İnsan doğası gereği uyum sağlama eğilimi içerisindeyken, buna paralel olarak adaletsiz algıladığı durumlara karşı da tepki gösterme eğilimi içerisindeyken, bu noktada adaletin bağlılık üzerindeki etkisi ayrı bir değer kazanmaktadır. Adalet çevresel uyarıcıların değerlendirilmesi sonucunda bireysel bir algı durumu olarak karşımıza çıkarken; işgörenin işine yönelik genel tutumunu gösteren iş tatmininin etkisi de bir diğer faktör olarak bağlılık üzerinde kendini göstermektedir. İşini çeşitli etkenler altında severek yapan işgörenin işine yönelik olumlu davranış sergilediği göz önünde bulundurulduğunda iş tatmini ve etkilerinin kendisini ne şekilde göstereceği ve bunun örgütsel bağlılık ve adalet algısı ilişkisinde çarpanı büyük bir etken olarak karşımıza çıkıp çıkmayacağı önem arz etmektedir.

Örgütsel bazda ele alınan bu etkiler hava aracı bakım teknisyenleri özelinde indirildiğinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Sadece Türkiye’de on milyarlarca dolar değerindeki havacılık sektörü mutfağının bel kemiğini oluşturan bakım personelinin yıllar içerisinde kazandığı bilgi birikimi ve tecrübenin maddi olarak ölçülemez önemi göz önünde bulundurulduğunda, bu personellerin çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının artırılması ya da bağlılıklarını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması organizasyonlar açısından önem verilen bir durum olarak öne çıkmaktadır. Konuyu hem bu üç değişken açısından ele alan çalışmaların azlığı, hem de örneklem grubu olarak bakım personeline odaklanan araştırmanın bulunmaması, çalışmanın bu duruma ışık tutarak ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek çalışmalara öncülük edeceği değerlendirilmektedir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Amacı**

Gerçekleştirilen çalışmanın ilk üç bölümünde, çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılık ile bunu etkilediği değerlendirilen örgütsel adalet ve iş tatmini olguları incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacını örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisinin mevcudiyeti ile yönü ve kuvvetinin belirlenmesi ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün varlığı oluşturmaktadır. Bu genel amacının şemsiyesi altında bir alt amaç olarak, araştırmanın konusunda belirtilen altı ülkenin havacılık

sektörünün kamu ve özel alanında görev yapan hava aracı bakım personelinin algıladıkları örgütsel adalet ve iş tatminlerinin demografik özellikleri ile olan farklılıkları ve örneklem grubunun örgütsel bağlılık durumları ve bu değişkenlerle olan ilişkisine yönelik açıklayıcı bilgiler elde edebilmektedir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma için gerekli olan veriler Ankara/Türkiye, Münih/Almanya, Brüksel/Belçika, Maastricht/Hollanda ve Philadelphia/A.B.D.de kamu ve özel sektörde hava aracı bakımı üzerine faaliyet gösteren kurumlarda görev yapan bakım personeline anket uygulanarak elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ana kütesini 3939 kişi temsil etmektedir. Araştırma kapsamına bu beş bölgede bulunan en az bir kuruluş dâhil edilerek mekân sınırlandırmasına gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini; bahse konu kuruluşlarda görev alan ve anket doldurulmasına izin verilen departmanlarda görev alan 423 bakım personeli oluşturmaktadır.

Araştırma ile ilgili sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur:

➤ Tez yazım sürecinden önce tez önerisinde belirtildiği gibi tezin uygulama kısmının Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan hava aracı bakım personelinin üzerinde gerçekleştirileceği planlanmıştır. Ancak gerek 15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen olaylar, gerekse sonraki dönemde ülkenin içinde bulunduğu durum bu planın uygulanmasını imkânsız hale getirmiş, gereken resmi izinler alınamamıştır. Bundan dolayı araştırmanın Türkiye kısmı Ankara'da bulunan özel ve kamu kurumlarında görev yapan hava aracı bakım personeli ile sınırlı tutulmuş, kurum bilgisi paylaşılmadan sadece sektör belirtilmiştir. Planlamada meydana gelen bu zorunlu sapma da tezin en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

➤ Araştırmaya katılan personelin planlı bir mesai çizelgesi dâhilinde yoğun olarak çalışmaları, serbest zamanlarını bu tarz faaliyetlere ayırmadaki isteksizliklerinden dolayı anketle ilgili fazladan zaman harcamaktan kaçındıkları gözlemlenmiştir. Özellikle yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulamalarında bazı kişilerin sorulara yönelik lakayt yaklaşımları araştırmaya katılanların gerçek duygularını ne düzeyde yansıttıklarını ölçmede bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

➤ Araştırmanın kapsamı gereği örgütsel bağlılığı etkileyen bağımsız değişkenler olarak örgütsel adalet ve iş tatmini ele alınmıştır. Ancak örgütsel bağlılığı etkileyen diğer örgütsel davranışların da olduğu gerçeği mevcut çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

➤ Örneklem grubu çok milletli bir şemsiye altında toplanmakla birlikte özellikle Türkiye’de bulunan katılımcılar araştırmanın konusuna ilgi duymakla beraber uygulamaya geldiğinde ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntıları da göz önünde bulundurarak daha çok mevcut işin korunması, mümkünse terfi, ücret artışı, sosyal haklar gibi alanlara daha çok odaklanmaktadır. Bu yüzden katılımcıların ilgileri örgütsel davranışla ilgili araştırmalara daha mesafeli yaklaştıkları görülmektedir.

➤ Anket çalışması yürütülürken katılımcıların kimlik bilgilerinin araştırmaya hiçbir şekilde dâhil edilmediği ve araştırmanın tamamen bilimsel amaçlarla yapıldığı açık ve kesin bir şekilde dile getirilmiştir. Buna rağmen bazı özellikle yurt dışı katılımcıları ve Türkiye’de kamu sektöründe çalışan katılımcılar kendi pozisyonlarını etkileyebileceği endişesiyle anket formlarını doldurmaktan çekinmişlerdir. Bu da amaçlanan en üst düzeyde katılımı sınırlandıran bir faktör olmuştur.

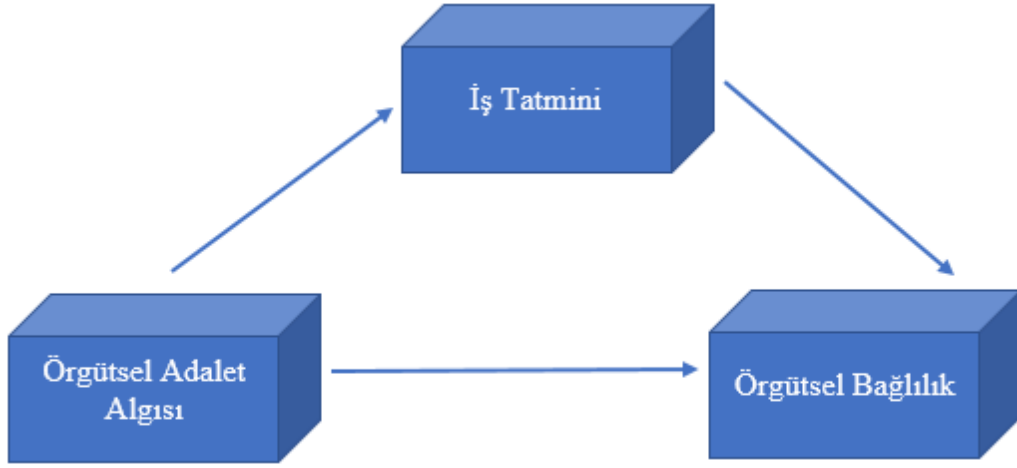
➤ Yurt dışı katılımcılarının anketi online olarak doldurmaları dolayısıyla sorularına anlık cevap verilememiştir. Bu doğrultuda katılımcıların sorulara içtenlikle cevap vermemeleri ve ankette yer alan bazı soruları tam olarak anlamamaları önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

#### **4.1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın sağlam temeller üzerinde gerçekleştirilmesinin ilk çıkış noktasını iyi bir yöntem belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışma iki boyutta ele alınmış, ilk kısımda çalışma ile ilgili alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci kısımda ise çalışmayı konu özeline indirgeyen ve derinliğine analizlerin gerçekleştirilmesine imkân sağlayan nicel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Bu eksen etrafında öncelikle araştırmanın modeli oluşturularak hipotezler öne sürülmüş müteakiben bu hipotezlerin test edilebilmesine esas teşkil edecek veri toplama yöntemlerine başvurulmuştur. Anket yöntemiyle elde edilen verilerin çözümlenmesi ve analizi ile elde edilen sonuçların yorumlanması ile çalışmanın tamamlanması hedeflenmektedir.

#### **4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın amacı ışığında oluşturulan ve çalışmanın ana dayanak noktasını oluşturan ilişkiyel tarama modeli esas alınarak oluşturulan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 4.1.1.** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenleri birlikte ele alan çalışmaların azlığının yanı sıra örneklem grubuna yönelik tespit edilmiş herhangi bir çalışmaya araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla rastlanılamamıştır. Bununla beraber değişkenleri karşılıklı olarak ele alan çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede alan yazın değişkenler özelinde incelendiğinde; sigorta şirketi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, onların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin (Karavardar, 2015); bankacılık sektörü çalışanların örgütsel adaletleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenirken, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolünün (Erkuş ve ark., 2011); hemşirelerin örgütsel adaletlerinin iş tatminini yordamasında, örgütsel bağlılığın aracılık rolünün (Astar ve ark., 2018); tıp fakültesi çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak örgütsel adalet algılarının (Bakhshi, 2009); akademik personelin örgütsel adalet algılarının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün (Mete ve Sökmen, 2019) ve spor federasyonu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinde örgütsel adalet algılarının etkilerinin incelendiği (Sareshkeh, 2012) görülmüştür. Bu çalışmalarda ele alınan değişkenlerin mevcut çalışmanın değişkenleriyle benzerlik göstermesi ilerleyen aşamada oluşturulacak hipotezlerin çeşitli çalışmalarla desteklendiğinin göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Hipotez testleri, araştırma sonucunda elde edilen değerlerin veya ulaşılan sonuçların istatistiksel olarak önem taşıyıp taşımadığını başka bir ifadeyle anlamlı olup

olmadıklarını test etmek için kullanılmaktadır (Yüksel ve ark., 2015: 248). Bu bağlamda incelendiğinde hipotezin test edilmesi genel olarak dört aşama altında açıklanabilmektedir. Birinci aşama olarak; sıfır (null) hipotezi (istatistiksel hipotez) ve araştırma hipotezinin (alternatif hipotez) oluşturulmasını gerektirmektedir. Sıfır hipotezi ( $H_0$ ) genellikle iddia edilenin karşısındaki görüşü tanımlamaktadır (Şencan, 2007: 45). Araştırma Hipotezi ( $H_1$ ) ise araştırma sonucunu kestiren ve genellikle bir tarafı tutan başka bir ifadeyle tarafların farklılığını, kısacası, değişkenler arasında ilişki olduğunu savunan bir ifadedir (Doruk, 2012 :91). Müteakip aşamayı analizde kullanılacak test istatistiği ve anlamlılık düzeyinin belirlenmesi oluştururken; üçüncü aşamada test istatistiğinin değerinin hesaplanması, son aşama olan dördüncü aşamada ise sıfır hipotezi hakkında kararın verilmesi ve sonuçların yorumlanması yer almaktadır (Büyüköztürk, 2011: 6).

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere oluşturulan ana ve alt hipotezler şunlardır:

1. **H<sub>0</sub>:** Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.  
**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
2. **H<sub>0</sub>:** Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip değildir.  
**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
3. **H<sub>0</sub>:** Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü yoktur.  
**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**Tablo 4.1.1. Ana Hipotezler**

Hipotez Numarası	Hipotez İfadesi -Araştırma Hipotezi ( $H_1$ )-
Hipotez 1	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
Hipotez 2	Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
Hipotez 3	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**Tablo 4.1.2. Alt Hipotezler**

<b>Hipotez Numarası</b>	<b>Hipotez İfadesi -Araştırma Hipotezi (H<sub>1</sub>)-</b>
<b>Hipotez 1'e Ait Alt Hipotezler</b>	<b>a</b> İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>b</b> İşlemsel adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>c</b> İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>d</b> Dağıtım adaleti algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>e</b> Dağıtım adaleti algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>f</b> Dağıtım adaleti algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>g</b> Kişilerarası adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>h</b> Kişilerarası adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>ı</b> Kişilerarası adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>i</b> Bilgisel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
	<b>j</b> Bilgisel adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
<b>k</b> Bilgisel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	
<b>Hipotez 2'ye Ait Alt Hipotezler</b>	<b>a</b> İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>b</b> İşlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>c</b> İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>d</b> Dağıtım adaleti algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>e</b> Dağıtım adaleti algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>f</b> Dağıtım adaleti algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>g</b> Kişilerarası adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>h</b> Kişilerarası adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>ı</b> Kişilerarası adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>i</b> Bilgisel adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
	<b>j</b> Bilgisel adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.
<b>k</b> Bilgisel adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.	



#### 4.1.7. Pilot Çalışma

Örgütsel bağlılığın kurum açısından öneminin artması doğrultusunda iş gören bağlılığını artırmak açısından izlenecek yolları, atılacak adımları ortaya çıkarmayı hedefleyen çalışmaların sayısı geçmiş yarım yüzyılda katlanarak artmış, insanoğlunun bireyselliğinden kaynaklanan sebeplerden ötürü tek bir doğru etrafında toplanılamamıştır. Alan yazın kısmında detayları teorik olarak incelenen bağlılığı etkileyen değişkenlerden birisi olarak ilk etapta göze çarpan adalet algısı ile birlikte, çalışmanın saha çalışmasına esas teşkil eden hava aracı teknisyenlerinin gerek yaptıkları işin gerekse diğer faktörlerin etkisi altında hissettikleri tatminin bu ilişkiyi ne şekilde etkilediğini ortaya koyabilmek konunun bu şekilde daha önce ele alınmadığı göz önünde bulundurulduğunda önemini bir kat daha artırmaktadır.

Araştırmanın temelini teşkil eden değişkenleri temsil eden ölçekler güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kanıtlanmış, orijinal kaynaklardan alınmıştır. Bu kapsamda; örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve çeşitli araştırmalarla geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif alt boyutları ile ele alan örgütsel bağlılık ölçeğinden; örgütsel adalet algısı çerçevesinde Colquitt'in (2001) dört boyutlu örgütsel adalet algısı ölçeğinden; iş tatmininin tespiti kapsamında Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin orijinallerinin İngilizce olması, örneklem grubunda bulunan büyük bir kısmın soruları rahat anlamasına yardımcı olmuştur. Bununla birlikte özellikle Türkiye'de bulunan katılımcıların anlamasını kolaylaştırmak için ölçek soruları İngilizce konusunda yeterlilik sahibi uzmanlar yardımıyla Türkçe 'ye çevrilmiş; anlam kaybı yaşayıp yaşamadığı akademik olarak değerlendirilerek anlamsal yakınlığı en iyi temsil edecek düzenlemeler yapılarak uygun olduğu değerlendirilen ifadelerle örneklem grubuna gönderilmiştir.

Oluşturulan anketler ilk aşamada 60 katılımcıya yüz yüze yüze uygulanmak suretiyle ölçekler test edilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların her birine çalışmayla ilgili ayrıntılı açıklama yapılmış, ölçek ifadelerinde anlaşılmayan hususlar olup olmadığı sorularak görüşlerine başvurulmuş, alınan geri bildirimler doğrultusunda ifadelerde küçük düzeltmeler yapılarak ölçekler yeniden düzenlenmiştir. Pilot uygulama esnasında

dikkat çeken bir husus olarak ölçek ifadelerini cevaplama süresinin yaklaşık olarak 15 dakika sürdüğü gözlemlenmiştir. Bu sürenin üç ölçekli bir çalışma için makul olduğu değerlendirilmiştir.

Üç aylık bir süre zarfında iki ayrı dönemde olmak üzere aynı katılımcılardan elde edilen veriler, pilot çalışmanın analiz edilebilmesi maksadıyla SPSS programına aktarılmıştır. Güvenilirlik ve dağılım istatistiklerine çerçevesinde madde-bütün korelasyon değerleri bakımından güvenilir sonuçlar alınamayan ve George ve Mallery (2010) tarafından belirlenen  $\pm 2$  çarpıklık ve basıklık sınırları dahilindeki normallik varsayımının karşılayamayan; örgütsel adalet ölçeğinde yer alan “*Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu? (Skewness: 2,112; Kurtosis: 2,023)*” ifadesi, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan “*İşyerimden ayrılmayı düşündürecek çok az seçenek olduğumu düşünmekteyim. (Skewness: 2,117; Kurtosis: 2,035)*” ve “*Mevcut işletmemden ayrılmamın ortaya çıkaracağı en önemli sonuçlarından birisi de alternatiflerin kısıtlıdır. (Skewness: 2,146; Kurtosis: 2,129)*” ifadeleri ile iş tatmini ölçeğinde yer alan “*Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünmüyorum. (Skewness: 2,090; Kurtosis: 2,117)*” ifadelerinin ölçeklerden çıkarılmasına karar verilmiştir. İlgili ifadelerin ölçeklerden çıkarılmasıyla birlikte analizler tekrar yapılmış, dağılım istatistiklerinin hipotez testleri için gerekli ön koşulları sağladığı görülmüştür. Son olarak test-tekrar yöntemi kapsamında aynı örneklem grubundan farklı bir zamanda ikinci kez toplanan verilerden elde edilen toplam puanlar arasında gözlenen yüksek düzeyli korelasyon ve sınırlı örneklem miktarına rağmen (N=60) ortaya çıkan 0,90 üzerindeki güvenilirlik değerleri neticesinde ölçek ifadelerinin anlaşılır olduğu değerlendirilmiş ve anketlerin ana örneklem grubuna dağıtılmasına başlanmıştır.

Toplanan verilerin arzu edilen örneklem sayısını ulaşmasına müteakip çalışmanın asıl güvenilirlik analizlerinin yapılması hedeflenmektedir. Sonrasında araştırma modelini oluşturan ölçek yapılarının tespiti ve ölçüm geçerliliğini test etmek amacıyla sırayla açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilecektir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini sağlamaya yönelik yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerini müteakip araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin testleri için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilecek, son olarak da üç değişkenin

demografik değişkenlere yönelik fark gösterip göstermediğini ortaya koymayı hedefleyen analizler yapılacaktır.

#### 4.1.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2017-2020 yılları arasında Ankara/Türkiye, Münih/Almanya, Brüksel/Belçika, Maastricht/Hollanda ve Philadelphia/A.B.D.de bulunan hava aracı bakım kuruluşlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu bölgelerde evrene esas teşkil eden kurum ve çalışan sayıları ile anket uygulanan örneklem bilgileri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 4.1.3.** Ana Kütle /Örneklem Dağılımı

Kurum Adı	Ülke	Ana Kütle	Örneklem
Sivil Sermayeli Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Türkiye	785	83
Sivil Sermayeli Hava Aracı Bakım Kuruluşu	ABD	298	30
Sivil Sermayeli Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Belçika	400	34
Sivil Sermayeli Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Hollanda	95	34
Sivil Sermayeli Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Almanya	570	32
Kamu Kaynaklı Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Türkiye	387	80
Kamu Kaynaklı Hava Aracı Bakım Kuruluşu	ABD	621	30
Kamu Kaynaklı Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Belçika	186	34
Kamu Kaynaklı Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Hollanda	145	34
Kamu Kaynaklı Hava Aracı Bakım Kuruluşu	Almanya	452	32
<b>TOPLAM</b>		<b>3939</b>	<b>423</b>

Araştırma evrenini tamamen içine alacak bir çalışmanın gerçekleştirilmesinin zorluğu göz önünde bulundurularak, evren içerisinde seçilen kurumlar içerisinde evreni temsil ettiği varsayılan örneklem alma yöntemine kullanılmıştır. Örneklem evreni temsil etme belirsizliği göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün sosyal bilimler çalışmalarında yeterli olabildiği değerlendirilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2014: 121). Bu çerçevede başvuru basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen, yüz yüze görüşme metodu, uzaktan elektronik posta ve internet tabanlı uygulamalar yoluyla anketlere yanıt veren 451 kişi çalışmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Toplanan anketlerden 28 adedi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak yapılacak araştırma için 423 adet katılımcıdan oluşan bir örneklem belirlenmiştir. Söz konusu veriler

incelendiğinde; 3939 kişiden oluşan ana kütle için %95 güven aralığında yaklaşık olarak  $n=350$  olması gerekmektedir. Bu kapsamda 423 katılımcıdan oluşan örneklemin ana kütleli özelliklerini yansıttığı değerlendirilmektedir.

#### **4.1.9. Veri Toplama Araçları**

Belirlenen örneklem grubuna çalışmanın detayları içeren üç adet ölçeği ve demografik bilgilere yönelik veri tabanını oluşturmayı amaçlayan kişisel bilgi formunu da içeren bir anket uygulanmıştır. Bu kapsamda;

- Örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik, “Örgütsel adalet ölçeği”,
- Örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik, “Örgütsel bağlılık ölçeği”,
- İş tatminini belirlemeye yönelik olarak ise, “İş tatmini ölçeği” kullanılmıştır.

##### **4.1.9.1. Kişisel Bilgi Formu**

Örneklem grubunun; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, milliyeti, çalıştığı sektör, statüsü vb. durumlarını gösteren bölümdür. Alandaki benzer çalışmalarda da bu değişkenlerin kullanıldığı kişisel bilgi formunun hazırlanmasındaki amaç, ortaya çıkan sonuçların demografik değişkenler çerçevesinde gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymaktır.

##### **4.1.9.2. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgütsel adalet algısına yönelik örgütsel davranış alan yazını incelendiğinde adalet algısını çeşitli şekillerde sınıflayan farklı çalışmalar göze çarpmaktadır. İlk dönem çalışmaları daha çok dağıtımsal adalete odaklanırken, ilerleyen dönemlerde karar alma süreçlerindeki adalet algılarına da odaklanılmaya başlanmıştır. Çalışmaların birbirlerine öncülük etmeleri değişik bakış açılarının doğmasına yardımcı olmuş, çalışanlarının adalet algılarının kurum içerisinde ne şekilde oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkıldığında bu çalışmada adalet algısını kapsamlı bir şekilde ele alan ve Jason Colquitt tarafından 2001 yılında geliştirilen ve otomotiv sektöründe yer alan iki fabrikada çalışan 337 işgören üzerinde uygulanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarla teyit edilen dört faktörle temsil edilen söz konusu çalışmanın güvenilirlik değerini temsil eden Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri sırasıyla dağıtım adaleti için 0,92; işlem adaleti için 0,78; kişilerarası adalet ve bilgisel adalet için 0,79 olarak tespit edilmiştir (Colquitt, 2001: 393). Toplamda 20 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipi hazırlanmıştır. Anket sorularının cevapları; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğe ait sorulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.4. Örgütsel Adalet Ölçeği**

SIRA NO	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ
1	Bu süreçler sırasında görüş ve duygularımı ifade edebilmekteyim.
2	Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkim olmaktadır.
3	Bu süreçler sürekli uygulanmaktadır.
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanmaktadır.
5	Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı bulmaktayım.
6	Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebilirim.
7	Bu süreçlerin etik ve ahlaki standartlara uygun olduğunu değerlendirmekteyim.
8	Elde ettiğim kazanımlar işime kattığım çabayı yansıtmaktadır.
9	Elde ettiğim kazanımlar yaptığım işlere uygundur.
10	Elde ettiğim kazanımlar örgüte yaptığım katkıyı yansıtmaktadır.
11	Performansım karşılığında bana verilen kazanımlar adildir.
12	Bana nazik davranılır.
13	Bana değer verilir.
14	Bana saygılı davranılır.
15	Bana uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınılır.
16	Benimle olan diyaloglarında samimidirler.
17	Süreçler bana iyice açıklanır.
18	Süreçler ile ilgili açıklamalar mantıklıdır.
19	Süreçlere ilişkin ayrıntılar zamanında açıklanır.
20	İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanılır.

#### 4.1.9.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçülmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda çeşitli ölçekler geliştirilmiş, bunlardan bazılarının küresel çapta geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilerek diğer araştırmalara öncülük etmişlerdir. Bu araştırmada Natalie Allen ve John Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışma ile teyit edilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Orijinal çalışmada gerçekleştirilen analizlerde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör çatısı altında toplanan ölçeğin güvenilirlik değerini temsil eden Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri sırasıyla duygusal bağlılık için 0,87; devamlılık bağlılığı için 0,75 ve normatif bağlılık için 0,79 olarak tespit edilmiştir. Bununla beraber duygusal bağlılık faktörü toplam ölçeğin %58,8'ini, devamlılık bağlılığı %25,8'ini, normatif bağlılık faktörü ise

%15,4'ünü açıklamaktadır. (Meyer ve Allen, 1990: 6). Toplamda 24 sorudan oluşan ölçek 5'li likert tipi hazırlanmıştır. Anket sorularının cevapları; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğe ait sorulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

SIRA NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ
1	Kariyerimin geri kalanının bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.
2	Çalıştığımın işletmeyi dışardaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.
3	İşletmemin problemlerinin sanki benim problemim gibi hissederim.
4	Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm. **
5	Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. **
6	İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum. **
7	İşletmem benim için büyük bir kişisel anlam taşımaktadır.
8	Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım. **
9	Başka bir işletmeden anlaşma yapmadan mevcut işyerimden ayrıldığım zaman olabileceklerden korkmuyorum. **
10	İstesem bile şu an mevcut işyerimden ayrılmam çok zor olurdu.
11	İşyerimden ayrılma kararı aldığımda hayatımda kesintiye uğrayacak çok fazla şey mevcut.
12	Mevcut işyerimden şu an ayrılmamın aşırı bir maliyeti olmayacaktır. **
13	Mevcut işyerimde devam etmek arzum olduğu kadar aynı zamanda benim için bir gerekliliktir.
14	İşyerimden ayrılmayı düşündürecek çok az seçenek olduğunu düşünmekteyim.
15	Mevcut işletmemden ayrılmamın ortaya çıkaracağı en önemli sonuçlarından birisi de alternatiflerin kısıtlıdır.
16	Mevcut işyerimde devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi de ayrılmam sonucu yapmam gereken kayda değer fedakârlıklardır.
17	Bu sıralar insanların sıklıkla işten işe geçtiklerini düşünüyorum.
18	Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanmıyorum. **
19	İşten işe atlamak ahlaki olmayan bir davranış gibi gözükmemektedir. **
20	Mevcut işletmemde devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bunun sonucu olarak işyerinde kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir. **
21	Başka bir işletmeden daha iyi bir teklif aldığım zaman, işyerimden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmemekteyim. **
22	Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım.
23	Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir.
24	Bir işletmenin adamı olmak (ismimim orası ile anılması) artık mantıklı gelmemektedir. **

#### 4.1.9.4. İş Tatmini Ölçeği

Bu çalışmada iş tatmininin ölçülmesine yönelik olarak Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen ve Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından 2009 yılında Türkçe 'ye uyarlanan 5 maddelik iş tatmin ölçeğinden faydalanılmıştır. Uyarlama çalışmasında ölçek değerlendirmesi 5-25 puan arasında değerlendirilirken, iş tatmin ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılacağından dolayı ölçek puanı 1 ile 5 seviyesinde değerlendirilmiştir. Yüksek puan yüksek iş tatmin seviyesini göstermektedir. Geçerliliği ve güvenilirliği Basım ve Şeşen tarafından test edilen çalışmanın toplam güvenilirliği ( $\alpha$ ) uyarlama çalışmasında 0.87 olarak bulunmuştur. 5'li likert tipi hazırlanan anket sorularının cevapları; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğe ait sorulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.6.: İş Tatmini Ölçeği**

SIRA NO	İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ
1	İşim benim için hobi gibidir.
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.
4	İşimden çok keyif alıyorum.
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.

#### 4.1.10. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri 2017 yılı Kasım ayı ile 2020 yılı Mart ayları arasında toplanmış, anketlerden elde edilen veriler, SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 26 (Analysis of Moment Structures) veri analiz programları vasıtasıyla gerekli analizlerin yapılması için hazırlanmıştır.

Güvenilirlik analizlerinden önce eksik ya da aykırı değer ile yanlış kodlama yönünde veri setleri kontrol edilmiş, uygun olmayan veri girişleri analizlere dâhil edilmemiştir. Müteakiben güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen veriler öncelikle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Orijinal çalışmalarında belirlenen boyutlarından farklı bir şekilde yeniden boyutlanan ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yeni boyutları ile şekillenen ölçeklerin geçerlilikleri yeniden test edilmiş, müteakiben tüm alt boyutların güvenilirlik testleri ayrıca gerçekleştirilmiş, bu analizler sonrasında çalışmanın ana ve alt hipotezleri test edilmiştir.

#### 4.1.11. Güvenirlilik Analizi ve Normallik İstatistikleri

Ölçme aracının ölçmek istediği değişkeni ölçerken sergilediği tutarlılık ya da ölçme hatalarından arınmış olma derecesi olarak tanımlanabilen güvenilirlik ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Karakoç ve Dönmez, 2014:44). Güvenilirlik analizleri ile özdeşleşen Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise bize çalışmanın iç tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir (Bonett ve Wright, 2014:2). Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında güvenilirlik katsayısının büyüklüğünün ölçeği oluşturan ifadelerin birbiriyle olan tutarlılığını ortaya koyduğu, aynı zamanda benzer özellik taşıyan ifadelerin mevcudiyetini yansıtan bir değerlendirme olduğunu ifade etmek güvenilirlik analizinin önemini ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizlerine yönelik çalışmalar incelendiğinde analiz sonucunda tespit edilen alfa ( $\alpha$ ) katsayısına göre aşağıdaki güvenilirlik sınıflandırması yapılmaktadır:

- $.00 \leq \alpha < .40$  Güvenilir değil
- $.40 \leq \alpha < .60$  Düşük seviye güvenilirlik,
- $.60 \leq \alpha < .80$  Yüksek güvenilirlik
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  Çok yüksek güvenilirlik

Bu sınıflandırma doğrultusunda araştırma ölçeklerinin faktör analizleri öncesinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri neticesinde elde edilen  $\alpha$  değerleri aşağıda sunulmuştur:



**Tablo 4.1.7.** Faktör Analizleri Öncesi Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	: ,811
Örgütsel Adalet Ölçeği İşlemsel Adalet Boyutu	: ,973
Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Boyutu	: ,706
Örgütsel Adalet Ölçeği Kişilerarası Adalet Boyutu	: ,817
Örgütsel Adalet Ölçeği Bilgisel Adalet Boyutu	: ,670
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>	: ,916
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Boyutu	: ,953
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılığı Boyutu	: ,791
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Boyutu	: ,977
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	: ,958

Analizler sonucunda elde edilen güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, yüksek güvenilirliğe sahip “Dağıtım Adaleti (0,706) ile Bilgisel Adalet (0,670)” boyutları haricinde gerek bütünsel gerekse de her bir ölçeğin alt boyutları bazında çok yüksek güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte ölçek maddelerine yönelik madde-toplam korelasyonlarının 0,30 üzerinde olmasının maddelerin ölçek özelliğini bozmayan iyi maddeler olarak değerlendirildiği (Dilekçi ve Nartgün, 2020: 456) göz önüne alındığında çalışma kapsamında uygulanan ölçek maddelerinin bu değerler içinde olmasında dolayı bu aşamada herhangi bir maddenin ilgili ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Faktör analizleri öncesi güvenilirlik değerlerinin yanı sıra her soru bazında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine de ayrı ayrı bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.8. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Örgütsel Adalet		Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
1	Bu süreçler sırasında görüş ve duygularınızı ifade etmeniz mümkün mü?	2,0686	1,19934	1,126	0,222
2	Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu?	2,383	1,16216	0,673	-0,499
3	Bu süreçler sürekli uygulanıyor mu?	2,253	1,1457	0,851	-0,273
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanabiliyor mu?	2,2411	1,13058	0,86	-0,21
5	Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz?	2,227	1,06896	0,847	-0,048
6	Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?	2,4539	1,09377	0,631	-0,274
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	2,3333	1,1333	0,722	-0,39
8	Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığınız işlere uygun mu?	2,4137	0,96699	0,546	0,196
9	Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?	2,2388	0,91704	0,38	-0,144
10	Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizce adil midir?	2,4657	1,01558	0,373	-0,132
11	Size nazik davranır mı?	4,0189	0,98309	-1,03	0,762
12	Size değer verir mi?	3,5626	1,108	-0,553	-0,495
13	Size saygılı davranır mı?	3,5603	0,97384	-0,232	-0,169
14	Size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır mı?	3,5461	1,132	-0,568	-0,497
15	Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	2,2033	1,0781	0,751	-0,175
16	Süreçleri size iyice açıklar mı?	3,1087	1,0429	-0,156	-0,495
17	Süreçler ile ilgili açıklamaları mantıklı mıdır?	2,9433	1,2416	-0,086	-1,056
18	Süreçlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar mı?	2,1158	1,05	0,754	-0,033
19	İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır mı?	3,3239	1,2511	-0,267	-0,84

Tanımlayıcı istatistiklerle ilgili çalışmalar incelendiğinde verilerin normal dağılım algısının çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bununla beraber basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 2,00$  sınırları içerisinde olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu çerçevede yukarıdaki tablodaki verilerin normal dağıldığını varsayımını karşıladığı görülmektedir.

**Tablo 4.1.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	Kariyerimin geri kalanının bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	3,7045	1,1228	-0,831	0,049
2	Çalıştığımın işletmeyi dışardaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	3,331	1,3022	-0,263	-1,238
3	İşletmemin problemlerinin sanki benim problemim gibi hissedirim.	3,6478	1,2145	-0,703	-0,649
4	Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm. **	3,6052	1,1934	-0,461	-0,937
5	Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. **	3,8652	1,0039	-0,715	-0,28
6	İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum. **	3,721	1,2033	-0,63	-0,838
7	İşletmem benim için büyük bir kişisel anlam taşımaktadır.	3,6998	1,1362	-0,852	0,045
8	Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım. **	3,8865	0,94211	-0,763	0,095
9	Başka bir işletmeden anlaşma yapmadan mevcut işyerimden ayrıldığım zaman olabileceklerden korkmuyorum. **	3,9149	0,66199	-1,482	1,769
10	İstesem bile şu an mevcut işyerimden ayrılmam çok zor olurdu.	3,7589	0,79603	-1,353	1,395
11	İşyerimden ayrılma kararı aldığımda hayatımda kesintiye uğrayacak çok fazla şey mevcut.	3,9716	0,71155	-1,545	1,353
12	Mevcut işyerimden şu an ayrılmamın aşırı bir maliyeti olmayacaktır. **	4,0331	0,54974	-0,755	1,982
13	Mevcut işyerimde devam etmek arzum olduğu kadar aynı zamanda benim için bir gerekliliktir.	3,9338	0,68176	-1,495	1,279
14	Mevcut işyerimde devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi de ayrılmam sonucu yapmam gereken kayda değer fedakârlıklardır.	4,052	0,66185	-1,338	1,806
15	Bu sıralar insanların sıklıkla işten işe geçtiklerini düşünüyorum.	2,0496	1,1682	1,122	0,276
16	Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum.	2,3641	1,1311	0,632	-0,543
17	İşten işe atlamak ahlaki olmayan bir davranış gibi gözükmektedir.	2,2506	1,1243	0,791	-0,398
18	Mevcut işletmemde devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bunun sonucu olarak ta işyerinde kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir.	2,2388	1,1088	0,796	-0,349
19	Başka bir işletmeden daha iyi bir teklif aldığım zaman, işyerimden ayrılmamın doğru olduğu düşünmekteyim.	2,2057	1,0247	0,748	-0,253
20	Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım.	2,435	1,0642	0,603	-0,239
21	Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir.	2,3286	1,1093	0,663	-0,488
22	Bir işletmenin adamı olmak (ismimim orası ile anılması) artık mantıklı gelmemektedir. **	2,279	1,1592	0,798	-0,415

Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, dağılımın örgütsel adalet ölçeğine benzer şekilde  $\pm 2,00$  sınırları içerisinde olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.1.10. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>İş Tatmini</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	İşim benim için hobi gibidir.	2,253	1,1457	0,851	-0,273
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	2,2411	1,1305	0,86	-0,21
3	İşimden çok keyif alıyorum.	2,4539	1,0937	0,631	-0,274
4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	2,3333	1,1333	0,722	-0,39

İş tatmini ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, dağılımın örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine benzer şekilde  $\pm 2,00$  sınırları içerisinde olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.1.12. Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi ölçülebilen ve görülebilen çok sayıdaki özelliğin arkasında yatan gerçek nedenleri, yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaya hedefleyen analizler olarak tanımlanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:75). Çalışma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin farklı dillerde anlamsal farklılık sergileyip sergilemedikleri ortaya koymak için öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi kapsamında veri setlerinde bazı ön koşulları aranmaktadır. Burada ilk olarak karşımıza örneklem hacminin büyüklüğü çıkmaktadır. Konuya yönelik farklı yaklaşımlar olmakla beraber her bir değişken için en az 5 veya 10 madde sayısı önerilmektedir. Bunun yanında bu büyüklük araştırmacının madde eklemeye çıkarma için esas alacağı eşik değerine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; 0,80 ve üzeri yük değeri esas alınacak ise 50 civarında, 0,60 değeri için 150-200 civarında, 0,40 değeri içinse 300-400 civarında örneklem hacmi yeterli olacağı değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 292). Bir diğer koşul olarak korelasyon katsayıları karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak maddeler arası korelasyon değerinin 0,30 - 0,60 arasında olması beklenmektedir. Bunun yanında korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını gösteren Bartlett's küresellik testi de bir diğer ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu koşullara ilave olarak örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını ölçmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. 0 ile

1 arasında değerler alabilen KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini kusursuz şekilde tahmin edebileceğini göstermektedir. KMO değeri bazı kaynaklara göre 0,5'den, bazılarına göre ise 0,6'dan büyük olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu değer belirtilen değerlerden küçük çıkması, ilgili ölçeğe faktör analizinin uygulanmaması gerektiğine işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 291).

