



## **Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutumlarının İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü**

Burhan ATALIK\* - Kemal EROĞLUER\*\*

### **Öz**

*Örgütler, rekabet ortamında mücadele edebilmek için nitelikli personelinin başka bir örgüt bünyesine geçmesini engellemek amacıyla düzenlemeler yapmaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgütler çalışma şartlarında düzenlemeler yaparak çalışanların örgüt amaçlarına derinden bağlılığını artırmak istenmektedir. Çalışma düzenlerinde yapılan değişikliklerin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı da önemlidir. Örgütlerde yapılan düzenlemelere karşı çalışanların tutumu, tutumlarının işe adanmışlıklarına etki edip etmediği ve çalışanların örgütleri için içlerinde besledikleri adalet algısının bu etkiye katkı sağlayıp sağlamadığı araştırma konusunun temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Ankara ilinde faaliyet gösteren İnsansız Hava Aracı (İHA) üzerinde çalışan Savunma Sanayi Şirketlerinde görev yapmakta olan 1700 personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 450 olarak belirlenmiştir. Araştırmada veriler anket formları vasıtasıyla toplanmıştır. Savunma Sanayi Sektöründe İnsansız Hava Aracı (İHA) alanında görev yapan 450 personele anket formu internet ortamında ulaştırılmış ve 351 geçerli geri dönüş alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 istatistik paket programında basit regresyon, çoklu regresyon, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi ve sobel testi yapılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları ile*

---

\* Bilim Uzmanı, Milli Savunma Bakanlığı, burhn\_007@hotmail.com, ORCID:0000-0002-8103-9665.

\*\* Doç.Dr., MSÜ Kara Harp Okulu, İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, k\_erogluer@yahoo.com.tr, ORCID:0000-0002-2456-5140.

*iş e adanmışlıkları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının bu ilişki üzerinde aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Esnek Çalışma, İş e Adanmışlık, Örgütsel Adalet Algısı.*

## **Organizational Justice In The Effect Of Employees' Attitudes Towards Flexible Work Arrangements On Their Engagement To Work**

### **Abstract**

*In order to fight in a competitive environment, organizations make arrangements to prevent their qualified personnel from moving to another organization. In line with this purpose, it is desired to increase the deep commitment of the employees to the organizational goals by making arrangements in the working conditions of the organizations. It is also important how changes to working patterns are welcomed by employees. The attitude of employees towards the regulations made in organizations, whether their attitude affects their engagement to work and whether the perception of justice that employees have in them for their organizations contributes to this effect, is the basis of the research topic. In this direction, a study was conducted on 1700 personnel working in Defense Industry Companies working on Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) operating in Ankara province. The sample size of the study was determined as 450. In the research, the data were collected through questionnaire forms. A questionnaire was sent to 450 personnel working in the field of Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) in the Defense Industry Sector on the Internet and 351 valid returns were received. The obtained data were tested by performing simple regression, multiple regression, factor analysis, validity and reliability analysis and Sobel test in SPSS 21 statistical package program. As a result of the analyses, it was determined that the relationship between the attitudes of Employees' flexible working arrangements and their engagement to work was significant. It is concluded that the perception of organizational justice has an intermediary role on this relationship.*

**Keywords:** *Flexible Working, Work Engagement, Organizational Justice.*

## Giriş

Hedeflerine ulaşabilmek için örgütler, kaynaklarını verimli şekilde kullanmak ve çalışanlardan en iyi performansı elde edebilmek çabasıdadır. Bu amaca ulaşmak için örgütler sürekli olarak en iyi yönetim şeklini aramaktadır.

Örgütlerin öncelikli kaynakları insan gücüdür. Gelişen dünyada insan gücünden kasıt sadece fiziksel güç değildir. Zihinsel gücün de insan gücüne katkı sağladığı bilinmektedir. Zihinsel olarak güçlü bir çalışan topluluğunun örgüte çok daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmekle beraber, örgütler çalışanlarının beklentilerini daha fazla dikkate almaya başlamıştır.

Çalışanların bazı beklentileri bireysel olabileceği gibi bazı beklentileri ise örgütün geneliyle ilgilidir. Aslında çalışanın ulaşmak istediği amaç ve beklentisi bağlı olduğu örgütü tarafından değer görme, adaletli yönetim ve örgüt yararına verilen çabanın maddi karşılığını alabilmesidir.

Çalışanların iş yerine bağlılıklarını artırmak, çalışanların işe adanmışlık seviyelerini yukarı taşımak için geleneksel çalışma koşullarının yanında yeni düzenlemelerle alternatifler yaratmak ihtiyaç haline gelmiştir. Bundan dolayı yeni dünya düzeninde örgütler tarafından esnek çalışma düzenlemelerine ilgi artmış ve daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır. Çalışma düzenlerinde yapılacak her türlü değişiklik çalışanların çok yakından takip ettiği ve üzerinde fazlaca düşündüğü uygulamalar arasında yer alır. Bu kararlar ve kararlar sonucunda düzenlenecek çalışma şartları örgüt çalışanlarının işe adanmışlık durumuna da etki edeceği düşünülmektedir.

Çalışma esnek çalışma modellerinden bir veya birkaçını çalışanları için uygulama niyetinde olan örgüt yöneticilerinin bu kararları alırken çalışanların beklentilerini, önerilerini veya özel durumlarını dikkate alıp almadıklarına cevap üretmeyi amaçlamaktadır. Esnek çalışan bireylerin bu durumdan memnuniyet düzeylerini ortaya koyarak bu durumun çalışanların işe adanmışlıklarında etkili olup olmadığı sorgulanmaktadır. Ayrıca çalışanlar için esnek çalışma düzeni uygulayan örgütlerin mevcut düzen içinde tüm çalışanları için adaletli olup olmadığı araştırılırken çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıklarında ne gibi bir aracı rol oynadığı da incelenmiştir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### a. Esnek Çalışma ve Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Günümüzde çalışanların iş ve yaşam dengesini sağlamak ve buna bağlı olarak çalışanların işlerine bağlılıklarını artırmak, işe adanmışlık düzeylerini yükseltmek ve geleneksel çalışma koşullarına alternatif düzenlemelerin yapılması iş dünyasında önemli hâle gelmiştir. Kimi zaman esnek çalışma modelleri yöneticiler tarafından hoş karşılanmasa da değişen çevresel faktörler ve insan kaynakları yönetim anlayışı, yöneticileri bu yönde karar almaya zorlamaktadır.

