

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Ahmet ERKUŞ

Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
aerkus@yahoo.com

Ömer TURUNÇ

Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
oturunc@kho.edu.tr

Recep YÜCEL

Yrd. Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü
akademik71@gmail.com

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

The Mediating Effect of Internal and External Job Satisfaction on Relationships Between Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on the Banking Sector

Özet

Bu çalışmada örgütsel adaletle ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenirken, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda bankacılık sektöründe iş yaşamlarına devam eden 269 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığı görülmüştür. Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının ise dışsal iş tatmini, etkileşim adaleti boyutunun ise içsel iş

Abstract

In the present study, we examine the relationship between organizational justice and organizational commitment; in the meantime we researched the mediating role of internal and external job satisfaction in this relationship. Data collected from 269 employees in banking sector are evaluated. Results shows that the interactional justice dimension of organizational justice has an effect on organizational commitment with the mediation of intrinsic and extrinsic job satisfaction. Results also indicate that neither distributive justice nor procedural justice has an effect directly or indirectly on organizational commitment. As another finding of the study was that distributive justice and interactional

tatmini üzerinde pozitif ve anlam etkileri olduğu tespit edilmiştir.

justice dimensions have positive and significant effects on extrinsic job satisfaction; whereas interactional justice have positive and significant effects on intrinsic job satisfaction.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, aracılık etkisi.

Keywords: *Organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, mediating effect.*

1. Giriş

İnsan unsuru günümüz iş yaşamında örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rekabet gücü olarak değerlendirilmekte, buna bağlı olarak insan davranışlarını pozitif yönde etkilemeye yönelik her faaliyetin verimlilik üzerinde pozitif etkileri olabileceği kabul edilmektedir. Çalışanların işleri ve iş ortamı ile ilgili algılamaları da insan davranışlarını etkileyen faktörlerden birisi olarak, özellikle çalışanların işi, amirleri, iş süreçleri, çevreleri, ast ve üstleriyle ilişkileri gibi pek çok faktör konusundaki değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların iş ve iş ortamı ile ilgili değerlendirmeleri ise eşitlik, hak ve adalet gibi sosyal kavramlarla yakından ilişkilidir. Bu kavramların iş yaşamıyla ilişkilendirilmesi sonucunda örgüt içindeki sosyal adalet konusu ön plana çıkmaya ve örgütsel adalet kavramı tartışılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990). Özellikle bilgi teknolojileri sayesinde çalışanların her konudan haberdar olduğu günümüz iş yaşamında, çalışanların adalet beklentilerini görmezden gelmenin ya da geçiştirmenin, başta iş tatmini ve örgüt performansı olmak üzere bir çok örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri olabileceği anlaşılmıştır (Moore,1978; Okun, 1975).

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) kadar uzanmaktadır (Greenberg, 1990; Roberts vd, 1999). Bu kapsamda Eşitlik Teorisi'nden yola çıkan araştırmacılar örgüt içinde adalet konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır (Mowday,1987). Örgütsel adalet, kazançların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ile bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade edilebilir (Folger ve Cropanzano,1998; Greenberg,1990; Koopman, 2003).

Günümüzde çalışanların performanslarının artırılmasında önemli bir role sahip olduğu düşünülen değişkenlerden birisi de iş tatminidir. İş tatmini, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Mowday vd., 1979). Genel olarak iş tatmini içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) iş tatmini olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Weis vd, 1967; Lee ve Wilbur,1985). Çalışanların dışsal kaynaklardan (ücret, terfi, takdir, amir vs.) dolayı yaşadıkları tatmin dışsal iş tatmini olarak tanımlanırken, içsel kaynaklardan (saygınlık, yetenek, karar verme, vic-

dan, meşguliyet vs.) dolayı yaşadıkları tatmin içsel iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Weiss vd, 1967). Örgütsel bağlamda genellikle yaptığı işten tatmin olan çalışanların daha verimli olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan iş tatmininin tetiklediği düşünülen önemli değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan birisi olarak dikkat çeken örgütsel bağlılık, örgüt verimliliğinin ve performansının artırılmasında gerek birey, gerekse örgüt açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Mowday vd., 1982).

Bu kapsamda çalışmada, örgütsel performansın üzerinde önemli rolleri olduğu düşünülen örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İlk aşamada örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenirken, ikinci aşamada bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma ile çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmış, ayrıca iş tatmininin iki boyutu olarak ele alınan içsel ve dışsal iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın bazı katkı sağlayıcı sonuçları olacağı söylenebilir. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin, bireysel ve örgütsel performansın üzerinde etkili olan değişkenlerin anlaşılması açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, iş tatmininin, içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki farklı boyutta incelenmesi ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rollerinin araştırılması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran bir özellik olarak dikkat çekmektedir.

2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletin genel olarak iki temel boyutta tanımlandığı, yapılan ilk araştırmalarda bunların “dağıtım” (distributive) ve “işlem” (procedure) adaleti olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano ve Greenberg, 1997; Chang, 2002; Greenberg, 1987; Tornblom, 1990). Dağıtım adaleti, çıktılarının dağıtımıyla ilgili kararları içermekte ve genel olarak eşitlik, adalet ve gereksinim olmak üzere üç temel prensibi bulunduğu ifade edilmektedir (Homans, 1961; Deutsch, 1975). Eşitlik teorisinin örgütsel adaletle ilk yansıması olan dağıtım adaleti; görevler, mallar, hizmetler, ödül ve cezalar, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanım ve çıktının çalışanlara dağıtımı ve bu dağıtımın adilliğine ilişkin algılamaları olarak tanımlanabilir (Folger ve Cropanzano, 1998). Hums ve Chelladurai (1994) ise dağıtım adaletini, çıktılarının hakkaniyetle dağıtımı veya dağıtım uygulamasındaki hakkaniyet olarak tanımlamaktadır (Chang, 2002:128).