Bu bilgiler ışığında; örgütsel adalet ölçeğine ilişkin maddeler arası korelasyon katsayılarının faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte yapılan Bartlett's küresellik testi sonucunda "p" değerinin 0,05'den küçük olması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin anlamlılığına ve faktör analizi yapılabilecek düzeyde olduğuna işaret eden bir diğer unsurdur. Bu bilgiler ve analizler ışığı altında örgütsel adalet ölçeğine ait örneklem yeterliliğinin ifadesi olan Kaiser-Meyer- Olkin değeri ile (0,85) örneklemden elde edilen değişkenlerin faktör yapısına uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.1.11.** Örgütsel Adalet Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Küresellik Testi

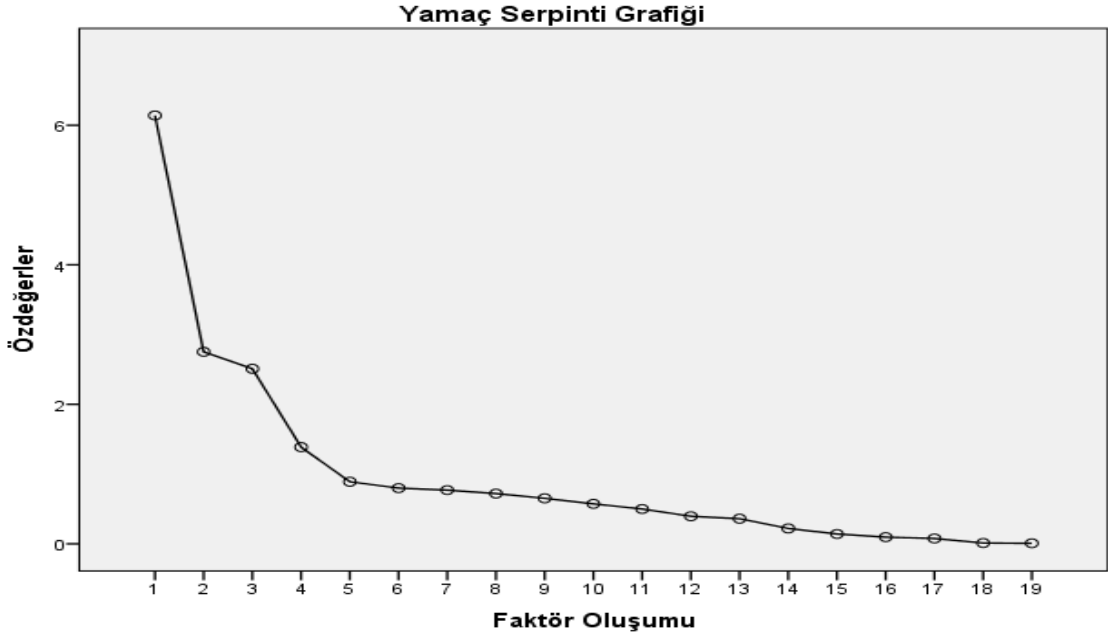
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,850
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7545,720
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi için uygunluğu anlaşılan ölçeğe, faktörleştirmeye ilişkin yöntemlerin başında gelen temel bileşenler analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Her iki koşulun da gerçekleştiği analiz neticesinde toplam varyansın %67,30'unu açıklayan ve özdeğer (eigenvalue) ölçütü 1'den büyük olan dört faktör ortaya çıkmıştır. Oluşan yeni yapının çok faktörlü olmasından dolayı faktör döndürmeye gereksinim duyulmuştur. Analiz neticesinde oluşan yeni yapıya ilişkin açıklanan varyans, faktör yükleri ve güvenilirlik testi sonuçları ile KFA analizine dair yamaç serpinti grafiği aşağıda görülmektedir.

**Tablo 4.1.12. Örgütsel Adalet Ölçeğine Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	İşlemsel Adalet	Bilgisel Adalet	Kişilerarası Adalet	Dağıtım Adaleti
Bu süreçler sürekli uygulanıyor mu? (İA3)	0,967			
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanabiliyor mu? (İA4)	0,964			
Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz? (İA5)	0,95			
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur? (İA7)	0,945			
Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu? (İA2)	0,934			
Bu süreçler sırasında görüş ve duygularınızı ifade etmeniz mümkün mü? (İA1)	0,882			
Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz? (İA6)	0,855			
Süreçler ile ilgili açıklamaları mantıklı mıdır? (BA3)		0,763		
Süreçleri size iyice açıklar mı? (BA2)		0,667		
Süreçlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar mı? (BA4)		0,646		
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir? (BA1)		0,632		
İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır mı? (BA5)		0,546		
Size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır mı? (KA4)			0,928	
Size değer verir mi? (KA2)			0,925	
Size nazik davranır mı? (KA1)			0,718	
Size saygılı davranır mı? (KA3)			0,611	
Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte kattığımız çabanızı yansıtıyor mu? (DA3)				0,867
Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığımız işlere uygun mu? (DA2)				0,82
Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizce adil midir? (DA4)				0,672
<b>Özdeğerler</b>	6,141	2,752	2,509	1,386
<b>Açıklanan Varyans Yüzdeleri %</b>	32,32	14,484	13,205	7,295
<b>Birikimli Varyans Yüzdeleri %</b>	32,32	46,804	60,009	67,304
<b>Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alpha)</b>	0,973	0,706	0,817	0,67
<b>Ölçek Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)</b>			<b>0,811</b>	

**Tablo 4.1.13. Örgütsel Adalet Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği**



Direct oblimin eksen döndürme tekniğiyle birlikte gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde orijinal çalışmada olduğu gibi dört faktör altında toplanan ölçek soruları genel olarak pozitif algıları içermektedir. İşlemsel adalet olarak adlandırılan ilk faktör sırasıyla; 3, 4, 5, 7, 2, 1 ve 6'ncı sorulardan, bilgisayar adalet faktörü sırasıyla; 10, 9, 11, 8 ve 12'nci sorulardan, kişilerarası adalet faktörü 16, 14, 13 ve 15'inci sorularından ve son olarak dağıtım adaleti ise 19, 18 ve 20'nci sorulardan oluşmaktadır.

Buna göre 7 maddeden oluşarak toplam varyansın %32,32' sini açıklayan ve işlemsel adalet şeklinde adlandırılan birinci faktör 0,973 cronbach-alpha ( $\alpha$ ) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir. 5 madde ile temsil edilen ve toplam varyansın %14,48'ini açıklayan ve bilgisayar adalet şeklinde adlandırılan ikinci faktör 0,706  $\alpha$  değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Dört madde ile temsil edilen kişilerarası adalet faktörü 0,817  $\alpha$  değeri ile toplam varyansın %13,20'sini temsil ederken, son faktör olarak karşımıza çıkan dağıtım adaleti 0,67  $\alpha$  değeri ile toplam varyansın %7,29'unu temsil etmektedir.

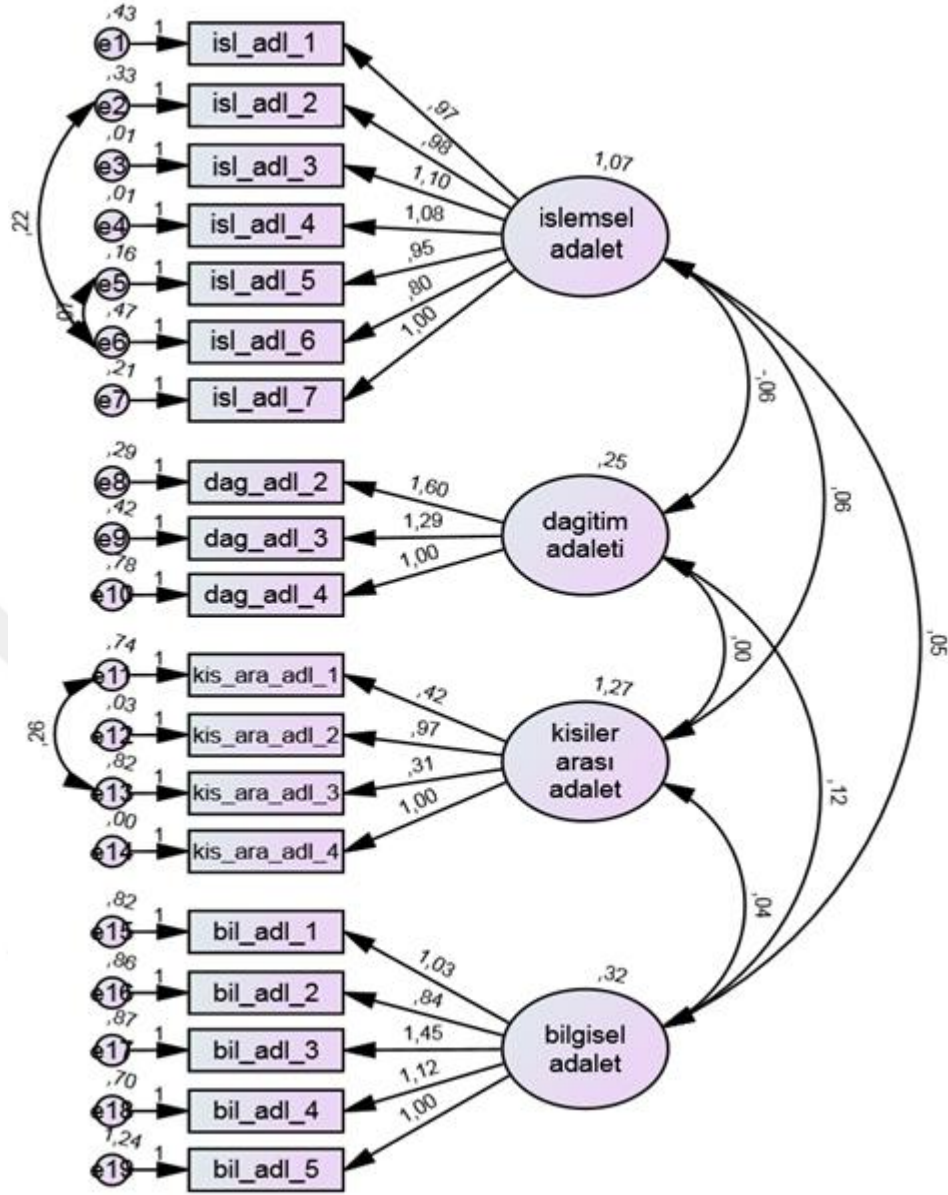
#### **4.1.13. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Sosyal bilimler bünyesinde gerçekleştirilen çalışmaların genelinde; zaman ve kaynak tasarrufu sağlamanın yanı sıra çalışmaların benzer çalışmalarla karşılaştırılmasına da imkân vermesinden dolayı araştırmacılar tarafından önceden

geliştirilen ölçeklerin kullanılmasıyla hipotezlerin test edilmesi tercih edilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314). Bu doğrultuda araştırma kapsamında, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş örgütsel adalet ölçeğinin kullanılması planlanmıştır. Keşfedici faktör analizi neticesinde 4 boyut ve toplam 19 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ölçüm geçerliliği kapsamında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Hipotez testleri için örgütsel adalet ölçeğinin hem alt boyutlar bazında hem de bir bütün olarak kullanılabilmesinin amaçlandığı bu çalışmada gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri SPSS-AMOS 26 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Öncelikli olarak yapılan birinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda madde uyum iyiliği indeksi değerleri dikkate alınarak gerekli işlemler gerçekleştirilmiştir. Veri-model uyumunun test edilmesi amacıyla ortaya çıkan değerler incelenmiş ve çok faktörlü bu modelin veri ile daha iyi uyum sağlamasına yönelik bazı revizyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda birbiriyle yüksek oranda korelasyona sahip yakın anlamlı, dolayısıyla hataların benzerlik gösterdiği işlem adaleti alt boyutunda yer alan İA-2 (Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu?) ve İA-6 (Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?) ifadeleri, İA-5 (Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz?) ve İA-6 (Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?) ifadeleri ile KA-1 (Size nazik davranır mı?) ile KA-3 (Size saygılı davranır mı?) ifadelerine ait hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Bu düzeltmeyle birlikte elde edilen eşik sınırlar içindeki yeni uyum iyiliği değerleri, modelin veri ile uyumunu doğrulamış ve gerekli revizyonlar tamamlanarak hipotez testleri için kullanılacak olan ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir. Düzeltme sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramları ile model uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki şekil ve tablolarda görülmektedir.





Şekil 4.1.2.Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı

Veri-model uyumunun test edilmesi için kullanılan temel istatistiksel değerler genel olarak;  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI ile RMSEA değerleridir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317).

- $\chi^2/df$  (Chi-square/degree of freedom): Örneklem büyüklüğünden etkilenen  $\chi^2$  değerinin, serbestlik derecesine bölünmesiyle bulunan ve daha güvenilir sonuçlar veren orandır.

- CFI (Comparative fit index): Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eden değerdir.

- GFI (Goodness of fit index): Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test edilmesine olanak sağlayan değerdir.

· AGFI (Adjustment goodness of fit index): GFI'nin serbestlik derecesine uyarlanmış halidir.

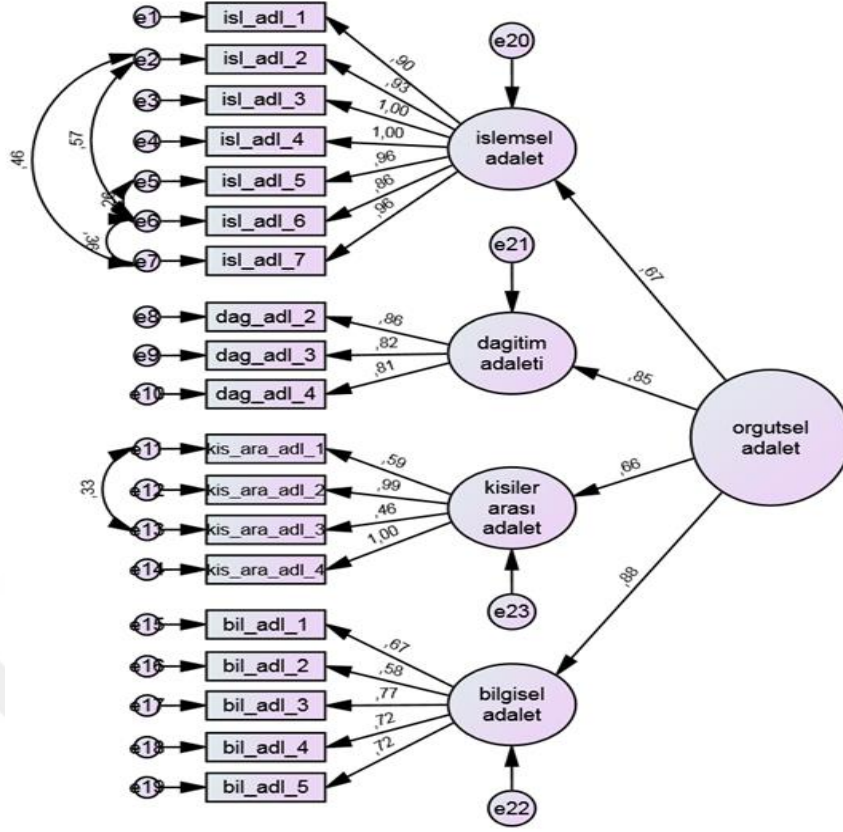
· RMSEA (Root mean square error of approximation): Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu ifade eden değerdir.

**Tablo 4.1.14.** Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Çok faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square ( $x^2$ )	302,943
Df	143
$x^2/df$	2,118
P value	,000
CFI	0,979
GFI	0,929
AGFI	0,905
RMSEA	0,051
Cronbach Alpha	0,811

$x^2/df$  oranı ( $2,118 < 3-5$ ), CFI ( $0,979 > 0,90$ ), GFI ( $0,929 > 0,90$ ), AGFI ( $0,905 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,051 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıkları ortaya koymaktadır. Buna göre keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkan dört faktörlü yapı araştırma hipotez testlerinde kullanılmak üzere kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diyagram Şekil 4.1.4'de görülmektedir.



Şekil 4.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı

Bu analiz kapsamında model uyum iyiliği değerlerinin beklenen sınırlar içine girebilmesi amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapıya ek olarak İA-6 (Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?) ve İA-7 (Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?) ifadelerine ait hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan modifikasyonlar neticesinde ikinci düzey ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1.15. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square ( $\chi^2$ )	544,489
Df	147
$\chi^2/df$	3,704
P value	,000
CFI	0,947
GFI	0,925
AGFI	0,906
RMSEA	0,079
Cronbach Alpha	0,811

$\chi^2/df$  oranı (3,704<3-5), CFI (0,947>0,90), GFI (0,925>0,90), AGFI (0,906>0,90), RMSEA (0,079<0,08) değerleri ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkan dört faktörlü yapı araştırma hipotez testlerinde kullanılmak üzere kabul edilmiştir.

#### 4.1.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel bağlılığa yönelik bulguları ortaya koyabilmek amacıyla Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilen ve gerek ulusal gerekse uluslararası birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bununla beraber örneklem grubu özelinde verilen cevaplar esas alındığından dolayı ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması için faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin maddeler arası korelasyon katsayılarının faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte yapılan Bartlett's küresellik testi ile elde edilen "p" değerinin 0,05'den küçük olması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin anlamlılığına ve faktör analizinin yapılabilecek düzeyde olduğuna işaret eden bir diğer unsurdur. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait örneklem yeterliliğinin ifadesi olan Kaiser-Meyer-Olkin değeri ile de (0,91) örneklemden elde edilen değişkenlerin, faktör yapısına uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.1.16.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

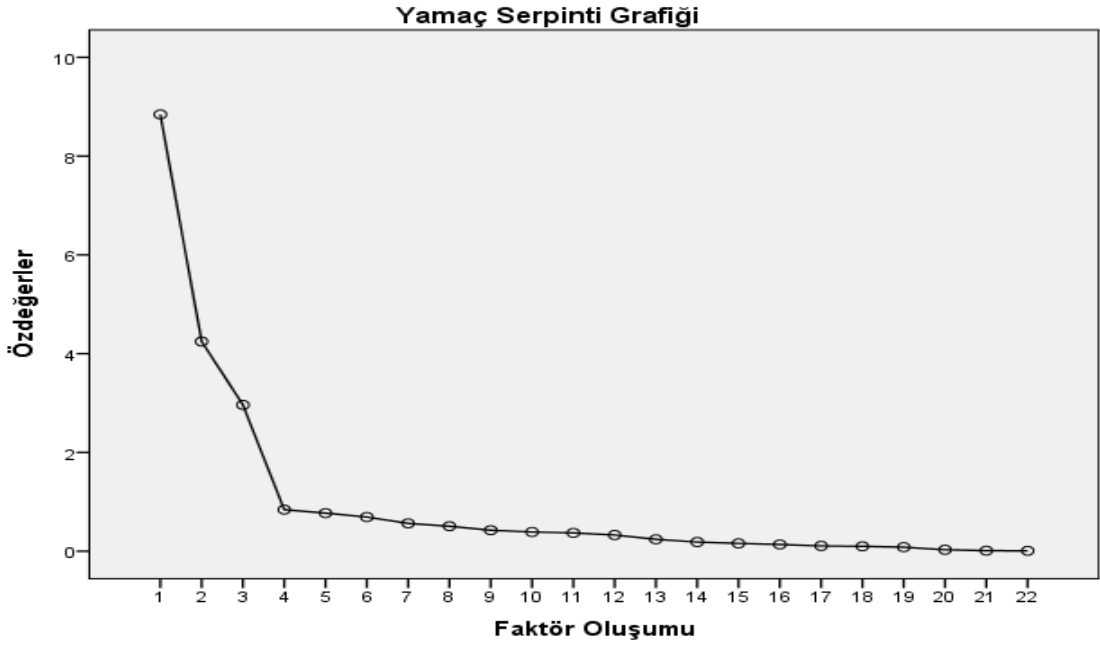
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		0,910
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	11605,547
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	,000

Yapılan testler neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizi için uygunluğu tespit edilen ölçeğe, temel bileşenler analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Literatürde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan keşfedici faktör analizi neticesinde ölçeğin literatürde ortaya koyulduğu gibi özdeğerleri (eigenvalues) 1'den büyük olan ve toplam varyansın %72,959'sını açıklayan üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Elde edilen analiz sonuçları ve bunu doğrulayan KFA yamaç serpinti grafiği aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Madde</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>
İşten işe atlamak ahlaki olmayan bir davranış gibi gözükmektedir. (NB3)	0,963		
Mevcut işletmemde devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bunun sonucu olarak da işyerinde kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir. (NB4)	0,958		
Bir işletmenin adamı olmak (ismimim orası ile anılması) artık mantıklı gelmemektedir. ** (NB8)	0,951		
Başka bir işletmeden daha iyi bir teklif aldığım zaman, işyerimden ayrılmanın doğru olduğu düşünmekteyim. (NB5)	0,948		
Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir. (NB7)	0,933		
Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum. (NB2)	0,925		
Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım. (NB6)	0,872		
Bu sıralar insanların sıklıkla işten işe geçtiklerini düşünüyorum. (NB1)	0,863		
İşletmem benim için büyük bir kişisel anlam taşımaktadır. (DB7)		0,912	
İşletmemin problemlerini sanki benim problemim gibi hissedirim. (DB3)		0,906	
Kariyerimin geri kalanının bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım. (DB1)		0,900	
İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum. ** (DB6)		0,887	
Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. ** (DB5)		0,875	
Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm. ** (DB4)		0,868	
Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım. ** (DB8)		0,861	
Çalıştığımın işletmeyi dışardaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım. (DB2)		0,750	
İşyerimden ayrılma kararı aldığımda hayatımda kesintiye uğrayacak çok fazla şey mevcut. (DEVB3)			0,811
İstesem bile şu an mevcut işyerimden ayrılmam çok zor olurdu. (DEVB2)			0,748
Mevcut işyerimde devam etmek arzum olduğu kadar aynı zamanda benim için bir gerekliliktir. (DEVB5)			0,74
Mevcut işyerimden şu an ayrılmamın aşırı bir maliyeti olmayacaktır. ** (DEVB4)			0,698
Başka bir işletmeden anlaşma yapmadan mevcut işyerimden ayrıldığım zaman olabileceklerden korkmuyorum. ** (DEV1)			0,631
Mevcut işyerimde devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi de ayrılmam sonucu yapmam gereken kayda değer fedakârlıklardır. (DEVB8)			0,564
<b>Özdeğerler</b>	<b>8,843</b>	<b>4,246</b>	<b>2,962</b>
<b>Açıklanan Varyans Yüzdeleri %</b>	<b>40,196</b>	<b>19,3</b>	<b>13,463</b>
<b>Birikimli Varyans Yüzdeleri %</b>	<b>40,196</b>	<b>59,496</b>	<b>72,959</b>
<b>Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alpha)</b>	<b>0,977</b>	<b>0,953</b>	<b>0,791</b>
<b>Ölçek Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)</b>		<b>0,916</b>	

**Tablo 4.1.18.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği



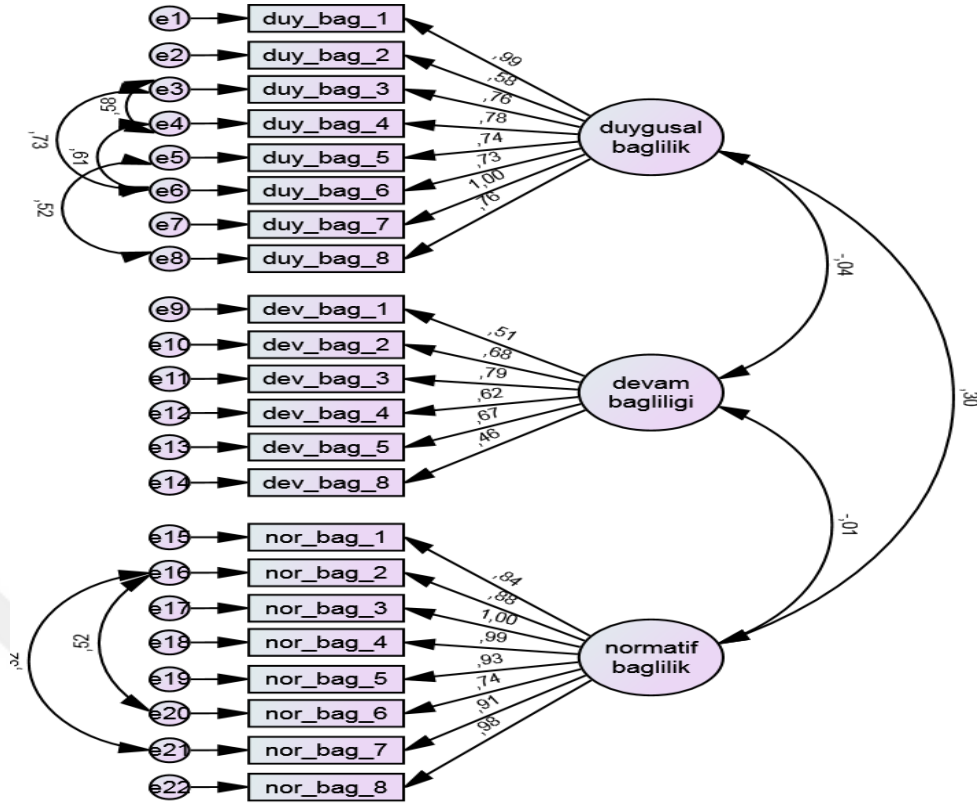
Direkt oblimin eksen döndürme tekniğiyle birlikte gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde orijinal çalışmada olduğu gibi üç faktör altında toplanan ölçek soruları genel olarak pozitif algıları içermekle birlikte bazı sorular cevaplayıcının odaklanmasını sağlamak amacıyla ters kodlanmıştır. Duygusal bağlılık olarak adlandırılan ilk faktör sırasıyla; 7, 3, 1, 6, 5, 4, 8 ve 2'nci sorulardan, devamlılık bağlılığı olarak adlandırılan ikinci faktör sırasıyla; 11, 10, 13, 12, 9 ve 16'ncı sorulardan ve son olarak normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü faktör ise sırasıyla; 19, 20, 24, 21, 23, 18, 22 ve 17'nci sorulardan oluşmaktadır.

Buna göre 8 maddeden oluşarak toplam varyansın %40,19' unu açıklayan ve normatif şeklinde adlandırılan faktör 0,977 cronbach-alpha ( $\alpha$ ) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir. 8 madde ile temsil edilen ve toplam varyansın %19,3'ini açıklayan ve duygusal bağlılık faktörü 0,953  $\alpha$  değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Son olarak ise 6 madde ile temsil edilen devamlılık bağlılığı ise toplam varyansın %13,46'sını temsil etmekte ve 0,791  $\alpha$  değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

#### **4.1.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Gerek öne sürüldüğü orijinal çalışmada gerekse daha sonra gerçekleştirilen çalışmalarda üç boyutlu olarak karışımıza çıkan ölçeğe yönelik yapılan keşfedici faktör analizi

neticesinde örgütsel bağlılık yapısının benzer şekilde faktörleştiği görülmüştür. Bu yapının toplanan veriler bağlamında ölçüm geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Hipotez testleri için örgütsel bağlılık ölçeğinin hem alt boyutlar bazında hem de bir bütün olarak kullanılabilmesinin amaçlandığı bu çalışmada gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri SPSS-AMOS 26 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Öncelikli olarak yapılan birinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda madde uyum iyiliği indeksi değerleri dikkate alınarak gerekli işlemler gerçekleştirilmiştir. Veri-model uyumunun test edilmesi amacıyla ortaya çıkan değerler incelenmiş ve çok faktörlü bu modelin veri ile daha iyi uyum sağlamasına yönelik bazı revizyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda birbiriyle yüksek oranda korelasyona sahip yakın anlamlı, dolayısıyla hataların benzerlik gösterdiği duygusal bağlılık alt boyutunda yer alan DB-3 (İşletmemin problemlerini sanki benim problemim gibi hissederim.) ve DB-4 (Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm.) ifadeleri, DB-3 (İşletmemin problemlerini sanki benim problemim gibi hissederim.) ve DB-6 (İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum.) ifadeleri, DB-4 (Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm.) ve DB-6 (İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum.) ifadeleri ile DB-5 (Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum.) ve DB-8 (Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım.) ifadeleri; normatif bağlılık alt boyutunda yer alan NB-2 (Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum.) ve NB-6 (Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım.) ifadeleri ile NB-2 (Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum.) ve NB-7 (Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir.) ifadelerine ait hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Bu düzeltmeyle birlikte elde edilen eşik sınırlar içindeki yeni uyum iyiliği değerleri, modelin veri ile uyumunu doğrulamış ve gerekli revizyonlar tamamlanarak hipotez testleri için kullanılacak olan ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir. Düzeltme sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramları ile model uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki şekil ve tablolarda görülmektedir.



Şekil 4.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı

Aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 22 ifadeye ait model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür

Tablo 4.1.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

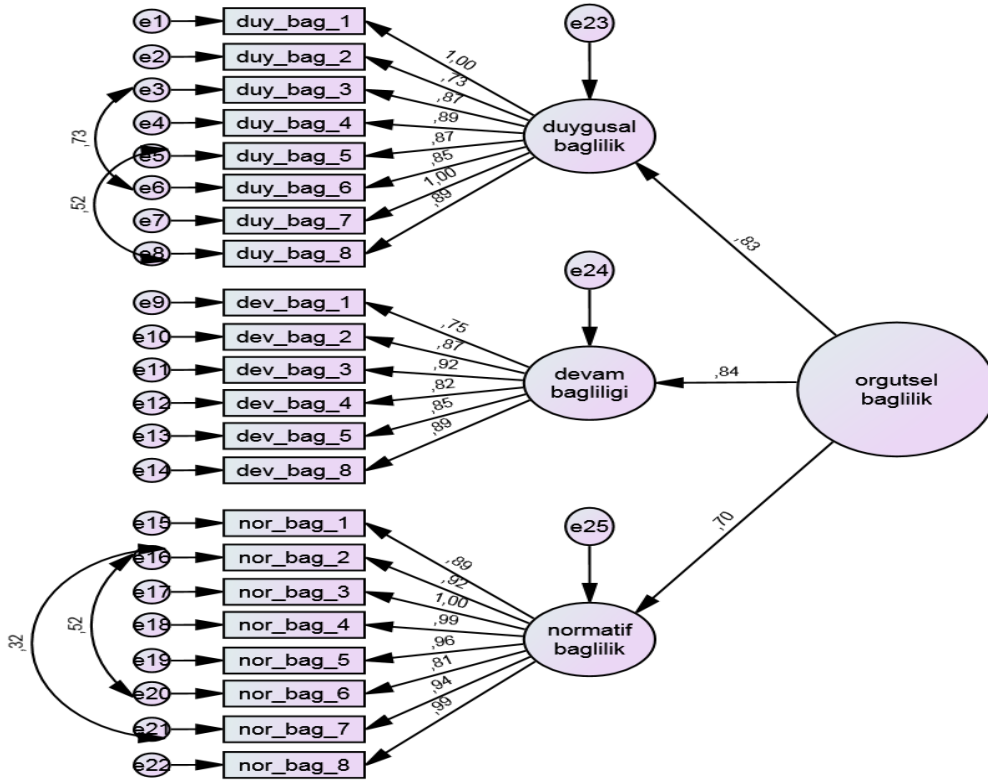
İndeksler	Değerler
Chi-square ( $\chi^2$ )	721,355
Df	200
$\chi^2/df$	2,607
P value	,000
CFI	0,955
GFI	0,938
AGFI	0,911
RMSEA	0,062
Cronbach Alpha	0,916

$\chi^2/df$  oranı ( $2,607 < 3-5$ ), CFI ( $0,955 > 0,90$ ), GFI ( $0,938 > 0,90$ ), AGFI ( $0,911 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,062 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle



gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkan dört faktörlü yapı araştırma hipotez testlerinde kullanılmak üzere kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diyagram Şekil 4.1.6'da görülmektedir.



Şekil 4.1.5. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Diyagramı

Bu analiz kapsamında birbiriyle yüksek oranda korelasyona sahip yakın anlamlı, dolayısıyla hataların benzerlik gösterdiği duygusal bağlılık alt boyutunda yer alan DB-3 (İşletmemin problemlerini sanki benim problemim gibi hissederim.) ve DB-6 (İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum.) ifadeleri ile DB-5 (Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum.) ve DB-8 (Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım.) ifadeleri, normatif bağlılık alt boyutunda yer alan NB-2 (Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum.) ve NB-6 (Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım.) ifadeleri ile NB-2 (Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanıyorum.) ve NB-7 (Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir.) ifadelerine ait hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan düzenlemeler neticesinde ikinci

düzy ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.1.20.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square ( $x^2$ )	784,358
Df	179
$x^2/df$	2,904
P value	,000
CFI	0,928
GFI	0,912
AGFI	0,908
RMSEA	0,073
Cronbach Alpha	0,916

$x^2/df$  oranı ( $2,904 < 3-5$ ), CFI ( $0,928 > 0,90$ ), GFI ( $0,912 > 0,90$ ), AGFI ( $0,908 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,073 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkan üç faktörlü yapı araştırma hipotez testlerinde kullanılmak üzere kabul edilmiştir.