Esneklik kavramı farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte işletme disiplini içerisinde “örgüt yapılarında, kariyer planlamalarında veya ücret ödemelerinde gerçekleştirilen esnek düzenlemeler” olarak tanımlanmaktadır. (Seyyar ve Öz, 2007). Örgütsel anlamda esneklik ise “değişmeye ayak uydurabilmek, değişebilecek durumlara göre farklı çözümler üretebilmek, farklı yeteneklerden faydalanabilmek ve farklı yetenekleri kullanabilmek” şeklinde ifade edilmiştir (Koçyiğit, 2017). “Bir iş yeri etrafında oluşabilecek değişimlerden olumsuz şekilde etkilense dahi sağlam kalabilme yeteneği” ise esnekliğin başka bir tanımıdır (Nemli, 1998). Örgüt açısından sürekli gelişmelerin yaşandığı günümüz rekabetçi ortamında proaktif bir yaklaşım sergileyebilmek için değişimin kontrol altında tutulması ve bu sürecin iyi yönetilebilmesinde esneklik önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Sayısal esneklik, ücret esnekliği, fonksiyonel esneklik, çalışma süresinde esneklik ve uzaklaştırma stratejileri esnekliği olmak üzere literatürde çoğunlukla beş farklı esnek çalışma türü incelendiği belirlenmiştir. Yavuz (1995) sayısal esnekliği, iş yerinde mevcut çalışanın yanında ilave iş gücüne ihtiyaç duyulması halinde yeni çalışanların istihdam edilmesiyle ihtiyacın karşılanması olduğunu belirtmiştir. Diğer esneklik türü olan ücret esnekliği ise örgütün değişen ekonomik durumlarını dikkate alarak ücret politikalarında düzenleme ve değişiklik yapma gücü olarak ifade edilmiştir (Wilthagen ve Tros, 2003).

İç esneklik olarak da adlandırılan fonksiyonel esneklik, çalışanların örgütte kendilerinden beklenen görevleri, örgütün ihtiyaç duyduğu hizmetleri ifa etme durumundaki esnekliktir. Bu noktada çalışanların farklı yetenek ve niteliklere sahip olmaları ve bu özellikleri nedeniyle farklı işleri yapabilmeleri gerekmektedir (Munck ve Tekçe, 2003). Sıklıkla kullanılan esneklik türünden birisi de çalışma

süresi esnekliği uygulamasıdır. Bu uygulamada örgütte yapılan işlerin ve hizmetlerin icrası sırasında çalışma süresinin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini çalışanların belirlediği esneklik uygulamasıdır (Tarcın, 2001). Diğer esnek çalışma uygulaması ise taşeronluk olarak da bilinen uzaklaştırma stratejileri esnekliğidir. Bu uygulama ile örgütün kendi yetenek alanlarındaki işleri yapmaları diğer işler ve faaliyetlerin ise başka örgütlerden tedarik edilmesi amaçlanmaktadır (Harrison ve Kelley, 1993).

Verimin artırılması, iş esnasında ortaya çıkabilecek kesintilerin azaltılması ve çalışan performanslarının artırılmasında esnek çalışma modelleri tercih edilmektedir. Esnek çalışma türleri yanında esnek çalışma modelleri ise çalışma süreleri yönünden ve hizmet sözleşmesi kurma yönünden olmak üzere iki ana grupta değerlendirilmiştir. Telif edici çalışma (Hart, 2004), yoğunlaştırılmış iş haftası (Eyrenci, 1994) ve kayan iş saatleri (Nadler ve Cundiff, 2006) çalışma süreleri kapsamında değerlendirilirken evden çalışma (Jessop, 2005), tele çalışma (Erdut, 1997), çağrı üzerine çalışma (Tokol, 1992), ödünç iş ilişkisi (Akyiğit, 1995) ve iş paylaşımı (Günay, 2007) ise hizmet sözleşmesi kurma yönünden esnek çalışma modelleri olarak sınıflandırılmıştır.

#### **b. İşe Adanmışlık**

Çalışanlar örgütler açısından her geçen gün daha da önemli bir kaynak haline gelmektedir. Niceliğin yanında günümüzün rekabet koşullarında nitelik daha da ön plana çıkmaktadır. Nitelikli çalışanların bulunup istihdam edilmesi kadar bu çalışanların örgütü ve işini sahiplenmesi ve severek çalışmalarının sağlanması örgütün önemli görevlerindedir. Sağlanan olumlu çalışma ortamı iş ve performans üzerinde etkili olabilecektir.

Örgütler, çalışanlarının girişken, sorumluluk alabilen, diğer çalışanlarla işbirliği ve koordineli çalışabilen, kişisel gelişimini önemseyen, etkin ve verimli çalışmalarını beklemektedir. Özveri sahibi, örgütün amaçları doğrultusunda çalışan ve kendini işine adanmış çalışanların varlığı örgütler için çok değerlidir (Bakker ve Demeroutie, 2008).

İşe adanmışlık, örgütün çalışanlara verdiği örgütsel rollerin çalışanlar tarafından itina ve özveriyle yerine getirilmesi ve bu esnada çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendilerini işlerine vermeleri şeklinde ifade edilmiştir (May vd., 2004).

İşe adanmış çalışanı diğer çalışanlardan ayıran bir takım özellikler vardır. Robinson vd. (2004) bu özellikler arasında işi ve örgütü hakkında olumlu düşüncelere sahip olması, örgütle özdeşleşmesi, örgüte inanması, işini takip etmesi, kendini geliştirmeye çalışması, örgütün çıkarlarını daha üstün tutması, diğer çalışanlara saygı göstermesi ve yapması gerekenden fazlasını yapmaya çalışması olarak sıralamıştır.

İşe adanmışlık boyutları fiziksel, zihinsel ve duygusal boyut olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Khan, 1990). Sonraki dönemde ise işe adanmışlık konusu literatürde dinç olma, adanmış olma ve yoğunlaşabilme olmak üzere benzer şekilde üç boyutta incelenmiştir (Shaufeli ve Salanova, 2007). Dinç olma boyutu ile çalışanın işini yaparken zihinsel dayanıklılığının üst seviyede olması belirtilmiştir. Adanmış olma boyutu ile çalışanın işini yaparken motive olabilme yeteneği ile işine yönelik olan üst seviye bağlılığı ifade edilmektedir. Yoğunlaşma boyutu ile çalışanın yaptığı işi tüm benliğiyle yapmasını ve bu esnada işte geçirdiği zamanın farkına varamaması ve işten ayrılırken zorlanmasını ifade edilmektedir (Turgut, 2011).