İşlem adaleti ise karar alma süreçlerinde algılanan adalet olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Greenberg,1985:143). Daha çok süreçlerle ilgili olan işlem adaleti, kararlara neden olan süreçleri kapsamakta (Thompson ve Heron, 2005), genellikle adalet sürecini ve işyerinde süreçlere karşı bireysel reaksiyonların etkilerine odaklan-

maktadır (Greenberg, 1987; Greenberg ve Folger, 1983; Greenberg ve Tyler, 1987; Lind ve Tyler, 1998). Daha çok sisteme yönelik adalet algılamasını ortaya koyan işlem adaleti, bir anlamda sistemin kontrolünü sağlayan bir araç olarak da nitelendirilebilir. Thibaut ve Walker (1975) da sistem kontrolünün önemine işlem adaleti ile dikkat çekmektedir (Leventhal, 1980).

Bunun yanında bazı araştırmacılar işlem adaletinin iki boyutta ele alınması gerektiğini iddia etmektedirler (Greenberg, 1996; Gordon ve Fryxell, 1993; Taylor vd.,1995). Bunlardan birisi olan etkileşim adaleti, karar süreçlerindeki çatışma durumlarına ilişkin tavırlardan kaynaklanan adaleti işaret etmektedir (Örn: nezaket, saygı ya da kabalık) (Bies ve Moag, 1986; Bies ve Shapiro, 1988). İşlem adalet algısı boyutlarından ikincisi ve üzerinde en çok çalışılan boyutlardan olan süreç adaleti ise yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Süreç adaleti, karar alma süreçleri ve prosedürlerin hakkaniyetiyle ilgili bir kavramdır (Lind ve Tyler, 1988; Thibaut ve Walker, 1975). Çalışanların yöneticilerinin karar alma ve prosedürlerin (süreçlerin) belirlenmesi süreçleri hakkındaki gözlem ve fikirleri, işletmeleri için olan süreç adaleti algılarının önemli bir belirleyicisidir.

2.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi

Örgüt verimliliğinin ve performansının artırılmasında gerek birey gerekse örgüt açısından önemli olarak kabul edilen diğer bir değişken de örgütsel bağlılıktır (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılık, örgüte kendini adama, sadakat duyma, özveride bulunma gibi kavramlarla ilişkilidir (Marchiori ve Henkin, 2004: 353). Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgütle ilişkilendiren bir tutum olarak, örgüt amaçlarının çalışanın amaçlarıyla uyumlaştırması, örgütün amaçlarına bağlı kalması ve buna bağlı olarak sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1997)

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin Roberts ve arkadaşları(1999) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Nitekim bu kapsamda Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1997), Martin ve Bannet (1996)'in çalışmalarında da örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (McFarlin ve Sweeney,1992; Randal ve Mueller,1995). Cohen-Charash ve arkadaşları (2001) dağıtım adaletinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirlerken, Lowe ve Vodanovich (1995) tarafından 138

üniversite yönetimi ve destek personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, dağıtım ve işlem adaleti faktörlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan işlem adaleti boyutunda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Colquitt vd. (2001), Thompson ve Heron(2005) yaptıkları araştırmalarda, işlem adaletinin örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin diğer değişkenlerle etkileşimleri de incelenmiştir. Nasurdin (2005) psikolojik sözleşmelerin örgütsel bağlılığı etkilediği ve bu etkide örgütsel adaletin ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bu etkileşim sayesinde yaratıcı öğrenmenin gerçekleştiği tespit edilirken, duygusal bağlılıkla dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Rifai (2005) tarafından tam gün çalışan 383 hemşire üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonucunda duygusal bağlılıkla dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Chang (2002) da, örgütsel bağlılık ile dağıtım ve işlem adaleti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Mevcut araştırmalardan görüldüğü gibi çalışanların çalıştıkları kurumun adil olduğuna ilişkin algılamaları onların işlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1a: *Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 1b: *Çalışanların süreç adaleti algılamaları örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 1c: *Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.2. Örgütsel Adalet- İş tatmini ilişkisi

İş yaşamında örgütsel verimliliğin arttırılması, büyük oranda çalışanların performans artışına bağlıdır. Bu nedenle kaliteli işgücünün örgüt içinde tutularak yüksek performans sağlanması, işveren açısından önemli bir problem sahasıdır. Bu bağlamda iş performansının artışına etki eden faktörlerden birisi de iş tatminidir. Robins ve arkadaşları (2000) iş tatminini, iş görenin işine yönelik genel tutumu olarak değerlendirirken, Luthans (1995), iş görenin, işin kendisi için önemli olan şeyleri ne derecede karşıladığı algısının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Yazında iş tatmininin nedenlerini ve etkilerini açıklamak açısından bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu kuramların bazıları motivasyonun sebeplerini, nasıl oluştuğunu, bireyin hangi amaca ulaşmak için nasıl güdülendiğini incelemektedir. Bu kuramlara “Süreç Kuramları” adı verilmektedir. Süreç kuramları istendik davranışların nasıl tekrarlanacağı ve arzu edilmeyen davranışın nasıl engellenebileceği ile ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla süreç kuramlarında bireylerin davranışları üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler temel inceleme konusu olmuştur (Koçel, 2003).