#### 4.1.16. İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

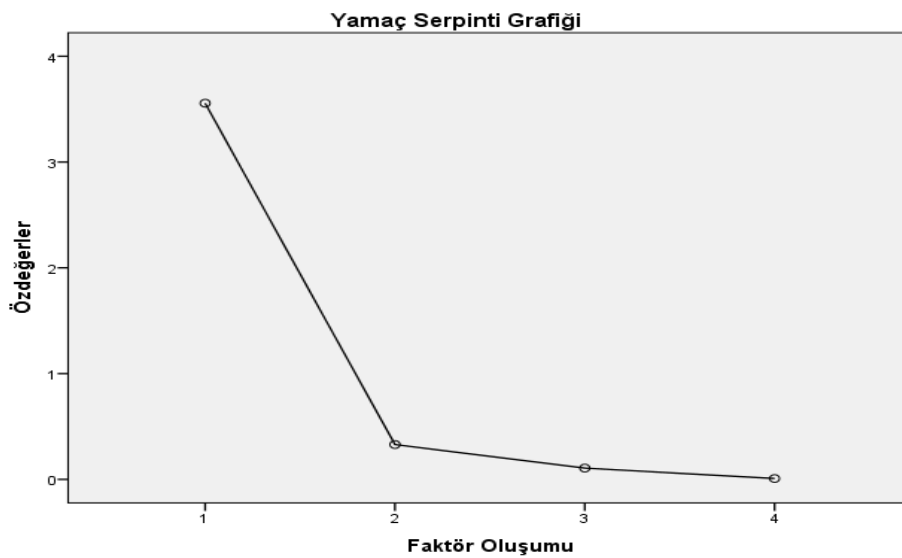
Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin tek boyutlu olabilmesi belirli koşullara dayanmaktadır. Bunlardan ilki olarak karşımıza varyans oranı çıkmaktadır. Öyle ki birinci faktörün açıkladığı varyans oranının toplam varyansın en az %30'u olması gerektiği kabul edilmektedir. İkinci koşul olarak öne sürülen koşul öz değere odaklanmaktadır. Birinci faktöre ait öz değerin, ikinci faktör öz değerinin 3 katından fazla olduğu durumlarda tek boyutlu ölçekten bahsedilebilmektedir. Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında öne sürülen ve tek boyutlu olarak geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilen ölçeğe yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Küresellik Testi ile KFA ve yamaç serpinti grafikleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.1.21. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği	0,800	
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2896,827
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	,000

**Tablo 4.1.22. İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

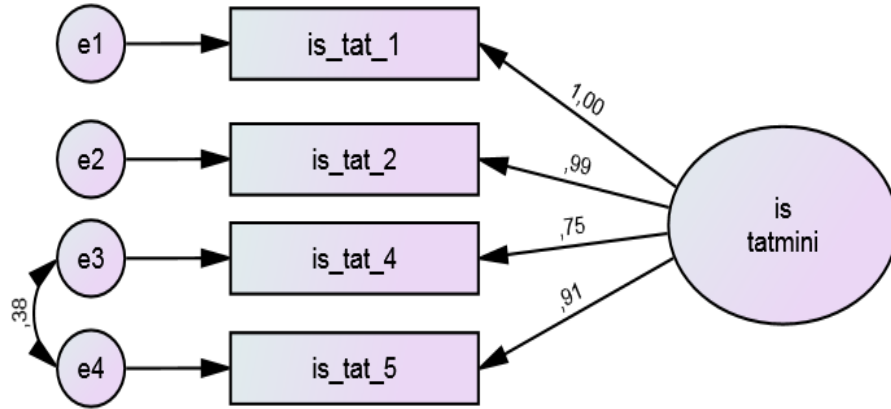
Madde	Boyut
İşim benim için hobi gibidir. (İT1)	0,972
İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum. (İT2)	0,971
Genel olarak işim beni tatmin ediyor. (İT4)	0,959
İşimden çok keyif alıyorum. (İT5)	0,865
<b>Özdeğerler</b>	<b>3,556</b>
<b>Açıklanan Varyans Yüzdeleri %</b>	<b>88,896</b>
<b>Birikimli Varyans Yüzdeleri %</b>	<b>88,896</b>
<b>Ölçek Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)</b>	<b>0,958</b>

**Tablo 4.1.23. İş Tatmini Ölçeği KFA Yamaç Serpinti Grafiği**

Elde edilen verilerle birlikte faktör analizi için uygunluğu gözlemlenen ölçeğe, faktörleşmeye yönelik analizlerin başında gelen temel bileşenler analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Literatürde yamaç serpinti grafiğine bakıldığında eğrinin plato ya da düzleşme yaptığı noktadan sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli katkılarının olmaması da tek faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Bu durum katılımcıların tüm soruları iş tatmini başlığı altında tek boyutlu algıladıklarını ortaya koymaktadır. 1, 2, 4, ve 5'nci maddelerden oluşan tek faktörlü bu yapının 0,958 cronbach alpha değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

#### 4.1.17. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Orijinal çalışmada tek boyutta toplanan ölçeğin örneklem özelinde çalışıp çalışmadığına yönelik yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde iş tatmininin tek boyut altında yığıldığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda yapının geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Analiz neticesinde elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramı ile uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki şekil ve tabloda görülmektedir.



Şekil 4.1.6. İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü DFA Diyagramı

Bu analiz kapsamında birbirleriyle yüksek oranda korelasyona sahip yakın anlamlı, dolayısıyla hataların benzerlik gösterdiği duygusal bağıllık alt boyutunda yer alan İT-4 (Genel olarak işim beni tatmin ediyor.) ve İT-5 (İşimden çok keyif alıyorum.) ifadeleri ifadelerine ait hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan modifikasyonlar neticesinde tek faktörlü ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.1.24.** İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

İndeksler	Değerler
Chi-square ( $x^2$ )	239,753
Df	76
$x^2/df$	3,154
P value	,000
CFI	0,941
GFI	0,912
AGFI	0,905
RMSEA	0,071
Cronbach Alpha	0,958

$x^2/df$  oranı ( $3,154 < 3-5$ ), CFI ( $0,941 > 0,90$ ), GFI ( $0,912 > 0,90$ ), AGFI ( $0,905 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,071 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkan tek faktörlü yapı araştırma hipotez testlerinde kullanılmak üzere kabul edilmiştir.

## 4.2. Bulgular

Araştırmanın bu safhasında, örneklem grubundan ölçekler vasıtasıyla elde edilen verilerin analizlerinin yapılması doğrultusunda elde edilen bulgulara ve bu veriler neticesinde yapılan açıklamalara yer verilmektedir.

### 4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Örneklem grubundan kişisel bilgi formu yoluyla elde edilen cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, milliyet, çalışılan hava aracı tipi ve sektörü ile milliyet gibi demografik bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.2.1.** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	32	7,57
	Erkek	391	92,43
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; örneklem grubunun %92,43'ünün (391 kişi) erkek, %7,57'sinin (32 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sektörün erkek egemen bir sektör olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.2.2.** Medeni Durum Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	85	20,09
	Evli	338	79,91
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Katılımcılar medeni durumlarına göre incelendiğinde; örneklem grubunun %79,91'inin (338 kişi) evli, %20,09'unun (85 kişi) bekâr olduğu görülmektedir. Bu durumun yaş ve hizmet süresi ile doğru orantılı olarak toplumsal bir genel durum olduğu öne çıkmaktadır.

**Tablo 4.2.3.** Yaş Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>	24-29	40	9,45
	30-35	200	47,30
	36-41	121	28,60
	42 ve üzeri	62	14,65
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 423 katılımcının %9,45'i (40 kişi) 24-29 yaş aralığında, %47,30'u (200 kişi) 30-35 yaş aralığında, %28,60'ı (121 kişi) 36-41 yaş aralığında, %14,65'i (62 kişi) 42 ve üzeri yaş aralığındadır. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde katılımcıların genel olarak orta yaş grubunda oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.2.4.** Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Çocuk Sayısı</b>	,00	127	30,02
	1,00	66	15,60
	2,00	226	53,43
	3,00	4	0,95
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Örnekleme grubu sahip oldukları çocuk sayıları açısından incelendiğinde katılımcıların %30,02'sinin (127 kişi) hiç çocuğu olmadığı, %15,60'ının (66 kişi) bir çocuğa, %53,43'ünün (226 kişi) iki çocuğa, %0,95'inin (4 kişi) ise üç çocuğa sahip oldukları görülmektedir. İki çocuğa sahip katılımcı sayısının egemenliği 2016 yılında TÜİK tarafından yayımlanan ve ailelerin sahip olduğu ortalama çocuk sayısına paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.2.5.** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	83	19,62
	Ön Lisans	139	32,86
	Lisans	128	30,26
	Lisansüstü	73	17,26
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Eğitim durumu açısından incelenen katılımcıların %19,62'sinin (83 kişi) lise mezunu, %32,86'sının (139 kişi) ön lisans mezunu, %30,26'sının (128 kişi) lisans mezunu ve %17,26'sının (73 kişi) ise lisansüstü mezunudur. Bu dağılım doğrultusunda sektörde çalışabilmenin minimum gereksiniminin lise mezuniyeti olduğu, bununla birlikte büyük bir kısmının ise bu gereksinimle yetinmeyerek kendilerini geliştirdikleri gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.2.6.** Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Hizmet Süresi</b>	6-11 (Yıl)	77	18,20
	12-17 (Yıl)	188	44,44
	18-23 (Yıl)	143	33,81
	24 ve üzeri (Yıl)	15	3,55
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Katılımcıların sektördeki toplam hizmet süreleri incelendiğinde, %18,20'sinin (77 kişi) 6-11 yıl arası, %44,44'ünün (188 kişi) 12-17 yıl arası, %33,81'inin (143 kişi) 18-23 yıl arası ve %3,55'inin (15 kişi) ise 24 yıl ve üzeri hizmetinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu dağılım doğrultusunda katılımcıların tecrübeli sayılabilecekleri 10 ile 20 yıl arasında hizmet süresinde oldukları gözlemlenmiştir.



**Tablo 4.2.7.** Statü Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Statü</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	325	76,83
	Kalite Kontrol Teknisyeni	45	10,64
	Aviyonik Teknisyeni	53	12,53
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Örneklem grubu statüsel farklılıkları doğrultusunda incelendiğinde, katılımcıların %73,83'ünün (325 kişi) uçuş ve bakım teknisyeni, %10,64'ünün (45 kişi) kalite kontrol teknisyeni, %12,53'ünün (53 kişi) ise Aviyonik teknisyeni olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde katılımcıların büyük bir kısmının fiziki olarak aktif görev alan uçuş ve bakım teknisyeni oldukları gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.2.8.** Çalışılan Hava Aracı Tipine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Hava Aracı Tipi</b>	Döner Kanat	291	68,79
	Sabit Kanat	132	31,21
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Katılımcılar çalıştıkları hava aracı tipleri nezdinde incelendiğinde, %68,79'unun (291 kişi) döner kanatlı hava araçlarında, %31,21'sinin (132 kişi) ise sabit kanatlı hava araçlarında çalıştığı belirlenmiştir. Yoğunluğun döner kanatlı hava aracı olarak nitelendirilen helikopterler üzerinde oluşmasının diğer değişkenler üzerinde ne denli bir etkisi olduğu ilerleyen kısımlara incelenmesi gereken bir husus olarak dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.2.9.** Milliyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Milliyet</b>	Türkiye	163	38,53
	Almanya	64	15,13
	ABD	60	14,18
	Hollanda	68	16,08
	Belçika	68	16,08
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Çok uluslu olan örneklem grubu milliyetleri doğrultusunda incelendiğinde, katılımcıların %38,53'ünün (163 kişi) Türk, %15,13'ünün (64 kişi) Alman, %14,18'inin (60 kişi) Amerikalı, %16,08'inin (68 kişi) Hollandalı, son olarak %16,08'inin (68 kişi) Belçikalı oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde katılımcıların eşit bir dağılım sergiledikleri, bu durumun örneklem seçiminde başvurulan bir yöntem olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 4.2.10.** Çalışılan Sektöre İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Çalışılan Sektör</b>	Kamu (Yurtiçi)	80	18,91
	Kamu (Yurtdışı)	130	30,73
	Özel (Yurtiçi)	83	19,62
	Özel (Yurtdışı)	130	30,73
	<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Örneklem grubu çalıştıkları sektör açısından incelendiğinde, katılımcıların %18,91'inin (80 kişi) Türkiye'de kamu sektöründe, %30,73'ünün (130 kişi) Türkiye'de özel sektörde, %19,62'sinin (83 kişi) yurtdışında kamu sektöründe, %30,73'ünün (130 kişi) ise yurt dışında özel sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde katılımcıların milliyet değişkeninde olduğu gibi eşit bir dağılım sergiledikleri, bu durumun örneklem seçiminde başvurulan bir yöntem olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.2.2. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ölçeği ve ölçeğin alt boyutları olan işlem adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilişsel adalete yönelik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.11.** Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
İşlemsel Adalet	2,28	1,05
Dağıtım Adaleti	2,37	0,77
Kişilerarası Adalet	2,7	0,75
Bilişsel Adalet	3,67	0,85
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>2,7</b>	<b>0,52</b>

Tabloda yer alan değerler incelendiğinde örgütsel adaletin bütün olarak değerlendirilerek incelenen ortalama değerinin 2,7 olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların genel örgütsel adalet algılarında kararsızlık sergiledikleri değerlendirilmesi yapmak mümkündür. Alt boyutlara yönelik incelendiğinde ise işlem adaletinin ortalaması 2,28; dağıtım adaletinin ortalaması 2,37; kişilerarası adaletinin ortalaması 2,7 ve son olarak bilişsel adaletin ortalamasının 3,67 olduğu görülmektedir.

#### 4.2.3. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa yönelik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.12.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Duygusal Bağlılık	3,68	0,99
Devamlılık Bağlılığı	3,94	0,48
Normatif Bağlılık	2,26	1,03
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>3,23</b>	<b>0,61</b>

Tablo özelinde örgütsel bağlılık bir bütün olarak incelendiğinde ortalama değerinin 3,23 olduğu görülmektedir. Ortalama değer üzerinden yapılan değerlendirme neticesinde katılımcıların kısmi olarak bağlılık sergiledikleri değerlendirilebilmektedir. Alt boyutlara yönelik yapılan incelemede ise duygusal bağlılık ortalaması 3,68; devamlılık bağlılığı ortalaması 3,94; ve son olarak normatif bağlılık ortalamasının 2,26 olduğu görülmektedir.

#### 4.2.4. İş Tatminine İlişkin Bulgular

Tek boyutta ele alınan iş tatminine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.13.** İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	2,32	1,06

Tabloda yer alan bulgular üzerinden iş tatmini sonuçları incelendiğinde tatmine yönelik ortalama değerinin 2,32 olduğu görülmektedir. Bu değer üzerinden iş tatmini incelendiğinde katılımcıların kısmi tatminsizlik yaşadıklarını söylemek mümkündür.

#### 4.2.5. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Çalışmanın ilk bölümünde gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi (KFA) neticesinde ortaya çıkan ve doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) veri model uyumunun sağlandığı model doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test edildiği bu bölümde, katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkilerin varlığına yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Müteakiben öngörülen ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün varlığı araştırılmıştır. Son olarak örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda daha önce yapılan analizlerde normal dağılım sergileyen veri setlerine t-testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

##### 4.2.5.1. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Çalışma kapsamında ele alınan örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.2.14'de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.14.** Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler (N:423)	Ortalama	Standart Sapma	ÖA	İA	DA	BA	KA	ÖB	DB	DEVB	NB	İT
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	2,7085	,52059	1									
<b>İşlem Adaleti</b>	2,2800	1,05214	,787**									
<b>Dağıtım Adaleti</b>	2,3727	,76765	,287**	-,085								
<b>Bilgisel Adalet</b>	2,7390	,74615	,528**	,079	,308**							
<b>Kişilerarası Adalet</b>	3,6720	,84533	,434**	,093	,002	,059						
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	3,2398	,61843	,659**	,804**	-,095	,069	,166**					
<b>Duygusal Bağlılık</b>	3,6826	,99393	,328**	,339**	-,082	,073	,196**	,791**				
<b>Devam Bağlılığı</b>	3,9441	,47629	-,024	,018	,025	-,111*	-,005	,203**	-,028			
<b>Normatif Bağlılık</b>	2,2689	1,03319	,778**	,991**	-,086	,081	,087	,815**	,350**	,015		
<b>İŞ TATMİNİ</b>	2,3203	1,06119	,786**	,992**	-,082	,080	,108*	,793**	,332**	,018	,980**	1

\*\* P<0.01 \* P<0.05

Tablo 4.2.14’de yansıtılan analiz sonuçları incelendiğinde:

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=659$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişki, işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarındaki değişimlerin aynı yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Ana değişkenler arasında gözlemlenen bu ilişkinin alt boyutları açısından da ele alınması çalışmanın verimliliği açısından önem arz etmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_1$ : “Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Örgütsel adalet algısının alt boyutu olan işlemsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.339$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_{1a}$ : “İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**. İşlemsel adalet ile devamlılık bağlılığı arasında ( $r=0.018$ ,  $p>0.05$ ) anlamlı ilişki gözlemlenmezken, normatif bağlılık arasında ( $r=0.991$ ,  $p<0.01$ ) kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda  $H_{1b}$ : “İşlemsel adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **reddedilirken**,  $H_{1c}$ : “İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Alt ilişkiler dağıtım adaleti bağlamında incelendiğinde, örgütsel bağlılığın hiçbir alt boyutu ile anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda;  $H_{1d}$ : “Dağıtım adaleti algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”,  $H_{1e}$ : “Dağıtım adaleti algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” ve  $H_{1f}$ : “Dağıtım adaleti algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Kişilerarası adalet algısının örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde ise devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişki gözlemlenemezken, duygusal bağlılıkla ( $r=0.196$ ,  $p<0.01$ ) zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda;  $H_{1g}$ : “Kişilerarası adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul edilirken**,  $H_{1h}$ : “Kişilerarası adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” ve  $H_{1i}$ : “Kişilerarası adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Örgütsel adaletin son boyutu olarak ele alınan bilgisayarlı adaletin bağlılık ilişkisi incelendiğinde bağlılığın iki alt boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bununla beraber devamlılık bağlılığı ile ( $r= -0.111$ ,  $p<0.05$ ) negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda;  $H_{1j}$ : “Bilgisel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” ve  $H_{1k}$ : “Bilgisel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **reddedilirken**,  $H_{1l}$ : “Bilgisel adalet algısı ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 4.2.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Araştırmanın bu bölümünde, alt boyutlarıyla birlikte örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda temel ve alt hipotezleri belirlemeye yönelik her bir değişken seti için yapılan regresyon analizi özetleri Tablo: 4.2.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.15.** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları				
		R	R <sup>2</sup>	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	p
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	,659	,435	323,807	,000	,783	,044	,659	17,995	,000
İşlemsel Adalet	Duygusal Bağlılık	,339	,115	54,798	,000	,321	,043	,339	7,403	,000
	Devamlılık Bağlılığı	,018	,000	,139	,710	,008	,022	,018	,373	,710
	Normatif Bağlılık	,991	,982	22345,706	,000	,973	,007	,991	149,485	,000
Dağıtım Adaleti	Duygusal Bağlılık	,082	,007	2,872	,091	-,107	,063	-,082	-1,695	,091
	Devamlılık Bağlılığı	,025	,001	,266	,606	,016	,030	,025	,516	,606
	Normatif Bağlılık	,086	,007	3,144	,077	-,116	,065	-,086	-1,773	,077
Kişiler Arası Adalet	Duygusal Bağlılık	,196	,036	16,820	,000	,230	,056	,196	4,101	,000
	Devamlılık Bağlılığı	,005	,000	,009	,923	-,003	,027	-,005	-,097	,923
	Normatif Bağlılık	,087	,008	3,204	,074	,106	,059	,087	1,790	,074
Bilgisel Adalet	Duygusal Bağlılık	,073	,005	2,254	,134	,097	,065	,073	1,501	,134
	Devamlılık Bağlılığı	,111	,012	5,207	,023	-,071	,031	-,111	-2,282	,023
	Normatif Bağlılık	,081	,007	2,804	,095	,113	,067	,081	1,675	,095

Tablo 4.2.15’de yansıtılan analiz sonuçları incelendiğinde:

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin varlığına yönelik ANOVA testi ile kurulan regresyon modelinin ( $F=323,807$ ;  $P<,05$ ) anlamlı olduğu, bu doğrultuda örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ( $t=41,535$ ;  $p<,05$ ;  $B=,783$ ;  $Beta=,659$ ) tespit edilmiştir. Katılımcının örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %43’ünün örgütsel adalet algıları ile açıklanabildiğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda  $H_2$ : “Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Adalet algısının alt boyutlarının bağlılık üzerindeki etkilerine bakıldığında ilk analizler işlemsel adalet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlara doğrultusunda işlemsel adalet algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon modelinin ( $F=54,798$ ;  $P<,05$ ) anlamlı olduğu, bu doğrultuda işlemsel adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ( $t=7,4403$ ;  $p<,05$ ;  $B=,321$ ;  $Beta=,339$ ) tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta gerçekleşen değişimin %11'inin işlemsel adalet algısı ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda  $H_{2a}$ : "İşlemsel adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi **kabul edilmiştir**. İşlemsel adaletin devamlılık bağlılığına etkisi incelendiğinde ise regresyon modelinin anlamlı olmadığı ( $F=,139$ ;  $P>,05$ ) ve işlemsel adaletin devamlılık bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ( $t=,373$ ;  $p>,05$ ;  $B=,008$ ;  $Beta=,018$ ) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{2b}$ : "İşlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi **reddedilmiştir**. İşlemsel adaletin bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılığa olan etkisine yönelik analiz sonuçları incelendiğinde ise kurulan regresyon modelinin ( $F=22345,706$ ;  $P<,05$ ) anlamlı olduğu, bu doğrultuda işlemsel adaletin normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ( $t=149,485$ ;  $p<,05$ ;  $B=,973$ ;  $Beta=,991$ ) tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta gerçekleşen değişimin %98'inin işlemsel adalet algısı ile açıklanabilmektedir.  $H_{2c}$ : "İşlemsel adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi **kabul edilmiştir**.

Adalet algısının alt boyutlarından bir diğeri olan dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelendiğinde, duygusal bağlılıkla kurulan regresyon modelinin ( $F=2,872$ ;  $P>,05$ ), devamlılık bağlılığıyla kurulan modelin ( $F=,266$ ;  $P>,05$ ) ve normatif bağlılıkla kurulan modelin ( $F=3,144$ ;  $P>,05$ ) anlamlı bulunamadığı görülmüştür. Bu doğrultuda,  $H_{2d}$ : "Dağıtım adaleti algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.",  $H_{2e}$ : "Dağıtım adaleti algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir." ve  $H_{2f}$ : "Dağıtım adaleti algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezleri **reddedilmiştir**.

Bir diğer boyut olan kişilerarası adalet algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon modelinin ( $F=16,820$ ;  $P<,05$ ) anlamlı olduğu, bu doğrultuda kişilerarası adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu

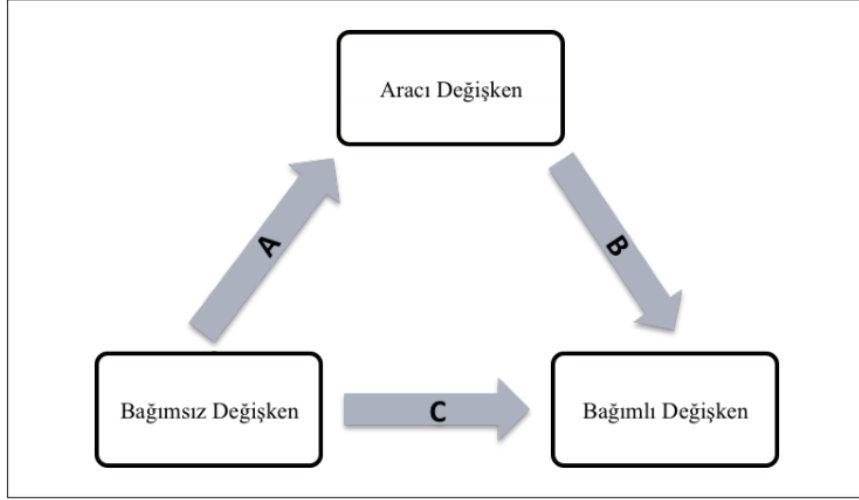


( $t=4,101$ ;  $p<,05$ ;  $B=,230$ ;  $Beta=,196$ ) tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta gerçekleşen değişimin %3'ünü işlemsel adalet algısı ile açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda  $H_{2g}$ : “Kişilerarası adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bununla beraber devamlılık bağlılığıyla kurulan modelin ( $F=,009$ ;  $P>,05$ ) ve normatif bağlılıkla kurulan modelin ( $F=3,204$ ;  $P>,05$ ) anlamlı bulunamadığı görülmüştür. Bu kapsamda  $H_{2h}$ : “Kişilerarası adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” ve  $H_{2i}$ : “Kişilerarası adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Örgütsel adaletin son boyutu olan bilgisel adaletin duygusal bağlılığa etkisi incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olmadığı  $F=2,254$ ;  $P>,05$ ) ve bilgisel adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ( $t=1,501$ ;  $p>,05$ ;  $B=,097$ ;  $Beta=,073$ ) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{2j}$ : “Bilgisel adalet algısı, duygusal bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bunun yanında devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon modelinin ( $F=5,207$ ;  $P<,05$ ) anlamlı olduğu, bu doğrultuda bilgisel adaletin devamlılık bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ( $t=-2,282$ ;  $p<,05$ ;  $B=-,071$ ;  $Beta=-,111$ ) tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığında gerçekleşen değişimin %1'ini bilgisel adalet algısı ile açıklanabildiği görülmektedir. Bu doğrultuda  $H_{2k}$ : “Bilgisel adalet algısı, devamlılık bağlılığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezi **kabul edilmiştir**. Son olarak normatif bağlılığa etkisi incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olmadığı ( $F=2,804$ ;  $P>,05$ ) ve bilgisel adaletin normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ( $t=1,675$ ;  $p>,05$ ;  $B=,113$ ;  $Beta=,081$ ) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{2k}$ : “Bilgisel adalet algısı, normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi **reddedilmiştir**.

#### 4.2.5.3. İş Tatminin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

İki değişken arasındaki neden – sonuç ilişkisinin bir parçası olarak karşımıza çıkan aracı değişken (Koç ve ark., 2014: 6), bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir nevi bağlantı rolü oynamakta, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu noktada söz konusu değişkenin etkileşim içerisindeki değişkenlerin ilişkisini etkilemesi söz konusudur (Farooq ve Vij, 2017: 34).



**Şekil 4.2.1.** Baron ve Kenny'nin Aracı Etki Analizi Diyagramı

Değişkenler arası ilişkide aracılık etkisinin test edilebilmesi için bazı ön koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlara kısaca değinilecek olursa (Gürbüz ve Şahin, 2014: 277; Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 519);

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan regresyon modelinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmelidir.
- Bununla beraber bağımsız değişken ve aracı değişken arasında doğrusal bir regresyon ilişkisi gözlemlenmelidir. Başka bir ifadeyle iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmelidir.
- Üçüncü koşul olarak bağımlı değişkenin aracı değişkenle anlamlı ilişki içerisinde olması gerekliliği göze çarpmaktadır.

Genel olarak bu üç koşulun sağlanması aracı rolünü üstlenen bir değişkenin varlığını ortaya koymaktadır. Bu noktadan sonra söz konusu değişkenin ne derece aracılık yaptığı öne çıkmaktadır. Literatürde tam ve kısmi aracılık etkisi olarak da tabir edilen bu durumların ilki olarak kabul edilen tam aracılık etkisinde, üç değişkenin beraber kullanıldığı regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir ilişki çıkması gözlemlenmektedir. Kısmi aracılık durumunda ise bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmektedir (Büyükdağ ve Kitapçı, 2017:333). Bu koşullar doğrultusunda çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin mevcudiyeti araştırılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.16.** Aracılık Etkisi Birinci Adım Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları				
		R	R <sup>2</sup>	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	p
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	,659	,435	323,807	,000	,783	,044	,659	17,995	,000

Aracı değişkenin varlığı için gerekli ön koşullardan birincisi olan bağımsız ve bağımlı değişken ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen birinci adım analizleri neticesinde **Örgütsel Adalet Algısı** ile **Örgütsel Bağlılık** arasındaki ilişkiyi ifade eden Beta katsayısının (.659) istatistiksel olarak anlamlı ( $p < .001$ ) olduğu göze çarpmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koyan bu sonuçlar ile aracılık koşullarından birincisinin gerçekleştiği kabul edilmektedir.

**Tablo 4.2.17.** Aracılık Etkisi İkinci Adım Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları				
		R	R <sup>2</sup>	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	p
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	,786	,619	682,760	,000	1,603	,061	,786	26,130	,000

İkinci ön koşul olarak kabul edilen bağımsız değişken ve aracı değişken ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen ikinci adım analizleri neticesinde **Örgütsel Adalet Algısı** ile **İş Tatmini** arasındaki ilişkiyi ifade eden Beta katsayısının (.786) istatistiksel olarak anlamlı ( $p < .001$ ) olduğu göze çarpmaktadır. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koyan bu sonuçlar ile aracılık koşullarından ikincisinin gerçekleştiği kabul edilmektedir.

**Tablo 4.2.18.** Aracılık Etkisi Üçüncü Adım Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları				
		R	R <sup>2</sup>	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	p
İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	,793	,629	715,276	,000	,462	,017	,786	26,745	,000

Son koşul olarak kabul edilen aracı değişkenin aracı değişken (*bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır*) ve bağımlı değişken ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen üçüncü

adım analizleri neticesinde **İş Tatmini** ile **Örgütsel Bağlılık** arasındaki ilişkiyi ifade eden Beta katsayısının ( $,786$ ) istatistiksel olarak anlamlı ( $p<,001$ ) olduğu göze çarpmaktadır. Değişkenler arası doğrusal ilişkiyi ortaya koyan sonuçlar neticesinde üçüncü değişkenin aracılık etkisine yönelik çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için tüm koşullar sağlanmış bulunmaktadır.

**Tablo 4.2.19.** Aracılık Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Model Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları				
		R	R <sup>2</sup>	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	p
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	,795	,633	361,844	,000	,110	,057	,093	1,936	,054
İş Tatmini						,420	,028	,721	15,049	,000

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki karşılıklı etkilerinin incelenmesine müteakip bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ve aracı değişken olan iş tatminin çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılması kapsamında çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Bu kapsamda kurulan modelin anlamlı olduğu ( $p<,001$ ), bununla birlikte örgütsel adalet algısı ile bağlılık arasındaki ilişkinin (Beta:  $0,093$ ;  $p>,05$ ) anlamlı olmadığı görülmüştür. Basit doğrusal regresyon analizinde anlamlı ilişki içerisinde bulunan örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinin iş tatmininin araya girmesi ile ortadan kalması, aracı değişken olarak kabul ederek modeli kurulan ilişki içerisinde iş tatminin tam aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Analizin son aşamasında standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata değerlerinin analizlere dahil edilmesi ile gerçekleştirilen Sobel testi (Büyüktaş ve Kitapçı, 2017: 334) sonucunda ( $z=2.828$ ,  $p<,001$ ) iş tatmininin aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Yukarıda gerçekleştirilen analizler ve sonuçları doğrultusunda  $H_3$ : “Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.**

Hipotez ve alt hipotezlerin kabul/ret durumlarını genel çerçevede yansıtan çizelgeler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.20.** Ana Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

<b>Ana Hipotezler</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>		<b>İş Tatmini</b>
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	Hipotez 1 <b>(Kabul)</b>	Hipotez 3 <b>(Kabul)</b>	
	Hipotez 2 <b>(Kabul)</b>		

**Tablo 4.2.21.** Alt Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

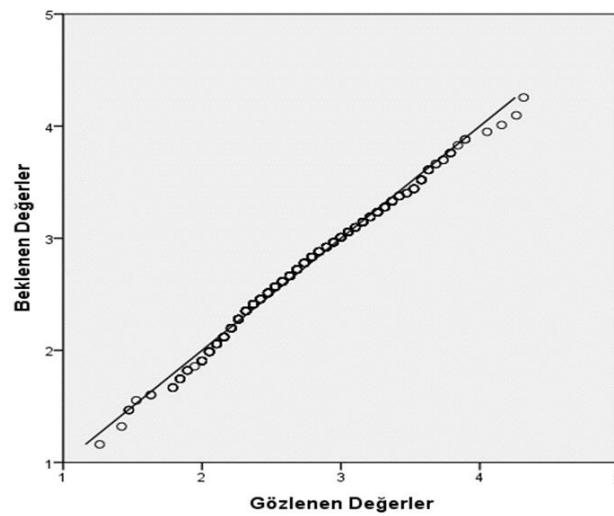
	<b>Örgütsel Bağlılık</b>			
	<b>Alt Hipotezler</b>	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	İşlem Adaleti	Hipotez 1(a) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 1(b) <b>(Ret)</b>	Hipotez 1(c) <b>(Kabul)</b>
		Hipotez 2(a) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 2(b) <b>(Ret)</b>	Hipotez 2(c) <b>(Kabul)</b>
	Dağıtım Adaleti	Hipotez 1(d) <b>(Ret)</b>	Hipotez 1(e) <b>(Ret)</b>	Hipotez 1(f) <b>(Ret)</b>
		Hipotez 2(d) <b>(Ret)</b>	Hipotez 2(e) <b>(Ret)</b>	Hipotez 2(f) <b>(Ret)</b>
	Kişilerarası Adalet	Hipotez 1(g) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 1(h) <b>(Ret)</b>	Hipotez 1(i) <b>(Ret)</b>
		Hipotez 2(g) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 2(h) <b>(Ret)</b>	Hipotez 2(i) <b>(Ret)</b>
	Bilgisel Adalet	Hipotez 1(i) <b>(Ret)</b>	Hipotez 1(j) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 1(k) <b>(Ret)</b>
		Hipotez 2(i) <b>(Ret)</b>	Hipotez 2(j) <b>(Kabul)</b>	Hipotez 2(k) <b>(Ret)</b>

#### 4.2.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

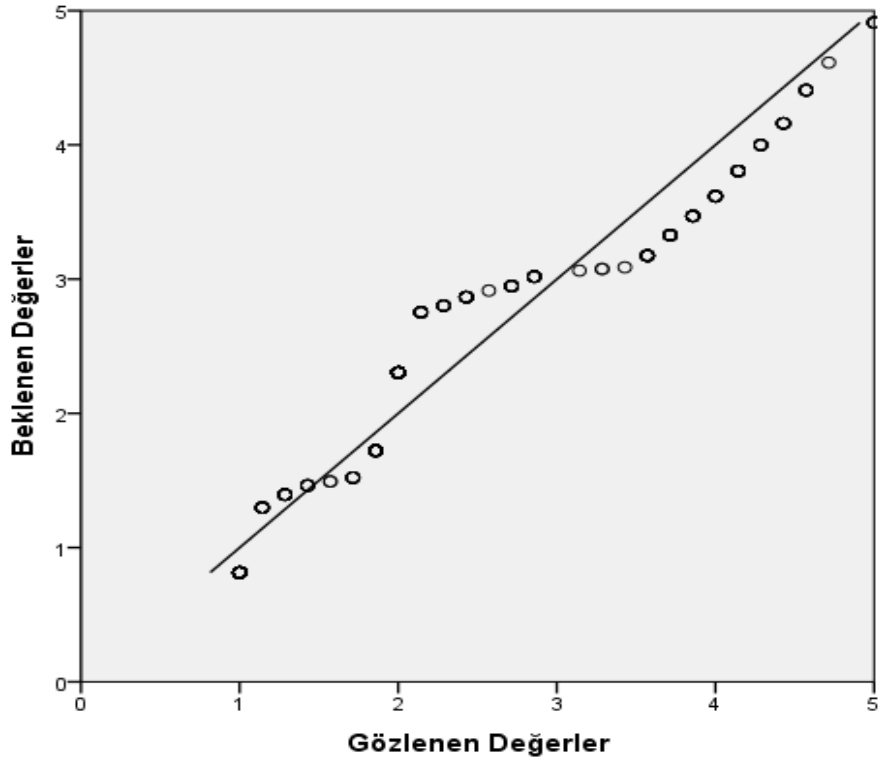
Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısının katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, çalışılan hava aracı tipi, milliyet ve çalışılan sektör) bağlamında farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bunun tespiti açısından parametrik ya da parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına veri dağılımlarının değerlendirilmesi sonucunda karar verilecektir. Çalışma kapsamında veri setinin dağılımına ilişkin değerlendirmeler için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) istatistikleri ile grafiksel dağılım görsellerinden faydalanılmıştır. Çarpıklık ve basıklığın limitler dahilinde kalması ve Q-Q Plot grafiğinin düzgün bir dağılım sergilemesi genel olarak dağılımın normalliğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamdan örgütsel adalet algısına ilişkin dağılıma esas istatistikler ve Q-Q Plot grafikleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.22.** Örgütsel Adalet Algısı Dağılım İstatistikleri

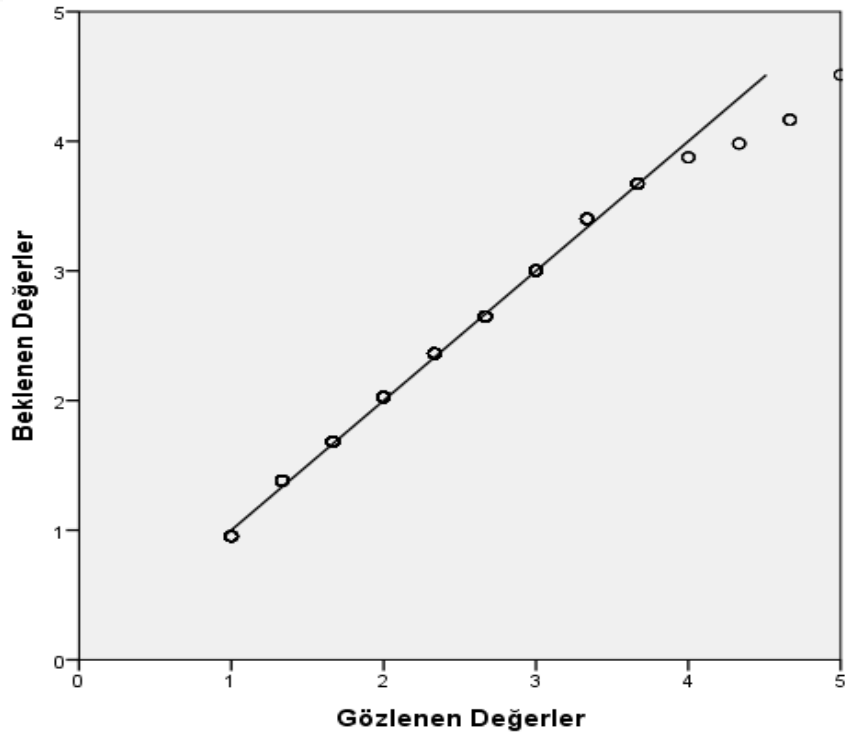
Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	2,7085	,52059	,257	-,073
İşlemsel Adalet	2,2800	1,05214	,806	-,328
Dağıtım Adaleti	2,3727	,76765	,366	,336
Kişiler Arası Adalet	3,6720	,84533	-,619	,161
Bilgisel Adalet	2,7390	,74615	-,113	-,509



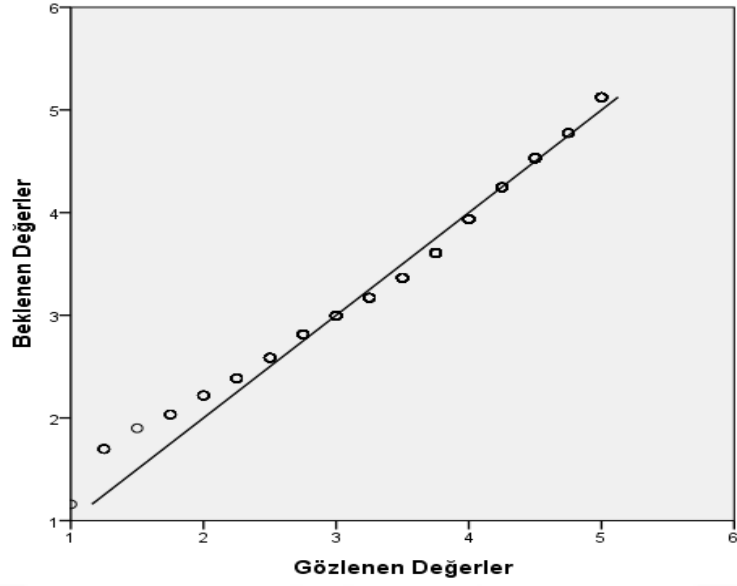
**Şekil 4.2.2.** Örgütsel Adalet Ölçeği Q-Q Plot Grafiği



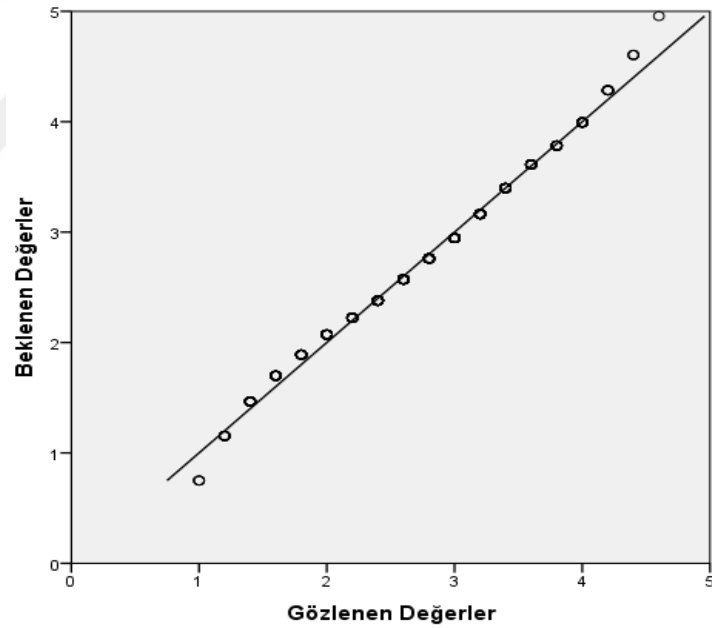
Şekil 4.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği İşlemsel Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği



Şekil 4.2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Dağıtım Adaleti Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği



**Şekil 4.2.5.** Örgütsel Adalet Ölçeği Kişiler Arası Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği



**Şekil 4.2.6.** Örgütsel Adalet Ölçeği Bilgisel Adalet Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği

Bu bulgular kapsamında normal dağılım gösterdiği değerlendirilen veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.