### c. Örgütsel Adalet

Adalet; bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında, çıktıların bölüştürülmesinde ve karar alma sürecinde tutum gösterici bir prensip olarak tanımlanabilir (Fortin ve Fellenz, 2008).

Günümüz dünyasında bireyler algılanan adalet kavramını daha çok, kazanımların dağılımı ve dağılımların karar vericiler tarafından neye göre belirlendiğini açıklamak ile ilişkili kullanılmaktadır. Örgütsel adalet ise örgütün dağıttığı çıktılar ve bu dağıtımda uygulanan süreçler açısından çalışanların hissettikleri adil davranılma ölçüsünü ifade etmektedir. Anlaşılacağı üzere örgütsel adalet, her türlü çıktı ile örgüt bireylerinin çıktı paylarının ne olması gerektiği düşüncesinin yarattığı, adil davranılıp davranılmadığı kıyaslamasının bir ifadesidir (Eigen ve Litwin, 2014).

Örgütsel adalete ait literatürde birçok teori bulunmaktadır. Örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılmasında literatürde çoğunlukla kabul gören ayrım; reaktif ve proaktif teoriler ile süreç ve içerik teorileri şeklindedir. Reaktif ve proaktif boyutunda; reaktif teoriler, bireylerin adil olmayan tutumlara karşı tepkileri, proaktif teoriler ise bireylerin adil tutumlara karşı sergiledikleri tepkileri konu edinmektedir.

Süreç ve içerik teorilerinde ise; süreç teorileri bireylerin örgütte hak ettiğini düşündükleri kazançların neye göre belirlendiğini, içerik teorileri ise bahse konu kazançların adil olarak paylaştırılıp paylaştırılmadığını önemser (Greenberg, 1987).

Reaktif ve içerik teorileri; Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Göreceli Yoksunluk Teorisi olarak üç gruba ayrılmıştır. Dağıtım Adaleti Teorisi dağıtımın çalışanların tamamına eşit paydayla dağıtılmasının adalete katkı sağlamayacağını hatta adaletsizliğe yol açabileceğini söylemiş, dağıtımda esas olanın denkleştirme olması gerektiğini ileri sürmüştür (Homans, 1961). Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendi çabalarını ve karşılığında aldıkları kazanımları ile diğer çalışanların çabalarına karşı kazanımlarını, sayısal ve oransal bağlamda sürekli olarak karşılaştırmaktadır (Adams, 1965). Göreceli Yoksunluk Teorisi ise eşitlikten faydalanamayan çalışanların içinde bulunduğu duruma açıklık getirmeye çalışan bir teoridir (Crosby, 1976).

Proaktif ve içerik teorileri, Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Günü Teorisi olarak iki gruba ayrılmıştır. Adalet Yargı Teorisi, örgüt içi uyumu sağlayabilmek için ödül dağıtımlarında eşitlik olması gereğini ortaya koyarken çalışanlardan yüksek performans alabilmenin belirli bir dağıtım düzeni ile gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir (Crosby, 1976). Adalet Günü Teorisi ilk insandan itibaren adalet kavramının var olduğunu ve adalet kavramının temelinde dağıtım yöntemleri olduğunu belirtmiş ve dağıtıma dayanan kuralları dört alt başlıkta açıklamıştır.

Bunlar:

- (1) **Rekabetçi Adalet İlkesi:** Dağıtım, performans temelli olmalıdır.
- (2) **Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi:** Dağıtımların temelinde eşitlik olacak şekilde yapılmalıdır.
- (3) **Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi:** Çalışanların katkılarını dağıtımlarda dikkate alınmasını temel almalıdır.
- (4) **Gerçek Adalet İlkesi:** İhtiyaçları karşılamak dağıtımlarda dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Lerner, 1977).

Reaktif ve süreç teorisi, Süreç Adaleti Teorisi ile ifade edilmektedir. Süreç Adaleti Teorisinin temelinde üç taraf vardır (Thibaut ve Walker, 1978). Bunlardan ikisi çatışan taraflar, üçüncü taraf ise hakem olarak adlandırılan taraftır. Çatışmanın

tahlili ve çözümü iki basamaklıdır. Çatışmanın çözümlenmesi için değerlendirmeye alınacak kanıt ve delillerin belirlenmesi ve ortaya çıkışını takip etme hali süreç kontrolü olarak isimlendirilirken karar aşamasının belirlenmesi ise karar kontrolü olarak isimlendirilmektedir (Tyler, 1989).

Proaktif ve süreç teorilerinde ise Dağıtım Tercihi Teorisi yer almaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi, Adalet Yargı Modelinden türetilmiş ve dağıtım davranışında genelleme oluşturan bir teori olarak belirtilmiştir. Dağıtım teorilerinden ayrılan yanı ise dağıtım kararlarından ziyade süreçleri konu alması ve süreçler üzerine odaklanmasıdır (Tyler, 1989).

Diğer yandan örgütsel adaletin kaç boyuta ayrıldığı ve incelendiği konusunda değişik fikirler ortaya atılmış ve çalışmalar yapılmıştır. Boyutların ayırımında yıllara sarıh tartışma konularının olduğu görülmektedir. Colquitt'in çalışmasında yapılan analizlerin sonuçlarıyla adalet algısının boyutlarının dörde ayrıldığı desteklenmiştir. Colquitt vd. (2001) örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

### **a. Ana Kütle ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütlerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma savunma sanayinin önemli bir alanı olan İnsansız Hava Aracı (İHA) üzerinde Ankara ilinde çalışan özel sektör işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Ankara son dönemlerde savunma sanayi sektöründe önemli gelişmeler gösteren illerin başında gelmektedir. Ankara ilinde İnsansız Hava Aracı Sektöründe çalışan sayısının belirlenmesi amacıyla yapılan inceleme sonucu yaklaşık olarak 1700 çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Bu alanın seçilmesindeki ana neden yapılan ön görüşmelerde bu alanda faaliyet gösteren örgütlerin esnek çalışma düzenlemelerini sıklıkla kullandıklarının belirlenmesidir. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan bu sektör, çalışanlarının işe adanmışlıkları üzerinde nasıl bir etki bırakacağını, örgütsel adalet algısının ise bu etkide aracı rol üstlenip üstlenmediğinin araştırılmasının sektöre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan soru formu ilgili firmalarla paylaşılarak uygulama için izin talep edilmiş, ancak iki örgütten olumlu cevap alınmıştır.