İş tatminine bağlı olarak motivasyon, personelin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüller ile beklediği ödüller arasındaki uyum mevcut ise gerçekleşir. Yüksek personel performansı, bazı içsel ve dışsal ödüllerle sağlanır. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesi, dışsal ödüller ise, terfi, ek ödenek gibi araçlardır (Luthans, 1995: 158). Bireyin çalışması karşılığında elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında fark vardır. Birincisi “dışsal tatmin”, ikincisine ise, “içsel tatmin” olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2006:353).

Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin Lowe ve Vodanovich (1995) işlem adaletinin iş tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Summers ve Hendrix (1991) ücret adaleti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Alexander ve Ruderman (1987) tarafından ABD’deki 2800 kamu çalışanı üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ise işlem adaleti ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Rifai’nin (2005) tam gün çalışan 383 hemşire üzerinde yaptığı çalışmasında da işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Bazı araştırmacılar işlem adaletinin dağıtım adaletine göre iş tatminini daha iyi açıklayan bir faktör olduğu ifade etmektedirler. (Folger ve Konovsky, 1989; Scarpello ve Jones,1996; Sweeney ve McFarlin, 1997). Yapılan araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Örneğin Yoon (1996) işlem adaletinin dağıtım adaletine göre iş tatmini daha çok artırdığını belirtirken, Folger ve Konovsky (1989) çalışan memnuniyeti ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin işlem adaletinden daha güçlü ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Fryxell ve Gordon (1989)’nun çalışmasında ise işlem adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişkinin dağıtım adaleti ile olandan daha güçlü olduğu görülmüştür.

Blau’nun (1964) sosyal değişim teorisi düşünüldüğünde çalışanların adalet beklentilerinin karşılanması sonucunda iş tatminlerini artırması doğal bir süreçtir. Yapılan araştırmalarda da, çalışanların kurumlarının adil olduklarına ilişkin algılamaları iş tatmin düzeylerinde artışa neden olduğu görülmektedir. Ancak yazında iş tatmini içsel ve dışsal olmak üzere ayrı ayrı inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu kapsamda, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine etkisini test etmeye geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 2a: *Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile içsel iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2b: *Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile içsel iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2c: *Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile içsel iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2d: *Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile dışsal iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2e: *Çalışanların süreç adaleti algılamaları ile dışsal iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2f: *Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile dışsal iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

2.3. İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütüne bağlılık hisseden çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapacakları, dolayısıyla yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı beklenmektedir. Nitekim çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda genel olarak örgütsel bağlılığın iş tatminini artırdığına ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir (Savery ve Syme, 1996; Loher vd,1985; Mowday vd, 1979; Williams ve Hazer, 1986; Brown, 1996). İş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen Bateman ve Strasser (1984) örgütsel bağlılığın iş tatminine yol açtığını belirtirken, Williams ve Hazer (1986) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Decotis ve Summers (1987) da iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Yazında içsel ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisine ilişkin bir araştırma sonucuna rastlanılmamıştır. Ancak mevcut araştırma sonuçları değerlendirildiğinde iş tatmininin örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunması (Williams ve Hazer, 1986), iş tatmini konusunun iki boyutta araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalarda görüldüğü gibi, çalışanların işlerinden duydukları tatmin ile örgütleri ile olan bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu çoğunlukla beklenen bir durumdur. Nitekim çalışanların işlerinden tatmin olması onların örgütlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinden de yola çıkarak iş tatminine yol açacak beklentilerin işletme tarafından sağlanmasının işletmelerin beklentile-

rinden birisi olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırması doğal bir süreçtir.

Bu kapsamda içsel ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

Hipotez 3a: *Çalışanların içsel iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3b: *Çalışanların dışsal iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.4. Örgütsel Adalet- Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkiyi ortaya koyan ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak artırdığını belirleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Roberts vd, 1999; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney,1992; Sweeney ve McFarlin, 1997). Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Williams ve Hazer, 1986; Decotis ve Summers, 1987). Bu kapsamda çalışmada son aşamada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan olmayabileceği, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Çünkü Adalet-iş tatmini-bağlılık ilişkilerinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon modelinin ön şartlarını sağlayan yeterli sayıda çalışma mevcuttur. Üçüncü aşama olan adalet ile iş tatmininin birlikte bağlılık üzerine etkilerini inceleyen araştırmaya rastlanılmamış olması bu giderilmesi ihtiyacı bu çalışma ile hedeflenmiştir. Bu bağlamda hem örgütsel adalet algısı boyutları hem de örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi olan iş tatmininin, araştırmaya konu edilen adalet-bağlılık ilişkisinde aracılık rolü üstlenebileceği varsayımı test edilebilir bulunmuştur. Bu kapsamda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında iş tatmininin (içsel/dışsal) aracılık rolü olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 4a: *Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.*

Hipotez 4b: *Çalışanların süreç adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.*