#### 4.2.6.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.23.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.23.** Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet N=32/391	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Kadın	2,5526	,45038	1,622	,204	-1,766	,078
	Erkek	2,7212	,52438				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Kadın	1,9554	,71423	10,044	,002	-2,556	,014
	Erkek	2,3065	1,07141				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Kadın	2,5104	,81203	,213	,645	1,055	,292
	Erkek	2,3615	,76390				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Kadın	3,4766	1,14891	8,285	,004	-1,020	,315
	Erkek	3,6880	,81541				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Kadın	2,6750	,77168	,724	,395	-,504	,614

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında yalnızca işlemsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin işlemsel adalet algısının (2,3065), kadınlara (1,9554) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.6.2. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.24.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.24. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

	Medeni Durum N=85/338	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Bekâr	2,5300	,49325	,679	,410	-3,585	,000
	Evli	2,7533	,51834				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Bekâr	1,9916	,88541	13,034	,000	-3,206	,002
	Evli	2,3525	1,07914				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Bekâr	2,3294	,75854	,212	,645	-,582	,561
	Evli	2,3836	,77065				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Bekâr	3,6147	,88938	1,397	,238	-,698	,485
	Evli	3,6864	,83463				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Bekâr	2,5365	,78085	,143	,706	-2,823	,005
	Evli	2,7899	,72955				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısının bir bütün olarak medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç evlilerin örgütsel adalet algısının (2,7533), bekârlara (2,5300) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işlemsel ve bilgisel adalet algıları da medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla evlilerin hem işlemsel (2,3525), hem de bilgisel adalet algısının (2,7899) bekârlara (1,9916-2,5365) göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.2.6.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki**

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının sahip oldukları çocuk sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip çocuk sayıları değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.25.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.25.** Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çocuk Sayısı N=127/66/226/4	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	0	2,6133	,48900	1,626	,183	2,874	,036
	1	2,7911	,53467				
	2	2,7436	,53008				
	3	2,3816	,20777				
<b>İşlemsel Adalet</b>	0	2,0697	,97720	2,608	,051	2,872	,036
	1	2,3874	1,05983				
	2	2,3755	1,08299				
	3	1,7857	,41239				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0	2,3543	,77749	,479	,697	,138	,937
	1	2,4192	,80237				
	2	2,3717	,75914				
	3	2,2500	,50000				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	0	3,6850	,86958	,763	,515	,351	,789
	1	3,6932	,77929				
	2	3,6515	,85374				
	3	4,0625	,82601				
<b>Bilgisel Adalet</b>	0	2,6724	,78099	1,002	,392	2,446	,063
	1	2,8576	,70668				
	2	2,7558	,73357				
	3	1,9500	,41231				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ile işlemsel adalet algısının sahip olunan çocuk sayısına göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği ise ilgili grup varyanslarının homojenliğine işaret etmektedir. Örgütsel adalet ve bir alt boyutu olan işlemsel adalet algısının çocuk sayısına göre hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda gruplar arasında mümkün olan tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için geliştirilmiş olan ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Scheffe metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.26. Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Çocuk Sayıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları**

Değişken	Çocuk Sayısı	Çocuk Sayısı Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	0	1	-,17772	,07847	,164
		2	-,13025	,05735	,162
		3	,23177	,26262	,854
	1	0	,17772	,07847	,164
		2	,04747	,07236	,934
		3	,40949	,26630	,501
	2	0	,13025	,05735	,162
		1	-,04747	,07236	,934
		3	,36202	,26086	,588
	3	0	-,23177	,26262	,854
		1	-,40949	,26630	,501
		2	-,36202	,26086	,588
<b>İşlemsel Adalet</b>	0	1	-,31770	,15860	,262
		2	-,30573	,11591	,075
		3	,28403	,53077	,963
	1	0	,31770	,15860	,262
		2	,01197	,14624	1,000
		3	,60173	,53820	,741
	2	0	,30573	,11591	,075
		1	-,01197	,14624	1,000
		3	,58976	,52721	,741
	3	0	-,28403	,53077	,963
		1	-,60173	,53820	,741
		2	-,58976	,52721	,741

ANOVA testi sonucu ilgili modelin anlamlılığına işaret etmesine rağmen gruplar arası farklılıkların tespitine ilişkin yapılan Post-Hoc (Scheffe) analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Buna göre, örgütsel adalet ve bir alt boyutu olan işlemsel adalet algısı ile çocuk sayısı grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını söylemek mümkündür.

#### 4.2.6.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.27.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.27.** Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grupları N=40/200/121/62	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	24-29	2,7395	,58389	1,195	,311	3,133	,025
	30-35	2,6947	,54316				
	36-41	2,7990	,47582				
	42 ve üzeri	2,5560	,45601				
<b>İşlemsel Adalet</b>	24-29	2,3107	1,07436	6,893	,000	1,576	,195
	30-35	2,2864	1,09234				
	36-41	2,3861	1,11539				
	42 ve üzeri	2,0323	,70339				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	24-29	2,4250	,79165	,454	,714	,254	,859
	30-35	2,3467	,71892				
	36-41	2,4105	,81281				
	42 ve üzeri	2,3495	,82631				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	24-29	3,7125	,93807	,481	,696	,255	,858
	30-35	3,6675	,85658				
	36-41	3,7045	,78661				
	42 ve üzeri	3,5968	,87234				
<b>Bilgisel Adalet</b>	24-29	2,7500	,64171	1,131	,336	2,743	,043
	30-35	2,6970	,77108				
	36-41	2,8860	,70750				
	42 ve üzeri	2,5806	,76797				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ile bilgisel adalet algısının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği ise ilgili grup varyanslarının homojenliğine işaret etmektedir. Örgütsel adalet ve bir alt boyutu olan bilgisel adalet algısının çocuk sayısına göre hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda gruplar arasında mümkün olan tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırması

için geliştirilmiş olan ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Scheffe metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.28.** Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	Yaş Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	24-29	30-35	,04474	,08949	,969
		36-41	-,05957	,09424	,940
		42 ve üzeri	,18345	,10479	,383
	30-35	24-29	-,04474	,08949	,969
		36-41	-,10431	,05951	,382
		42 ve üzeri	,13871	,07510	,334
	36-41	24-29	,05957	,09424	,940
		30-35	,10431	,05951	,382
		42 ve üzeri	,24302*	,08070	,030
	42 ve üzeri	24-29	-,18345	,10479	,383
		30-35	-,13871	,07510	,334
		36-41	-,24302*	,08070	,030
<b>Bilgisel Adalet</b>	24-29	30-35	,05300	,12844	,982
		36-41	-,13595	,13525	,799
		42 ve üzeri	,16935	,15039	,737
	30-35	24-29	-,05300	,12844	,982
		36-41	-,18895	,08541	,181
		42 ve üzeri	,11635	,10779	,761
	36-41	24-29	,13595	,13525	,799
		30-35	,18895	,08541	,181
		42 ve üzeri	,30531	,11582	,075
	42 ve üzeri	24-29	-,16935	,15039	,737
		30-35	-,11635	,10779	,761
		36-41	-,30531	,11582	,075

ANOVA testi neticesinde grup varyanslarının homojenlik gösterdiği tespit edilmiş ve devamında yapılan Post-Hoc (Scheffe) testi sonuçları ise 36-41 yaş grubu ile 42 ve üzeri yaş grubun örgütsel adalet algılarının farklılaştığını göstermiştir. Buna göre, 36-41 yaş grubu örgütsel adalet algısının (2,7990), 42 ve üzeri yaş grubundan (2,5560) daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, bilgisel adalet algısı için yapılan ANOVA testi ilgili modelin anlamlılığına işaret etmesine rağmen gruplar arası farklılıkların tespitine ilişkin yapılan Post-Hoc (Scheffe) analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Buna göre, bilgisel adalet algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını söylemek mümkündür.

#### 4.2.6.5. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.29’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.29.** Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu N=83/139/128/73	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Lise	2,4458	,40696	4,207	,006	16,850	,000
	Ön Lisans	2,7031	,46771				
	Lisans	2,7134	,50183				
	Lisansüstü	3,0087	,60444				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Lise	1,7005	,57603	14,041	,000	36,072	,000
	Ön Lisans	2,1953	,91524				
	Lisans	2,2042	,99568				
	Lisansüstü	3,2329	1,19345				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Lise	2,3534	,75860	,209	,890	3,231	,022
	Ön Lisans	2,4700	,75588				
	Lisans	2,4141	,75844				
	Lisansüstü	2,1370	,78141				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Lise	3,3705	,94301	2,204	,087	4,792	,003
	Ön Lisans	3,7806	,78796				
	Lisans	3,7520	,83918				
	Lisansüstü	3,6678	,77734				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Lise	2,8048	,78584	,065	,979	,599	,616
	Ön Lisans	2,6921	,74455				
	Lisans	2,7750	,72915				
	Lisansüstü	2,6904	,73865				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ile işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet algısının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de örgütsel adalet ve işlemsel adalet için grup varyanslarının homojen olmadığına, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet için ise grup varyanslarının homojenliğine işaret etmektedir. Ortaya çıkan

farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel adalet ve işlemsel adalet için grup varyansları ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet için ise gruplar arasında mümkün olan tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için geliştirilmiş olan ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Scheffe metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.30.** Örgütsel Adalet ve İşlemsel Adalet Algısı ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Lise	Ön Lisans	-,25736*	,05974	,000
		Lisans	-,26762*	,06295	,000
		Lisansüstü	-,56287*	,08367	,000
	Ön Lisans	Lise	,25736*	,05974	,000
		Lisans	-,01026	,05951	,998
		Lisansüstü	-,30551*	,08111	,001
	Lisans	Lise	,26762*	,06295	,000
		Ön Lisans	,01026	,05951	,998
		Lisansüstü	-,29525*	,08350	,003
	Lisansüstü	Lise	,56287*	,08367	,000
		Ön Lisans	,30551*	,08111	,001
		Lisans	,29525*	,08350	,003
<b>İşlemsel Adalet</b>	Lise	Ön Lisans	-,49476*	,10012	,000
		Lisans	-,50372*	,10836	,000
		Lisansüstü	-1,53236*	,15333	,000
	Ön Lisans	Lise	,49476*	,10012	,000
		Lisans	-,00897	,11735	1,000
		Lisansüstü	-1,03760*	,15981	,000
	Lisans	Lise	,50372*	,10836	,000
		Ön Lisans	,00897	,11735	1,000
		Lisansüstü	-1,02864*	,16510	,000
	Lisansüstü	Lise	1,53236*	,15333	,000
		Ön Lisans	1,03760*	,15981	,000
		Lisans	1,02864*	,16510	,000

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları hem örgütsel adalet hem de işlemsel adalet algısı bağlamında ön lisans ve lisans mezunları arasında herhangi farklılığın olmadığını ancak diğer tüm eğitim gruplarının birbirlerinden farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, lisans üstü eğitim düzeyine sahip kişilerin hem örgütsel (3,0087) hem de işlemsel (3,2329) adalet algılarının; lisans (2,7134-2,2042), ön lisans (2,7031-2,1953) ve lise (2,4458-1,7005) mezunu kişilere göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.



**Tablo 4.2.31.** Dağıtım Adaleti ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
Dağıtım Adaleti	Lise	Ön Lisans	-,11661	,10565	,749
		Lisans	-,06065	,10734	,956
		Lisansüstü	,21643	,12221	,372
	Ön Lisans	Lise	,11661	,10565	,749
		Lisans	,05596	,09330	,948
		Lisansüstü	,33304*	,11009	,028
	Lisans	Lise	,06065	,10734	,956
		Ön Lisans	-,05596	,09330	,948
		Lisansüstü	,27708	,11171	,106
	Lisansüstü	Lise	-,21643	,12221	,372
		Ön Lisans	-,33304*	,11009	,028
		Lisans	-,27708	,11171	,106
Kişiler Arası Adalet	Lise	Ön Lisans	-,41009*	,11571	,006
		Lisans	-,38147*	,11756	,015
		Lisansüstü	-,29733	,13385	,178
	Ön Lisans	Lise	,41009*	,11571	,006
		Lisans	,02862	,10219	,994
		Lisansüstü	,11277	,12057	,831
	Lisans	Lise	,38147*	,11756	,015
		Ön Lisans	-,02862	,10219	,994
		Lisansüstü	,08414	,12234	,925
	Lisansüstü	Lise	,29733	,13385	,178
		Ön Lisans	-,11277	,12057	,831
		Lisans	-,08414	,12234	,925

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik gösterdiğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Scheffe) testi sonuçları dağıtım adaleti algısı bağlamında yalnızca ön lisans ve lisans mezunları arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, ön lisans eğitim düzeyine sahip kişilerin (2,4700) dağıtım adaleti algılarının; lisans üstü (2,1370) mezunu kişilere göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Kişiler arası adalet algısı bağlamında ise lise, lisans ve ön lisans mezunları arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda da ön lisans mezunlarının kişiler arası adalet algılarının (3,7806), lisans mezunlarından (3,7520), lisans mezunlarının ise lise mezunlarından (3,3705) daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.2.6.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.32’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.32.** Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi (Yıl) N=77/188/143/15	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	6-11	2,7731	,53791	,515	,672	,901	,441
	12-17	2,7032	,52518				
	18-23	2,6975	,51312				
	24 ve üzeri	2,5474	,43755				
<b>İşlemsel Adalet</b>	6-11	2,3377	1,08076	1,491	,216	,714	,544
	12-17	2,3343	1,06773				
	18-23	2,1988	1,04306				
	24 ve üzeri	2,0762	,77095				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	6-11	2,4372	,75753	1,660	,175	2,529	,057
	12-17	2,2660	,70070				
	18-23	2,4499	,84035				
	24 ve üzeri	2,6444	,78140				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	6-11	3,7922	,80643	,695	,555	1,073	,360
	12-17	3,6316	,88073				
	18-23	3,6853	,82100				
	24 ve üzeri	3,4333	,80438				
<b>Bilgisel Adalet</b>	6-11	2,7688	,70118	1,744	,157	,862	,461
	12-17	2,7394	,77221				
	18-23	2,7538	,75235				
	24 ve üzeri	2,4400	,55136				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.6.7. Katılımcıların Statüleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile üç bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.33’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.33. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Statü N=325/45/53	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,7312	,53027	,915	,401	2,110	,122
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,5626	,47393				
	Aviyonik Teknisyeni	2,6931	,48521				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,3262	1,07621	3,630	,027	1,408	,246
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,0889	,85405				
	Aviyonik Teknisyeni	2,1590	1,04403				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,3938	,74542	1,265	,283	,561	,571
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,2815	,79441				
	Aviyonik Teknisyeni	2,3208	,87940				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	3,6638	,84179	3,947	,020	1,085	,339
	Kalite Kontrol Teknisyeni	3,5667	,99201				
	Aviyonik Teknisyeni	3,8113	,72209				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,7545	,75303	,497	,608	,999	,369
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,5911	,74706				
	Aviyonik Teknisyeni	2,7698	,70098				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### **4.2.6.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipi ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki**

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalışılan hava aracı tipine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip hava aracı tipi ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.34'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.34. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Hava Aracı Tipi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Hava Aracı Tipi N=291/132	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Döner Kanat	2,7307	,52269	,501	,479	1,304	,193
	Sabit Kanat	2,6595	,51451				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Döner Kanat	2,3422	1,10171	15,810	,000	,000	,054
	Sabit Kanat	2,1429	,92279				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Döner Kanat	2,3620	,77233	,038	,846	-,428	,669
	Sabit Kanat	2,3965	,75960				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Döner Kanat	3,6478	,85075	,429	,513	-,875	,382
	Sabit Kanat	3,7254	,83395				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Döner Kanat	2,7622	,73818	,495	,482	,421	,343
	Sabit Kanat	2,6879	,76378				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile hava aracı tipi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.6.9. Katılımcıların Milliyetleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının katılımcıların milliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile beş bağımsız örnek grubuna milliyet ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.35’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.35. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Milliyet N=163/64/60/68/68	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Türkiye	2,9680	,58542	12,251	,000	25,232	,000
	Almanya	2,3544	,34890				
	ABD	2,4982	,37549				
	Hollanda	2,6161	,40084				
	Belçika	2,6974	,38347				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Türkiye	2,9842	1,22212	86,240	,000	47,051	,000
	Almanya	1,4554	,50963				
	ABD	1,8619	,44244				
	Hollanda	1,9748	,65346				
	Belçika	2,0420	,59394				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Türkiye	2,3088	,75319	,076	,990	,664	,617
	Almanya	2,4427	,75372				
	ABD	2,3667	,82954				
	Hollanda	2,3725	,75865				
	Belçika	2,4657	,77511				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Türkiye	3,7653	,74416	3,020	,018	5,913	,000
	Almanya	3,3555	,91700				
	ABD	3,4042	,95124				
	Hollanda	3,7537	,83810				
	Belçika	3,9007	,79427				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Türkiye	2,7031	,77598	1,032	,390	,192	,942
	Almanya	2,7594	,79696				
	ABD	2,7433	,77861				
	Hollanda	2,7500	,68535				
	Belçika	2,7912	,66596				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ile işlemsel adalet ve kişiler arası adalet algılarının milliyetlere göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de ilgili grup varyanslarının homojen olmadığına işaret etmektedir. Ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.36.** Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Milliyet	Milliyet Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Türkiye	Almanya	,61359*	,06328	,000
		ABD	,46979*	,06673	,000
		Hollanda	,35193*	,06682	,000
		Belçika	,27067*	,06531	,000
	Almanya	Türkiye	-,61359*	,06328	,000
		ABD	-,14380	,06521	,185
		Hollanda	-,26166*	,06531	,001
		Belçika	-,34293*	,06375	,000
	ABD	Türkiye	-,46979*	,06673	,000
		Almanya	,14380	,06521	,185
		Hollanda	-,11785	,06865	,427
		Belçika	-,19912*	,06717	,029
	Hollanda	Türkiye	-,35193*	,06682	,000
		Almanya	,26166*	,06531	,001
		ABD	,11785	,06865	,427
		Belçika	-,08127	,06727	,747
Belçika	Türkiye	-,27067*	,06531	,000	
	Almanya	,34293*	,06375	,000	
	ABD	,19912*	,06717	,029	
	Hollanda	,08127	,06727	,747	
<b>İşlemsel Adalet</b>	Türkiye	Almanya	1,52887*	,11498	,000
		ABD	1,12232*	,11147	,000
		Hollanda	1,00943*	,12427	,000
		Belçika	,94221*	,11979	,000
	Almanya	Türkiye	-1,52887*	,11498	,000
		ABD	-,40655*	,08556	,000
		Hollanda	-,51943*	,10167	,000
		Belçika	-,58666*	,09615	,000
	ABD	Türkiye	-1,12232*	,11147	,000
		Almanya	,40655*	,08556	,000
		Hollanda	-,11289	,09768	,776
		Belçika	-,18011	,09193	,292
	Hollanda	Türkiye	-1,00943*	,12427	,000
		Almanya	,51943*	,10167	,000
		ABD	,11289	,09768	,776
		Belçika	-,06723	,10709	,970
Belçika	Türkiye	-,94221*	,11979	,000	
	Almanya	,58666*	,09615	,000	
	ABD	,18011	,09193	,292	
	Hollanda	,06723	,10709	,970	
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Türkiye	Almanya	,40987*	,12859	,016
		ABD	,36117	,13593	,069
		Hollanda	,01166	,11716	1,000
		Belçika	-,13540	,11258	,750
	Almanya	Türkiye	-,40987*	,12859	,016
		ABD	-,04870	,16799	,998
		Hollanda	-,39821	,15319	,077
		Belçika	-,54527*	,14972	,004
	ABD	Türkiye	-,36117	,13593	,069
		Almanya	,04870	,16799	,998
		Hollanda	-,34951	,15941	,190
		Belçika	-,49657*	,15607	,016
	Hollanda	Türkiye	-,01166	,11716	1,000
		Almanya	,39821	,15319	,077
		ABD	,34951	,15941	,190
		Belçika	-,14706	,14002	,831
Belçika	Türkiye	,13540	,11258	,750	
	Almanya	,54527*	,14972	,004	
	ABD	,49657*	,15607	,016	
	Hollanda	,14706	,14002	,831	

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları dağıtım adaleti algısı bağlamında Almanya-ABD, ABD-Hollanda ve Hollanda-Belçika dışında diğer milliyetler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, Türk çalışanların örgütsel adalet algılarının (2,9680) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük örgütsel adalet algısına sahip çalışanların Almanlar (2,3544) olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algısı bağlamında, ABD-Hollanda, ABD-Belçika ve Belçika-Hollanda dışında diğer milliyetler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Türk çalışanların işlemsel adalet algılarının (2,9842) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük örgütsel adalet algısına sahip çalışanların Almanlar (1,4554) olduğu görülmektedir. Kişiler arası adalet algısı bağlamında, Türkiye-Almanya, Almanya-Belçika ve Belçika-ABD arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre, Belçikalı çalışanların dağıtım kişiler arası adalet algılarının (3,9007) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük kişiler arası adalet algısına sahip çalışanların yine Almanlar (3,3555) olduğu görülmektedir.

#### **4.2.6.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörler ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki**

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet algılarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sektör ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.37’de gösterilmektedir

**Tablo 4.2.37. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

	Çalışılan Sektör N=80/130/83/130	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Kamu (Yurtiçi)	3,3493	,35403	3,866	,010	78,555	,000
	Kamu (Yurtdışı)	2,5036	,40498				
	Özel (Yurtiçi)	2,6005	,52702				
	Özel (Yurtdışı)	2,5879	,38743				
<b>İşlemsel Adalet</b>	Kamu (Yurtiçi)	3,9893	,39942	5,469	,001	235,643	,000
	Kamu (Yurtdışı)	1,7297	,50570				
	Özel (Yurtiçi)	2,0155	,92824				
	Özel (Yurtdışı)	1,9473	,66820				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Kamu (Yurtiçi)	2,2125	,77449	1,395	,244	2,796	,040
	Kamu (Yurtdışı)	2,5077	,83239				
	Özel (Yurtiçi)	2,4016	,72463				
	Özel (Yurtdışı)	2,3179	,70419				
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	Kamu (Yurtiçi)	3,7750	,72216	2,165	,092	2,368	,070
	Kamu (Yurtdışı)	3,5115	,92649				
	Özel (Yurtiçi)	3,7560	,76904				
	Özel (Yurtdışı)	3,7154	,86309				
<b>Bilgisel Adalet</b>	Kamu (Yurtiçi)	2,7950	,74356	1,012	,387	1,045	,372
	Kamu (Yurtdışı)	2,7785	,69917				
	Özel (Yurtiçi)	2,6145	,80048				
	Özel (Yurtdışı)	2,7446	,75699				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel adalet algısı ile işlemsel adalet ve dağıtım adaleti algısının çalışılan sektöre göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de örgütsel adalet ve işlemsel adalet için grup varyanslarının homojen olmadığına, dağıtım adaleti içinse grup varyanslarının homojenliğine işaret etmektedir. Ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel adalet ve işlemsel adalet için grup varyansları ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu, dağıtım adaleti içinse gruplar arasında mümkün olan tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırmasına yönelik geliştirilmiş olan ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Scheffe metodu kullanılmıştır.



**Tablo 4.2.38.** Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Kişiler Arası Adalet Algısı ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Sektör	Çalışılan Sektör Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	,84570*	,05318	,000
		Özel (Yurtiçi)	,74883*	,07009	,000
		Özel (Yurtdışı)	,76149*	,05217	,000
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-,84570*	,05318	,000
		Özel (Yurtiçi)	-,09686	,06788	,485
		Özel (Yurtdışı)	-,08421	,04916	,319
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-,74883*	,07009	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,09686	,06788	,485
		Özel (Yurtdışı)	,01265	,06709	,998
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-,76149*	,05217	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,08421	,04916	,319
		Özel (Yurtiçi)	-,01265	,06709	,998
<b>İşlemsel Adalet</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	2,25962*	,06294	,000
		Özel (Yurtiçi)	1,97380*	,11124	,000
		Özel (Yurtdışı)	2,04203*	,07368	,000
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-2,25962*	,06294	,000
		Özel (Yurtiçi)	-,28582	,11112	,055
		Özel (Yurtdışı)	-,21758*	,07350	,018
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,97380*	,11124	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,28582	,11112	,055
		Özel (Yurtdışı)	,06824	,11754	,938
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-2,04203*	,07368	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,21758*	,07350	,018
		Özel (Yurtiçi)	-,06824	,11754	,938

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları örgütsel adalet algısı bağlamında kamu (yurtdışı) ile özel (yurtiçi) ve özel (yurtdışı) sektörler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, kamu (yurtdışı) sektörü çalışanları örgütsel adalet algılarının (2,5036), özel (yurtiçi) (2,6005) ve özel (yurtdışı) (2,5879) sektör çalışanlarından daha düşük olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algısı bağlamında ise, kamu (yurtdışı)-özel (yurtiçi) ve özel (yurtiçi)-özel (yurtdışı) dışındaki diğer gruplar arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre, kamu (yurtiçi) sektörü çalışanlarının işlemsel adalet algılarının (3,9893), kamu (yurtdışı) (1,7297), (özel yurtdışı) (1,9473) ve özel (yurtiçi) (2,0155) sektör çalışanlarından daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 4.2.39.** Dağıtım Adaleti Algısı ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Sektör	Çalışılan Sektör Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
Dağıtım Adaleti	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	-,29519	,10839	,061
		Özel (Yurtiçi)	-,18911	,11951	,475
		Özel (Yurtdışı)	-,10545	,10839	,814
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	,29519	,10839	,061
		Özel (Yurtiçi)	,10609	,10717	,806
		Özel (Yurtdışı)	,18974	,09461	,261
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	,18911	,11951	,475
		Kamu (Yurtdışı)	-,10609	,10717	,806
		Özel (Yurtdışı)	,08366	,10717	,894
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	,10545	,10839	,814
		Kamu (Yurtdışı)	-,18974	,09461	,261
		Özel (Yurtiçi)	-,08366	,10717	,894

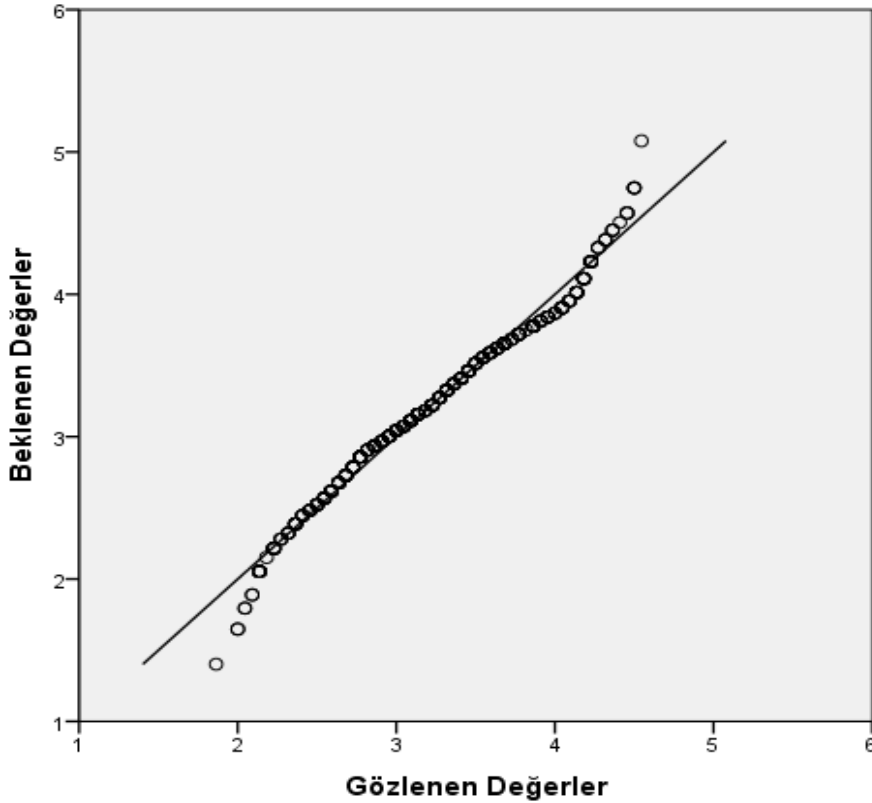
ANOVA testi ilgili modelin anlamlılığına işaret etmesine rağmen gruplar arası farklılıkların tespitine ilişkin yapılan Post-Hoc (Scheffe) analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Buna göre, dağıtım adaleti ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını söylemek mümkündür.

#### 4.2.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

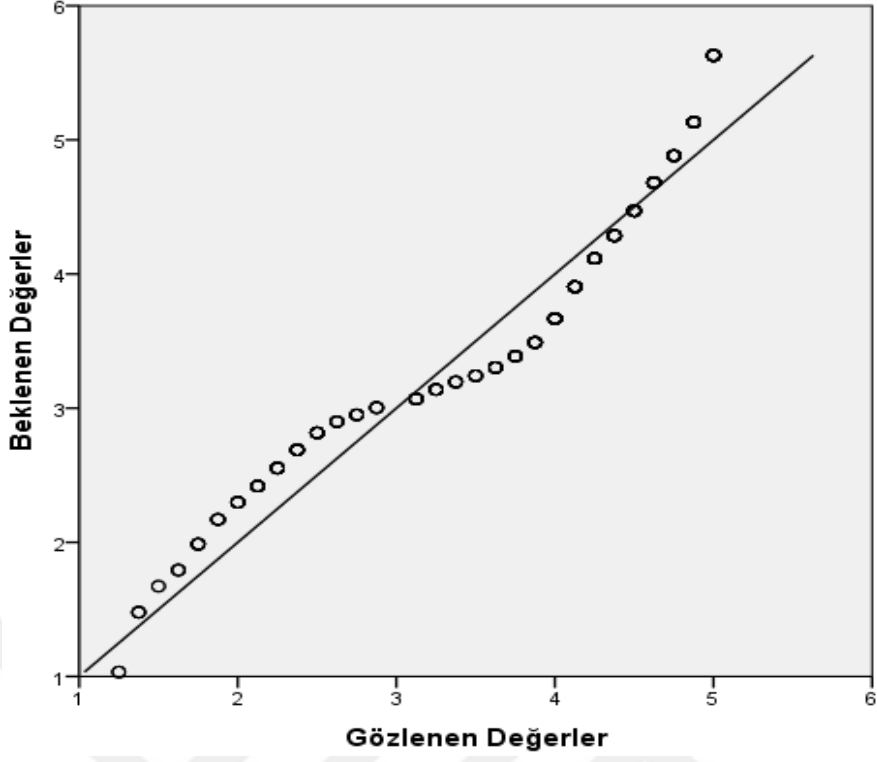
Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, çalışılan hava aracı tipi, milliyet ve çalışılan sektör) bağlamında farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığa ilişkin dağılıma esas istatistikler ve Q-Q Plot grafikleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.40.** Örgütsel Bağlılık Dağılım İstatistikleri

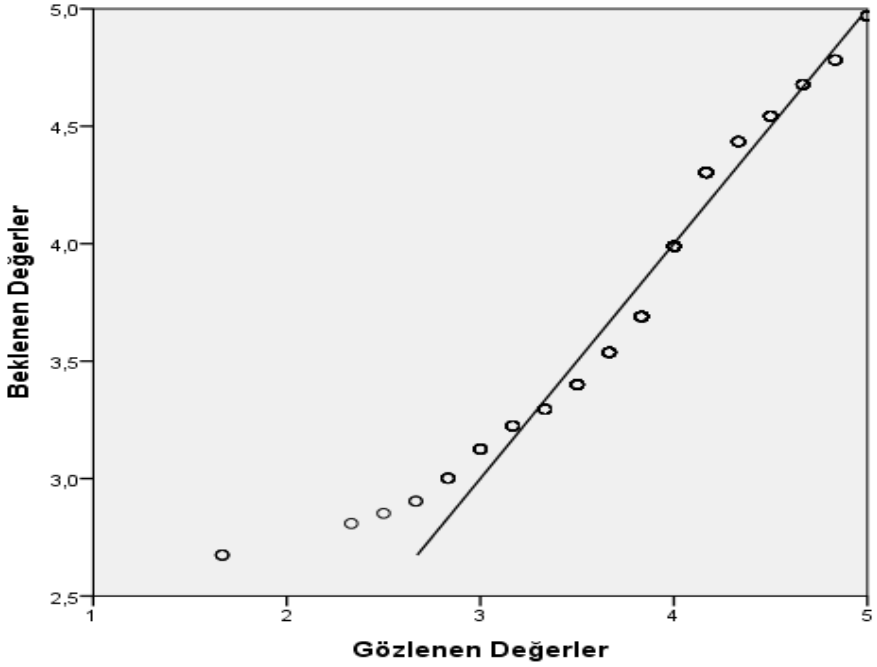
Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık	3,2398	,61843	,080	-,817
Duygusal Bağlılık	3,6826	,99393	-,736	-,591
Devamlılık Bağlılığı	3,9441	,47629	-,933	3,820
Normatif Bağlılık	2,2689	1,03319	,717	-,591



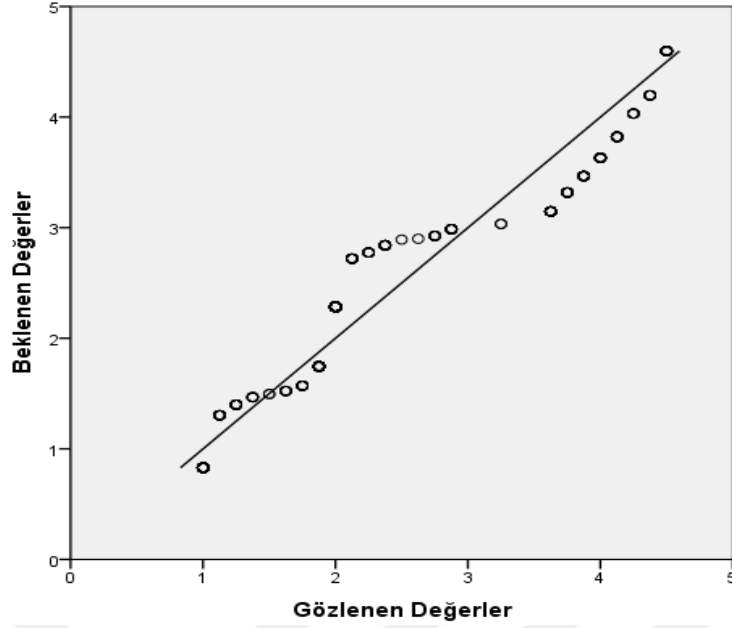
**Şekil 4.2.7.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Q-Q Plot Grafikği



Şekil 4.2.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği



Şekil 4.2.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği



**Şekil 4.2.10.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Alt Boyutu Q-Q Plot Grafiği

Bu bulgular kapsamında normal dağılım gösterdiği değerlendirilen veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

#### 4.2.7.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.39'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.41.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet N=32/391	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kadın	3,1506	,43375	7,999	,005	-1,163	,251
	Erkek	3,2472	,63101				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	3,7383	,93183	,402	,527	,329	,742
	Erkek	3,6781	,99983				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	3,9635	,47090	,085	,771	,241	,810
	Erkek	3,9425	,47729				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	1,9531	,72523	9,507	,002	-2,462	,018
	Erkek	2,2948	1,05091				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında yalnızca normatif bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin normatif bağlılığının (2,2948), kadınlara (1,9531) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra normatif bağlılığın diğer bağlılık türlerine oranla son derece düşük düzeyde olduğu da ayrıca göze çarpmaktadır.