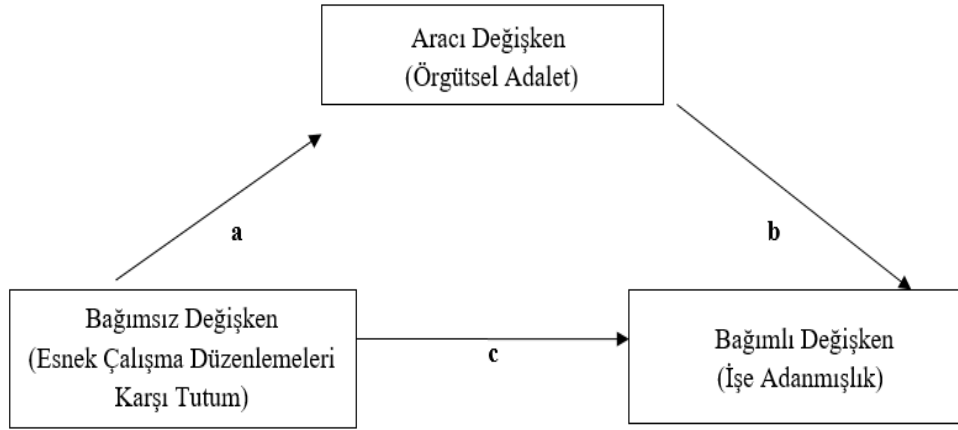


Örgüt çalışanlarından 450 personele soru formu ulaştırılmış, 372 soru formu geri alınmış ve yapılan inceleme sonucunda 21 formun eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edildiğinden analizlere dâhil edilmemiştir. Kalan 351 soru formu analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün evreni temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) hazırladığı örneklem hataları dikkate alınarak oluşturulan tablodan yararlanılmıştır. Bu tabloda yer alan verilere göre 351 örneklem sayısının evreni temsil edebileceği değerlendirilmiştir.

### b. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri üst başlığı içinde ifade edilen genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda bireyden oluşan bir evrende, o evren ile ilgili yargı elde edebilmek için evrenin tamamı veya bir örneklem grubu üzerinde yapılan taramadır. İlişkisel tarama ise iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan tarama modelidir (Karasar, 2007).

Esnek çalışma düzenlemelerinin bu sektörde çalışanlarının işe adanmışlıkları üzerinde nasıl bir etki bırakacağına araştırılmasına yönelik olarak oluşturulan model Şekil 1' de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Hipotezlerin belirlenmesi aşamasında dört hipotez esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum, işe adanmışlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği beşinci bölümde belirtilen literatür çalışmaları ve sonuçları dikkate

alınarak oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmada çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisinin olacağı, bu etkide örgütsel adalet algısının aracı rol oynayacağı öngörülmüştür.

Diğer yandan literatürde demografik özelliklerin değişkenler üzerinde etkisinin olduğuna pek çok çalışmada değinilmiştir. Bu çalışmada incelenen değişkenlerin araştırıldığı benzer çalışmalar da literatürde bulunmaktadır. Doğan vd. (2005), Almer vd. (2000), Uyanık (2019), Aydemir vd. (2019), Meriç vd. (2019), Özden (2019) ve Durgut vd. (2020) tarafından yürütülen çalışmalar incelenmiş ve çalışmalarda demografik özelliklerin esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum, çalışanların işe adanmışlıkları ve örgütsel adalet algıları açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu maksatla oluşturulan hipotezler ise şu şekilde ifade edilebilir.

*Hipotez 1: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıkları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.*

*Hipotez 2: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.*

*Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıkları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.*

*Hipotez 4: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisi üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.*

### **c. Veri Toplama Yöntemi ve Çalışmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada daha fazla katılımcıya ulaşmak amacıyla veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Soru formlarının katılımcılar tarafından tam ve doğru doldurulmasını sağlamak maksadıyla nasıl doldurulması gerektiğine yönelik bilgilendirmeyi de içeren soru formları internet ortamında çalışanlara ulaştırılmıştır. Çalışmada kullanılan soru formu 4 bölümden ve toplam 45 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunun ilk bölümünde demografik bilgilere yönelik 6 ifadeye yer verilmiştir. İkinci bölüm çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarını belirlemeye yönelik 10 ifadeden, üçüncü bölüm işe adanmışlık ölçeğinde bulunan 9 ifadeden ve dördüncü bölüm örgütsel adaletle ait 20 ifadeden oluşmaktadır. Anket uygulamasına çalışanlar internet vasıtasıyla katılım sağlamışlardır. Çalışanların ifadelerine 5'li Likert ölçeğine (1= Kesinlikle Katılmıyorum,

2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) göre kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla Majella J. Albion'un "Australian Journal of Management" dergisinde yayınlanan "A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options" adlı makalesinde yer verdiği "Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum" ölçeği kullanılmıştır (Albion, 2004). Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Çamlı (2010) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışması sonucunda Çamlı (2010) tarafından iki maddenin çıkarıldığı, faktör analizi sonucunda "iş-yaşam dengesi", "iş sorumluluğu" ve "diğer çalışanlar" olmak üzere üç alt boyut elde edildiği belirlenmiştir. Ölçekteki 6'ncı, 7'nci, 8'nci, 9'ncü ve 10'ncü sorular ters ifadeler olup analizlerde ters kodlanarak işlem yapılmıştır.

Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık ölçeği ile ölçülmüştür. Özkalp ve Meydan (2015) tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Türkçeye çevrilmiştir. İşe adanmışlık ölçeği dokuz ifadeden oluşmaktadır. Araştırmacılar çalışmalarında güvenilirlik analizi sonuçlarında makul bir güvenilirlik düzeyini ( $\alpha=0,83$ ), keşfedici faktör analizi sonucunda ise 9 maddelik tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %48'ini açıkladığını tespit etmişler ve doğrulayıcı faktör analizi ile tek boyutlu yapının uyum iyiliği açısından iyi bir ölçüm modeli olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Coulquitt vd. (2001) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Colquitt vd. (2001) bu ölçeği ilk olarak 300 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde uygulamıştır. Yapılan faktör analizi dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Daha sonra çalışma farklı bir 300 çalışana uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmada ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Colquitt'in örgütsel adalet ölçeği; Özmen, Arbak ve Özer'in (2005) "Değerler ve Adalet" isimli çalışmalarında Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi sonucunda ölçeğin geçerliliği sınanmış ve boyutlarla ilgili yüksek güvenilirlik elde edilmiştir.