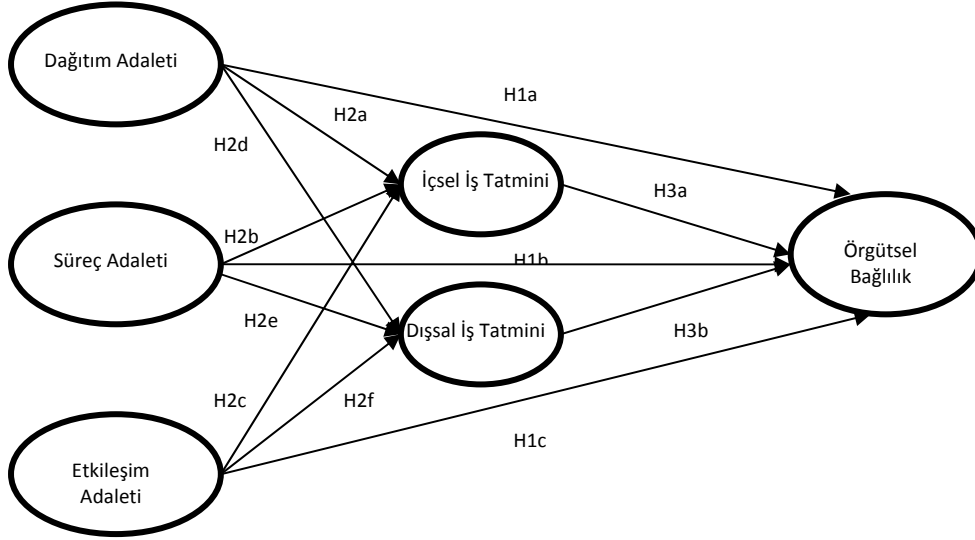
Hipotez 4c: *Çalışanların etkileşim adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.*

Hipotez 4d: *Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin aracılık rolü vardır.*

Hipotez 4e: Çalışanların süreç adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4f: Çalışanların etkileşim adaleti algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin aracılık rolü vardır.

Mevcut literatürden yola çıkılarak oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Hipotezlerin de yer aldığı araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bankacılık sektöründe yapılmasının birkaç önemli sebebi bulunmaktadır. Bankacılık sektörü hizmet sektörünün önemli bir parçası olarak, çalışanların içinde buldukları güç ve yoğun çalışma şartları ve yoğun ilişkiler ağı ile dikkat çekmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe çalışan sayısının fazla olması, iş ortamındaki yoğun ast-üst ilişkileri, hiyerarşik kademe sayısının fazlalığı, çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları, uzun ve yorucu çalışma saatleri, idari yapılanma ve yönetim farklılıkları gibi pek çok değişken çalışanların adalet algılamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanı sıra, çoğu sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de bireysel ve örgütsel performans önemli bir konu olarak ele alınmakta, dolayısıyla bu iki konuyu etkileyen değişkenlerin araştırılması son derece önem kazanmaktadır. Özellikle, bireysel performansın iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile yakından ilişki olabileceği düşünüldüğünde, bu önemli değişkenleri olumlu yönde

etkileyebilecek öncül değişkenlerin araştırılması önem kazanmaktadır. Bu çerçevede çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir öncül değişken olduğu düşünülmüş ve bu üç değişken arasındaki ilişkilerin araştırılmasının uygun olacağı fikriyle bu sektörde bir araştırma yapılması planlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini özel bir bankanın Ankara'da faaliyet gösteren merkez birimindeki ve şubelerindeki çalışan personel oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 900 kişi çalışmaktadır. .95 güvenilirlik ve .05 örneklem hatası için araştırma yapılacak çalışan sayısı 269 olarak belirlenmiştir (Sekeran, 1992: 253; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu kapsamda araştırmaya bu birimden ve şubelerden rastlantısal olarak seçilen toplam 280 çalışan dâhil edilmiş ve anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerden 269'u kullanılabilir olarak tespit edilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanların %56.5'i (N=152) kadın, %43.5 (N=117) erkektir. % 9.7'si (N=26) 18-24, % 38.3'ü (N=103) 25-31, % 21.6'sı (N=58) 32-38, % 30.5'i (N=82) 39 yaş ve üzeridir. %19.3'ü (N=52) lise, %65.1'i (N=175) üniversite, %14.1'i (N=38) yüksek lisans, %1.5'i (N=4) doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, içsel ve dışsal iş tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları bu bölümde bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adaletin ölçülmesi iki faktörü içeren iki ayrı ölçekle gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin tamamı 20 maddeden oluşmaktadır. Dağıtım adaletinin ölçülmesi için Price ve Muller (1986) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 maddelik Dağıtım adaleti(Distributive Justice) ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmam, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin orijinalinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91'dir (Moorman, 1991). Türkiye'de Özdevecioğlu (2003) tarafından uygulanan ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak belirlenmiştir.

Süreç ve etkileşim adaletinin ölçülmesinde ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan işlem adaleti ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmam, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek 15 maddeden oluşmakta olup ilk 6 madde süreç adaletine, diğer 9 madde ise etkileşim adaletine yönelik ifadelerden oluşmakta-

dır. Ölçeklerin orijinalinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı süreç ve etkileşim adaleti için sırasıyla .85 ve .92' tir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Ölçeklerin Türkiye'de Özdevecioğlu (2003) tarafından belirlenen Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .78 ve .91'dir.