#### 4.2.7.2. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.42’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.42.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum N=85/338	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Bekar	3,1797	,52934	7,645	,006	-1,122	,264
	Evli	3,2550	,63869				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Bekar	3,7853	,93673	1,338	,248	1,066	,287
	Evli	3,6568	1,00749				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Bekar	3,9569	,38930	2,593	,108	,277	,782
	Evli	3,9408	,49623				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Bekâr	1,9912	,89034	11,708	,001	-3,094	,002
	Evli	2,3388	1,05583				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında yalnızca normatif bağlılığın medeni durum değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç evlilerin normatif bağlılığının (2,3388), bekârlara (1,9912) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra cinsiyet değişkeniyle benzer şekilde normatif bağlılığın diğer bağlılık türlerine oranla son derece düşük düzeyde olduğu da ayrıca göze çarpmaktadır.

### 4.2.7.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının sahip oldukları çocuk sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip çocuk sayıları değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.43'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.43.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çocuk Sayısı N=127/66/226/4	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	0	3,2180	,58763	2,372	,070	1,569	,196
	1	3,2686	,62937				
	2	3,2550	,63327				
	3	2,6023	,19418				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0	3,8150	,93672	1,062	,365	3,528	,015
	1	3,6098	,98657				
	2	3,6538	1,01434				
	3	2,3125	,65749				
<b>Devam Bağlılığı</b>	0	3,9580	,41306	2,024	,110	,979	,402
	1	4,0051	,37207				
	2	3,9145	,53153				
	3	4,1667	,57735				
<b>Normatif Bağlılık</b>	0	2,0659	,96950	2,395	,068	2,890	,035
	1	2,3750	1,04122				
	2	2,3617	1,05815				
	3	1,7188	,41300				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın sahip olunan çocuk sayısına göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği ise ilgili grup varyanslarının homojenliğine işaret etmektedir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın çocuk sayısına göre hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda gruplar arasında mümkün olan tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için geliştirilmiş olan ve her bir grup bazındaki gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Scheffe metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.44.** Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Çocuk Sayıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Değişken	Çocuk Sayısı	Çocuk Sayısı Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	0	1	,20511	,14948	,598
		2	,16120	,10925	,537
		3	1,50246*	,50026	,030
	1	0	-,20511	,14948	,598
		2	-,04391	,13783	,992
		3	1,29735	,50727	,090
	2	0	-,16120	,10925	,537
		1	,04391	,13783	,992
		3	1,34126	,49690	,065
	3	0	-1,50246*	,50026	,030
		1	-1,29735	,50727	,090
		2	-1,34126	,49690	,065
Normatif Bağlılık	0	1	-,30906	,15573	,270
		2	-,29578	,11382	,082
		3	,34719	,52118	,931
	1	0	,30906	,15573	,270
		2	,01327	,14360	1,000
		3	,65625	,52848	,673
	2	0	,29578	,11382	,082
		1	-,01327	,14360	1,000
		3	,64298	,51768	,673
	3	0	-,34719	,52118	,931
		1	-,65625	,52848	,673
		2	-,64298	,51768	,673

ANOVA testi neticesinde grup varyanslarının homojenlik gösterdiği tespit edilmiş ve devamında yapılan Post-Hoc (Scheffe) testi sonuçları ise ilgili gruplar içinde yalnızca çocuk sahibi olmayanlar ile 3 çocuk sahibi olanların duygusal bağlılıklarında farklılaşma olduğunu göstermiştir. Buna göre, çocuk sahibi olmayanların duygusal bağlılıklarının (3,8150), 3 çocuk sahibi kişilerden (2,6023) daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, normatif bağlılık için yapılan ANOVA testi ilgili modelin anlamlılığına işaret etmesine rağmen gruplar arası farklılıkların tespitine ilişkin yapılan Post-Hoc (Scheffe) analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir. Buna göre, normatif bağlılık ile sahip olunan çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını söylemek mümkündür.



#### 4.2.7.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.45’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.45.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grupları N=40/200/121/62	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	24-29	3,2852	,59728	1,505	,213	1,402	,242
	30-35	3,2791	,63488				
	36-41	3,2314	,63909				
	42 ve üzeri	3,1004	,52250				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	24-29	3,2398	,61843	,455	,714	1,364	,253
	30-35	3,8406	,92982				
	36-41	3,7456	,98173				
	42 ve üzeri	3,6074	1,01657				
<b>Devam Bağlılığı</b>	24-29	3,5242	1,01899	,623	,601	2,331	,074
	30-35	3,6826	,99393				
	36-41	3,8708	,39130				
	42 ve üzeri	4,0050	,47433				
<b>Normatif Bağlılık</b>	24-29	3,8733	,50001	5,471	,001	1,333	,263
	30-35	3,9328	,46894				
	36-41	3,9441	,47629				
	42 ve üzeri	2,2906	1,03944				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.7.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılığının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.46'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.46.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu N=83/139/128/73	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Lise	2,9042	,47937	15,180	,000	19,928	,000
	Ön Lisans	3,3044	,51042				
	Lisans	3,1790	,59689				
	Lisansüstü	3,6052	,75643				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lise	3,3539	1,12953	8,850	,000	6,322	,000
	Ön Lisans	3,9209	,83841				
	Lisans	3,5996	,99288				
	Lisansüstü	3,7483	1,00011				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Lise	3,9076	,48713	2,178	,090	,366	,777
	Ön Lisans	3,9748	,47941				
	Lisans	3,9362	,52209				
	Lisansüstü	3,9406	,36680				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise	1,7018	,57542	14,575	,000	36,430	,000
	Ön Lisans	2,1853	,89589				
	Lisans	2,1904	,97672				
	Lisansüstü	3,2106	1,16795				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında devam bağlılığı haricindeki diğer bağlılık türlerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de varyansların homojen olmadığına işaret etmektedir. Ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.47.** Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games Howell Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Lise	Ön Lisans	-,40029*	,06814	,000
		Lisans	-,27482*	,07451	,002
		Lisansüstü	-,70107*	,10299	,000
	Ön Lisans	Lise	,40029*	,06814	,000
		Lisans	,12547	,06825	,258
		Lisansüstü	-,30078*	,09855	,015
	Lisans	Lise	,27482*	,07451	,002
		Ön Lisans	-,12547	,06825	,258
		Lisansüstü	-,42625*	,10306	,000
	Lisansüstü	Lise	,70107*	,10299	,000
		Ön Lisans	,30078*	,09855	,015
		Lisans	,42625*	,10306	,000
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lise	Ön Lisans	-,56695*	,14293	,001
		Lisans	-,24569	,15190	,372
		Lisansüstü	-,39437	,17051	,100
	Ön Lisans	Lise	,56695*	,14293	,001
		Lisans	,32125*	,11295	,025
		Lisansüstü	,17258	,13696	,590
	Lisans	Lise	,24569	,15190	,372
		Ön Lisans	-,32125*	,11295	,025
		Lisansüstü	-,14868	,14630	,740
	Lisansüstü	Lise	,39437	,17051	,100
		Ön Lisans	-,17258	,13696	,590
		Lisans	,14868	,14630	,740
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise	Ön Lisans	-,48344*	,09881	,000
		Lisans	-,48862*	,10697	,000
		Lisansüstü	-,150881*	,15058	,000
	Ön Lisans	Lise	,48344*	,09881	,000
		Lisans	-,00518	,11501	1,000
		Lisansüstü	-,102536*	,15640	,000
	Lisans	Lise	,48862*	,10697	,000
		Ön Lisans	,00518	,11501	1,000
		Lisansüstü	-,102019*	,16168	,000
	Lisansüstü	Lise	1,50881*	,15058	,000
		Ön Lisans	1,02536*	,15640	,000
		Lisans	1,02019*	,16168	,000

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games Howell) testi sonuçları örgütsel bağlılık bağlamında lise ve ön lisans mezunları haricindeki diğer tüm gruplar arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, en yüksek örgütsel bağlılığa sahip grubun lisansüstü (3,6052) mezunlardan oluştuğu görülürken, en düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip grubun lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir (2,9042). Duygusal bağlılık düzeyine bakıldığında, lise ve lisans mezunlarının, ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre, ön lisans mezunlarının

duygusal bağılıklarının (3,9209), lise (3,3539) ve lisans (3,5996) mezunlarından daha yüksek olduğunu söylenebilir. Son olarak normatif bağılık düzeyine açısından bakıldığında ön lisans ve lisans mezunları hariç diğer tüm grupların birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre, en yüksek normatif bağılığa sahip grubun lisansüstü (3,2106) mezunlardan oluştuğu görülürken, en düşük normatif bağılık düzeyine sahip grubun lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir (1,7018).

#### 4.2.7.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağılıklarının hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağılıklarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.48’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.48.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi (Yıl) N=77/188/143/15	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	6-11	3,3205	,64514	,071	,975	,936	,423
	12-17	3,2553	,61815				
	18-23	3,1812	,60675				
	24 ve üzeri	3,1909	,59494				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	6-11	3,8133	,96391	1,231	,298	,775	,508
	12-17	3,6868	,96578				
	18-23	3,6014	1,03535				
	24 ve üzeri	3,7333	1,11290				
<b>Devam Bağlılığı</b>	6-11	3,9957	,39734	1,188	,314	,546	,651
	12-17	3,9362	,52485				
	18-23	3,9371	,46421				
	24 ve üzeri	3,8444	,29859				
<b>Normatif Bağlılık</b>	6-11	2,3214	1,05472	,658	,578	,487	,691
	12-17	2,3132	1,03728				
	18-23	2,1941	1,03234				
	24 ve üzeri	2,1583	,91913				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağılık ve alt boyutları ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.7.7. Katılımcıların Statüleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile üç bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.49’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.49.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Statü N=325/45/53	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	3,2621	,62685				
	Kalite Kontrol Teknisyeni	3,1616	,54585	,829	,437	,910	,403
	Aviyonik Teknisyeni	3,1698	,62440				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	3,7035	1,01008				
	Kalite Kontrol Teknisyeni	3,5556	,90984	,333	,717	,449	,639
	Aviyonik Teknisyeni	3,6627	,97091				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	3,9451	,46663				
	Kalite Kontrol Teknisyeni	4,0185	,45258	1,756	,174	1,121	,327
	Aviyonik Teknisyeni	3,8742	,54880				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,3085	1,04893				
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,1250	,91546	1,845	,159	1,034	,356
	Aviyonik Teknisyeni	2,1486	1,02758				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile statü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.7.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının çalışılan hava aracı tipine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip hava aracı tipi ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.48’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.50.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Hava Aracı Tipi Değişkeni

	Hava Aracı Tipi N=291/132	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Döner Kanat	3,2937	,62280	,326	,568	2,677	,008
	Sabit Kanat	3,1212	,59392				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Döner Kanat	3,7689	,96237	7,180	,008	2,594	,010
	Sabit Kanat	3,4924	1,03882				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Döner Kanat	3,9399	,48276	,878	,349	-,268	,789
	Sabit Kanat	3,9533	,46338				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Döner Kanat	2,3338	1,08562	17,553	,000	2,067	,040
	Sabit Kanat	2,1259	,89428				

#### Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın hava aracı tipine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç döner kanat hava aracı ihtisasına sahip kişilerin gerek örgütsel (3,2937-3,1212) gerek duygusal (3,7689-3,4924) gerekse de normatif bağlılıklarının (2,3338-2,1259) sabit kanat ihtisas sahiplerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.7.9. Katılımcıların Milliyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının katılımcıların milliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel adalet algılarının ortalaması ile beş bağımsız örnek grubuna milliyet ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.51’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.51. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Milliyet N=163/64/60/68/68	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Türkiye	3,4392	,78308	78,727	,000	17,236	,000
	Almanya	2,8082	,46238				
	ABD	3,0091	,38676				
	Hollanda	3,2360	,39527				
	Belçika	3,3757	,31004				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Türkiye	3,5261	1,05997	24,378	,000	12,467	,000
	Almanya	3,3379	1,08600				
	ABD	3,4563	1,04375				
	Hollanda	4,0037	,76963				
	Belçika	4,2610	,42636				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Türkiye	3,9663	,44566	,207	,935	,484	,748
	Almanya	3,9036	,53105				
	ABD	3,9417	,45080				
	Hollanda	3,8946	,48519				
	Belçika	3,9804	,51231				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Türkiye	2,9571	1,19100	88,168	,000	46,563	,000
	Almanya	1,4570	,51332				
	ABD	1,8625	,44549				
	Hollanda	1,9743	,66269				
	Belçika	2,0368	,59970				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın milliyetlere göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de ilgili grup varyanslarının homojen olmadığına işaret etmektedir. Ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.52. Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları**

Değişken	Milliyet	Milliyet Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Türkiye	Almanya	,63097*	,08428	,000
		ABD	,43012*	,07909	,000
		Hollanda	,20325	,07784	,072
		Belçika	,06354	,07194	,903
	Almanya	Türkiye	-,63097*	,08428	,000
		ABD	-,20085	,07638	,071
		Hollanda	-,42772*	,07509	,000
		Belçika	-,56743*	,06895	,000
	ABD	Türkiye	-,43012*	,07909	,000
		Almanya	,20085	,07638	,071
		Hollanda	-,22687*	,06922	,012
		Belçika	-,36658*	,06250	,000
	Hollanda	Türkiye	-,20325	,07784	,072
		Almanya	,42772*	,07509	,000
		ABD	,22687*	,06922	,012
		Belçika	-,13971	,06092	,154
Belçika	Türkiye	-,06354	,07194	,903	
	Almanya	,56743*	,06895	,000	
	ABD	,36658*	,06250	,000	
	Hollanda	,13971	,06092	,154	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Türkiye	Almanya	,18818	,15913	,761
		ABD	,06982	,15827	,992
		Hollanda	-,47760*	,12491	,002
		Belçika	-,73496*	,09781	,000
	Almanya	Türkiye	-,18818	,15913	,761
		ABD	-,11836	,19127	,972
		Hollanda	-,66579*	,16474	,001
		Belçika	-,92314*	,14526	,000
	ABD	Türkiye	-,06982	,15827	,992
		Almanya	,11836	,19127	,972
		Hollanda	-,54743*	,16391	,010
		Belçika	-,80478*	,14433	,000
	Hollanda	Türkiye	,47760*	,12491	,002
		Almanya	,66579*	,16474	,001
		ABD	,54743*	,16391	,010
		Belçika	-,25735	,10670	,120
Belçika	Türkiye	,73496*	,09781	,000	
	Almanya	,92314*	,14526	,000	
	ABD	,80478*	,14433	,000	
	Hollanda	,25735	,10670	,120	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Türkiye	Almanya	1,50002*	,11322	,000
		ABD	1,09456*	,10959	,000
		Hollanda	,98279*	,12313	,000
		Belçika	,92029*	,11828	,000
	Almanya	Türkiye	-1,50002*	,11322	,000
		ABD	-,40547*	,08617	,000
		Hollanda	-,51723*	,10284	,000
		Belçika	-,57973*	,09698	,000
	ABD	Türkiye	-1,09456*	,10959	,000
		Almanya	,40547*	,08617	,000
		Hollanda	-,11176	,09882	,790
		Belçika	-,17426	,09272	,334
	Hollanda	Türkiye	-,98279*	,12313	,000
		Almanya	,51723*	,10284	,000
		ABD	,11176	,09882	,790
		Belçika	-,06250	,10838	,978
Belçika	Türkiye	-,92029*	,11828	,000	
	Almanya	,57973*	,09698	,000	
	ABD	,17426	,09272	,334	
	Hollanda	,06250	,10838	,978	



ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları örgütsel bağlılık için Türkiye-Hollanda, Türkiye-Belçika ve Almanya-ABD dışında diğer milliyetler arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, Türk çalışanların örgütsel bağlılıklarının (3,4392) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların Almanlar (2,8082) olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık için, genel itibarıyla hemen hemen tüm milliyetler arasında farklılaşma olduğunu söylenebilir. Bu bağlamda Belçikalı çalışanların duygusal bağlılıklarının (4,2610) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük duygusal bağlılığa sahip çalışanların yine Almanlar (3,3379) olduğu görülmektedir. son olarak normatif bağlılık için, Almanya-Hollanda-Belçika haricindeki tüm milletler arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre, Türk çalışanların normatif bağlılıklarının (2,9571) diğer milletlerden daha yüksek olduğu görülürken, en düşük normatif bağlılığa sahip çalışanların yine Almanlar (1,4570) olduğu görülmektedir. Bu noktada normatif bağlılık düzeylerinin tüm milletler için düşük olduğu dikkat çekmektedir.

#### 4.2.7.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için örgütsel bağlılıklarının ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sektör ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.53.'de gösterilmektedir

**Tablo 4.2.53.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalışılan Sektör N=80/130/83/130	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kamu (Yurtiçi)	4,1051	,21968	11,877	,000	142,602	,000
	Kamu (Yurtdışı)	3,0434	,40255				
	Özel (Yurtiçi)	2,7974	,56158				
	Özel (Yurtdışı)	3,1864	,47642				
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kamu (Yurtiçi)	4,3422	,42691	12,469	,000	51,660	,000
	Kamu (Yurtdışı)	3,7067	,92522				
	Özel (Yurtiçi)	2,7395	,87635				
	Özel (Yurtdışı)	3,8548	,95042				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kamu (Yurtiçi)	3,9625	,45235	,888	,447	,198	,898
	Kamu (Yurtdışı)	3,9269	,45181				
	Özel (Yurtiçi)	3,9699	,44184				
	Özel (Yurtdışı)	3,9333	,53620				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kamu (Yurtiçi)	3,9750	,30515	8,686	,000	257,675	,000
	Kamu (Yurtdışı)	1,7173	,49576				
	Özel (Yurtiçi)	1,9759	,85282				
	Özel (Yurtdışı)	1,9577	,67996				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın çalışılan sektöre göre farklılaştığı görülmektedir. Levene istatistiği de ilgili grup varyanslarının homojen olmadığına işaret etmektedir. Ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.54.** Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Milliyet	Milliyet Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	1,06176*	,04301	,000
		Özel (Yurtiçi)	1,30774*	,06635	,000
		Özel (Yurtdışı)	,91875*	,04847	,000
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-1,06176*	,04301	,000
		Özel (Yurtiçi)	,24599*	,07104	,004
		Özel (Yurtdışı)	-,14301*	,05470	,046
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,30774*	,06635	,000
		Kamu (Yurtdışı)	-,24599*	,07104	,004
		Özel (Yurtdışı)	-,38899*	,07447	,000
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-,91875*	,04847	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,14301*	,05470	,046
		Özel (Yurtiçi)	,38899*	,07447	,000
Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	,63546*	,09414	,000	
	Özel (Yurtiçi)	1,60273*	,10738	,000	
	Özel (Yurtdışı)	,48738*	,09606	,000	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-,63546*	,09414	,000
		Özel (Yurtiçi)	,96727*	,12585	,000
		Özel (Yurtdışı)	-,14808	,11633	,581
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,60273*	,10738	,000
		Kamu (Yurtdışı)	-,96727*	,12585	,000
		Özel (Yurtdışı)	-1,11535*	,12728	,000
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-,48738*	,09606	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,14808	,11633	,581
		Özel (Yurtiçi)	1,11535*	,12728	,000
	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	2,25769*	,05527	,000
		Özel (Yurtiçi)	1,99910*	,09963	,000
		Özel (Yurtdışı)	2,01731*	,06871	,000
Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-2,25769*	,05527	,000	
	Özel (Yurtiçi)	-,25860	,10321	,064	
	Özel (Yurtdışı)	-,24038*	,07380	,007	
Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,99910*	,09963	,000	
	Kamu (Yurtdışı)	,25860	,10321	,064	
	Özel (Yurtdışı)	,01821	,11099	,998	
Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-2,01731*	,06871	,000	
	Kamu (Yurtdışı)	,24038*	,07380	,007	
	Özel (Yurtiçi)	-,01821	,11099	,998	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	1,06176*	,04301	,000
		Özel (Yurtiçi)	1,30774*	,06635	,000
		Özel (Yurtdışı)	,91875*	,04847	,000
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-1,06176*	,04301	,000
		Özel (Yurtiçi)	,24599*	,07104	,004
		Özel (Yurtdışı)	-,14301*	,05470	,046
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,30774*	,06635	,000
		Kamu (Yurtdışı)	-,24599*	,07104	,004
		Özel (Yurtdışı)	-,38899*	,07447	,000

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları örgütsel bağlılık için, kamu (yurtdışı) ile özel (yurtdışı) haricindeki diğer sektörler arasında farklılaşma olduğunu

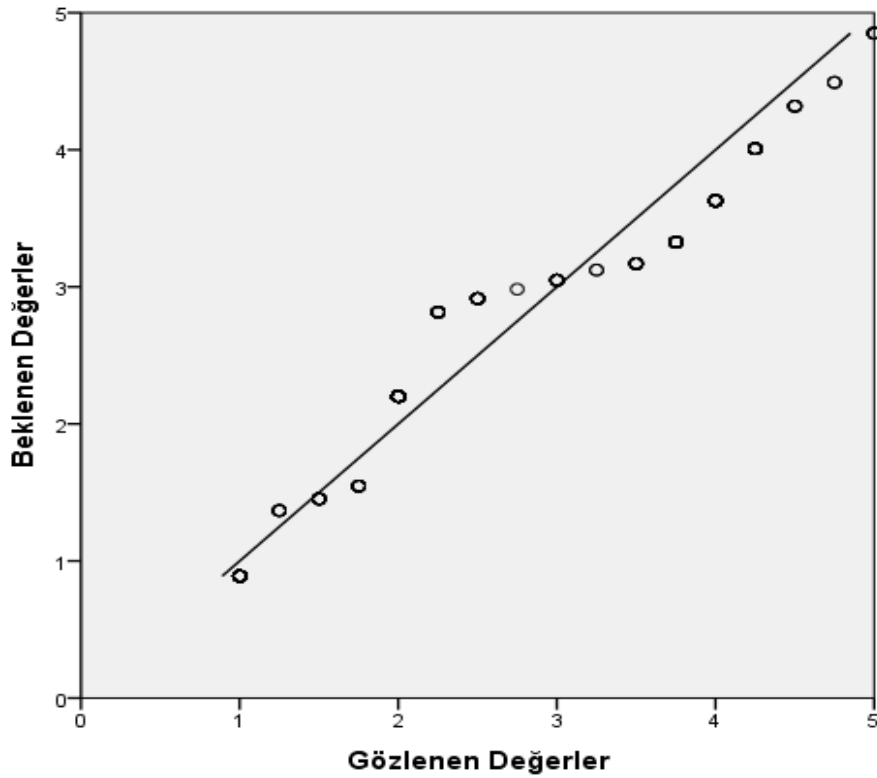
göstermektedir. Buna göre, kamu (yurtiçi) sektörü çalışanları örgütsel bağlılık (4,1051) düzeylerinin, özel (yurtiçi) (2,7974) sektörü çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık için, kamu (yurtdışı)-özel (yurtdışı) ve kamu (yurtdışı)-özel (yurtiçi) dışındaki diğer gruplar arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre, kamu (yurtiçi) sektörü çalışanlarının duygusal bağlılıklarının (4,3422), diğer sektör çalışanlarından yüksek olduğu görülmekte iken en düşük duygusal bağlılığa sahip olanların özel (yurtiçi) (2,7395) sektörü çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Son olarak, genel itibariyle hemen hemen tüm sektör çalışanlarının normatif bağlılıklarının istatistiksel açıdan farklılaştığı görülmektedir. Buna göre, kamu (yurtiçi) sektörü çalışanlarının duygusal bağlılıklarının (3,9750), diğer sektör çalışanlarından yüksek olduğu görülmekte iken en düşük duygusal bağlılığa sahip olanların kamu (yurtdışı) (1,7173) sektörü çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

#### 4.2.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, çalışılan hava aracı tipi, milliyet ve çalışılan sektör) bağlamında farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığa ilişkin dağılıma esas istatistikler ve Q-Q grafikleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2.55. İş Tatmini Dağılım İstatistikleri**

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	2,3203	1,06119	,766	-,352



**Şekil 4.2.11. İş Tatmini Ölçeği Q-Q Plot Grafiği**

Bu bulgular kapsamında normal dağılım gösterdiği değerlendirilen veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

#### 4.2.8.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.56’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.56.** İş Tatmini ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet N=32/391	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
İŞ TATMİNİ	Kadın	2,0313	,81258	7,773	,006	-	,048
	Erkek	2,3440	1,07639			2,036	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin (2,3440), kadınlara (2,0313) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.8. 2. Katılımcıların Medeni Durumları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkeni ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.57’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.57.** İş Tatmini ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum N=85/338	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
İŞ TATMİNİ	Bekar	2,0559	,93333	9,701	,002	-	,005
	Evli	2,3868	1,08210			2,826	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç bekarların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin (2,3868), evlilere (2,0559) oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.8.3. Katılımcıların Çocuk Sayıları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin sahip oldukları çocuk sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip çocuk sayıları değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.56'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.58.** İş Tatmini ile Çocuk Sayıları Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çocuk Sayısı N=127/66/226/4	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	0	2,1358	1,02825	1,960	,119	2,267	,080
	1	2,4205	1,06623				
	2	2,4038	1,07542				
	3	1,8125	,31458				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin sahip olunan çocuk sayısına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

#### 4.2.8.4. Katılımcıların Yaş Grupları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkeni ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.59'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.59.** İş Tatmini ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grupları N=40/200/121/62	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	24-29	2,4188	1,12857	5,715	,001	1,279	,281
	30-35	2,3200	1,09967				
	36-41	2,4029	1,10273				
	42 ve üzeri	2,0968	,75389				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

#### 4.2.8.5. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip eğitim düzeyi ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.60’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.60.** İş Tatmini ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu N=83/139/128/73	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	Lise	1,7530	,61050	11,479	,000	32,833	,000
	Ön Lisans	2,2338	,94897				
	Lisans	2,2559	1,01148				
	Lisansüstü	3,2432	1,17849				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Ortaya çıkan farklılığın hangi değişken grupları arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.61.** İş Tatmini ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games Howell Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
İŞ TATMİNİ	Lise	Ön Lisans	-,48080*	,13293	,005
		Lisans	-,50285*	,13505	,003
		Lisansüstü	-1,49014*	,15376	,000
	Ön Lisans	Lise	,48080*	,13293	,005
		Lisans	-,02205	,11739	,998
		Lisansüstü	-1,00934*	,13851	,000
	Lisans	Lise	,50285*	,13505	,003
		Ön Lisans	,02205	,11739	,998
		Lisansüstü	-,98729*	,14055	,000
	Lisansüstü	Lise	1,49014*	,15376	,000
		Ön Lisans	1,00934*	,13851	,000
		Lisans	,98729*	,14055	,000

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik gösterdiğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games Howell) testi sonuçları iş tatmini için ön lisans ve lisans mezunları haricindeki diğer tüm gruplar arasında farklılaşma olduğunu

göstermektedir. Buna göre, en yüksek iş tatminine sahip grubun lisansüstü (3,2432) mezunlardan oluştuğu görülürken, en düşük iş tatminine sahip grubun lise (1,7530) mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

#### 4.2.8.6. Katılımcıların Hizmet Süreleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.62’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.62.** İş Tatmini ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi (Yıl) N=77/188/143/15	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	6-11	2,3994	1,10714	2,065	,104	,835	,475
	12-17	2,3710	1,06866				
	18-23	2,2360	1,05182				
	24 ve üzeri	2,0833	,78300				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmini ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.8.7. Katılımcıların Statüleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile üç bağımsız örnek grubuna sahip hizmet süreleri ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.63’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.63.** İş Tatmini ile Statü Değişkeni Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Statü N=325/45/53	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	Uçuş ve Bakım Teknisyeni	2,3662	1,07966	3,414	,034	1,432	,240
	Kalite Kontrol Teknisyeni	2,1111	,87671				
	Aviyonik Teknisyeni	2,2170	1,07868				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmini ile statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.



#### 4.2.8.8. Katılımcıların Çalıştıkları Hava Aracı Tipleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin çalışılan hava aracı tipine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile iki bağımsız örnek grubuna sahip hava aracı tipi ortalaması bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.64’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.64.** İş Tatmini ile Hava Aracı Tipi Değişkeni Arasındaki Farklılıklara

	Hava Aracı Tipi N=291/132	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		T-Testi Sonuçları	
				F	Sig.	T	Sig.
İŞ TATMİNİ	Döner Kanat	2,3814	1,11248	15,613	,000	1,886	,060
	Sabit Kanat	2,1856	,92805				

#### Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmini ile hava aracı tipi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.8.9. Katılımcıların Milliyetleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin milliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için İş tatminlerinin ortalaması ile beş bağımsız örnek grubuna milliyet ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.65’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.65.** İş Tatmini ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Milliyet N=163/64/60/68/68	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	Türkiye	3,0031	1,20409	63,019	,000	42,674	,000
	Almanya	1,5000	,56344				
	ABD	1,9167	,48857				
	Hollanda	2,0294	,74254				
	Belçika	2,1029	,68599				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin milliyete göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Ortaya çıkan farklılığın hangi değişken grupları arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.66.** İş Tatmini ile Milliyet Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Milliyet	Milliyet Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
İŞ TATMİNİ	Türkiye	Almanya	1,50307*	,11771	,000
		ABD	1,08640*	,11346	,000
		Hollanda	,97366*	,13040	,000
		Belçika	,90013*	,12576	,000
	Almanya	Türkiye	-1,50307*	,11771	,000
		ABD	-,41667*	,09454	,000
		Hollanda	-,52941*	,11432	,000
		Belçika	-,60294*	,10900	,000
	ABD	Türkiye	-1,08640*	,11346	,000
		Almanya	,41667*	,09454	,000
		Hollanda	-,11275	,10994	,843
		Belçika	-,18627	,10440	,387
	Hollanda	Türkiye	-,97366*	,13040	,000
		Almanya	,52941*	,11432	,000
		ABD	,11275	,10994	,843
		Belçika	-,07353	,12259	,975
	Belçika	Türkiye	-,90013*	,12576	,000
		Almanya	,60294*	,10900	,000
		ABD	,18627	,10440	,387
		Hollanda	,07353	,12259	,975

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games Howell) testi sonuçları iş tatmini için ABD-Hollanda-Belçika vatandaşı çalışanlar haricindeki diğer tüm gruplar arasında farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, en yüksek iş tatminine sahip grubun Türk (3,0031) çalışanlardan oluştuğu görülürken, en düşük iş tatminine sahip grubun ise Alman çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (1,5000). Elde edilen bu veriler Alman vatandaşı olan çalışanlar için örgütsel bağlılıkla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.

#### 4.2.8.10. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan katılımcıların iş tatminlerinin katılımcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için iş tatminlerinin ortalaması ile dört bağımsız örnek grubuna sektör ortalaması tek yönlü varyans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.2.67.'de gösterilmektedir

**Tablo 4.2.67.** İş Tatmini ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalışılan Sektör N=80/130/83/130	Ortalama	Standart Sapma	Levene İstatistiği		ANOVA Sonuçları	
				F	Sig.	F	Sig.
İŞ TATMİNİ	Kamu (Yurtiçi)	3,9906	,47807				
	Kamu (Yurtdışı)	1,7462	,52180	3,070	,028	204,533	,000
	Özel (Yurtiçi)	2,0512	,88065				
	Özel (Yurtdışı)	2,0385	,76785				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde değişken grup ortalamaları bağlamında iş tatmininin çalışılan sektöre göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Ortaya çıkan farklılığın hangi değişken grupları arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, gözlem miktarlarının eşitliği varsayımının gerekli olmadığı Games-Howell metodu kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.68.** İş Tatmini ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farklılıklara İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Sektör	Çalışılan Sektör Grupları	Ortalama Farkları	Standart Hata	Anlamlılık
İŞ TATMİNİ	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	2,24447*	,07037	,000
		Özel (Yurtiçi)	1,93942*	,11046	,000
		Özel (Yurtdışı)	1,95216*	,08598	,000
	Kamu (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-2,24447*	,07037	,000
		Özel (Yurtiçi)	-,30505*	,10695	,026
		Özel (Yurtdışı)	-,29231*	,08142	,002
	Özel (Yurtiçi)	Kamu (Yurtiçi)	-1,93942*	,11046	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,30505*	,10695	,026
		Özel (Yurtdışı)	,01274	,11781	1,000
	Özel (Yurtdışı)	Kamu (Yurtiçi)	-1,95216*	,08598	,000
		Kamu (Yurtdışı)	,29231*	,08142	,002
		Özel (Yurtiçi)	-,01274	,11781	1,000

ANOVA testi ile grup varyanslarının homojenlik göstermediğinin tespit edilmesi neticesinde yapılan Post-Hoc (Games-Howell) testi sonuçları iş tatmini bağlamında özel (yurtiçi) ile özel (yurtdışı) haricindeki diğer sektörler arasında farklılaşma olduğunu

göstermektedir. Buna göre, kamu (yurtiçi) sektörü çalışanlarının işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin (3,9906), özel (yurtiçi) (2,0512) ve özel (yurtdışı) (2,0385) sektör çalışanlarından ziyade kamu (yurtdışı) (1,7462) sektör çalışanlarından çok daha yüksek olduğu görülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

### SONUÇ

Bu çalışma; 5 farklı ülkede kamu ve özel sektörde çalışan 423 kişilik hava aracı bakım teknisyeni örneklem grubunda gerçekleştirilmiş ve çalışmada örneklem grubunun örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisi ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün mevcudiyetine yanıt aranmıştır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde bu üç değişkeni ele alan çalışmaların çok uluslu boyutta yeterince olmaması, bununla birlikte bu çalışmada ele alınan örneklem grubuna odaklanan çalışmanın araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla bulunmayışı ayırt edici özelliği olarak öne çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında öne sürülen üç temel hipotezin testleri sonrasında konuyu ele alan diğer çalışmalardan farklı olarak adalet ve bağlılık değişkenlerine yönelik alt hipotezlerde test edilmiştir.