#### ç. Bulgular

Araştırma için kullanılan ölçekleri oluşturan ifadelerin tutarlı olup olmadığını ve ölçek içerisinde bulunan maddelerin katılımcılar tarafından farklı algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla 30 kişilik bir grup üzerinde anket çalışması uygulanmış ve elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısı değerinin pozitif ve 0,70 üstünde olması ölçeğin güvenilirliği için yeter koşul olarak kabul edilmektedir (Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu sonuçlara göre araştırmanın asıl örneklem üzerinde yapılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 1.** Örnek Kitlenin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı	KMO Değeri	Bartlett Değeri
EÇD	10	0,866	0,704	0,000
İA	9	0,875	0,783	0,000
ÖA	20	0,957	0,683	0,000

Elde edilen 351 adet soru formunda yer alan ölçeklere yönelik keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2, 3 ve 4’te verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine (EÇD) Karşı Tutumları Ölçeğine Ait Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	İş-Yaşam Dengesi	İş Sorumluluğu	Diğer Çalışanlar
EÇD1	0,910		
EÇD2	0,922		
EÇD3	0,915		
EÇD4	0,896		
EÇD5	0,882		
EÇD6		0,875	
EÇD7		0,902	
EÇD8		0,798	
EÇD9			0,850
EÇD10			0,872
Özdeğerler	4,605	2,425	1,108
Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	46,045	24,251	11,075
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	81,372		

**Tablo 3.** İşe Adanmışlık (İA) Ölçeğine Ait Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	İşe Adanmışlık (İA)
İA1	0,828
İA2	0,836
İA3	0,822
İA4	0,881
İA5	0,851
İA6	0,794
İA7	0,765
İA9	0,710
İA8	0,698
Özdeğerler (Eigenvalues)	5,768
Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	64,090
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	64,090

**Tablo 4.** Örgütsel Adalet (ÖA) Ölçeğine Ait Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	İşlemsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kişilerarası Adalet	Bilgisel Adalet
ÖA1	0,875			
ÖA2	0,867			
ÖA3	0,867			
ÖA4	0,803			
ÖA5	0,700			
ÖA6	0,668			
ÖA7		0,836		
ÖA8		0,831		
ÖA9		0,830		
ÖA10		0,776		
ÖA11		0,696		
ÖA12		0,630		
ÖA13			0,913	
ÖA14			0,913	
ÖA15			0,913	
ÖA16			0,893	
ÖA17				0,888
ÖA18				0,888

**Tablo 4 Devamı.** Örgütsel Adalet (ÖA) Ölçeğine Ait Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÖA19				0,887
ÖA20				0,651
Özdeğerler (Eigenvalues)	4,689	4,487	3,990	3,629
Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	23,445	22,437	19,950	18,145
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)	83,977			

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları, işe adanmışlık ve örgütsel adalet ölçeklerine ait Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri Sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Ölçeklere ait Örneklem Yeterliliği Testinin %80'in üstünde olduğu ve Bartlett Küresellik Testi önem seviyelerinin  $p < 0,05$ 'ten düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri Sonuçları

		EÇD	İA	ÖA
<b>Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		0,853	0,897	0,960
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-kare</b>	2613,020	2444,730	7463,532
	<b>Serbestlik Derecesi (df)</b>	45	36	190
	<b>P</b>	0,000	0,000	0,000

Tablo 6'da ölçeklere ait Kolmogorov-Smirnov normallik test sonuçları sunulmuştur. Normallik testleri toplam ölçeklerin ortalama değerleri alınarak uygulanmıştır. Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin ( $p < 0,05$ ) Kolmogorov-Smirnov normallik testine göre normal dağılıma sahiptir.

**Tablo 6.** Kolmogorov-Smirnov Normallik Test Sonuçları

Ölçekler	N	Ort.	SS	Test Değeri	P
Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum Ölçeği	351	3,6963	0,63165	1,987	0,001
İşe Adanmışlık Ölçeği	351	3,5964	0,75592	2,871	0,000
Örgütsel Adalet Ölçeği	351	3,5177	0,58364	3,693	0,000

Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur. Ölçeklerin  $\alpha$  değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin iç tutarlılık düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ )
Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum Ölçeği	10	0,783
İşe Adanmışlık Ölçeği	9	0,929
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,957

Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Adalet değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon ilişkileri Tablo 8’de sunulmuştur. Korelasyon ilişkisi incelendiğinde değişkenler arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Korelasyon Matrisi

Ölçekler	Ort.	S.S.	EÇD	İA	ÖA
EÇD	3,6963	0,63165	1		
İA	3,5964	0,75592	0,115*	1	
ÖA	3,5177	0,58364	0,168**	0,825**	1

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9’da çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler sunulmuştur.

**Tablo 9.** Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ	%	Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ	%
Yaş	25 ve daha küçük	19	5,4	Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	106	30,2
	26-34 arası	151	43		6-10 yıl arası	72	20,5
	35-44 arası	94	26,8		11-15 yıl arası	56	16
	45 ve üzeri	87	24,8		16-20 yıl arası	34	9,7
	<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>		21-25 yıl arası	28	8
					26 yıl ve üzeri	55	15,7
			<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>		
Cinsiyet	Erkek	222	63,2	Medeni Durum	Evli	245	69,2
	Kadın	129	36,8		Bekâr	106	30,8
	<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>		<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	Lise ve altı	24	6,8	Pozisyon da Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	22	17,7
	Ön lisans	39	11,1		2-5 yıl arası	60	48,4
	Lisans	226	64,4		6-10 yıl arası	17	13,7
	Y. Lisans	52	14,8		11-15 yıl arası	7	5,6
	Doktora	10	2,8		16-20 yıl arası	7	5,6
	<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>		21 yıl üzeri	11	8,9
					<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
Çalışılan Pozisyon	Personel	279	79,5				
	Birim Sorumlusu	57	16,2				
	Yönetici	15	4,3				
	<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>				

Savunma sanayinde çalışanların büyük kısmının genç (%43, 151 kişi) çalışanlardan oluştuğu, erkek çalışan sayısının (%63,2; 222 kişi) daha fazla olduğu, sektörün özelliği nedeniyle lisans ve lisansüstü çalışan sayısının 288 kişi (%82,05) olduğu demografik verilerden anlaşılmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%30,2; 106 kişi) beş yıl ve daha az süreyle sektörde çalıştıkları belirlenmiştir. Savunma sanayinde firmaların artan kalifiye personel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla uyguladıkları politikalar nedeniyle personel devir hızının yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.