Dağıtım ve işlem adaleti ölçeklerinin faktör yapılarını doğrulamak amacıyla Lisrel 8.51 programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda dağıtım adaleti ölçeğinin tek faktörlü yapıya sahip olduğu ve faktör yüklerinin .81-.94 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dağıtım adaleti ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95'tir. İşlem adaleti ölçeğine yapılan analizler sonucunda ise iki faktörlü yapının doğrulandığı süreç adaletinin faktör yüklerinin .55-.84, etkileşim adaleti boyutunun ise .79-87 arasında değiştiği belirlenmiştir. İşlem adaleti faktörünün Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90, etkileşim adaleti faktörünün ise .96'dır.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmininin ölçülmesi için Weis ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiç tatmin etmiyor, 5=Çok tatmin ediyor). Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı .83' tür (Moorman, 1993). Ölçek 20 maddeden oluşmakta olup Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki faktörlü yapısı bulunmaktadır. İçsel iş tatminine ilişkin maddelerde başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçülmeye; dışsal iş tatmininde işletme politikası, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ve çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısı doğrulanmış olup, her iki faktörden ikiser madde ölçek dışı bırakılmıştır. İçsel iş tatmininin faktör yükleri .53-.76 arasında, dışsal iş tatmininin ise .48 ile 82 arasında değişmektedir. İçsel iş tatmini faktörünün Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83, dışsal iş tatmini faktörünün ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .79'dur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen, Huselid ve Day (1991) tarafından kısaltılmış olan dokuz maddelik ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Efeoğlu (2006)'nun çalışmasında güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış olup, faktör yüklerinin .53- .91 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de verilmektedir. Dört ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri sonuçları orijinal ölçeklere ilişkin verilerle uyumluluk göstermektedir. Bu kapsamda ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI	AGFI
Dağıtım adaleti (Tek faktörlü)	4.96*	4	1.24	.28	1	1	.99	.98
İşlem adaleti (İki Faktörlü)	270.03*	81	3.33	.80	.96	.96	.90	.85
İş Tatmini (İki Faktörlü)	272.49*	97	2.80.	.78	.92	.92	.90	.86
Örgütsel Bağlılık (Tek faktörlü)	63.42*	24	2.64	.74	.97	.97	.96	.92

Not: ΔX^2 =ki kare istatistiği, df=Serbestlik derecesi, RMSEA= Kök ortalama kare yaklaşım hatası, CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi, IFI= Artırımlı uyum indeksi, GFI= Uyum iyiliği indeksi, AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi
* $p < .001$.

4. Bulgular

4.1. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Bu amaçla ilk aşamada verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2’de verilmektedir

Katılımcıların örgütsel adalet algılamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın etkileşim adaletinde (ort. 3.73) olduğu, ancak süreç adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının da etkileşim adaletine yakın puan ortalamalarına sahip olduğu tespit edilmiştir. İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini puan değerlerinin ise birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizleri incelendiğinde ise örgütsel adalet boyutlarının hem içsel/dışsal iş tatmini hem de örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif ve anlamlı ($p < .01$) ilişkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Dağıtım adaleti	3,62	,97	1					
2. Süreç adaleti	3,58	,92	,77**	1				
3. Etkileşim adaleti	3,73	,91	,80**	,87**	1			
4. İçsel iş tatmini	3,48	,76	,46**	,49**	,53**	1		
5. Dışsal iş tatmini	3,37	,77	,63**	,61**	,66**	,78**	1	
6. Örgütsel bağlılık	3,71	,80	,36**	,43**	,44**	,59**	,60**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bulguları

Üçüncü aşamada örgütsel adalet, içsel ve dışsal iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu amaçla; cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi kontrol değişkenleri, örgütsel adalet algılamaları bağımsız değişkenler, içsel ve dışsal iş tatminleri bağımsız ve ara değişkenler, örgütsel bağlılık düzeyleri ise bağımlı değişken olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'de verilmektedir.

İlk aşamada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilen demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri tespit edilemezken, örgütsel adalet boyutlarından sadece etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta = .35$, $p < .001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dağıtım ve süreç adaleti ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre sadece H1c destek bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında çalışanların örgütsel adalet algılamalarının içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir (Tablo 3). Analiz sonuçlarına göre çalışanların etkileşim adaleti boyutu ($\beta = .44$, $p < .001$) içsel iş tatminlerini etkilerken, dağıtım ($\beta = .30$, $p < .001$) ve etkileşim adaleti ($\beta = .39$, $p < .001$) boyutları ise

dışsal iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. H2c, H2d ve H2f hipotezleri desteklenmiştir.

Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda (Tablo 3), çalışanları içsel ($\beta = .35$, $p < .001$) ve dışsal iş tatminleri ($\beta = .27$, $p < .01$) örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. H3a ve H3b hipotezleri destek bulunmuştur.

4.3. Aracılık Testi Bulguları

İçsel ve dışsal iş tatmininin örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

(1) Bağımsız değişken (örgütsel adalet algısı) aracı değişken (içsel ve dışsal iş tatmini) üzerinde etkili olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken (örgütsel adalet algısı) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkili olmalıdır.

(3) Aracı değişken (içsel ve dışsal iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (örgütsel adalet algısı) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (içsel ve dışsal iş tatmini) de bağımsız değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu kapsamda katılımcıların içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bu değişkenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testi- ne ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmektedir.

Birinci testin sonunda etkileşim adaletinin içsel iş tatminini pozitif ve anlamlı ($\beta = .44$, $p < .001$) olarak etkilediği, diğer adalet boyutlarının ise içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında dağıtım adaleti ($\beta = .30$, $p < .001$) ve etkileşim adaletinin ($\beta = .39$, $p < .001$) dışsal iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Süreç adaleti dışsal iş tatminini etkilememektedir. Bu sonuçlar içsel iş tatmininin etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık; dışsal iş tatmininin ise dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir.

İkinci testin sonuçlarına göre sadece etkileşim adaletinin ($\beta = .39$, $p < .001$) örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Dağıtım adaleti ile süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde etkileri bulunmamaktadır.