Değişkenler arası ilişkilerin mevcudiyetine yönelik olarak gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde araştırmanın ilk hipotezi olan “örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Farklı örneklem gruplarında çeşitli şekillerde ele alınan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin literatürde yer alan çalışmalara benzer şekilde bir sonuç sergilemesinin, çalışmanın kabul gören değişken ilişkisini desteklediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar (Karavardar, 2015; Erkuş ve ark., 2011; Astar, 2018; Mete, 2019) yapılan çalışmanın literatürle uyum içerisinde olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında örneklem grubu özelinde genelleme yapılacak olursa işgören üzerinde oluşturulacak pozitif adalet algısının kişilerin örgüte bağlılıklarını olumlu yönde tetikleyeceği, bununla beraber adil olmayan bir durum algılamaları ve bunun süreklilik sergilemesinin tam tersi şekilde bağlılığı azaltacağı ön görülmektedir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi alt boyutları ile ele alan hipotezler incelendiğinde; “işlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık” arasında pozitif yönlü orta düzeyde; “işlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık” arasında ise kuvvetli ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığın alt boyutları ile anlamlı ilişkisi tespit edilemezken, “kişilerarası adalet algısı ile duygusal bağlılık”

arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir; “bilgisel adalet algısı ile devamlılık bağlılık” arasında ise negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde işlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar (Öz ve Sağlam, 2019; Cihangiroğlu, 2009; Yüksel, 2018); işlemsel adalet algısı ile normatif bağlılığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar (Sağlam, 2019; Koyuncu, 2019; Balık, 2013); kişiler arası adalet algısı ile duygusal bağlılığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar (Çolakoğlu ve ark., 2021; Cihangiroğlu, 2011; Ha ve Ha, 2015) ve bilgisel adalet algısı ile devamlılık bağlılığın ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalar (Uçar, 2016; Karanja, 2016) yapılan çalışmanın literatürle uyum içerisinde olduğunu göstermiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkisinin ortaya konmasına müteakip bir sonraki aşama ve hipotez olarak bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın örgütsel adalet algısından etkilenip etkilenmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda alt boyutları da ele alan regresyon analizi neticesinde örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu; katılımcıların örgütsel bağlılıklarındaki değişimin örgütsel adalet algıları ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Söz konusu etki değişkenlerin alt boyutlarıyla beraber incelendiğinde; işlemsel adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve duygusal bağlılıkta gerçekleşen değişimin işlemsel adalet algısı ile açıklanabildiği, yine aynı şekilde işlemsel adaletin normatif bağlılığın da anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve normatif bağlılıkta gerçekleşen değişimin işlemsel adalet algısı ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde söz konusu etkilerin bir önceki ilişki hipotezinin kuvvetiyle paralellik gösterdiği dikkat çekmektedir. Öyle ki dağıtım adaleti algısının hiçbir bağlılık boyutuyla ilişkisinin olmaması doğal olarak regresyon analizine de yansımış ve söz konusu değişkenlerin birbirlerine etkileri tespit edilememiştir. Adalet algısının üçüncü alt boyutuna gelindiğinde kişilerarası adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ayrıca bilgisel adaletin devamlılık bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde kişilerarası adaletin duygusal bağlılığın anlamlı yordayıcısı olduğunu gösteren çalışmalar (Ohana, 2014; Ha ve Ha, 2015); işlemsel adaletin duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu gösteren çalışmalar

(Moussa, 2013; Andrews ve ark., 2008; Tjahjono, 2015); işlemsel adaletin normatif bağlılığın da anlamlı bir yordayıcısı olduğunu gösteren çalışmalar (Daly ve Geyer, 1995; Lowe ve Vodanovich, 1995) ile bilgisel adaletin devamlılık bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu gösteren çalışmalar (Gichira ve ark., 2017; Marzucco ve ark., 2014) yapılan çalışmanın literatürle uyum içerisinde olduğunu göstermiştir.

Son ana hipotez olarak gerek örgütsel adalet gerek örgütsel bağlılıkla ilişkisi birçok çalışmada ortaya konulmuş, işgören için farklı mevcudiyeti veya eksikliği doğrultusunda etki alanlarına sahip iş tatminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ele alan çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş, iş tatmininin devreye girmesiyle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı kaybolduğu gözlemlenmiştir. Son olarak aracılık etkisinin teyidi sağlanmıştır. Bu doğrultuda iş tatminin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde direkt olarak çalışmamıza paralellik göstermese de iş tatmininin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki aracılık rolünü ortaya koyan çalışmalar (Akbar ve Shahzad, 2017; Mashi, 2017; Setianto, 2020) ile içsel ve dışsal iş tatmininin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerdeki aracılık rolünü ortaya koyan çalışma (Erkuş ve ark., 2011) yapılan çalışmanın literatürle uyum içerisinde olduğunu göstermiştir.

Değişkenler arası ilişki ve etkilerin incelenerek araştırma hipotezlerinin test edilmesine müteakip çalışma modelinde yer alan değişkenlerin demografik farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak örgütsel adalet algısının, “cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, milliyet, çalışılan hava aracı tipi ve sektörü ile milliyet” değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılık gösterip göstermediğine incelenmiştir. Dağılım istatistiklerine göre gerçekleştirilen ANOVA ve T-testi sonuçları ile Post-Hoc analizleri örgütsel adalet temel ölçeği ve alt boyutlarının farklı demografik özelliklerle anlamlı farklılıklar sergilediği tespit edilmiştir. Sırasıyla incelendiğinde, cinsiyet bağlamında, işlemsel adalet algısında gözlemlenen anlamlı farklılık neticesinde erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bir adalet algısı sergiledikleri; medeni durum özelinde, evli katılımcıların genel örgütsel adalet algıları ile işlemsel ve bilgisel adalet algılarının bekârlara göre daha yüksek oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayılarına göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde ilk aşamada temel ölçek ve işlemsel adalete göre

farklılık gözlemlenmesine rağmen çoklu karşılaştırma amacıyla gerçekleştirilen Scheffe analizi neticesinde anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışmaya esas teşkil eden anketin yaş grupları sınıflandırması 4 kategoride ele almıştır ve bu grupların örgütsel adalet algısı ve alt boyutu olan işlemsel adalet algısı ile anlamlı farklılıkları gözlemlenmiştir. Homojenliği gözlemlenen grup varyanslarına Scheffe analizi uygulanmış ve 36-41 yaş grubunun örgütsel adalet algısının 42 yaş ve üzeri katılımcılara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bağımsız t testi sonucunda anlamlı farklılık gösteren bilgisel adalet boyutunda, gerçekleştirilen bu analiz sonucunda guruplar arası anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına gelindiğinde bilgisel adalet algısı hariç tüm temel ve alt boyutlarla anlamlı farklılık gözlemlenmiş, bununla beraber varyansların homojenliğinde farklılık tespit edildiği için iki farklı Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda homojenlik göstermeyen örgütsel adalet algısı ölçeği ve işlemsel adalet boyutuna yönelik Games-Howell analizi gerçekleştirilmiş, lisans üstü eğitim düzeyine sahip kişilerin hem örgütsel hem de işlemsel adalet algılarının lisans, ön lisans ve lise mezunu kişilere göre daha yüksek olduğunu; varyans homojenliği gösteren dağıtım ve kişilerarası adalet boyutlarına yönelik gerçekleştirilen Scheffe analizi neticesinde ise ön lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların dağıtım adaleti algılarının; lisans üstü mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu, bununla beraber ön lisans mezunlarının kişilerarası adalet algılarının, lisans mezunlarından, lisans mezunlarının ise lise mezunlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların hizmet süreleri, statüleri ve çalıştıkları hava araçları bağlamında anlamlı bir farklılık gözlemlenemezken; milliyetleri bağlamında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Türk çalışanların örgütsel adalet ve işlemsel adalet algılarının diğer milletlerden daha yüksek olduğu, Belçikalı çalışanların kişilerarası adalet algılarının diğer milletlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son demografik değişken olarak karşımıza çıkan sektörel bazda farklılaşma incelendiğinde ise yurtdışında kamu sektöründe çalışan katılımcıların örgütsel adalet algılarının, yurtiçi ve yurtdışında özel sektörde çalışan katılımcılardan daha düşük olduğu, bununla birlikte yurtiçinde kamu sektöründe çalışan katılımcıların işlemsel adalet algılarının diğer üç sektöre göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak incelenen örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ilk olarak cinsiyet değişkeni



ele alınmıştır. Sadece normatif bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı gözlemlenen test sonuçlarına göre erkek katılımcıların normatif bağlılığının, kadınlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumları mercek altına alındığında cinsiyet değişkenine benzer şekilde yine normatif bağlılıkla anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar evlilerin normatif bağlılığının, bekârlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bir diğer değişken olan katılımcıların çocuk sayılarına bakıldığında, çocuk sahibi olmayanların duygusal bağlılıklarının üç çocuk sahibi kişilerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yaş değişkeni herhangi bir bağlılık boyutu ile anlamlı farklılık göstermezken; katılımcıların eğitim düzeyleri çeşitli bağlılık boyutlarıyla anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre, en yüksek örgütsel bağlılığa sahip grubun lisansüstü mezunu katılımcılardan oluştuğu görülürken, en düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip grubun ise lise mezunlarından oluştuğu, ön lisans mezunlarının duygusal bağlılıklarının lise ve lisans mezunlarından daha yüksek olduğunu, en yüksek normatif bağlılığa sahip grubun lisansüstü mezunlardan oluştuğu, en düşük normatif bağlılık düzeyine sahip grubun lise mezunlarından oluştuğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların hizmet süreleri ve statüleri bağlamında bağlılık değişkeni ile anlamlı farklılık gözlemlenmemiş, bununla birlikte çalışılan hava aracı tipi ekseninde incelendiğinde döner kanat hava aracı ihtisasına sahip kişilerin gerek örgütsel gerek duygusal gerekse de normatif bağlılıklarının sabit kanat ihtisas sahiplerinden daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Katılımcıların milliyetlerine göre gerçekleştirilen testler neticesinde Türk çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının diğer milletlerden daha yüksek olduğu, bunun yanında Belçikalı çalışanların duygusal bağlılıklarının diğer milletlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son demografik değişken olarak incelenen sektörel farklılaşmaya yönelik olarak, yurtiçi kamu sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, yurtiçi özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu; yine aynı şekilde yurtiçi kamu sektöründe çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının diğer sektörlerle nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak çalışmanın aracı değişkeni olarak incelenen iş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna doğrultuda gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına göre erkeklerin işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin, kadınlara oranla daha yüksek olduğu, bununla birlikte bekârların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin evlilere oranla daha yüksek olduğunu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların çocuk sayıları, yaş grupları, hizmet süreleri, statüleri ve çalıştıkları hava araçları bağlamında anlamlı farklılık gözlemlenmezken, eğitim düzeyleri iş tatmini ile anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre en yüksek iş tatminine sahip grubun lisansüstü mezunlardan oluştuğu görülürken, en düşük iş tatminine sahip grubun lise mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların milliyetlerine göre gerçekleştirilen testler neticesinde en yüksek iş tatminine sahip grubun Türk çalışanlardan oluştuğu görülürken, sektörel bazda incelendiğinde yurtiçi kamu sektöründe çalışan katılımcıların iş tatminlerinin diğer sektörlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve iş tatmini ile farklılaştığı tespit edilmiştir.

## **ÖNERİLER**

Çalışma sonuçları incelendiğinde katılımcıların ele alınan üç değişkene yönelik algılarının orta düzeyde olduğu başka bir ifadeyle kararsızlık sergiledikleri görülmektedir. Bu çerçevede ele alındığında bu algıların olumlu yönde güçlendirilmesi veya mevcut olan durumun korunabilmesi için aşağıdaki önermeler önem kazanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık perspektifinde incelendiğinde öncelikle sergilenen bağlılığa göre gerekli tespitlerin yapılması izlenecek yolun belirlenmesinde öne çıkmaktadır. Duygusal bağlılığın öncüllerinden kabul edilen örgütün değerlerinin kişi tarafından istekle kabul görmesinin sağlanması için olumlu bir atmosfer altında ortak kurum kültürünün oluşturulması duygusal bağlılığın artırılmasına önderlik edecektir. Bu amaç altında genel olarak lider tarafından belirlenen değerler üzerinden oluşturulan atmosferin tüm kurum çalışanları tarafından benimsenmesi için çeşitli adımlar atılmaktadır. Bu çerçevede işletmelerde uygulanacak açık kapı politikaları, iletişim kolaylıkları, çalışanların örf, adet ve inançlarına saygılı uygulamaların varlığı değer oluşumunu kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Bunun yanında kurumun belirlediği normlar, uygulama usulleri, informal faaliyetlerin ortak bir çatı altında oluşturulması ve bunun tüm iç paydaşlar tarafından benimsenmesi kurum bünyesinde özgün bir kültürün oluşmasına yardımcı olacak diğer faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rutin iş olarak da ifade edebilen monotonluğun işgören üzerinde zamanla bıkkınlık yaratabileceği, bu durumun iş tatmini üzerinden bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceği göz önüne alındığında özellikle bakım personelinin rutin iş akışından ziyade bir döngü çerçevesinde farklı işlere odaklanmasının sağlanması en azından bağlılığın korunmasına

katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek bir plan dahilinde iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi yöntemlerin kullanılarak çalışanların belirli aralıklarla farklı işlere yönlendirilmesi monotonluğu aşma açısından önemli bir metot olarak kendisini göstermektedir. Bu çerçevede uygulanacak eğitim programlarında işgörenin kapasitesinin ve istek durumunun göz önünde bulundurulmasının değişime olan direnci azaltacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanında iş ortamında çalışana müzik dinletilmesinin çalışma performansı etkilediği ve monotonluğu azalttığı gözlemlenmektedir (Türkel ve Telman, 1991).

Bir diğer alt değişken olan devamlılık bağlılığı açısından sonuçlar incelendiğinde çalışanların genel olarak yan bahisler üzerinden bağlılık sergiledikleri göze çarpmaktadır. Bu bulgu ışığında yola çıkıldığında işgörenlerin bağlılıklarının korunmasına yönelik geliştirilecek sosyal ve finansal mekanizmaların önemli olabileceği değerlendirilmektedir. Emeklilik fonları, hizmet süresine bağlı prim mekanizmaları, kurumun parçası olmaktan kaynaklı sosyal imtiyazlar bu teşvik araçlarına örnek gösterilebilmektedir. Özele inildiğinde Türk Silahlı Kuvvetleri ve Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından uygulanan OYAK ve Polis Sandığı uygulamaları, Türk Havacılık ve Uzay Sanayii AŞ (TUSAŞ) tarafından uygulanan emeklilik programı ve özel sağlık sigortası avantajları, Almanya’da konuşlu bulunan MTU Aero Engines firması tarafından sağlanan özel avantajlarla araç alım fırsatları (Mercedes, Audi, BMW’de %20 ilave indirim imkanı), eğitim kurumlarında ilave indirim imkanları gibi işletme politikalarının çalışanların kuruma devamlılık bağlılığı sergilemelerini teşvik edebileceği değerlendirilmektedir.

Normatif bağlılık perspektifinde yaklaşıldığında ise psikolojik mecburiyet duygusunun ağırlığı önem kazanmaktadır. Örneklem özelinde ele alındığında personelin kariyer paternindeki dönüm noktalarına anahtar rolü oynayabilecek eğitim imkanlarının sağlanması işgörenin normatif bağlılığını tetikleyebileceği öngörülebilmektedir. Özellikle havacılık sektöründe işgörenin kendisini geliştirmesine olanak sağlayacak eğitim ve kursların pahalı olması bu tarz eğitimlerin bireysel olarak karşılanmasını zora sokmaktadır. Bu eğitimleri kurum tarafından sağlanan iş görenin normatif bağlılık sergileyebileceği değerlendirilmektedir. Yine devamlılık bağlılığına paralel olarak elde ettiği ya da edeceği kazanımların diğer kurumlarda aynı işi yapan işgörelere kıyasla fazla

olması kişinin vicdani değerlerini etkileyebilmekte, bu da normatif bağlılıklarını artırabilmektedir.

Bir diğer değişken olan adalet algısı ve alt boyutları çerçevesinde genel algının orta düzeyde olması, bağlılık gibi adalet algısının da kurum lehine geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Hangi alt boyut altında olursa olsun ödül ve teşvik mekanizmalarının şeffaflığı, iletişimin açıklığı, ayrımcılığın minimum düzeye indirilmesi adalet algısını artıran etkenler olarak öne çıkmaktadır. Bu prensiplerin etkisi altında oluşturulan bir atmosferde çalışan bağlılığının ve tatminin olumlu yönde etkilenmesi muhtemel görülmektedir. Genel olarak çalışan perspektifinde adaletsizlik algısının öne çıkması ve bağlılığın azalması çeşitli durumlarla kendini gösterdikten sonra yönetim kademesinin dikkatini çekmektedir. Bu durumda geri dönüşün sağlanması erken teşhise oranla daha zahmetli ve sancılı olabilmektedir. Bu nedenledir ki, belirli zaman aralıklarında rutin olarak gerçekleştirilecek kurum içi danışmanlık faaliyetleri işgörenin düşünceleri hakkında genel resmin çizilmesine yardımcı olabileceği, yapılacak geri bildirimlerle yanlış algı oluşumunun önlenebileceği değerlendirilmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde dağıtım adaletinin herhangi bir örgütsel bağlılık boyutuyla ilişki içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde söz konusu tespitin diğer çalışmalar ile paralellik sergilediği görülmektedir. Nedeni incelendiğinde işgörenin örgüt içi dağıtımları adil olarak algılamasa bile etkileşimin etkisiyle bağlı kalabildikleri öne çıkmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin dağıtım bağlantılı faktörlerden daha fazla öne çıkabileceği varsayımı sonucun dayanağı olarak görülebilmektedir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan kişilerarası adalet ile bilgisel adaletin bağlılıkla ilişkisi dikkate alındığında bu varsayım çalışma özelinde doğru olarak kabul edilebilmektedir.

İş tatmini çerçevesinde çalışmanın sonuçları ele alındığında örneklem grubunun iş tatmini konusunda kararsızlık sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durum aslında yöneticilere iş gören algısını geliştirecek alan bırakmaktadır. Öyle ki işgörenlerle aralarında bulunan iletişim kanallarının açık olması ve bu durumun iş gören tarafından da tatminkâr bir düzeyde kabul görmesi işgören tatminini olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yönetim tarzı olarak karar alma süreçlerinde iş gören fikrine önem vererek onları bu sürece dahil eden, sorunlarına mümkün olan en kısa sürede çözüm bulmayı hedefleyen, yerinde ve zamanında takdir mekanizmalarını

kullanan, adil bir ücret mekanizması kullanan bir yönetim çalışanın tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Tüm bu veriler ışığı altında gerçekleştirilen çalışma ile örneklem özelinde elde edilen sonuçlarla çalışma konusu aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda ilerleyen dönemlerde konu özelinde yapılacak çalışmaların; havacılık sektörünün diğer ana yapı taşlarını oluşturan pilot ve yer hizmetleri personelinin de konu özelinde incelenmesinin, örneklem çapının büyümesinin çalışma sonuçlarına ne şekilde etki edeceğinin araştırılmasının gölgede kalan sorulara cevap olacağı ve bağlılık-adalet-tatmin üçgeninin ilişkisini anlamaya yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

Abbasi, M., S., Yazdanirad, vd., “Relationship Among Noise Exposure, Sensitivity, and Noise Annoyance with Job Satisfaction and Job Stress in A Textile Industry”, *Noise & Vibration Worldwide*, 50/2019, (6), ss.195-201.

Abdulla, M.H.A. ve J.D. Shaw, “Personal Factors and Organizational Commitment, Main and Interactive Effects in The United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*, 11/1999, (1), ss. 77-93.

Abdullah, M., “The Impact of Organisational Stressors on The Organisational Commitment of Contrasting Gender Working at London City Airport”, *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 4/2019, (2), ss.95-118.

Ada, N., İ., Alver, vd., “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 8/2008, (2), ss.487-518.

Adams, J.S., “Toward An Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and, Social Psychology*, 67/1963, (5), ss. 422-436.

Adekola, B., “The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities”, *International Journal of Human Resource Studies*, 2/2012, (2), ss.1-18.

Adler, N.E., T., Boyce, vd., “Socioeconomic Status and Health”, *American Psychologist*, 49/1994, (1), ss.15-24.

Aida, M., “Role of Herzberg Motivation-Hygiene Theory on Explanation of Job Satisfaction among Staff at Organization”, *International Journal of Information Research and Review*, 2/2015, (12), ss.1491-1492.

Akca, B., (2012) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana (T.C.).

Akcan, G., A.S., Ünsar, vd., “Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14/2014, (27) ss.51-74.

Akçakaya, R.Ö. ve S., Erden, “Stres ve Stresle Baş Etmede Psikiyatrik Yaklaşım”, *The Journal of Turkish Family Physician*, 5/2014, (2), ss.18-25.

Akdemir, B. ve A.M., Açan, “Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8/2017, (2), ss.57-79.

Akdeniz, C., “Myers Briggs Tip Belirleyici, Örnek Çalışma: İlköğretim Öğretmenlerinin MBTI Profilleri”, *SDU International Journal of Educational Studies*, 3/2016, (1), ss.67-83.

Akgemci, T., “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 15/2001, (1-2), ss.301-309.

Akman, S., “Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 34-35/2004, ss.40-55.

Akova, O., B.D. Emiroğlu, vd., “Satisfaction And Turnover Intent: A Study At Five Star Hotels in Istanbul”, *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2/2015, (4), ss.378-402.

Aksoy, A. ve F., Kutluca, “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2005, (49), ss.458-486.

Aksoy, A., B., Akdemir, vd., “İşgörenlerin Duygusal Bağlılıkları İle Kişisel Özellikleri Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4/2013, (2), ss.104-123.

Aksoy, A. ve O. Yılmaz, “Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Academic Value Studies*, 2/2016, (5), ss. 73-83.

Aksoylar, F., (2003) *Gemi Yönetiminde Stres Etmenleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa (K.K.T.C.).

Al Mamun, C.A. ve N., Hasan, “Factors Affecting Employee Turnover and Sound Retention Strategies in Business Organization: A Conceptual View”, *Problems and Perspectives in Management*, 15/2017, (1), ss. 63-71.

Alderfer, C.P., “Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25/1989, (4), ss.351-365.

Aldwin, C.M., K.J., Sutton, vd., “Age Differences in Stress, Coping, and Appraisal: Findings From the Normative Aging Study”, *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 51B/1996, (4), ss.179-188.

Alfulaj, A.R. ve F.A., Alnasir, “Type A and B Personalities From a Psychological Perspective Among Medical Students”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4/2014, (7), ss.559-566.

Alga, E., “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi”, *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 28/2017, ss.97-124.

Allport, G. ve H. Odbert, "Trait-Names: A Psycho-lexical Study", *Psychological Review*, 47/1936, (1), ss.1-171.

Allen, N.J. ve J.P. Meyer "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63/1990, (3), ss.1-18.

Almeida, D.M. ve R.C., Kessler "Everyday Stressors and Gender Differences in Daily Distress", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75/1998, (3), ss.670/680.

Alromaihi, M.A., Z.A., Alshomaly, vd., "Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of The Relationship Between The Two Variables", *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6/2017, (1), ss.1-20.

Alparslan, E. ve K. Orhan, "İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7/2016, (2), ss.41-64.

Alshery, W.R., F., Ahmad, vd., "The Moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training and Leadership with Employee Performance", *International Journal of Business Administration*, 6/2015, (2), ss.30-41.

Altan, S., "Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar", *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/2018, (3), ss.137-158.

Andrews, M.C., K.M., Kacmar, vd., "Group Cohesion as an Enhancement to the Justice–Affective Commitment Relationship", *Group & Organization Management*, 33/2008, (6), ss. 736-755.

Angleitner, A., E., Ostendorf, vd., "Towards A Taxonomy of Personality Descriptors in German: A Psycho-lexical Study", *European Journal of Personality*, 4/1990, ss.89-118.

Ardıç, F., "Egzersiz Reçetesi", *Türk Fiz. Tıp Rehabil. Dergisi*, 60/2014, (2), ss. 1-8.

Arekkuzhiyil, S., "Factors Influencing The Organizational Stress Among Teachers Working in Higher Education Sector in Kerala: An Empirical Analysis", *Research and Pedagogic Interventions*, 2/2014, (2) ss.1-15.

Argyle, M. (1989), "Do Happy Workers Work Harder? The Effect of Job Satisfaction on Work Performance", *How Harmfull Is Happiness? Consequences of Enjoying Life or Not*, ed. R. Veenhoven, Universitaire Pers Rotterdam, Rotterdam.

Aruma, E.O. ve M.E. Hanachor "Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Assessment Of Needs in Community Development", *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5/2017, (7), ss.15-27.



Asha, S. ve U. Warriar, “A Study on the effect of Intrinsic and Extrinsic Employee Motivation on Organisational Commitment with respect to IT”, *IOSR Journal of Business and Management*, 11/2017, (3), ss. 1-5.

Astar, M., E., Bahadır, vd., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2018, (11), ss. 121-136.

Aşık, N.A., “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, 467/2010, ss. 31-51.

Aşkın, M., “İçedönüklük-Dışadönüklük Şahsiyet Vasıfları ile İdrakler Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi Tecrübî Psikoloji Dergisi*, 7/1976, ss.97-180.

Atalıcı, H., A., Can, vd., “Herzberg's Motivation- Hygiene Theory Applied to High School Teachers in Turkey”, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1/2016, (4), ss.90-97.

Ateş, F., C., Sözen, vd., “Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/2014, (2), ss.106-124.

Atterwall, H. ve A. Engqvist, (2016), *To Cope With Role Conflict and Work Stress: A Middle Managerial Perspective*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Jönköping University, Jönköping (SWE).

Austin, W. ve M.A., Boyd (2010), *Psychiatric and Mental Health Nursing for Canadian Practice*, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.

Aydın, B. ve S., İmamoğlu “Stresle Başa Çıkma Becerisi Geliştirmeye Yönelik Grup Çalışması”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2001, (14), ss.41-52.

Aydın Tamtekin, O., “Impact of Demographic Variables on Job Stress Factors: A Study on Turkish Employees”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2018, (2), ss.803-826.

Aytaç, S., “Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Social Policy Conferences*, 69/2015, (2), ss.1-27.

Aziri, B., “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, 3/2013, (4), ss.77-86.

Bahçekapılı, E. ve S. Karaman “Uzaktan Eğitimde Kişilik Özellikleri ve Akademik Başarı: Bir Literatür İncelemesi”, *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 4/2015, (3), ss.26-34.

Bakhshi, A., K., Kumar, vd., “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment”, *International Journal of Business and Management*, 4/2009, (9), ss. 145-154.

Bal, F., “Gürültünün Stres Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 2018, (13), ss.1-29.

Bal, U., (2010), *Anksiyete Bozukluklarında Cinsiyete Göre Semptom Farklılıkları*, (Yayımlanmamış uzmanlık tezi), Çukurova Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Adana (T.C.).

Balay, R., (2000) *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Balcı, A., (2014) *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Balık, Z.S., (2013) *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya (T.C.).

Baltaş, Z. ve A., Baltaş (2013), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baqtayan, S.M., “Stress and Coping Mechanisms: A Historical Overview”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6/2015, (2), ss.479-488.

Bardavit, M., (2007) *Kişilik Yapılarının-Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Bartunek, J.M. ve C., Reynolds, “Boundary Spanning and Public Accountant Role Stress”, *Journal of Social Psychology*, 121/1983, ss.65-72.

Basut, E., “Stres, Başa Çıkma ve Ergenlik”, *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 13/2006, (1), ss. 31-36.

Başar, U., (2011) *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Başar, P., “Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3/2017, (1), ss. 1-34.

Baçoğul, C. ve K. Buldukoğlu, “Depresif Bozukluklarda Psikososyal Girişimler”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 7/2015, (1), ss. 1-15.

Başol, O., S., Dursun, vd., “Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama”, “*İş Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13/2011, (4), ss.7-22.

Baugh, S.G. ve R.M. Roberts “Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing?”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41/1994, (2), ss.108-114.

Bayrakdar, G., (2016), *İşyerlerinde Aydınlatma Koşullarının İş Sağlığı ve Güvenliği Yönünden Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış uzmanlık tezi), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara (T.C.).

Becker, H.S., “Notes on The Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, 66/1960, (1), ss. 32-40.

Beehr, T., K., Han, vd., “Demands-Abilities Fit and Psychological Strain: Moderating Effects of Personality”, *International Journal of Stress Management*, 2016, ss.1-33.

Beheshti, M., “The Role Of Personality Traits and Demographic Factors in Occupational Stress”, *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 3/2014, (2), ss. 132-139.

Bekiş, T., (2006) *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (T.C.).

Bektaş, Ç., “Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction via Mirror Model”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 5/2017, (3), ss.627-639.

Benjamin, O. ve R., Gaunt, “Job Insecurity, Stress And Gender”, *Community, Work & Family*, 10/2007, (3), ss.341-355.

Berglund, B., T., Lindvall vd., (1995), *Guidelines For Community Noise*, World Health Organization, Cenova.

Berman, J.B. ve K.A. Kuczynski “Working Men and Women: Inter- and Intra-Role Conflict”, *Psychology of Women Quarterly*, 1/1977, (4), ss.319-333.

Berstein, D., L., Penner, vd., (2008), *Psychology*, (9. Baskı), Cengage Learning, Belmont.

Besedovsky, H.O., E., Sorkin, vd., “What Do The Immune System and The Brain Know About Each Other?”, *Immunology Today*, 4/1983, (12), ss.342-346.

Bhui, K., S., Dinos, vd., “Perceptions of Work Stress Causes and Effective Interventions in Employees Working in Public, Private and Non-Governmental Organisations: A Qualitative Study”, *BJPsych Bulletin*, 2016, (40), ss.318-325.

Bies, R.J. (2001). "Interactional in Justice: The Sacred and Profaned", *Advances in Organizational Justice*, ss.89-118, ed. J. Greenberg ve R. Cropanzano, Stanford University Press, California.

Bilgiç, H.F., "Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi", *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2/2017, (3), ss. 35-49.

Bistrup, M.L., (2001), Health Effects of Noise on Children and Perception of The Risk of Noise, National Institute of Public Health, Kopenhag.

Blum, M.L. ve J. Naylor (1968), *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*, (3. Baskı), Harper and Row, New York.

Boloix, G., (2019), *Human Nature Against Socialism*, G. Boloix.

Bonde, J.P., S., Mikkelsen, vd., "Understanding Work Related Musculoskeletal Pain: Does Repetitive Work Cause Stress Symptoms?", *Occupational and Environmental Medicine*, 62/2005, ss.41-48.

Borsdottir, B.H., (2018), *Absenteeism and the Effectiveness of Absence Management and Health Policies The Case of an Icelandic Hotel Chain*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Reykjavik University, Reykjavik (FIN).

Bourne, L. ve R. Yaroush, "Stress and Cognition: A Cognitive Psychological Perspective", *NASA/CR*, 2003, (212282), ss.1-161.

Boz, T., (2018), *Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya (T.C.).

Brandstatter, H. ve K. Opp "Personality Traits ("Big Five") and The Propensity to Political Protest: Alternative Models", *Political Psychology*, 35/2014, (4), ss.515-537.

Breit, S., A., Kupferberg, vd., "Vagus Nerve as Modulator of the Brain–Gut Axis in Psychiatric and Inflammatory Disorders", *Frontier in Psychiatry*, 9/2018, (44), ss.1-15.

Brondolo, E., K. Byers vd., (2017), *Stress and Health Disparities*, American Psychological Association, Washington.

Brosan, L. ve G., Todd (2016), *Overcoming Stress*, Robinson Publishing, Londra.

Brown, R., "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology", *Journal of Vocational Behavior*, 49/1996, ss. 230-251.

Brown, T.M. ve E., Fee, "Voodoo Death", *American Journal of Public Health*, 92/2002, (10), ss.1594-1595.

Buckingham, D.A., (2004) *Associations Among Stress, Work Overload, Role Conflict, And Self-Efficacy in Maine Principals*, (Yayımlanmamış doktora tezi), The University of Maine, Maine (A.B.D.).

Bulut Saracı, S., “Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Stresle Başa Çıkma ve Depresyon Arasındaki İlişkiler: Gazi Eğitim Fakültesi Örneği.” *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6/2017, (2), ss. 1205- 1221.

Butler, G., “Definitions of Stress”, *Occas Pap R. Coll. Gen. Pract*, 61/1993, ss.1-5.

Bülbül, M., (2007) *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş (T.C.).

Büssing, A., “Trust and Its Relations to Commitment And Involvement in Work and Organisations”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 28/2002, (4), ss. 36-42.

Caldwell, D.F., C.A., Chatman, vd., “Building Organizational Commitment: A Multi-Firm Study”, *Journal of Occupational Psychology*, 63/1990, ss.245-261.

Callan, V.J., “Individual and Organizational Strategies for Coping with Organizational Change”, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 7/1993, (1), ss.63-75.

Campbell, J. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ss. 686–707, M. Dunnette ve L. Hough (Eds.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Ceylan, Ş., “Nesiller Arası Adalete Faydacı Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 61/2012, (2), ss.749-771.

Chan, M., “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, *International Journal of Organizational Analysis*, 8/2000, (1), ss.68-88.

Chang, E., “Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Thnover Intention”, *Human Relations*, 52/1999, (10), ss.1257-1278.

Chatzoglou, P.D, E., Vraimaki, vd., “Factors Affecting Accountants’ Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model”, *8<sup>th</sup> International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics*, 2011, ss.130-147.

Chelliah, S., “A Research on Employees’ Organisational Commitment in Organisations: A Case of Smes in Malaysia”, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3/2015, (7), ss. 10-18.

Chen, E., D.A., Langer, vd., “Socioeconomic Status and Health in Adolescents: The Role of Stress Interpretations”, *Child Development*, 75/2004, (4), ss.1039-1052.

Choong, Y.O., C.E., Tan, vd., “How Demographic Factors Impact Organisational Commitment of Academic Staffs in Malaysian Private Universities: A Review and Research Agenda”, *International Journal of Academic Research*, 4/2012, ss72-76.

Chughtai, A.A. ve S., Zafar, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, 11/2006, (1), ss.39-64.

Cicei, C.C., “Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organizations”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33/2012, ss. 1077-1081.

Cihangiroğlu, N., (2009) *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürka Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum (T.C.).

Cihangiroğlu, N. ve A. Yılmaz “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10/2010, (19), ss.195-213.

Cihangiroğlu, N., “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 2011, (53), ss. 9-16.

Civan, A., İ., Özdemir, vd., “Egzersiz ve Stres Hormonları”, *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 2/2018, (1), ss.1-14.

Clinton, A. ve T. Wellington, “A Theoretical Framework of Users’ Satisfaction/Dissatisfaction Theories and Models”, *2nd International Conference on Arts, Behavioral Sciences and Economics Issues*, 2013, ss.48-53.

Coetzee, M. ve M. Villiers “Sources of Job Stress, Work Engagement and Career Orientations of Employees in A South African Financial İnstitution”, *Southern African Business Review*, 14/2010, (1), ss.27-58.

Cohen, A., “Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 17/2007, ss. 336-354.

Colquitt, J.A, “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86/2001, (3), ss. 386-400.

Colquitt, J.A., J., Greenberg, vd., (2005). “What is Organizational Justice? A Historical Overview”, *Handbook of Organizational Justice*, ss.3–56, ed. J. Greenberg ve J. A. Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.

Colquitt, J.A. ve J.B. Rodell, (2015). “Measuring Justice and Fairness”, *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, ss.187–202, ed. R. S. Cropanzano ve M. L. Ambrose, Oxford University Press, Londra.