### 3. Araştırmada Kurulan Hipotezlerin Test Edilmesi

#### a. Esnek Çalışma Düzenlemelerine Karşı Tutum, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Adalet Algısı Kavramları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde daha önceki bölümde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için analizlerde elde edilen bulgular ortaya koyulacaktır. Oluşturulan birinci hipotez şu şekildedir:

*Hipotez 1: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkiler.*

H1 hipotezinde esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, işe adanmışlıkları üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen regresyon analiz değerleri Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Beta	S.H.	F	P
İA	EÇD	0,115	0,010	0,137	0,06 4	4,656	0,039*

\*p < 0,05

Esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır ( $F(1,349) = 4,656, p < 0,05$ ). Basit regresyon analizine ait sonuç denklemi  $İA = 3,089 + 0,137 E$  şeklindedir. Esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelendiğinde çok düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,010$ ). Esnek çalışma düzenlemelerinin işe adanmışlık üzerindeki değişimin % 1'ini açıkladığı %99'luk kısmının ise diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olmasıyla beraber H1 hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

*Hipotez 2: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkiler.*

H2 hipotezi ile esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda basit regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Beta	S.H.	F	P
ÖA	EÇD	0,168	0,025	0,155	0,049	10,128	0,002*
*p < 0,01							

Esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, örgütsel adalet üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının örgütsel adalet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F (1,349) = 10,128, p<0,01). Regresyon analizine ait sonuç denklemi  $\text{ÖA} = 2,944 + 0,155 \text{E}$  şeklindedir. Esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelendiğinde çok düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,025). Esnek çalışma düzenlemelerinin işe adanmışlık üzerindeki değişimin % 2,5’ünü açıkladığı % 97,5’lik kısmının ise diğer değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının, örgütsel adalet üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olmasıyla birlikte H2 hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

*Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıkları üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

H3 hipotezi ile çalışanların örgütsel algılarının işe adanmışlıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda uygulanan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Beta	S.H.	F	P
İA	OA	0,825	0,680	1,069	0,039	74,377	0,000*
*p < 0,01							

Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla basit regresyon analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F (1,349) = 744,377, p<0,01). Basit regresyon analizine ait sonuç denklemi  $İA = -0,163 + 1,069 ÖA$  şeklindedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıklarına etkisi incelendiğinde yüksek bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup> =0,680). Bu kapsamda örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin olduğu tespit edilmiş ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir:

*Hipotez 4: Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisi üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.*

H4 hipotezi ile esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı etkiye sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ait regresyon analiz sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 13.** Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Beta	S.H.	F	P
İA	EÇD	0,115	0,010	0,137	0,064	4,656	0,039**
ÖA	EÇD	0,168	0,025	0,155	0,049	10,128	0,002*
İA	OA	0,825	0,680	1,069	0,039	744,377	0,000*
İA	EÇD	0,825	0,681	-	0,037	372,121	0,425**
	ÖA			1,074	0,040		
*p < 0,01							
**p < 0,05							

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının, işe adanmışlıklarına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü incelenirken Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği aracılık modeli temel alınmış ve 4 temel adım sırasıyla

uygulanmıştır. Baron ve Kenny (1986), 4 temel adımın sırasıyla takip edilmesini, adımlardan birinin gerekli anlamlılık seviyesini göstermemesi durumunda aracılık rolünden bahsedilmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Aracı değişkenin aracı etkisinin olup olmadığı ayrıca Sobel Testi ile de test edilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan aracılık hipotezinin analizini yapabilmek için izlenen adımlar sırasıyla şu şekildedir:

(1) Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisine basit regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Analiz sonucunda p değerinin 0,039 olduğu tespit edilmiş ve p değerinin 0,05 değerinden küçük olması sebebiyle iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca beta değeri 0,137 olarak tespit edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır. İlişki pozitif yönde anlamlıdır ( $p < 0,05$ ,  $B = 0,137$ ).

(2) Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının, örgütsel adalet üzerindeki etkisine basit regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Analiz sonucunda p değerinin 0,002 olduğu tespit edilmiş ve p değerinin 0,05 değerinden küçük olması sebebiyle iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca beta değeri 0,155 olarak tespit edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır. İlişki pozitif yönde anlamlıdır ( $p < 0,05$ ,  $B = 0,155$ ).

(3) Örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisine regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Analiz sonucunda p değerinin 0,00 olduğu tespit edilmiş ve p değerinin 0,05 değerinden küçük olması sebebiyle iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca beta değeri 1,069 olarak tespit edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır. İlişki pozitif yönde anlamlıdır ( $p < 0,05$ ,  $B = 1,069$ ).

(4) Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolüne bakılmıştır. Çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur. Modelde p değerinin 0,425 olması ve 0,05 değerinden büyük bir değer olması sebebiyle esnek çalışma düzenlemelerine karşı çalışanların tutumlarına ait değişkenin anlamlılığını kaybettiği saptanmıştır. Bu nedenle örgütsel adalet algısının, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıkları üzerinde tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ayrıca beta değerinin 0,0137'den -0,029'a düştüğü tespit edilmiştir ( $p=0,425$ ,  $p>0,05$ ;  $B=-0,029$ ).

Aracılık etkisinin tespit edilmesi için kurulan çoklu regresyon analizine ait sonuç denklemi “ $\dot{A} = - 0,073 - 0,029 E + 1,074 \ddot{A}$ ” şeklindedir. Savunma sanayi sektöründe (İHA) çalışan personelden elde edilen verilere dayalı olarak örgütsel adalet algısının, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıkları üzerinde tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca istinaden H4 hipotezi de desteklendiği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıkları üzerindeki etkide tam aracılık etkisine sahip olduğunun sağlamasını yapmak için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi için öncelikle çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumun örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini gösteren standart olmayan Beta katsayısı ( $B=0,155$ ) ve standart olmayan Beta katsayısına ait standart hata değeri ( $SH=0,049$ ) kullanılmış; daha sonra çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının ve örgütsel adalet algılarının aynı anda işe adanmışlıkları üzerindeki etkisini gösteren standart olmayan Beta katsayısı ( $B= 1,074$ ) ve Beta katsayısına ait standart hata ( $SH=0,040$ ) değerlerinden yararlanılmıştır. Mevcut değerler Sobel test programıyla test edilmiş ve test sonucu elde edilen veriler Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14.** Sobel Testi Sonuçları

Sobel İstatistik Değeri	Standart Hata	P Değeri
3,1415	0,0529	0,001*
* $p < 0,01$		

Sobel testi sonucunda p değerinin 0,01 değerinden daha küçük bir değer aldığı saptanmış ve çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıkları üzerindeki etkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

### Sonuç ve Tartışma

Örgütler gelişimlerini devam ettirebilmek amacıyla çalışma düzenlemelerinde yeni uygulamaları hayata geçirmişler ve bu uygulamaları hayata geçirirken hem örgütün amaç ve değerlerini dikkate almışlar hem de çalışanlar için

iş yaşam dengesi kurabilmeyi hedeflemişlerdir. Bu sayede örgütler çalışanlarından en yüksek verimi alarak örgütün ilerlemesini sağlamayı arzulamışlardır.