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Test 1	İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık
	β	t	β	t	
Yaş	.08	.71	,12	1,20	
İş tecrübesi	.13	1.16	-,06	-,61	
Cinsiyet	.09	1.57	,07	1,34	
Dağıtım adaleti	.11	1.17	,30***	3,55	
Süreç adaleti	.07	.61	,03	,24	
Etkileşim Adaleti	44***	3.58	,39***	3,66	
R²	.03		.47		
Düzeltilmiş R²	.01		.46		
F değeri	19.99***		32.05***		
Test 2			β	t	
Yaş			-,03	-,28	
İş tecrübesi			,01	,05	
Cinsiyet			,06	,94	
Dağıtım adaleti			,03	,29	
Süreç adaleti			,09	,74	
Etkileşim adaleti			,35***	2,74	
R²			.22		
Düzeltilmiş R²			.20		
F değeri			19.07***		
Test 3			β	t	
Yaş			-,12	-1,05	
İş tecrübesi			,03	,24	
Cinsiyet			,04	,72	
Dağıtım adaleti			-,05	-,53	
Süreç adaleti			,00	,03	
Etkileşim adaleti			,12	,99	
İçsel iş tatmini			,35***	3,81	
Dışsal iş tatmini			,27**	2,64	
R²			.42		
Düzeltilmiş R²			.40		
F değeri			18.43***		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Son aşamada ise üçüncü testin sonuçları incelenmiştir. Bu aşamada içsel ve dışsal iş tatmini değişkenleri kontrol edilmiş (bu değişkenler modele dahil edilmiş) örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda içsel iş tatmini ($\beta = .35, p < .001$) ve dışsal iş tatmininin ($\beta = .27, p < .01$) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, etkileşim adaleti β katsayısının ise .35'den ($p < .001$) .12'ye düştüğü ve ilişkinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu aşamada içsel ve dışsal iş tatmini ayrı ayrı modele dahil edilerek test edilmiş, her iki modelde de değişkenlerin tekrar tam aracı oldukları gözlemlenmiştir. Bu sonuç, içsel ve dışsal iş tatmininin etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. H4c ve H4f hipotezleri destek bulmuştur.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılamaları, içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğu tespit edilirken, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir.

Yapılan analizler sonunda, ilk aşamada, örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (McFarlin ve Sweeney, 1992; Loi vd., 2006). Bu bulgulara karşın, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve süreç adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonucun benzer çalışmalarla uyumlu olmadığı görülmektedir (Cohen-Charash vd., 2001; Colquitt vd., 2001; Loi vd., 2006). Bunun nedeni, bağlılık olgusunun daha çok sosyal etkileşime dayanmasından kaynaklanabilir. Nitekim kültürel yapımızda pek çok çalışan, dağıtım adil olmasa veya süreçlere katılım yeterince adil sağlanmasa da etkileşimin etkisinden dolayı örgüte bağlanabilmektedir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak insanlar arası ilişkilerin; ücret, yönetime katılım gibi faktörlerden daha fazla öne çıktığını gösterdiği söylenebilir.

Çalışmanın ikinci aşamasında örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanların etkileşim ve dağıtım adaleti algılamaları dışsal iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş tatminlerini etkilediğini göstermektedir (Summers ve Hendrix, 1991; Alexander ve Ruderman, 1987). Çalışanların maddi olarak iş tatminlerini gösteren dışsal iş tatminlerinin özellikle dağıtım adaleti üzerinde etkili olması anlamlıdır. Bunun yanında daha çok yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin niteliği ile ilgili olan etkileşim adaletinin içsel iş tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu

sonuca göre içsel iş tatmininin büyük ölçüde örgüt içinde etkileşimin kalitesiyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Etkileşim adaletinin, hem içsel hem de dışsal iş tatmini etkilemesine ilişkin bu bulgu benzer çalışmalar ile uyumludur (Folger ve Konovsky, 1989; Sweeney ve McFarlin, 1997).

Araştırmada bir diğer hipoteze ilişkin yapılan analizlerde ise hem içsel hem de dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Yazında içsel ve dışsal iş tatminine ilişkin ayrı ayrı yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. İş tatmine yönelik yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılıkla iş tatmininin yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Savery ve Syme, 1996; Loher vd,1985; Mowday vd, 1979; Williams ve Hazer, 1986; Brown, 1996; Bateman ve Strasser, 1984; Williams ve Hazer, 1986).

Araştırmanın dördüncü ve son aşamasında, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri daha iyi açıklamak amacıyla, içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolleri araştırılmıştır. Yapılan aracılık testleri sonucunda etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı hem içsel hem de dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir. Dağıtım ve süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde ise içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar kısmen Nadiri ve Tanova (2009) araştırmasındaki bulguları desteklemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi insan ilişkilerine verilen önemin maddi beklentinin önüne geçtiği söylenebilir

Bu sonuçlara göre içsel ve dışsal iş tatmininin etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü ne anlama gelmektedir? Araştırma sonuçlarına göre aracılık rolüne ilişkin analizlerden iki farklı sonuç elde edilmiştir. İlk olarak dağıtım adaletinin, dışsal iş tatminini ve örgütsel bağlılığı ayrı ayrı etkilediği belirlenmiştir. Dağıtım adaleti örgütsel çıktıların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtımıyla ilgilidir. Bu bağlamda dağıtım adaletinin dışsal iş tatminini etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Analiz sonuçları dışsal iş tatmininin de örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre dışsal iş tatminin tam aracılık rolü beklenirken herhangi bir aracılık etkisinin olmamasının beklenmeyen sonuç olduğu, katılımcıların iki değişkeni farklı değerlendirdikleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle, maddi örgütsel çıktılar ve ödüller gibi araçların eşit ve adaletli olarak dağıtılması çalışanlar tarafından önemli olarak algılanıp sonuçları dışsal iş tatmini sağlarken, bu araçların tek başına yeterli olmadığı ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında maddi olmayan diğer araçlara ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir. Nitekim etkileşim adaleti sonuçları bu düşünceyi desteklemektedir.