Consiglio, I., M., Costabile, vd., “The Effect of Social Density on Word of Mouth”, *Journal of Consumer Research*, 2018, ss.1-61.

Cornelis, I., A., Van Hiel, vd., “When Leaders Choose to be Fair: Follower Belongingness Needs and Leader Empathy Influences Leaders’ Adherence to Procedural Fairness Rules”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 49/2013, (4), ss.605–613.

Coolidge, F.L., I., Valenzuela, vd., “An Empirical Investigation of a New Measure to Assess Abrasive Personality Disorder Traits”, *Psychology*, 9/2018, ss.114-123.

Copper, C.L., (1998), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, New York.

Coşkun, Y. ve G. Akkaş “Engelli Çocuğu Olan Annelerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişki”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10/2009, (1), ss.213-227.

Coşkuner, S. ve H. Öztop, “Farklı Kullanım Alanlarının Aydınlatılması: Verimlilik ve Temel İlkeler”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 2016, ss.1-20.

Cousins, R., S., Lee, vd., “Management Standards and Work-Related Stress in The UK: Policy Background and Science”, *Work & Stress*, 18/2004, (2), ss.91-112.

Cowherd, D. ve D. Levine, “Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: an Investigation of Distributive Justice Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 1992, (37), ss.302-320.

Cox, V.C. ve B. Paulus, “The Relevance for Prison Housing Standards and a General Approach Regarding Crowding Phenomena”, *American Psychologist*, 39/1984, (10), ss.1148-1160.

Crevecoeur, G.U., “A System Approach to The General Adaptation Syndrome”, <[https://www.researchgate.net/publication/305609884\\_A\\_system\\_approach\\_to\\_the\\_General\\_Adaptation\\_Syndrome](https://www.researchgate.net/publication/305609884_A_system_approach_to_the_General_Adaptation_Syndrome)>, (12.05.2019).

Cropanzano, R. ve R., Folger, “Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory”, *Journal of Applied Psychology*, 79/1989, (2), ss. 293-299.

Cropanzano, R. ve J., Greenberg (1997). “Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ss.317-372, ed. C.L. Cooper ve I.T. Robertson, John Wiley & Sons, New York.

Cropanzano, R., D., Bowen, vd., “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*, 2007, (November), ss.34-48.

Crosby, F., “Model of Egoistical Relative Deprivation”, *Psychological Review*, 83/1976, (2), ss.85-106.

Cucchiella, F., M., GAstaldi, vd., “Managing Absenteeism in the Workplace: The Case of an Italian Multiutility Company”, *Social and Behavioral Sciences*, 150/2014, ss.1157-11660.

Cüceloğlu, D., (1994), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çaylıkoca, A., “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1/2017, (1), ss.1-17.

Çekmecelioğlu, H. ve A. Günsel, “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2011, (1), ss.33-43.

Çelik, A. ve M.Ş. Şimşek (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, (14.Baskı), Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Çelik Helvacı, F. ve Ç. Hocaoğlu, “Major Depresif Bozukluk’ Tanımı, Etyolojisi ve Epidemiyolojisi: Bir Gözden Geçirme”, *Journal of Contemporary Medicine*, 6/2016, (1), ss.51-66.

Çetin, M., S., Çınaroğlu, vd., “Hekimlerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28/2014, (2), ss.1-15.

Çetin, S.A., (2018) *Aşçıların Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Bireysel İnovasyon Algısı, Bireysel İnovasyon Davranışı İlişkisi: Bursa Örneği*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir (T.C.).

Çetin, Y., (2019), *Nietzsche’de Hak ve Adalet*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Çetinkaya, F.F. ve F., Korkmaz, “Algılanan Sosyal Destek ile Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/2019, (1), ss.91-103.

Çınar, İ. ve S., Saraçlı, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çay İlçesi Örneği”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 7/2015, (4), ss. 266-281.

Çolak, M. ve H.E., Erdost, “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions for Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22/2004, (2), ss.51-84.

Çolakoğlu, N., E., Dikili, vd., “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Bir İşletmenin Satış Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Journal of Life Economics*, 8/2021, (1), ss.101-109.



Çöl, G. ve H., Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/2005, (1), ss.291-306.

Çöp, S., (2008) *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Çörüş, G., “A İnsan Beyni ve Stres”, < [https://www.ido.org.tr/lib\\_yayin/103.pdf](https://www.ido.org.tr/lib_yayin/103.pdf)>, (08.02.2020).

Dabir, A.R. ve M. Azarpira, “Organizational Commitment and Its Impact on Employees’ Individual Interactions”, *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2/2017, (1), ss.49-56.

Daly, J.P. ve P.D., Geyer, “Procedural Fairness and Organizational Commitment Under Conditions of Growth and Decline”, *Social Justice Research*, 8/1995, (2), ss.137-151.

Danielsen, T., (2018), *Making Warriors in a Global Era: An Ethnographic Study of the Norwegian Naval Special Operations Commando*, Rowman & Littlefield, Maryland.

Danielsson, C.B., “Office Design’s Influence on Employees’ Stress Levels”, *International Conference on Architectural Research*, 2010, ss.1-13.

Darshani, R.K., “A Review of Personality Types and Locus of Control as Moderators of Stress and Conflict Management”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4/2014, (2), ss.1-8.

Davis, C.G. ve J., Mantler, “The Consequences of Financial Stress for Individuals, Families, and Society”, *Carleton University Centre for Research on Stress, Coping, and Well-being Department of Psychology*, 2004, ss.1-41.

Dawson, K.M., K.E., O’Brien, vd., “The Role of Hindrance Stressors in The Job Demand–Control–Support Model of Occupational Stress: A Proposed Theory Revision”, *Journal of Organizational Behavior*, 2015, ss.1-23.

Dechev, Z., (2010), *Effective Performance Appraisal – A Study into The Relation Between Employer Satisfaction and Optimizing Business Results*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Erasmus University, Department of Economics, Rotterdam (NLD).

Dehkordi, R., S., Mohammadi, vd., “Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province”, *European Journal of Experimental Biology*, 3/2013, (3), ss.696-700.

Deniz, M. ve D., Demirci, “Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, (12), ss.36-55.

Deutsch, M., “Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value will Be Used as the Basis of Distributive Justice?”, *Journal Of Social Issues*, 31/1975, (3), ss.137-149.

De Witte, H. ve T., Vander Elst, (2015). “Job Insecurity, Health and Well-Being”, *Sustainable Working Lives, Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, ss.109–128, ed. J. Vuori vd., Springer Science-Business Media, Dordrecht.

Doğan, İ., “Eşi Vefat Etmiş Kadınlar ve Çocuklarının Psikososyal Durumlarının Değerlendirilmesi ve Çözüm Önerileri”, *British Social Sciences Studies Journal*, 4/2018, (15), ss. 727-737.

Doğan, S. ve S. Kılıç “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29/2007, ss. 37-61.

Doğan, T., “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14/2013, (1), ss.56-64.

Dohrenwend B.P., “Sociocultural and Social-Psychological Factors in the Genesis of Mental Disorders”, *Journal of Health and Social Behavior*, 16/1975, (4), ss.365-392.

Dolgun, U., (2012), “Tükenmişlik Sendromu”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ss.287-309, ed. Özler E., P. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa,

Donald, I. P., Taylor, vd., “Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET”, *International Journal of Stress Management*, 12/2005, (4), ss. 409-423.

Donkoh, K., D., Yelkperi, vd., “Coping With Stress: Strategies Adopted by Students at the Winneba Campus of University of Education, Winneba, Ghana”, *US-China Education Review*, 2/2011, ss. 290-299.

Donovan, J., C., Brooks vd., “Stress and Asthma: Hippocrates Revisited”, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 2010, (64), ss.561-562.

Douwes, R., S., Mohammadi, vd., “Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province”, *European Journal of Experimental Biology*, 3/2013, (3), ss.696-700.

Dressler, W.M., “Social Consistency and Psychological Distress”, *Journal of Health and Social Behavior*, 29/1988, (1), ss.79-91.

Edwards, J.R., “An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress”, *Academy of Management Journal*, 39/1996, (2), ss.292-339.

Eerde, W.V. ve H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 81/1996, (5), ss.575-586.

Eib, C., C., Bernhard-Oettel, vd., "The İnteraction Between Organizational Justice and Job Characteristics: Associations with Work Attitudes and Employee Health Cross-Sectionally and Over Time", *Economic and Industrial Democracy*, 2014, (3), ss.1-34.

Ekinci, N., "Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6/2019, (11), ss.16-38.

Ekinci, Y., "An Investigation of The Determinants of Customer Satisfaction", *Tourism Analysis*, 8/2004, ss. 197-203.

Epstein, Y.M., "Crowding Stress and Human Behavior", *Journal Of Social Issues*, 37/1981, (1), ss.126-144.

Erdem, A.R., "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1997, (3), ss.69-76.

Erdem, A.R., "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1998, (4), ss.51-57.

Erdem, A.R., (2020). "Sınıfta Güdüleme", *Etkili Sınıf Yönetimi*, ss.204-230, ed. H. Kıran ve K. Çelik, Anı Yayıncılık, Ankara.

Erdem, M., "Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16/2010, (4), ss.511-536.

Ergeneli, A. ve G.S. Arı, "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/2005, (1), ss. 121-148.

Ergin, A., S., Uzun, vd., "Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi", *Fırat Tıp Dergisi*, 19/2014, (1), ss.31-37.

Erkenekli, M., Z., Uzun, vd., "Sosyoekonomik Statü ve Sosyal Değerler İlişkisine Yönelik Bir İnceleme", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 11/2012, (2), ss.125-147.

Erkuş, A., Ö., Turunç, vd., "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6/2011, (1), ss.245-270.

Eroğlu, B.S. ve S. Arıkan "Acil Yardım Çalışanlarında Travma, Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu İlişkilerinde Stresle Başa Çıkmanın Moderatörlük Rolü", *Türk Psikoloji Dergisi*, 31/2016, (78), ss.45-57.

Ersoy, A.D. ve O. Bayraktar “Stresli Kişilik Yapısı ile İş Kazasına Yatkınlığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16/2017, (31), ss. 471-482.

Erşan, E.E., G., Yıldırım, vd., “Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14/2013, ss.115-121.

Ertuğrul, A. ve M. Rezaki “Uykunun Nörobiyolojisi ve Bellek Üzerine Etkileri”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15/2004, (4), ss. 300-308.

Eker, G., (2006) *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Ekinci, O. ve A., Ekinci, “Major Duygu-Durum Bozukluklarında Kişiliğin Üç Boyutlu Değerlendirilmesi ve Klinik Özelliklerle İlişkisi”, *Nöropsikiyatri Arşivi Dergisi*, 50/2013, ss.15-22.

Ekkerink, R., (2008) *Boundary Spanning Activity: Does Environmental Uncertainty Make A Difference?* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Radboud University, Business Communication Department, Nijmegen (NLD).

Erkan, Z., “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, *Ç.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/2005, ss.65-69.

Eroğlu, Ş., (2009) *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli (T.C.).

Espinosa, A., T., Tikhonov, vd., “Ethnic Identity and Perceived Stress Among Ethnically Diverse Immigrants”, *Journal of Immigrant Minority Health*, 20/2018, (1), ss.155-163.

Eysenck, H.J., “The Measurement of Personality”, *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 40/1946, ss.75-80.

Eysenck, H.J., “The Inheritance and Nature of Extraversion”, *The Eugenics Review*, 48/1956, (1), ss.23-30.

Eysenck, M.W. (2004), *Psychology: An International Perspective*, Taylor & Francis, New York.

Faragler, E.B., M., Cass, vd., “The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis”, *Occupational & Environmental Medicine*, 62/ 2005, (2), ss.105-112.

Faundez, V.E., L., Mena, vd., “Relationships Between Burnout and Role Ambiguity, Role Conflict and Employee Absenteeism Among Health Workers”, *Terapia Psicológica*, 32/2014, (2), ss.111-120.

Felfe, J., K., Tartler, vd., “Advanced Research in the Field of Transformational Leadership?”, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 18/2004, (3), ss. 262-288.

Ferah, N., “Boşanma Sürecindeki Bireylerde Depresyon Anksiyete Stres ve Dini Başa Çıkma Arasındaki İlişki”, *Bilimname*, 37/2019, (1), ss.383-405.

Fırat, M., “Hemşirelik Öğrencilerinde Sıradışı Değişkenlerin ve Depresyon Düzeylerinin İncelenmesi”, *Arch Basic Clin Res*, 1/2019, (2), ss.51-57.

Fink, G., (2009), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress Series*, (1. version), Academic Press, Londra.

Fink, G., “Stress: Concepts, Definition and History”, *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 2017, ss.1-9.

Folger, R. ve R., Cropanzano (1998), *Foundations for Organizational Science. Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Londra.

Folkman, S. ve R.S., Lazarus, “If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48/1985, (1), ss. 150-170.

Folkman, S., R.S., Lazarus, vd., “Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50/1986, (5), ss.992-1003.

Fritschi, L., A.L., Brown vd., (2011), *Burden of Disease From Environmental Noise*, The WHO European Centre for Environment and Health, Bonn.

Gaffiot, F., (1934), *Dictionnaire Illustré Latin Français*, Hachette, Paris.

Gagne, M., (2014), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, Londra.

Gagne, M., E., Chemolli, vd., “A Temporal Analysis of The Relation Between Organisational Commitment and Work Motivation”, *Psychologica Belgica*, 48/2008, (2), ss. 219-241.

Ganster, D. ve C. Rosen, “Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review”, *Journal of Management*, 39/2013, (5), ss.1085-1122.

Gault, J., E., Leach, vd., “Effects of Business Internships on Job Marketability: The Employers’ Perspective”, *Education and Training*, 52/2010, (1), ss.76-88.

Gbadamosi, G., “Perceived Stress, Performance Appraisal Discomfort and Core Self-evaluation in a Non-Western Context”, *Academy of International Business: Proceedings*, 2006, ss.1-21.

Gergen, K.J., M.S., Greenberg, vd., (1980), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York.

Gichira, P.M., S.M., Were, vd., “Relationship Between Perceptions of Informational Justice And Employee Commitment in Health Sector Non-Governmental Organizations in Kenya”, *European Journal of Human Resource*, 1/2017, (1), ss.74-97.

Giese, J.L. ve J.A. Cote, “Defining Consumer Satisfaction”, *Academy of Marketing Science Review*, 1/2000, ss. 1-28.

Gmelch, W.H., (1993), *Coping with Faculty Stress*, Sage Publications, Londra.

Goldenberg, L. and S., Breznitz (1993), *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, Free Press, New York.

Goldstein, D.S., (2006), *Adrenaline and the Inner World: An Introduction to Scientific Integrative Medicine*, JHU Press, New York.

Gonzales, N.A. ve L.S., Kim, (1997). “Stress and Coping in an Ethnic Minority Context: Children's Cultural Ecologies”, *Handbook of Children's Coping: Linking Theory and Intervention*, ss.481-482, ed. S.A. Wolchik, ve I.N. Sandler, Plenum Press, New York.

Gomez, D.R., “Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment”, *Exadra*, 1/2009, ss. 177-195.

Gordon, A., (2009) *Applying the Investment Model to Organizational Behavior: An Investigation of Commitment and Organizational Citizenship Behavior*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Haverford College, Department of Psychology, Pennsylvania (U.S.A.).

Gould, J. ve W.L. Kolb (1965), *Language of the Social Sciences*, Tavistock Publications, Londra.

Gökler, R. ve İ., Işıtan, “Modern Çağın Hastalığı: Stres ve Etkileri”, *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1/2012, (3), ss.154-168.

Gözen, E.D., (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Gracious, J. ve R., Fouziya, “Role Conflict, Role Overload and Intention to Quit the Job Among Women IT Professionals in Kerala”, *OPUS*, 9/2018, (2), ss.1-12.

Gray, R., “Workplace Stress”, *Kumpania Consulting Practitioner Papers*, 1998, ss.1-36.

Green, F., “Health Effects of Job Insecurity”, *IZA World of Labor*, 212/2015, ss.1-12.

Greenberg, J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy Of Management Review*, 12/1987, (1), ss.9-22.

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

Greenberg, J. ve R. Bies "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 1992, (11), ss.433-444.

Griffin, M.L. ve J.R. Hepburn, "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", *Journal of Criminal Justice*, 33/2005, (6), ss.611-625.

Griffin, R.W. ve G., Moorhead (2011), *Managing Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, Florida.

Gronningater, H., K., Hytten, vd., "T Improved Health And Coping by Physical Exercise or Cognitive Behavioral Stress Management Training in A Work Environment", *Psychology & Health*, 7/1992, (2), ss.147-163.

Guski, R., (2001). "Environmental Stress and Health", *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, ss.4667-4671, ed. Smelser, N., P. Baltes, Pergamon,

Güçlü, N., "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21/2001, (1), ss.91-109.

Gül, H., "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Academic Review*, 2/2002, (1), ss. 37-56.

Güler Kümbül, B., "İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55/2005, (1), ss.373-394.

Güloğlu, A.A. ve Ö. Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 3/2012, (3), ss. 49-76.

Gümüş, S. ve B., Sezgin (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Gümüştakin, G.E. ve A.B., Öztemiz, "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, (23), ss.61-85.

Gündoğan, T., (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, (Yayımlanmamış uzmanlık tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara (T.C.).

Gürel, E., “Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi.” *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5/2001, ss. 1-12.

Ha, J-P. ve J. Ha, “Organizational Justice–Affective Commitment Relationship in A Team Sport Setting: The Moderating Effect of Group Cohesion, *Journal of Management & Organization*, 21/2015, (1), ss.107-124.

Hagger, M., “Personality, Individual Differences, Stress and Health”, *Stress and Health*, 25/2009, ss. 381-386.

Hagihara, A., K., Tarumi, vd., “Type A and Type B Behaviors and Factors Related to Job Satisfaction Among Male White-Collar Workers”, *Environmental Health and Preventive Medicine*, 1998, ss.139-144.

Hargrove, M.B., W.S., Becker, vd., “Managing Stress: Human Resource Management Interventions for Distress and Eustress”, *Journal of Human Resources Education*, 10/2016, (2), ss.25-38.

Hassan, S., “Employee Attachment to Workplace: A Review of Organizational and Occupational Identification and Commitment”, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15/2012, (3), ss. 383-422.

Hassard, J., K., Teoh, vd., “Calculating The Costs of Work-Related Stress and Psychosocial Risks – A Literature”, *European Agency for Safety and Health at Work*, 2014, ss. 1-42.

Hautala, T., “Personality and Transformational Leadership”, *Acta Wasaensia*, 145/2005, ss. 1-170.

Hazar, Ç.M., “Kişilik ve İletişim Tipleri”, *Selçuk İletişim*, 4/2006, (2), ss.125-140.

Hellriegel, D. ve J.V. Slocum (1986), *Management*, Addison-Wesley, Boston.

Heo, Y-S., J-H., Leem, vd., “Job Stress as a Risk Factor for Absences Among Manual Workers: A 12-month Follow-up Study”, *Industrial Health*, 53/2015, (6), ss.542-552.

Herman, J.B. ve K.K., Gyllstrom “Working Men and Women: Inter- and Intra-Role Conflict”, *Psychology of Women Quarterly*, 1/1977, (4), ss.319-333.

Hiçdurmaz, D. ve F., Öz, “Stresle Baş Etmenin Bir Boyutu Olarak Spiritüalite”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16/2013, (1), ss. 50-56.

Hobfoll, S.E., “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress”, *American Psychologist*, 44/1989, (3), ss. 513-524.

Hofmans, J., “Individual Differences in Equity Models”, *Psicológica*, 2012, (33), ss.473-482.



Holahan, C.J. ve R.H., Moss “Personal and Contextual Determinants of Coping Strategies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52/1987, (5), ss.946-955.

Hoşgörür, V. (2018), Motivasyon kuramları., *Sosyal Bilimlerde Kuramlar*, ss. 92-102, F. Ereş, (Ed.), Pegem A Yayıncılık, Ankara

House, R.J., “Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, 7/1996, (3), ss.323-352.

Hulbert, M.A. ve J.P., Mulvale, (2018). “Defining Justice”, *Pursuing Justice: An Introduction to Justice Studies*, ss.9-19, ed. M.A. Hulbert, Sandler, Fernwood Publishing, Nova Scotia.

Iqbal, M. ve M.A., Waseem “Impact of Job Stress on Job Satisfaction among Air Traffic Controllers of Civil Aviation Authority: An Empirical Study from Pakistan”, *International Journal of Human Resource Studies*, 2/2012, (2), ss.53-70.

Irak, D., “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7/2002, (13), ss.25-43.

İçerli, L., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/2010, (1), ss.67-92.

İnce, M. ve H., Gül (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (1. baskı), Çizgi Kitapevi, Konya.

İnce M., “Toplumsal Tabakalaşma ve Eşitsizlik”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/2017, (1), ss.294-319.

İsfahani, R. (2007), Müfredât; Kur'an Kavramları Sözlüğü, (çev. Y. Türker), Pınar Yayınları, İstanbul.

İsmail, H.N. ve N., Gali, “Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Work–Family Conflict and Job Stress”, *Journal of Management and Organization*, 23/2016, (3), ss.356-372.

İştar, E., “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, (33), ss.1-21.

Iverson, R.D. ve P. Roy “A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence From a Study of Australian Blue-collar Employees”, *Journal of Management*, 20/1994, (1), ss.15-41.

İyigün, Ö., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, (21), ss.49-64.

Jackson, S.E. ve R.S. Schuler “Preventing Employee Burnout”, *Personnel*, 60/1983, (2), ss. 58-68.

Jafari, V., M.A., Moradi, vd., “An Examination of The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4/2013, (12), ss.860-868.

Janjhua, Y. ve K. Chandrakanta “Behavior of Personality Type Toward Stress and Job Performance: A Study of Healthcare Professionals”, *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 1/2012, (2), ss.109-113.

Jankome, P.K. ve G. Ritacco “The Impact of Stress and Burnout on Employees’ Performance at Botswana Power Corporation”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5/2013, (6), ss.795-824.

Jesus, R.G. ve D.E. Rowe, “Adaptation and Obtainment of Evidence for The Validity of The “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (The Organization)” in The Brazilian Context: A Study Among Teachers of Basic, Technical, and Technological Education”, *Revista de Administração*, 52/2017, (1), ss. 93-102.

John, O.P. ve S., Srivastava, (1995). “The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives”, *Handbook of Personality: Theory and Research*, ss.102–138, ed. L. Perwin and O.P. John, The Guilford Press, New York.

Jokivuori, P., (2002), *Commitment to Organisation and Trade Union. Competing or Complementary?* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University of Jyväskylä, Jyväskylä (FIN).

Judge, T.A., C.J., Thoresen, vd., “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, 127/2001, (3), ss.376-407.

Juth, V. ve S., Dickerson, (2013). “Social Stress”, *Encyclopedia of Behavioral Medicine*, ss.1842–1843, ed. M.D. Gellman, ve J.R. Turner, Springer Science-Business Media, New York.

Kaba, İ., “Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, (73), ss.63-81.

Kamarudin, K., F., Zulkafayl, vd., “Role Conflict, Role Ambiguity and Job Stress among Police Officers”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8/2018, (8), ss.861-873.

Kaneshiro, P., (2008) *Analyzing The Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, (Yayımlanmamış doktora tezi), North Central University, Arizona (A.B.D.).

Kanter, R.M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33/1968, (4), ss.499-517.

Karagöz, Y., “Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26/2002, ss.267-295.

Karanja, G.W., (2016) *Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in Public Secondary Schools and Commercial Banks in Kenya*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Jomo Kenyatta University, Juja (Kenya).

Karaman, P., (2009), *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Karamustafaloğlu, O. ve H. Yumrukçal “Depresyon ve Anksiyete Bozuklukları”, *Şişli Etfal Hastanesi Tıp Bülteni*, 45/2011, (2), ss.65-74.

Karancı, N., G., Dirik, vd., “Eysenck Kişilik Anketi -Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formu'nun (EKA-GGK) Türkiye’de Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18/2007, (3), ss.1-8.

Karavardar, G., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11/2015, (26), ss.139-150.

Karimi, R., F., Alipour, vd., “The Influence of Role Overload, Role Conflict and Role Ambiguity on Occupational Stress Among Nurses in Selected Iranian Hospitals”, *International Journal of Asian Social Science*, 4/2014, (1), ss.34-40.

Karıptaş, S., B., Yararel, vd., “Ofis Mekanlarının Ergonomik Tasarımının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, *Ergonomi Kongresi*, 2019, ss.15-24.

Kaşlı, M., “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8/2007, (2), ss.159-174.

Katz, D. ve R.L., Kahn (1977), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, Londra.

Kaufman, S.B., “Opening up Openness to Experience: A Four-Factor Model and Relations to Creative Achievement in the Arts and Sciences”, *Journal of Creative Behavior*, 2013, ss. 233-255.

Kavas, E., “Dini Tutum - Stresle Başa Çıkma İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, (37), ss. 143-168.

Kaya, B., (2013), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Kaygın, E. ve G. Kosa (2019), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.

Kazak, P., (2012) *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri Ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi- Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli (T.C.).

Kazmierczak, M., “The Feminine and Masculine Gender Role Stress – Conclusions From Polish Studies”, *Polish Psychological Bulletin*, 41/2009, ss.1-12.

Kennedy K., “Employee Job Satisfaction and Engagement”, *The Society For Human Resource Management*, 2016, ss.1-68.

Kesebir, Ş., “Depresyon ve Somatizasyon”, *Klinik psikiyatri*, 1/2004, ss.14-19.

Keskin, N. ve L. Tamam “Ruhsal Bozukluklarda Uyku”, *Arşiv Kaynak Tarama Dergisi*, 27/2018, (1), ss. 27-38.

Kılıçaslan, S., (2010), *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Örgütsel Yaklaşım*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Kılıçlar, A., A., Şahin, vd., “Kişilik Tiplerinin Tat Tercihlerine Etkisi”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5/2017, (3), ss.93-117.

Kılınç, T., “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”, *I.U. işletme Fakültesi Dergisi*, 20/1991, (1-2), ss.19-34.

Kızıldağ, D., “Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Bağlılığına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, *III. Kaoru Ishikawa Business Administration and Economy Congress*, 2018, ss. 153-157.

Kızıldağ, E., (2017) *Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Kian, T.S., S., Rajah, vd., “Job Satisfaction and Motivation: What Are The Difference Among These Two?”, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3/2014, (2), ss. 94-102.

Kilgore, L., “Adaptation for Fitness”, *The Cross Fit Journal*, 2010, (January), ss.1-6.

Kimura, T., B., Bande, vd., “Work Overload and Intimidation: The Moderating Role of Resilience”, *European Management Journal*, 2018, ss.1-3.

King, S.P. ve B.A., Mason, (2017). “Myers Briggs Type Indicator”, *Wiley-Blackwell Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Vol. II. Research Methods and Assessment Techniques*, ss.1–20, ed. B.J. Carducci, John Wiley & Sons, New Jersey.

Kocakulah, M.C., A.G., Kelley, vd., “Absenteeism Problems And Costs: Causes, Effects And Cures”, *International Business & Economics Research Journal*, 8/2009, (5), ss.81-88.

Koç, M., “Ruh Sağlığı ile Dini Başa Çıkma Metodu Olarak Dua ve İbadet Fenomeni Arasındaki İlişki Üzerine Psikolojik Bir Yaklaşım”, *EKEV Akademi Dergisi*, 9/2005, (24), ss. 11-32.

Koçak, H., (2015), *İnsan Kaynakları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkileri Başkent Osb Metal İşgörenleri Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Konya, V., D., Matic, vd., “The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 13/2016, (3), ss.119-138.

Korkmazer, F. ve A., Aksoy, “Herzberg’in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *bant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17/2017, (2), ss.821-833.

Kosa, G., “Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13/2011, (2), ss. 127-148.

Koyuncu, İ., (2019) *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman (T.C.).

Köse, G., (2014), *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Ksuchel, K. “Quantitative and Qualitative Work Overload and Its Double Effect on The Work-Family Interface”, *Universidad del Desarrollo Serie Working Papers*, 27/2015, ss.1-34.

Kulualp, H.G. ve Ö. Sarı “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8/2019, (1), ss.643-666.

Kumar, P., M., Mahanty, vd., (2018). “An Overview of Stress-Strain Analysis for Elasticity Equations”, *Elasticity of Materials - Basic Principles and Design of Structures*, ss.1–20, ed. E. Günay, InTechOpen,

Küçük, F., “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44/2007, (511), ss. 75-94.

- Küçüközkan, Y., “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/2015, (2), ss.86-1150.
- Kutlu, R., “Çevresel Faktörlerin Mekân Kalitesi ve İnsan Sağlığına Etkileri”, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8/2018, (1), ss.67-78.
- Lai Wan, H., (2016), *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, (eBook), Springer, Singapore.
- Landy, F.J. ve D.A. Trumbo (1976), *Psychology of Work Behavior* Dorsey Press, Illinois.
- Lazarus, R.S., “From Psychological Stress to The Emotions: A History of Changing Outlooks”, *Annual Review Psychology*, 44/1993, ss.1-21.
- Lee-Baggley, D., M., Preece, vd., “Coping With Interpersonal Stress: Role of Big Five Traits”, *Journal of Personality*, 73/2005, (5), ss.1141-1180.
- Leka, S., A., Griffiths vd., (2003), *Work Organization and Stress, Protecting Workers’ Health Series No:3*, Nottingham.
- Levanthal, G.S., “The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 9/1976, ss.91-131.
- Levanthal, G.S., (1980). “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships”, *Social Exchange Theory*, ss.27-55, ed. K.J. Gergen, M.S. Greenberg vd., John Wiley, New York.
- Levi, L. ve P. Lunde-Jensen (1996), *A Model for Assessing The Costs of Stressors at National Level Socio-Economic Costs of Work Stress in Two EU Member States*, (1. baskı), Loughlinstown, Dublin.
- Lewis, C.T. (1890), *An Elementary Latin Dictionary*, American Book Company, New York.
- Lind, E.A. ve T.R. Taylor (1988), *Critical Issues in Social Justice. The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New York.
- Locke, E.A., “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3/1968, ss.157-189.
- Locke, E.A. ve G.P. Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”, *American Psychologist*, 57/2002, (9), ss. 705-717.
- Locke, E.A. ve G.P. Latham, “New Directions in Goal-Setting Theory”, *Current Directions in Psychological Science*, 15/2006, (5), ss.265-268.
- Lovas, L. ve R. Wolt “Sensitivity To Injustice in The Context of Some Personality Traits”, *Studia Psychologica*, 44/2002, (2), ss.125-131.

- Lowe, R.H. ve S.J. Vodanovich “A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal Of Business And Psychology*, 10/1995, (1), ss.99-114.
- Lunau, T., J., Siegrist, vd., “The Association Between Education and Work Stress: Does the Policy Context Matter?”, *journal Pone*, 2015, ss.1-17.
- Lunenburg, F.C., “Compliance Theory and Organizational Effectiveness”, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14/2011, (1), ss. 1-4.
- Mackie, K.S., C.K., Holahan, vd., “Employee Involvement Management Practices, Work Stress, and Depression in Employees of A Human Services Residential Care Facility”, *Human Relations*, 54/2016, (8), ss.1065-1092.
- Maehlisen, M.H, A.A., Pasgaard, vd., “Perceived Stress as A Risk Factor of Unemployment: A Register-Based Cohort Study”, *BMC Public Health*, 18/2018, (728), ss.1-12.
- Makhbul, Z.M., S.S., Alam, vd., “Ergonomics and Work Stress Issues in Banking Sector”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5/2011, (9), ss. 1301-1309.
- Malik, S. ve A.H. Ansari, (2014). “Emotional Intelligence and Affective Organizational Commitment: A Cross-Sectional Study of Engineers in Public and Private Engineering & IT Firms in Delhi-NCR”, *Management Challenges in the New Era: Strategies for Success*, ss.179-186, ed. R. Farooqi ve S. Siddiqui, Excel India Publishers, New Delhi.
- Mallari, S.D. ve J.M. Pelayo “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Personality Profiling and General Weighted Average (GWA) of Nursing Students”, *Assessment, Counseling, Alumni and Placement Center*, 2017, ss.1-11.
- Manning, M.R. ve J.S. Osland “The Relationship Between Absenteeism and Stress”, *Work and Stress*, 3/1989, (3), ss. 223-235.
- Markovits, Y., D., Boer, vd., “Economic Crisis and The Employee: The Effects of Economic Crisis on Employee Job Satisfaction, Commitment, and Self-Regulation”, *European Management Journal*, 32/2011, ss. 413-422.
- Martin, J.K. ve G.A. Miller, “Job Satisfaction and Absenteeism”, *Work and Occupations*, 13/1986, (1), ss. 33-46.
- Martin, T.N. ve J.G. Hunt “Social Influence and Intent to Leave: A Path-Analytic Process Model”, *Personnel Psychology*, 33/1980, ss.505-528.
- Marzucco, L., G., Marique, vd., “Justice and Employee Attitudes During Organizational Change: The Mediating Role of Overall Justice”, *European Review of Applied Psychology*, 2014, ss.1-10.

Mashi, M.S., “The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes”, *International Journal of Public Administration*, 2017, ss.1-10.

Maslow, A.H., “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, 50/1943, (4), ss.370-396.

Mathieu, J.E. ve D.M. Zajac, “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108/1996, (2), ss.171-194.

Matthews, G. ve K. Gilliland “The Personality Theories of H. J. Eysenck and J. A. Gray: A Comparative Review”, *Personality and Individual Differences*, 26/1999, (4), ss.583-626.

Matthieu, M.M. ve A. Ivanoff, “Using Stress, Appraisal, and Coping Theories in Clinical Practice: Assessments of Coping Strategies After Disasters”, *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6/2006, (4), ss.337-348.

Matud, M.P., “Gender Differences in Stress and Coping Styles”, *Personality and Individual Differences*, 37/2004, ss.1401-1415.

Matzler, K., M., Fuchs, vd., “Employee Satisfaction: Does Kano’s Model Apply?”, *Total Quality Management*, 15/2011, (9-10), ss. 1179-1198.

Matzler, K. ve B. Renzl, “The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty”, *Total Quality Management*, 17/2006, (10), ss.1261-1271.

Mayor, E., “Gender Roles and Traits in Stress and Health”, *Frontiers in Psychology*, 779/2015, (6), ss.1-8.

McShane, S.L., “Job Satisfaction and Absenteeism A Meta-Analytic Reexamination”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1/1984, (1), ss.61-77.

Mendel, R.M., (1973) *An Experimental Analysis of Expectancy, Instrumentality, Valence, and Ability as Determinants of Effort and Performance*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Iowa State University, Iowa (A.B.D.).

Mercan, M., R., Ongun, vd., “Selçuk Üniversitesi Koşullarında Led Renklerinin Aydınlatmada Güneş Enerjisi Güç Performansına Etkisinin İncelenmesi”, *Selçuk-Teknik Dergisi*, 2016, ss.1-33.

Mercurio, Z.A., “Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review”, *Human Resource Development Review*, 14/2015, (4), ss. 389-414.



Mert, İ.S., “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9/2010, (2), ss. 117-143.

Mertol, Ş., (1993) *Orta Düzey Yöneticilerin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması (Devlet ve Özel Tekstil Sektöründe Bir Çalışma)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Mete, E.S. ve A. Sökmen, “The Mediating Role of Organizational Commitment in the Organizational Justice’s Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research on Academic Staff”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5/2019, (3), ss. 193-205

Meydan, C.H., “Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/2013, (1), ss.12-24.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen, “Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69/1984, (3), ss. 372-378.

Meyer, J.P., N.J. Allen, vd., “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78/1993, (4), ss. 538-551.

Meyer, J.P. ve L., Herscovitch, “Commitment in The Workplace Toward A General Model”, *Human Resource Management Review*, 11/2001, ss.299-326.

Meyer, J.P., L., Herscovitch, vd., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61/2002, ss. 20-52.

Meyer, J.P. ve N.M., Parfyonova, “Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization”, *Human Resource Management Review*, 20/2010, ss.283-294.

Mguqulwa, N., (2008) *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance in An Agricultural Company*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University of South Africa, Pretoria (ZA).

Michie, S., “Causes and Management of Stress at Work”, *Occupational and Environmental Medicine*, 2002, (59), ss. 67-72.

Milgram, S., “Liberating Effects of Group Pressure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1/1965, (2), ss.127-134.

Mirela, B. ve C. Adriana “Organizational Stress and Its Impact on Work Performance”, *Annals of Faculty of Economics*, 2011, (1), ss.333-337.

Mishra, G.P, “Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness”, *Delhi Business Review*, 6/2005, (2), ss.89-93.