Çalışanların iş ile ilişkilerini olumlu şekilde yönetmek için işverenler iş yerlerinde yapacakları düzenlemeleri ince eleyip sık dokumalıdır. Başarıya ulaşmak ve çalışanları ilgilendiren düzenlemelerden verim alınmak isteniyorsa yapılan düzenlemenin çalışanların adalet algısına da olumlu etki etmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların işe adanmışlık seviyeleri yükselebilir.

Bu doğrultuda çalışmada çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolünü ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin demografik değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ulaşılan sonuç literatürde bu konuda yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Huckle (2019) Güney Afrika'da 161 ofis çalışanı ile yürüttüğü çalışmada esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sunucuna varmıştır. Setiyani vd. (2019) tarafından yürütülen esnek çalışma ve işe adanmışlık ilişkisinin araştırıldığı bir diğer çalışma Endonezya'da 110 çalışan üzerinde yapılmış ve aynı şekilde esnek çalışma ve işe adanmışlık arasında olumlu ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fletcher (2016) tarafından İngiltere'de 313 kişinin katılımıyla yürütülen çalışmada esnek çalışma ve işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiş, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma, 138 hastane çalışanı üzerinde yapılmış ve çalışanların %79,8 oranında esnek çalışma istedikleri, esnek çalışma şartları ile iş yaşam dengesinin kurulacağı ve çalışanların memnuniyetini arttıracığı, çalışanlarda olumlu etkiler yaratabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Koruca vd., 2018).

Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adalet algısındaki değişkenliğin çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumları değişkeni tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmış ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Heponiemi vd. (2013) tarafından 18-69 yaş arası 1270 Finlandiyalı yaşlı bakım çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet algısı ile esnek çalışma düzenlemeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Thatcher ve Bagger (2011) tarafından örgütsel adalet algısı ile esnek çalışma düzenlemeleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmada, esnek çalışma düzenlemeleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca esnek çalışanlar ile esnek çalışmayanlar karşılaştırılmış, yöneticilerin çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyecek tavır ve davranışlarına göre çalışanların esnek çalışmaya karşı tutumlarının etkilendiği belirtilmiştir. Sprinkle'nın (2012) yürüttüğü doktora tezinde 500 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, esnek çalışma düzenlemeleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Literatürde esnek çalışma düzenlemeleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da olduğu üzere esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışma uygulamalarına karşı tutumları olumlu olan çalışanların örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmışlıklarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Babaoğlan ve Ertürk (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki 1463 öğretmenin katılımıyla incelenmiş, araştırmanın sonucunda örgütsel adaletin tüm boyutları ile işe adanmışlık kavramı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. 365 akademisyenin katılımı ile örgütsel adalet algısının işe adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada örgütsel adalet algısının işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Demirhan ve Karaman, 2015). Erdirençelebi ve Karataş (2019) tarafından 773 banka çalışanının katılımı ile yapılan çalışmada örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel adalet algısı ile işe adanmışlık

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da görüldüğü üzere örgütsel adalet algısı ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçla H4 hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. Literatürde örgütsel adalet algısının aracı rolünün etkisinin araştırıldığı pek çok çalışma vardır. Örgütsel adalet kavramı birçok değişken arasında aracı rol oynamıştır. Bu da örgütsel adalet algısının farklı örneklem gruplarında da olsa bireyler açısından çok önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet algısının aracılık etkisinin çalışıldığı bazı çalışmalar şu şekildedir:

Arslan (2019) tarafından yürütülen çalışmada süreç yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Özeren, Arslan ve Demirtaş (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise örgütsel adalet algısının insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının literatürde birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı rolü çalışılmış ve örgütsel adalet algısının değişkenler üzerinde çoğunlukla aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada değişkenler farklı olsa da örgütsel adalet algısının esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum ve işe adanmışlık arasında aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmanın bir takım kısıtları mevcuttur. Çalışma tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi şartlarında belirli bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde mevcut örgütlerin büyük bölümü çalışmaya katılmak istememişlerdir. Savunma sanayi sektörü olması nedeniyle örgütler tarafından çalışanlar ile ilgili sınırlı bilgi paylaşımı yapılmıştır. Çalışmanın sadece Ankara'da yapılması da bir başka kısıttır. Gelecek dönemlerde bu konuya yönelik çalışma yapmayı planlayan araştırmacıların bu kısıtların tamamının veya bir kısmının ortadan kaldırılması durumunda, savunma sanayinin başka alanlarında veya savunma sanayi dışında farklı sektörlerde daha fazla örgütün katılımıyla benzer bir çalışmada farklı sonuçlara ulaşabilecekleri değerlendirilmektedir.



### Extended Summary

In order to fight in a competitive environment, organizations make arrangements to prevent their qualified personnel from moving to another organization. In accordance with this purpose, organizations have made adjustments to the working conditions, and with the adjustments made, it is aimed that employees are deeply committed to the goals of the organization. It is also important how changes to working patterns are welcomed by employees. It has become a necessity to create alternatives with new regulations besides the traditional working conditions in order to increase the commitment of the employees to the workplace and to increase the level of work engagement of the employees. For this reason, the interest in flexible working arrangements has increased by organizations in the new world order and they have begun to be preferred more. Any changes to be made in the working order are among the practices that the employees follow very closely and think about a lot. In this direction, the attitude of employees towards the regulations made in organizations, whether their attitude affects their engagement to work and whether the perception of justice that employees have in them for their organizations contributes to this effect is the basis of the research topic. The hypotheses are as follows:

Hypothesis 1. Employees' attitudes towards flexible working arrangements have a positive effect on their work engagement, Hypothesis 2. Employees' attitudes towards flexible working arrangements have a positive effect on the perception of organizational justice, Hypothesis 3. Employees' perceptions of organizational justice have a positive effect on their work engagement, Hypothesis 4. The perception of organizational justice has a mediating role on the effect of employees' attitudes towards flexible working arrangements on their work commitment.