Etkileşim adaleti yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Türk kültüründe de sosyal etkileşim ve grup içi davranışlar önemlidir, çalışanlar kurumlarını bir aile olarak görmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticileriyle olan karşılıklı etkileşimlerinde onlardan adaletli olmaları beklentisi içerisindeydirler. Araş-

tırma sonuçları da çalışanların etkileşim adaletini diğer adalet boyutlarına göre daha etkili bir değişken olarak algıladıklarını ve örgütsel bağlılığın üzerinde iş tatminin aracılığı (içsel ve dışsal) ile etkili olduğunu göstermektedir. Burada dikkat çekici sonuç özellikle maddi beklentilerle ilişki olan dışsal iş tatmininin de etkileşim adaleti ile ilişkili olmasıdır. Bu sonuca göre etkileşim adaleti sadece içsel iş tatmini yaratmamakta, aynı zamanda bu etkileşimin dışsal iş tatminini de pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Etkileşim adaleti örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir değişkendir, ancak etkileşim adaleti iş tatmini (hem iç hem de dış tatmin) yarattığı takdirde örgütsel bağlılığın artışında etkili olabileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti tek başına örgütsel bağlılık yaratmamakta, ancak iş tatmini aracılığı ile bağlılık yaratabilmektedir.

Aracılık rolüne ilişkin bu sonuçlar, kurum içinde örgütsel bağlılığın sağlanmasında yöneticilerin örgütsel adaleti tek başlarına düşünmemelerini, iş tatmini konusunu da dikkate almaları gerektiğini göstermektedir. Bunun yanında dışsal iş tatminin sadece maddi varlıklarla değil, maddi olmayan değişkenlerle de (örneğin etkileşim adaleti) ilişki olabileceği yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

Bu araştırmanın yazına bazı önemli katkıları olduğu düşünülmektedir. İlk olarak önceki araştırmalarda iş tatmininin bütün olarak ele alındığı görülürken, bu araştırmada içsel ve dışsal iş tatmini olacak şekilde bir ayırım yapılması sonucunda iş tatmini ile diğer iki değişken arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı tanımlanması mümkün olmuştur. Diğer bir katkı da aracılık rolüne ilişkindir. Yazında örgütsel adaletle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmesine rağmen, bu ilişki de iş tatminin aracılık rolüne ilişkin bir bulguya rastlanılmamıştır. Yapılan analizler sonucunda içsel ve dışsal iş tatminin etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçların önemli bir katkı olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlıkları bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırma bankacılık sektörü ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir sınırlılık da araştırmanın özel bir bankanın Ankara ilindeki şube çalışanları üzerinde yapılmasıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde ve farklı örneklem üzerinde araştırmalar yapılmasının genelleme açısından uygun olacağı düşünülmektedir. Gelecekte benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacılara daha farklı sektörlerde, daha fazla örneklem ile modele iş performansının da dahil ederek yapısal eşitlik modeli çalışmaları yapılması önerilebilir.

Kaynakça

Adam, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", Ed. L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York , 2, 267-299.

Alexander, P. ve M. Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Baron, R. M. ve D. A. Kenny (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bateman, T. S. ve A. Strasser (1984), "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

Bies, R. J. ve D. L. Shapiro (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.

Bies, R. J. ve J. S. Moag (1986), "Interactional Justice; Communication Criteria of Fairness". Ed. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve B. H. Bazerman, *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, Ct: Jai Pres,1, 43-55.

Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Brown, S. (1996), "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.

Chang E. (2002), "Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation By Layoff in The Case of Korean Employees", *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.

Cohen-Charash-Charash, Y. ve P. E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter ve K. Y. Ng (2001), "Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Cropanzano, R. ve J. Greenberg (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", Ed. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Wiley, New York, 317-372.

Decotis, T. A. ve T. P. Summer (1987), "A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", Human Relations, 40(7), 445-470.

Deutsch, M. (1975), "Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis of Distributive Justice?", Journal of Social Issues, 31,137-149.

Efeoğlu, İ. E. (2006), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi.

Eroğlu, F. (2006), Davranış Bilimleri, 7.Basım, İstanbul .

Folger, R. ve M. A. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions", Academy of Management Journal , 32(1), 115-145.

Folger, R. ve R. Cropanzano (1998), Organizational Justice and Human Resource Management Beverly Hills, Ca: Sage.

Folger, R. ve C. L. Martin (1989), "Relative Deprivation and Referent Cognition: Distributive and Procedural Justice Effect", Journal of Experimental and Social Psychology, 22, 531-546.

Folger, R. ve J. Greenberg (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personel Systems", Ed. K. Rowland ve G. Ferris., Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich, Ct; Jai Press, 3, 141-183.

Folger, R. ve M. Konovsky (1989), "Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", Academy of Management Journal, 32, 115-130.

Fryxell, G. E. ve M. E. Gordon (1989), "Workplace Justice and Job Satisfaction As Predictors of Satisfaction with Union and Management", Academy of Management Journal, 32, 851-866.

Greenberg, J. (1996), "Organizational Performance Appraisal Procedures: What Makes Them Fair?", Ed. R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, Research on Negotiation in Organization Greenwich, CT: Jai Pres, 1, 25-41.

Gordon, M. E. ve G. E. Fryxell (1993), "The Role of Interpersonal Justice in Organizational Grievance Systems", Ed. R. Cropanzano, Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum, 231-255.

Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" Academy of Management Review, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990), "Looking Fair Vs Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", Ed. B.M. Staw, L.L. Cummings, Research in Organizational Behavior, Jai Press, Greenwich, 12, 111-157.

Greenberg, J. (1996), The Quest For Justice: Essays and Experiment Thousand Oaks, Ca: Sage.

Greenberg, J. ve R. Folger (1983), "Procedural Justice, Participation and The Fair Process Effect in Groups and Organization", Ed. P.B. Paulus, Basic Group Processes New York: Springer-Verlag, 235-256.

Greenberg, J. ve T. R. Tyler (1987), "Why Procedural Justice in Organizations?" Social Justice Research, 1, 127-142.

Greenberg, J. (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions; Do The Means Justify The Ends?", Journal of Applied Psychology, 72, 55-61.

Gürpınar G. (2006), "An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi.

Homans, G. C. (1961), Social Behavior: Its Elementary Form New York: Harcourt, Brace and World.

Hums M.A., P. Chelladurai (1994), "Distributive Justice in Intercollegiate Athletics: The Views of NCAA Coaches and Administrators", Journal of Sport Management, 8(3), 200-217.

Huselid, M. A. ve N. E. Day (1991), "Organizational Commitment Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koopman, R. (2003), "The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of The Literature," Master's Project, University of Wisconsin Stout, (<http://www.uwstout.edu/rs/uwsjsr/koopmann.pdf>: (Erişim Tarihi:20 Ağustos 2009).

Lee, R., Wilbur, E. R. (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Human Relations*, 38(8), 781-791.

Leventhal, G. S. (1976), "Fairness in Social Relationships" Ed. J. Thibaut, W. Spence, J. T. ve R. C. Carson, *Contemporary Topics in Social Psychology* Morristown, Nj: General Learning Press, 211-239.

Leventhal, G. S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships", Ed. K.S. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Pres, 1-52.

Lind, E. A. ve T. R. Tyler (1998), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Pres.

Loher, B. T. ve R. A. Noe, N. L. Moeller ve M. P. Fitzgerald (1985), "A Meta Analysis of The Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.

Loi, R., N. Hang-Yue ve S. Foley (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

Lowe, R. H. ve J. Vodanovich (1995), "A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Business and Psychology*, 10, 99-114.

Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior* (7. Ed.), New York Mc Graw – Hill, USA, 158-199.

Marchiori, D. ve A. Henkin (2004), "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.

Martin, C. L. ve N. Bennett (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment", *Group and Organization Management*, 21(1), 84-104.

Mcfarlin, D. ve Sweeney, P. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.

Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1997), *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*.

Moore, B. (1978), *Injustice: The Social Bases of Obedience and Revolt*. White Plains, N.Y.:M.E. Sharpe.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6) , 845-855.

Moorman, R. H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Human Relations*, 46(6),759-776.

Mowday, R. T., L. W. Porter ve R. M. Steers (1982), *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Inc.: New York.

Mowday, R. T., R. M. Steers ve L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mowday, R. T. (1987), "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", Ed. M.R., Steers, L.W. Porter, Motivation and Work Behavior (4. Ed), Mcgraw-Hill, New York, 89-110.

Nadiri H. ve C. Tanova (2009), "An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", International Journal of Hospitality Management, 29(1), 33-41.

Nasuridin, A. M., T. Ramayah, ve S. Kumaresan (2005), "Organizational Stressors and Job Stress Among Managers: The Moderating Role of Neuroticism", Singapore Management Review, 27(2), 63-79.

Niehoff, R. T. ve R. H. Moorman (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

Okun, A. M. (1975), Equality and Efficiency: The Big Tradeoff, The Brookings Institution, Washington DC.

Oran, B. N. (1989), "Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University" (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.

Price, J. L. ve C. W. Muller (1986), Handbook of Organizational Measurement, Marshfield, Ma: Pittman.

Price, J. L., C. W, Muller (1977), Handbook of Organizational Measurement, Marshfield, Ma: Pittman.

Randall, C. ve C. W. Mueller (1995), "Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in A Natural Setting", Social Psychology Quarterly, 58, 178-194.

Rifai, H. A. (2005), A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

Robbins, S. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice- Hall, 9.Edition, New Jersey.

Roberts J. A, K. R. Coulson ve L. B. Chonoko (1999), "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Turnover", *J. Mark. Theory Pract*, 7(Winter), 1-16.

Savery, L. K. ve P. D. Syme (1996), "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.

Scarpello, V. ve F. F. Jones (1996), "Why Justice Matters in Compensation Decision Making", *Journal of Organizational Behavior* , 17(3), 285-299.

Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Summers, T. P. Hendrix W. H. (1991), Modeling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.

Sweeney, P. D. ve D. B. Mcfarlin (1997), "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior* 18(1), 83-98.

Taylor, M., K. B. Tracy, M. K. Renard, J. K. Harrison ve J. Carroll (1995), "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.

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

Thompson, M. ve P. Heron (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 383-404.

Tornblom, K. Y (1990), "The Social Psychology of Distributive Justice" Ed. K. Scherer, The Nature and Administration of Justice: Interdisciplinary Approache Cambridge, England: Cambridge University Pres.

Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England ve L. H. Lofquist (1967), Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.

Williams, L. J. ve J. T. Hazer (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods", Journal of Applied Psychology, 71(2), 219-231.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, F. (1996), "Banka alışanlarında Algılanan Rol atışması ve Belirsizliđi ve İř Doyumu İle Tükenmiřlik Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoon, J. (1996), "Fairness Issues and Job Satisfaction Among Korean Employees: The Significance of Status Value and Procedural Justice in Work Orientation", Social Justice Research, 9(2), 121-143.