Mishra, S., “Discussion on Conflict Management with Special Emphasis on Role Conflict: Scope in Future Study”, *International Journal of Advanced Research*, 3/2015, (10), ss.772-777.

Moqaddam, F.R. ve S. Hatami “The Relationship Between Personality Types A and B in Stress and Stress-Causing Characteristics of Mother and Child”, *Bioscience Biotechnology Research Communications*, 1/2017, ss.255-259.

Moonmuang, N., (2005) *Stress Management And Health Promotion Behaviours in Young Men in Tertiary Education Settings*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Victoria University, Melbourne (AU).

Moore, L.L., D.K., Grabsch, vd., “Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community”, *Journal of Leadership Education*, 9/2010, (2), ss.22-34.

Morrow, P.C., “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, 8/1983, (3), ss. 486-500.

Mowday, R.T. ve T.W., McDade, “Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes”, *Academy of Management Proceedings*, 1979, (August), ss.84-88.

Moussa, M.N., “Effects of Perceived Procedural Justice and Exchange Ideology on Employees' Affective Commitment: Evidence from Saudi Arabia”, *International Journal of Business and Management*, 8/2013, (15), ss. 81-89.

Mulhall, S., (2014). “Careers and Career Development”, *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*, ss.211-229, ed. Harney, B. ve Monks, K., Orpen Press, Dublin.

Nakata, A., M., Takahashi, vd., “Job Satisfaction is Associated with Elevated Natural Killer Cell Immunity among Healthy White-collar Employees?”, *Brain, Behavior, and Immunity*, 2010, (24), ss.1268-1275.

Nedhaam, T., S., Mastracci, vd., “The Emotional Labour of Boundary Spanning”, *Journal of Integrated Care*, 25/2017, (4), ss.288-300.

Needleman, C., S., Bang, vd., “Personality Types of Pediatric Dentists: Comparative Analysis and Associated Factors”, *Pediatric Dentistry*, 33/2011, (1), ss.546-554.

Nesbit, P.L. ve R.E., Wood “Improving Confidence and Accuracy in Performance Appraisals”, *Journal of The Australian and New Zealand Academy of Management*, 8/2002, (2), ss.40-51.

Neta, M. ve I.J. Haas (2019), *Emotion in the Mind and Body*, Springer, Nebraska.

Noyan, H. ve Ö., Sertel Berk, “Ergenlerde Sosyal Fobi, İç ve Dışa Dönük Kişilik Özellikleri ve Okul Başarı Durumu”, *Psikoloji Çalışmaları*, 27/2007, ss.31-50.

Nuaim, R., R., Irniza, vd., “The Relationship Between Noise with Stress and Sleep Disturbances Among Manufacturing Workers”, *Asia Pacific Environmental and Occupational Health Journal*, 1/2015, (1), ss. 9-14.

O’Brien, R.M., (1988) *The Effects of Participative Management on Teacher Satisfaction During Periods of Organizational Decline*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Western Michigan University, Michigan (USA).

Ohana, M., “A Multilevel Study of The Relationship between Organizational Justice and Affective Commitment”, *Personnel Review*, 43/12014, (5), ss.654-671.

Okutan, M. ve D. Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4/2002, (3), ss.15-42.

Oliver, N., “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63/1990, ss.19-31.

Onciul, V.J., “Stress at Work”, *British Medical Journal*, 313/1996, (4059), ss.745-748.

O’Reilly, C. ve J. Chatman “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71/1986, (3), ss.492-499.

Organ, D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Washington DC.

Ormel, J. ve T. Wohlfarth “How Neuroticism, Long-Term Difficulties, and Life Situation Change Influence Psychological Distress: A Longitudinal Model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60/1991, (5), ss.744-755.

Oxford English Dictionary, <<https://www.lexico.com/definition/commitment>>, (19.01.2020).

Önder, M., S., Saraç, vd., “Yeraltı Ocaklarında Isı Stresinin Etkileri ve Analizi Üzerine Bir Paket Program”, *Madencilik Dergisi*, 44/2005, (4), ss.39-46.

Önder, M. ve A., Batıgün “Erken ve Normal Menopoz: Stres, Evlilik Uyumu ve Cinsiyet Rollerini Açısından Bir Karşılaştırma”, *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 29/2016, ss.129-138.

Önderoğlu, S., (2002) *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Önen, S.M. ve H.G. Kanayran “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum*, 5/2015, (10), ss.43-63.

Örücü, E., R., Kılıç, vd., “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, 26/2011, ss.1-21.

Öz, C.S. ve T. Sağlam “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3/2019, (2), ss.131-150.

Özcan, Ç., (2018) *İş Stres Düzeyi, Beslenme Durumu, Diyet Kalitesi ve Bazı Antropometrik Ölçümler Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Özenoğlu, A., “Duygu Durumu, Besin ve Beslenme İlişkisi”, *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9/2018, (4), ss. 357-365.

Özer, M.A., “Çalışanlar için Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24/2012, (1-2), ss. 45-66.

Özkaya, M.O., V., Yakın, vd., “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/2008, (1), ss.163-180.

Özkum, E., (2011). *Doğal ve Yapay Aydınlatmanın İnsan Psikolojisi Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Özşungur, F. ve H. Öztop “Kurumlarda Faaliyet Alanlarının Aydınlatılması ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Verimlilik Dergisi*, 2/2019, ss.185-204.

Öztürk, İ., “Orta ve Küçük Ölçekli Perakende Mağazalarında İnsan Kaynakları Eğitimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/2007, (1), ss. 49-62.

Özyurt, E., (2010). *The Effect of Working Place On The Between Perception Of Organizational Justice, Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Panigrahi, A., “Managing Stress at Workplace”, *Journal of Management Research and Analysis*, 3/2016, (4), ss.154-160.

Papierska, A., (2017) *An Office Design and Employee Stress: An Office Design That Reduces Employees' Stress and Increases Employee Productivity*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Universidade De Lisboa, Lisbon (POR).

Parijat, P. ve S. Bagga, “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation”, *International Research Journal of Business and Management*, 7/2014, (9), ss. 1-8.

Payne, S., “How Can Gender Equity Be Addressed Through Health Systems?”, *Health Systems And Policy Analysis*, 12/2009, ss.1-45.

Pehlivan, M., “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/2018,(2), ss.43-70.

Penley, L.E. ve S. Gould “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 31/2016, (78), ss.45-57.

Perciavalle, V., M., Blandini, vd., “The Role of Deep Breathing on Stress”, *International Neurological Sciences*, 9/2016, ss.43-59.

Perlman, B., A., Hartman, vd., “Validation of a Six Item Questionnaire For Assessing Type A Behavior”, *Annual Meeting of The Midwestern Psychological Association*, 1984, ss.1-44.

Peters, D. ve M. Peters “Using Psychological Type Theory to Help Law Students Develop Professional Identity”, *Regent University Law Review*, 27/2015, (255), ss.255-301.

Petersen, B., (2017) *The Relationships of Role Conflict with Role Ambiguity, Role Efficacy, and Task Cohesion: A Study of Interdependent University Sport Teams*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Wilfrid Laurier University, Waterloo (CAN)

Pittenger, D.J., “Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2005, ss.210-221.

Pittinsky, T.L. ve M.J., Shih, “Glancing Back: Recalling Organizational Commitment in a Growing Organization”, *Harvard University John F. Kennedy School of Government*, 2005, ss. 1-34.

Polat, Ş., (1994) *Başarı Değerlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkileri ve İstanbul İl Sınırları İçerisinde Yer Alan Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Başarı Değerleme Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Potgieter, I. ve M. Coetzee “Employability Attributes and Personality Preferences of Postgraduate Business Management Students”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39/2013, (1), ss.1-10.

Powell, D.M. ve J.P. Meyer, “Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 65/2004, ss. 157-177.

Poyraz, K., H., Kara, vd., “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/2009, (9), ss.71-91.

Quick, J.C. ve J.D., Quick (1984), *Organizational Stress and Preventive Management*, McGraw-Hill, New York.

Raeisi, M., N., Hadidi, vd., “McClelland’s Motivational Needs: A Case Study of Physical Education Teachers in West Azarbaijan”, *European Journal of Experimental Biology*, 2/2012, (4) ss.1231-1234.

Rafi, A., M.A., Mamun, vd., “Psychological Implications of Unemployment Among Bangladesh Civil Service Job Seekers: A Pilot Study”, *Frontiers in Psychiatry*, 10/2019, (578), ss.1-8.

Raguz, I.V. ve I., Cucuk, “Managerial Stress – Effects And Consequences”, *Management and Organization*, 2017, ss.519-532.

Raleigh, E.D., “The Stress Response”, *Occupational Health Nursing*, 28/1980, (12), ss.11-14.

Ramon-Fernandez, A., D., Ruiz-Fernandez, vd., “A Distributed Model for Stressors Monitoring Based on Environmental Smart Sensors”, *Sensors*, 2018, (18), ss.1-14.

Rash, M., “An Evaluation of Jung's Psychological Types and Their Relationship to Psychopathology”, *Psychotherapy Section Review*, 63/2019, ss.32-39.

Rawls, J., (1971), *Theory of Justice*, Harvard University Press., Cambridge.

Rechlicz, B.W., (1986) *Intra-Role Conflict of Community College Teachers: A Study of Role Conflict Across Selected Teacher Characteristics and Certain Organizational Characteristics of Three City Colleges of Chicago*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Loyola University, Chicago (A.B.D.)

Revelle, W., (2014). “Hans J. Eysenck”, *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, ss.1-3, ed. Cautin, R. ve S. Lilienfeld, Wiley-Blackwell, Oxford.

Richter, A., (2011) *Job Insecurity and Its Consequences* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Stockholm University, Department of Psychology, Stockholm (SWE).

Roberts, B.W, C., Lejuez, vd., “What Is Conscientiousness and How Can It Be Assessed?”, *Developmental Psychology*, 2012, ss.1-16.

Robinson, A., “Let’s Talk About Stress: History of Stress Research”, *Review of General Psychology*, 2018, ss.1-11.

Robinson, K., (2004) *The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, (Yayımlanmamış doktora tezi), California University, San Diego (A.B.D.).

Roethlisberger, F.J. ve W.J. Dickson (1939), *Management and The Worker*, Wiley, New York.

Rose, M., “Disparate Measures in The Workplace: Quantifying Overall Job Satisfaction”, *British Household Panel Survey Research Conference*, 2001, ss.1-46.

Rosse, J.G. ve S.L. Saturay, “Individual Differences in Adaptation to Work Dissatisfaction”, *Meeting of The Western Academy of Management*, 2004, ss.1-29.

Rotter, J.B., “Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement”, *Whole*, 80/1966, (1), ss.1-28.

Roylance, D., (2008), *Mechanical Properties of Materials*, MIT Publications, Massachusetts.

Russell, H., B., Maitre, vd., “Job Stress and Working Conditions Ireland in Comparative Perspective”, *The Economic and Social Research Institute*, 84/2018, ss.1-96.

Sağlam, T., (2019) *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya (T.C.).

Salancik, G.R., “Commitment Is Too Easy!”, *Organizational Dynamics*, 6/1977, (1), ss. 62-80.

Saldamlı, A., “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/2000, (6), ss.288-302.

Sanı, R.A. ve E. Yavuz “İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/2018, (4), ss.754-778.

Saraçoğlu, K.T. ve Ö. Baygın “Otonom Sinir Sistemi ve Anestezi”, *Journal of Anesthesia*, 23/2015, (4), ss.194-200.

Sareshkeh, S.K., F.G., Ghaziani, vd., “Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective”, *Annals of Biological Research*, 3/2012, (8), ss.4229-4238.

Savrun, M., “Depresyonun Tanımı ve Epidemolojisi”, *Depresyon, Somatizasyon ve Psikiyatrik Aciller Sempozyumu*, 1999, ss. 11-17.

Sayğan, F.N., “Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion”, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3/2011, (2), ss.219-227.

Sayın, M., (2017) *Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayış, Kendini Affetme ve Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişkiler Örüntüsü: Bir Yol Analizi Çalışması*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Schaufeli, W.B. ve T.W., Taris, (2014). “A Critical Review of The Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health”, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, ss.43-68, ed. G.F. Bauer, ve O. Hammig, Springer Science- Business Media.

Scheiman, S. ve S. Reid “Job Authority and Health: Unraveling The Competing Suppression and Explanatory Influences”, *Social Science & Medicine*, 69/2009, ss.1616-1624.

Schoenmakers, E.C., T.G., Tilburg, vd., “Problem-Focused and Emotion-Focused Coping Options and Loneliness: How Are They Related?”, *Eur J Ageing*, 2015, (12), ss.153-161.

Scholl, R., “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force”, *The Academy of Management Review*, 6/1981, (4), ss. 589-599.

Schwenk, C.R., “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”, *Academy of Management Review*, 11/1986, (2), ss. 298-310.

Scott, S.B., N., Ram, vd., “Age Differences in Negative Emotional Responses to Daily Stressors Depend on Time Since Event”, *Developmental Psychology*, 53/2017, (1), ss.177-190.

Searle, M.S. “Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities”, *Sixth Canadian Congress on Leisure Research*, 1990, ss.1-3.

Seker, S.E., “Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory)”, *YBS Ansiklopedisi*, 1/2014, (2), ss.22-25.

Selye, H., “A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents”, *Nature*, 138/1936, ss. 32.

Selye, H., “Stress and The General Adaptation Syndrome”, *British Medical Journal*, 4667/1950, ss. 1383-1392.

Selye, H., (1976), *Stress in Health and Disease*, Butterworth-Heinemann, Oxford.



Setianto, M.F.W., J., Suyono, vd., “The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Organizational Justice and Employee Performance”, *IEOM Society International*, 2020, ss.2730-2741.

Semerci, A.S., (2005), *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara (T.C.).

Seyhan, M., (2014) *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne (T.C.).

Sezer, F. ve U. Gürkan, “Boşanmış Bireylerin Baş Etme Stratejilerinin ve Yaşam Kalitelerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/2018, (40), ss.209-221.

Shabaan, E.G. ve O.H. Ragab “Relation Between Time Management and Physical Symptoms of Stress”, *The Malaysian Journal Of Nursing*, 9/2017, (1), ss.74-80.

Shahid, A. ve S.M. Azhar, “Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness”, *Journal of Management Research*, 5/2013, (1), ss.250-268.

Shahsavarani, A.M., E.A.M., Abadi, vd., “Stress: Facts and Theories through Literature Review”, *International Journal of Medical Reviews*, 2/2015, (2), ss.230-241.

Sheldon, M.E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16/1971, (2), ss.143-150.

Shikalepo, E.E., “The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature”, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4/2020, (4), ss. 64-76.

Sığırı, Ü., “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/2007, (2), ss. 261-278.

Siegall, M., “Stress and Organizational Role Conflict”, *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 121/1995, (1), ss. 65-95.

Sikuku, C.A., B., Wamalwa, vd., “The Influence of Organizational Stress on Performance Among Employees: A Case of the Kenya Forestry Research Institute (KEFRI) Headquarters, Muguga and Karura Centres”, *International Journal of Education and Research*, 5/2017, (8), ss.25-36.

Sila, E. ve K. Sirok, “The Importance of Employee Satisfaction: A Case Study of a Transportation and Logistics Service Company”, *Management*, 13/2018, (2), ss. 111-136.

Singer F., (1996). “Hans Selye, Hormones and Stress”, *Doing Biology*, ss.104-115, ed. J.B. Hagen, D. Allchin vd., HarperCollins College Publishers, New York.

Singh, B., P.K. Gupta, vd., “Organisational Commitment: Revisited”, *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, 34/2008, (1) ss.57-68.

Sirgy, J.M., (2012), *The Psychology of Quality of Life*, (eBook), Springer, New York.

Smith, M., D.H., Saklofske, vd., “Coping Strategies and Psychological Outcomes: The Moderating Effects of Personal Resiliency”, *The Journal of Psychology*, 150/2016, (3), ss.318-332.

Smith, T.W., “Personality as Risk and Resilience in Physical Health”, *Current Directions in Psychological Science*, 15/2006, (5), ss.227-231.

Soltani, I., S., Hajatpour, vd., “Investigating The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Employees' Job Stress: Articulating The Role of Work-Family Conflict”, *Management Science Letters*, 3/2013, ss.1927-1936.

Sousa, C.C., I., Lua, vd., “Occupational Stress and Job Dissatisfaction with Health Work”, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 32/2019, (18), ss.1-9.

Soto, C.J., (2018). “Big Five Personality Traits”, *The SAGE Encyclopedia of Lifespan Human Development*, ss.240–241, ed. M. H. Bornstein, M. E. Arterberry, vd., Sage: Thousand Oaks, California.

Soykenar, M., (2008) *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Stamp, E.M., (2016), *The Relationships Between Perceived Stress, The Big Five Inventory, The Five-Facet Mindfulness Questionnaire, and Yoga*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), St. Catherine University, Faculty of the School of Social Work, Minnesota (A.B.D.).

Steers, R.M., R.T., Mowday, vd., “Employee Commitment to Organizations: A Conceptual Review”, *Organizational Effectiveness Research Office of Naval Research*, 1981, ss.1-65.

Steinberg, A. ve F. Ritzmann “A Living Systems Approach to Understanding The Concept of Stress”, *Behavioral Science*, 35/1990, ss.138-149.

Steiner, D. ve M. Bertolino, “The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination”, *Cahiers de l'Urmis*, 10/2006, (11), ss.57-65.

Stempleman, L.M., D.E., Wilfley, vd., (2000). "Socioeconomic Status: Risks and Resilience", *Determinants of Minority Mental Health and Wellness*, ss.273-302, ed. S. Loue ve M. Sajatovic, Springer Science - Business Media.

Stroud, L.R., L., Klein, vd., "The Yale Interpersonal Stressor (YIPS): Affective, Physiological, and Behavioral Responses to A Novel Interpersonal Rejection Paradigm", *Annals of Behavioral Medicine*, 22/2000, (3), ss.204-213.

Suadicanı, P., J.P., Bonde, vd., "Job Satisfaction and Intention to Quit The Job", *Occupational Medicine*, 63/2013, ss. 96-102.

Suciu, L.E., M., Mortan, vd., "Vroom's Expectancy Theory An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39/2013, ss. 180-200.

Sürgevil O., "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/2008, (20), ss.111-124.

Sürme, Y., "Stres, Stresle İlişkili Hastalıklar ve Stres Yönetimi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12/2019, (64), ss.525-529.

Sürücü, L. ve A. Maşlakçı, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme", *International Journal of Management and Administration*, 2/2018, (2), ss. 49-65.

Szilagyı, A.D. ve W.E., Holland, "Changes in Social Density: Relationships with Functional Interaction and Perceptions of Job Characteristics, Role Stress, and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 65/1980, (1), ss.28-33.

Szilas, R., (2011) *Work Stress and Organizational Justice*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Corvinus University, Budapest (HUN).

Şahin M., "Korku, Kaygı ve Kaygı (Anksiyete) Bozuklukları", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6/2019, (10), ss.117-135.

Şahin, M. ve A. Bedük "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Konya İlinde Bir Uygulama", *Ereğli Uluslararası Bilim ve Akademi Kongresi*, 1/2019, ss.153-161.

Şimşir, İ. ve F. Seyran, "İş Tatmininin Önemi ve Etkileri", *Meyad Akademi*, 1/2020, (1), ss.25-42.

Şişman, S., "Davranışsal İnhibisyon Sistemi / Davranışsal Aktivasyon Sistemi Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Psikoloji Çalışmaları*, 32/2012, (2), ss.1-22.

Tann, S.K., W.F., Wan Yusoff, vd., "Herzberg's Two Factors Theory On Work Motivation: Does Its Work For Today's Environment?", *Global Journal of Commence and Management Perspective*, 2/2013, (5), ss.18-22.

Tang, Y. ve C. Chang “Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity”, *African Journal of Business Management*, 4/2010, (6), ss.869-881.

Taniguchi, H. ve T. Kato, “e Frequencies and E-ects of Interpersonal Stress Coping with Di-erent Types of Interpersonal Stressors in Friendships on Mental Health and Subjective Well-being among College Students”, *Japanese Journal of Personality*, 2018, ss.1-7.

Tarhan, Z., (2016) *Yaşlılarla Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Taormina, R.J. ve J.H. Gao, “Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs”, *American Journal of Psychology*, 126/2013, (2), ss. 155-177.

Taş, M. ve Ö., Özpek, “Hans Eysenck’in Kişilik Kuramı Kapsamında Andy Warhol’un Kişilik Tanımı”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6/2019, (6), ss.453-467.

Taylor, S., L., Klein, vd., “Biobehavioral Responses to Stress in Females: Tend-and-Befriend, not Fight-or-Flight”, *Psychological Review*, 107/2000, (3), ss.411-429.

Tecim, V., “Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19/2004, (2), ss.75-100.

Teck-Hong, T. ve A. Waheed, “Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money”, *Asian Academy of Management Journal*, 16/2011, (1), ss. 73-94.

Tekin, G. ve B. Görgülü “Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, *Social Sciences Studies Journal*, 4/2018, (17), ss.1559-1566.

Teo, C. ve L., Waters “The Role of Human Resource Practices in Reducing Occupational Stress and Strain”, *International Journal of Stress Management*, 9/2002, (3), ss.207-226.

Terzi, Ş., “Bilişsel Değerlendirme Ölçeği'nin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7/2009, (1), ss.127-141.

Thibaut, J. ve L. Walker “A Theory of Procedure”, *California Law Review*, 66/1978, (3), ss.541-566.

Thirulogasundaram, V.P. ve P.C. Sahu, “Job Satisfaction and Absenteeism interface in Corporate Sector – A study”, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19/2014, (3), ss. 64-68.

Thorndike, E., “The Curve of Work and The Curve of Satisfyingness”, *Journal of Applied Psychology*, 1/1917, (2), ss.265-267.

Tjahjono, H.K., M., Palupi, vd., "Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 22/2015, (2), ss.130-135.

Tidd, S.T. ve R.A. Friedman, "Conflict Style and Coping With Role Conflict: An Extension of The Uncertainty Model of Work Stress", *International Journal of Conflict Management*, 13/2002, (3), ss. 236-257.

Tor, S.S. ve K. Esengün, "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/2019, (20), ss.53-63.

Tramill, J. ve P.J. Tramill "The Relationship Between The Type A Behavior Pattern, Fear of Death, and Manifest Anxiety", *Bulletin of the Psychonomic Society*, 22/1990, (1), ss.42-44.

Triana, M.C., İ., Yücel, vd., "Status Incongruence and Supervisor Gender as Moderators of the Transformational Leadership to Subordinate Affective Organizational Commitment Relationship", *Personnel Psychology*, 70/2017, (2), ss.429-467.

Tunçez, M., (2007) *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Tudor, R.T., "Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and the Fast Food Industry as a Model", *International Journal of Business and Social Science*, 2/2011, (23), ss.95-101.

Turan, M., (2007) *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi: Marmara Bölgesi Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya (T.C.).

Turgut, T. ve Y. Kalafatoğlu "İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet", *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18/2016, (1), ss.53-71.

Turgut, T., Z., Oktuğ, vd., "Mizahın Gücü: Mizahın İş Talepleri Karşısında Olumsuz Duyuşsal İyi Oluş Algısını Azaltıcı Etkisi", *Psikoloji Çalışmaları*, 39/2019, (2), ss.267-291.

Tutar, H. ve S. Köse "Örgütsel Adaletsizlik Ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü", *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2/2018, (3), ss.152-175.

Türen, U., H., Erdem, vd., "İşyerinde Tekno-Stres Ölçeği: Havacılık ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6/2015, (1), ss.1-19.

Türkçapar, H., “Anksiyete Bozukluğu ve Depresyonun Tanısal İlişkileri”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 7/2004, (4), ss.12-16.

Türkkan, E., (2017), *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Tyler, T.R., “The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57/1989, (5), ss.830-838.

Tyler, T.R. ve R.J., Bies (1990). “Beyond Formal Procedures: The İnterpersonal Context of Procedural Justice”, *Advances in Applied Social Psychology: Business Settings*, ss.77-98, ed. J. Carroll, Erlbaum, Hillsdale.

Tyler, T.R. ve S.L. Blader “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”, *Personality and Social Psychology Review*, 7/2003, (4), ss.349-361.

Uçar, P., (2016) *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli (T.C.).

Uğraşoğlu, İ.K. ve Ç.K. Çağanağa, “Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 6/2017, (4), ss. 10-38.

Uğuzman, F., (2012) *Kelâmda Adalet Kavramı*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Ulutaş, M., “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11/2011, (21), ss. 593-615.

Umberson, D., K., Williams, vd., “Stress in Childhood and Adulthood: Effects on Marital Quality Over Time”, *Journal of Marriage and Family*, 67/2005, ss.1332-1347.

Uslu, O., (2021), *Deney ve Gözlem Temelli Psikolojik Çalışmaların Örgütsel Davranışa Katkıları*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Uysal, M., (2014) *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Ünal, A.F., C.C., Chen, vd., “Justice Climates and Management Team Effectiveness: The Central Role of Group Harmony”, *Management and Organization Review*, 13/2017, (4), ss.821-849.

Ünsal, C., (2007), *Yaygın Anksiyete Bozukluğu” Tanısı Alan Hastaların Elektrokardiyografilerindeki P-Dalga Dispersiyonu ve QT Dispersiyonu*, (Yayımlanmamış uzmanlık tezi), Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul (T.C.).

Üstün, A. ve A. Bayar “Üniversite Öğrencilerinin Depresyon, Anksiyete ve Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4/2015, (1), ss.384-390.

Vanagas, G., V., Vanagiene, vd., “Do Age, Gender and Marital Status Influence Job Strain Development for General Practitioner?”, *Medicina (Kaunas)*, 40/2004, (10), ss.1014-1018.

Vandenberg, R.J. ve C., Lance, “Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Management*, 18/1992, (1), ss.153-167.

Vanishree, P., “Impact of Role Ambiguity, Role Conflict and Role Overload on Job Stress in Small and Medium Scale Industries”, *Research Journal of Management Sciences*, 3/2014, (1), ss.10-13.

Van Avermaet, E., C., McClintock, vd., “Alternative Approaches to Equity: Dissonance Reduction Pro-Social Motivation and Strategic Accommodation”, *European Journal of Social Psychology*, 1978, (8), ss.419-437.

Van Rossenberg, Y.G., H.J., Klein, vd., “The Future of Workplace Commitment: Key Questions and Directions”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27/2018, (2), ss.153-167.

Varlı, H., (2017) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray (T.C.).

Varol, F., (2010) *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (T.C.).

Venkataraman, P.S. ve R., Ganapathi, “A Study of Job Stress on Job Satisfaction among the Employees of Small Scale Industries”, *IOSR Journal of Business and Management*, 13/2013, (3), ss. 18-22.

Vroom V.H., “Work and Motivation”, *This Week’s Citation Classic*, 27/1985, ss.20.

Wachholtz, A. ve U. Sambamoorthi “National Trends in Prayer Use as a Coping Mechanism for Health Concerns: Changes From 2002 to 2007”, *Psychology of Religion and Spirituality*, 3/2013, (2), ss.67-77.

- Wadsworth, E.J., S.A., Simpson, vd., “The Bristol Stress and Health Study: Accidents, Minor Injuries and Cognitive Failures at Work”, *Occupational Medicine*, 53/2003, (6), ss.392-397.
- Walker, E.D., A., Brammer, vd., “Cardiovascular and Stress Responses to Short-Term Noise Exposures—A Panel Study in Healthy Males”, *Environmental Research*, 150/2016, ss.391-397.
- Watson, D. ve B. Hubbard “Adaptational Style and Dispositional Structure: Coping in the Context of the Five-Factor Model”, *Journal of Personality*, 64/1996, (4), ss.737-774.
- Weiler, C., J., Keller, vd., “Personality Type Differences Between Ph.D. Climate Researchers and The General Public: Implications for Effective Communication”, *Climatic Change*, 2011, ss.233-244.
- Weinberg, A., “Pourquoi Travaille-t-on?”, *Sciences Humaines*, 2012, (242), ss.32-39.
- Wiener, Y., “Commitment in Organizations: A Normative View”, *The Academy of Management Review*, 7/1982, (3), ss.418-428.
- Wright, P.M., T.M., Gardner, vd., “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order”, *Center for Advanced Human Resource Studies*, 2005, ss. 1-38.
- Wright, T.A., “The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior: A Historical Overview of The Dawn of Job Attitude Research”, *Journal of Management History*, 12/2006, (3), ss.262-277.
- Wu, G., Z., Hu, vd., “Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16/2019, (2394) ss.1-20.
- Yağmurlu, A., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52/1997, (1), ss.717-724.
- Yamuç, V.A. ve D., Türker, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13/2015, (25), ss.389-423.
- Yangın, D. ve C. Elma, “The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior”, *Universal Journal of Educational Research*, 5/2017, (3), ss.325-333.
- Yavan, Ö. ve M. Pekkaya “Mesleki Streste Etkili Ana Faktörlerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi: Bir Üniversitede Uygulama”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13/2017, (5), ss.962-974.



Yavuz, E. ve C. Tokmak “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2009, (2), ss. 17-34.

Yavuz, E., “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11/2010, (2), ss.302-311.

Yavuz, F., (2006) *Okul Motivasyonu Değerlendirme Ölçeği Yapılandırması ve Güvenirliği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Yavuz, M. ve M. Akça “Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2018, (2), ss. 827-846.

Yaylacı, G., “Örgütsel Stres Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 38/2005, (2), ss.51-59.

Yıldırım, İ., “Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6/1991, ss.175-189.

Yıldız, S.M., “İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme”, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13/2011, (2), ss.216-225.

Yılmaz, A. ve S. Ekici “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2003, (2), ss. 1-20.

Yılmazer, T.T., “Uyku Bozuklukları ve Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri Açısından Önemi”, *Smyrna Tıp Dergisi*, 2012, ss. 94-97.

Yumba, W., “Academic Stress: A Case of The Undergraduate Students”, *Institutionen för Beteendevetenskap och Lärande*, 3/2008, ss.1-23.

Yunus, N.Y.K. ve S. Ishak, “The Relationship between Internal Satisfaction and External Satisfaction amongst Hotel Customers in Malaysia”, *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1/2012, (1), ss.22-29.

Yurtkoru, E.S., T., Bozkurt, vd., “Application of Goal Setting Theory”, *Global Business Research Congress*, 2017, ss.796-801.

Yuvakgil, Z., (2017) *Yaşlılarda Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri, Sosyal Ağ Büyüklükleri ile Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları Arasındaki İlişki ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın (T.C.).

Yüksel, H., “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/2014, (3), ss.109-131.

Yüksel, İ., “İşsizlik Olgusunun Psikolojik Boyutu: Görgül Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/2005, (3), ss.255-274.

Yüksel, İ.G., (2019) *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Yüksekbilgili, Z. ve G., Akduman, “Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı İlişkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*, 2017, ss. 1-17.

Yürür, Ş., “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/2011, (1), ss.107-126.

Zeppou, M., (1999) *Gaining Commitment in A Numerical Flexibility Situation*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Brunel University, Londra (GBR).

Zeynel, E. ve İ.H. Çarıkçı “Akademiyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17/2017, (3), ss. 125-148.

Zincirkıran, M., G.M., Çelik, vd., “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52/2015, (600), ss.59-71.

## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü” konulu doktora tezi kapsamında hazırlanan bu anket formunun amacı tamamen teze esas teşkil edecek bilimsel veri setinin oluşturulmasıdır. Bu veriler sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve elde edilen sonuçların gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara ışık tutabileceği göz önünde bulundurulduğunda vereceğiniz cevaplar ayrı bir önem kazanmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışmayı bireysel farklılıkları yansıtacak demografik değişkenlere yönelik sorular, ikinci kısımda ise örgütsel adalet algınızı ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır Üçüncü kısımda örgütsel bağlılığa yönelik sorular yer alırken son kısımda ise çalışmanın aracılık rolünü üstlenen iş tatminine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Katkılarınız için içten teşekkürlerimizi sunarım.

Onur YILMAZ

<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	Erkek			
	( )	( )			
<b>Medeni Haliniz</b>	Bekar	Evli			
	( )	( )			
<b>Çocuk Sayısı</b>	0	1	2	3	4 ve üzeri
	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Yaş Aralığınız</b>	18-23	24-29	30-35	36-41	42 ve Üzeri
	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Eğitim Durumunuz</b>	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
	( )	( )	( )	( )	
<b>Hizmet Süreniz</b>	0-5	6-11	12-17	18-23	24 ve Üzeri
	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Statünüz</b>	Uçuş ve Bakım Teknisyeni		Kalite Kontrol Teknisyeni	Aviyonik Teknisyeni	
	( )		( )	( )	
<b>Çalıştığınız Hava Aracı Tipi</b>	Döner Kanat		Sabit Kanat		
	( )		( )		
<b>Milliyetiniz</b>	Türkiye	Almanya	ABD	Hollanda	Belçika
	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Çalıştığınız Sektör</b>	Kamu (Yurtiçi)	Kamu (Yurtdışı)	Özel (Yurtiçi)	Özel (Yurtdışı)	
	( )	( )	( )	( )	

SIRA NO	ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ	DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu süreçler sırasında görüş ve duygularımı ifade edebilmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkim olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Bu süreçler sürekli uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı bulmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Bu süreçlerin etik ve ahlaki standartlara uygun olduğunu değerlendirmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Elde ettiğim kazanımlar işime kattığım çabayı yansıtmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Elde ettiğim kazanımlar yaptığım işlere uygundur.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Elde ettiğim kazanımlar örgüte yaptığım katkıyı yansıtmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Performansım karşılığında bana verilen kazanımlar adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Bana nazik davranılır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Bana değer verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bana saygılı davranılır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Bana uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınılır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Benimle olan diyaloglarında samimindirler.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Süreçler bana iyice açıklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Süreçler ile ilgili açıklamalar mantıklıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Süreçlere ilişkin ayrıntılar zamanında açıklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
20	İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanılır.	( )	( )	( )	( )	( )

SIRA NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanının bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalıştığım işletmeyi dışardaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşletmemin problemlerinin sanki benim problemim gibi hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Şu anki işyerime bağlandığım gibi diğer bir işletmeye de bağlanabileceğimi düşünürüm. **	( )	( )	( )	( )	( )
5	Çalıştığım işyerinde kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum. **	( )	( )	( )	( )	( )
6	İşletmeme duygusal açıdan bağlılık hissetmiyorum. **	( )	( )	( )	( )	( )
7	İşletmem benim için büyük bir kişisel anlam taşımaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Çalıştığım işyerine güçlü bir aidiyet hissi taşımamaktayım. **	( )	( )	( )	( )	( )
9	Başka bir işletmeden anlaşma yapmadan mevcut işyerimden ayrıldığım zaman olabileceklerden korkmuyorum. **	( )	( )	( )	( )	( )
10	İstesem bile şu an mevcut işyerimden ayrılmam çok zor olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
11	İşyerimden ayrılma kararı aldığında hayatımda kesintiye uğrayacak çok fazla şey mevcut.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Mevcut işyerimden şu an ayrılmamın aşım bir maliyeti olmayacaktır. **	( )	( )	( )	( )	( )
13	Mevcut işyerimde devam etmek arzumu olduğu kadar aynı zamanda benim için bir gerekliliktir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	İşyerimden ayrılmayı düşündürecek çok az seçenek olduğunu düşünmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Mevcut işletmemden ayrılmamın ortaya çıkaracağı en önemli sonuçlarından birisi de alternatiflerin kıtlığıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Mevcut işyerimde devam etmemin en önemli sebeplerinden birisi de ayrılmam sonucu yapmam gereken kayda değer fedakârlıklardır.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Bu sıralar insanların sıklıkla işten işe geçtiklerini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Çalışanların sürekli işletmelerine sadık olmaları gerektiğine inanmıyorum. **	( )	( )	( )	( )	( )
19	İşten işe atlamak ahlaki olmayan bir davranış gibi gözükmemektedir. **	( )	( )	( )	( )	( )
20	Mevcut işletmemde devam etmemin önemli sebeplerinden birisi de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bunun sonucu olarak işyerinde kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir. **	( )	( )	( )	( )	( )
21	Başka bir işletmeden daha iyi bir teklif aldığım zaman, işyerimden ayrılmamın doğru olduğu düşünmemekteyim. **	( )	( )	( )	( )	( )
22	Bir işletmeye sadık kalmanın değerine inandırıldım.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kariyerinin büyük bir kısmını bir işletmede geçirmek bugünlerde iyi bir olgu olarak değerlendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Bir işletmenin adamı olmak (ismimim orası ile anılması) artık mantıklı gelmemektedir. **	( )	( )	( )	( )	( )

SIRA NO	İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim benim için hobi gibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşimden çok keyif alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Genel olarak işim beni tatmin etmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