In this direction, a study was conducted on 1700 personnel working in Defense Industry Companies working on Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) operating in Ankara province. The sample size of the study was determined as 450. In order to reach more participants in the study, the survey method was preferred as a data collection tool. In order to ensure that the questionnaires are filled in completely and correctly by the participants, the questionnaires, including information on how to fill in, were delivered to the employees on the internet. The questionnaire used in the study consists of 4 parts and a total of 45 statements. In the

first part of the questionnaire, 6 statements about demographic information were included. The second part consists of 10 statements to determine the attitudes of employees towards flexible working arrangements, the third part consists of 9 statements in the work engagement scale and the fourth section consists of 20 statements about organizational justice. Employees participated in the survey application via the internet. In the research, the data were collected through questionnaire forms. A questionnaire was sent to 450 personnel working in the field of Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) in the Defense Industry Sector on the Internet and 351 valid returns were received. The obtained data were tested by performing simple regression, multiple regression, factor analysis, validity and reliability analysis and Sobel test in SPSS 21 statistical package program. As a result of the analyses, it was determined that the relationship between the attitudes of Employees' flexible working arrangements and their engagement to work was significant. It is concluded that the perception of organizational justice has an intermediary role on this relationship. It is thought that the study will also benefit other working groups operating in the defense industry sector. It can shed light on businesses that are planning to implement flexible working arrangements in their workplaces or are considering changes to their working arrangements. On the other hand, the study has some limitations. The study was carried out in a certain period under the conditions of the pandemic that affected the whole world. During this period, most of the existing organizations did not want to participate in the study. Due to the fact that it is a defense industry sector, limited information was shared by the organizations about the employees. Another limitation is that the study was conducted only in Ankara. It is considered that if all or some of these constraints are removed, researchers who plan to work on this subject in the future may reach different results in a similar study with the participation of more organizations in other fields of the defense industry or in different sectors other than the defense industry.

### **Kaynakça**

#### **Kitaplar**

- Akyiğit, E. (1995). *İş hukuku açısından ödünç iş ilişkisi*. Ankara: Kamu İş Yayınları.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge
- Jessop, B. (2005). *Pathways to industrialization and regional development*. Chapter: Fordism: A Critical Reformulation, Routledge.

- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Munck, R. ve Tekçe, M. (2003). *Emeğin yeni dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma*. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri:(Ansiklopedik Sözlük); İngilizce-Almanca karşılıklı, Türkçe açıklamalı.*, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi (flexible working and its effect on industrial relationships)*. İstanbul: Filiz Basımevi.
- Yazıcıoğlu, E. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.

#### **Makaleler**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in Experimental Social Psychology, Elsevier*, 267-299.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- Almer, E. ve Kaplan, S. (2000). Myths and realities of flexible work arrangements. *The CPA Journal*, 70(4), 14.
- Aydemir, C. ve Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1097-1107.
- Babaoğlu, E., ve Ertürk, E. (2013) Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Colquitt, J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 437-438.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85.
- Demirhan, M. ve Karaman, A. (2015) Akademisyenlerin adalet ve etik algılarının örgütsel adanmışlıklarına etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 245-266.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 375-398.
- Durgut, A. ve Günay, G. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Eigen, Z. ve Litwin, A. (2014). Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute resolution. *ILR Review*, 67(1), 171-201.
- Erdirencelebi, M. ve Karataş, C.G. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Erdut, T. (1997). Toplumsal cinsiyet bakımından evde çalışma. *World Development*, 25(9), 1-28.
- Eyrenci, Ö. (1994). Türkiye’de çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi. *Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Çeşme Altın Yunus Uluslararası Sempozyumu*, 161-173.

- Fletcher, L. (2016). Can flexible work arrangements boost engagement and desirable employee behaviour?. *Paper presented at the CIPD Applied Research Conference.*
- Fortin, M. ve Fellenz, M. (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 415-433.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Hart, R. A. (2004). The economics of overtime working. *Cambridge University Press*, 5-30.
- Harrison, B. ve Kelley, M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work, Employment and Society*, 7(2), 213-235.
- Heponiemi, T., Marko, E., Anne, K., Anja N, Harriet, F., ve Timo S. (2013). Can organizational justice mitigate the negative effects of shift work and fixed-term employment?. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(2), 194-202.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Koruca, H. ve Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *SDÜ Sağlık Bilimleri Dergisi* 9(4) , 32-36.
- Lerner, M. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1, *Journal of personality* 45(1), 1-52.
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

- Meriç E, Çiftçi, D. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 27(1), 65-74.
- Nemli, E. (1998). Rekabet avantajı kazanmada örgütsel esnekliğin önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(3), 75-86.
- Özden, A. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Özeren, E., Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi: Örgütsel adalet algısının aracı kayırmacılığın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 211-228.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2019). Değerler ve adalet. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 161-166.
- Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*, 1-87.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135- 177.
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S. ve Nawangsari, L. (2019). The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112-116.
- Tarcan, N. (2001). Çağı yakalama ve rekabet edebilirlikte çalışma mevzuatının rolü: Esnek ve çağdaş iş kanunu. *Mercek Dergisi*, 24.

- Thatcher, S. MB., ve Bagger, J. (2011). Working in pajamas: Telecommuting, unfairness sources, and unfairness perceptions. *Negotiation and Conflict Management Research* 4(3), 248-76.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure, *Calif. L. Rev.* 66, 541.
- Tokol, A. (1992). Avrupa topluluğunda part-time çalışma ve Türkiye'ye uygulanabilirliği. *Mülkiyeliler Birliği*, 16-21.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Tyler, T. (1989) The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.
- Wilthagen, T. ve Frank, T. (2003). Dealing with the flexibility-Security Nexus': institutions, strategies, opportunities and barriers. *Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, University of Amsterdam, AIAS working paper*, 9, 35.

#### **Yayımlanmamış Çalışmalar**

- Arslan, A. T. (2016). *Süreç yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çamlı, L.G. (2010). *Esnek çalışma saatleri ve çalışanların esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günay, M. (2007). *Ödünç iş ilişkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Huckle, R. J. (2019). *The relationship between flexible working hours, organisational commitment and employment engagement at a South African Retailer.* (Unpublished Master Thesis). University Western Cape, South Africa.

Koçyiğit, Y. (2017). *Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet Stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama*. (Yayınlammamış Yüksek Lisans Tezi). Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sprinkle, T. A. (2012). *Beyond a need-based fairness perspective: Coworkers' perceptions of justice in flexible work arrangements*. (Unpublished PhD Thesis). University of Cincinnati, USA.

Uyanık, S. (2019). *İşgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

#### **E-kitaplar**

Nadler, J. T. ve Cundiff, N.L. (2006). *Evaluations of work schedule flexibility: Issues of methodology, measurement, and construct definition within flextime programs*. Online: <http://www.midwestacademy>. adresinden alınmıştır.