

**İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-  
Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin  
Düzenleyici Rolü**

*The Moderating Role Of Distributive Justice On The Both  
Effect Of Job Satisfaction On Person- Organization Fit And  
Supervisor Trust On Person- Organization Fit*

**Dr. Ömer TURUNÇ**  
Kara Harp Okulu,  
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü

**Dr. Mazlum ÇELİK**  
Kara Harp Okulu,  
Savunma Bilimleri Enstitüsü

Nisan/April 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num:2, Page: 57-78  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0199.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=482&vol=14&num=2&year=2012>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=482&vol=14&num=2&year=2012>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2012

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Nisan/April 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0199.x

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır.

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, ‘Türkçe’ ve ‘İngilizce’ olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergi ulusal ve uluslar arası birçok indekste taranmaktadır. (CABELLS DIRECTORY, EBSCO SOCINDEX, INDEX ISLAMICUS, INDEX COPERNICUS, WORLDWIDE POLITICAL SCIENCE ABSTRACTS, SOCIOLOGICAL ABSTRACT, ULAKBİM SOSYAL BİLİMLER VERİTANI, ASOS INDEX)

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Uludağ University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Tarandıği İndeksler**

EBSCO SOCINDEX

Index ISLAMICUS

Index COPERNICUS

Worldwide Political Science  
Abstracts

Sociological Abstract

ULAKBİM Sosyal Bilimler  
Veritani

CABELLS DIRECTORY

ASOS INDEX

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Dr. Erdem Cam (ÇASGEM)

Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)

Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University - CA)

Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University - NL)

Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London - UK)

Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago - NZ)

Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University - USA)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University - LT)

Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University - USA)

Prof. Dr. William L. Murray (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University - UK)

Assoc. Prof. Dr. Owen Stanley (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University - CA)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)

Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)

Prof. Dr. Nihat Erdoğan (Şehir University)

Doç. Dr. Mustafa Kurt (Yalova University)

Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)

Prof. Dr. Süleyman Özdemir (İstanbul University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)

Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof. Dr. Engin Yıldırım (Constitutional Court of Turkey)

Doç. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.

# İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumunu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumunu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü

*The Moderating Role Of Distributive Justice On The Both Effect Of Job Satisfaction On Person- Organization Fit And Supervisor Trust On Person- Organization Fit*

**Dr. Ömer TURUNÇ**  
Kara Harp Okulu,  
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü

**Dr. Mazlum ÇELİK**  
Kara Harp Okulu,  
Savunma Bilimleri Enstitüsü

## Özet

Günümüzde kişi-örgüt uyumunun sağlanması örgütsel başarıyı tanımlayan pek çok çıktının öncülü olarak görülmektedir. Bu çalışmada savunma sektöründe yapılan uygulamalı bir araştırma ile (n=302) kişi-örgüt uyumunun artırılmasında rolü olduğu düşünülen iş tatmini ile amire güvenin etkileri araştırılmıştır. Ayrıca, bu etkilerde dağıtım adaletinin düzenleyici etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için düzenleyici etki (moderating effect) analizi yapılmış ve çizilen regresyon eğrileriyle dağıtım adaletinin, hem iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında hem de amire güven ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu teyit edilmiştir. Daha önce araştırılmamış ve görgül olarak ortaya konulmamış olan iş tatmini ve amire güvenin pek çok örgütsel çıktının öncülü olan kişi-örgüt arasındaki uyumun artırılmasında dağıtım adaletinin düzenleyici rolünün belirlenmiş olması bu çalışmanın en önemli katkısıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-Örgüt Uyumunu, İş Tatmini, Amire Güven, Dağıtım Adaleti, Düzenleyici Etki

## Abstract

It appears that providing the person –organization fit(POfit) is considerable antecedent of a lot of today's successful organizations' outputs. In this study, the effects of job satisfaction and supervisor trust on POfit are examined by an applied research in the defence sector (n=302). Also, effect analysis is performed to determine whether perceived distributive justice has a moderating effect or not in these effects. It is confirmed that the perceived distributive justice has a moderating effect on both relationship between job satisfaction and POfit, and the relationship between supervisor trust and POfit with drawing regression curves. It is an important contribution of this study that the relationship between job satisfaction and supervisor trust has not been yet examined and empirically presented and in the same time specifying the escalation role of perceived distributive justice between such a relationship like job satisfaction and supervisor trust and POfit

**Key words:** Person–organization fit, Job satisfaction, Supervisor trust, Distributive justice, Moderating effect

## 1. Giriş

Çalışma yaşamında pek çok örgütsel değişken çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji yaşamın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da dönüşümlere yol açabilmektedir. Bu kapsamda, örgüt başarısında kritik başarı faktörlerinin başında gelen iş gücünün beklenen verimi alarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için çok sayıda örgütsel değişkenin bir arada ve uyumlu bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

İş gücünün performansında çok sayıda faktör rol almasına rağmen kişi-örgüt uyumu bu faktörler arasında farklı bir konuma sahiptir. Kristof (1996)'a göre kişi örgüt uyumu, karşılıklı beklentilerin karşılandığı, tarafların benzer özelliklere sahip oldukları veya her iki durumunda mevcut olduğu şartlarda ortaya çıkan örgüt ile çalışan arasındaki uyumdur. Özellikle nitelikli iş gücü beklentileri ile işletme beklenti ve şartlarının dengeye geldiği noktada yer alan bu faktör çoğu çalışanın işe yönelik tutum ve davranışlarının etkileyebilmektedir. Bununla birlikte uyumun sağlanamaması pek çok örgütsel sorunun kaynağı olabilmektedir.

Çalışan uyumunun sağlanmasında çok sayıda faktör rol almasına rağmen yakın dönemde en çok göze çarpanlar iş tatmini ve güven faktörleridir. Pek çok davranışının öncülü olan bu faktörler çoğu çalışanın beklentisi olan önemli örgütsel değişkenlerdir (Saks ve Ashforth,1997; Ashforth ve diğ., 2007; Bauer ve diğ., 2007). İşten sağlanan tatmin ve amire duyulan güven çoğu çalışanın işe olan tutumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Çalışma yaşamında çalışanlar açısından objektif faktörler pek çok örgütsel etkinin aktif hâle gelmesinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Kültürler arası farklılıklar bulunmasına rağmen duygusal etkiye hitap eden değişkenlerin objektif faktörlerle desteklenmesinin iş gücü tutum ve davranışla-

rının yönlendirilmesinde pozitif bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda dağıtım adaleti algısının çalışanların örgüte uyumunda pek çok faktörün etkisinde farklı rollerinin olabileceği değerlendirilmiştir. Nitekim dağıtım adaleti yapılan çalışmalarda çoğunlukla başı çeken motivasyonel beklentilerin başında gelmektedir(Turunç ve Kabak, 2009).

Çalışanların örgüt ile uyumunun duygusal etkilerinin batı ülkelerine nazaran gelişmekte olan doğu ülkelerinde daha belirleyici etkilerini olabileceği düşünülmektedir. Nitekim kültürel bağlamda daha kolektivist bir bakışa sahip Türkiye gibi ülkelerde uyum örgüte bağlılığın sağlanmasında önde gelen faktörlerdendir. Gelişmekte olan ve Orta Doğu- batı karışımı dinamik kültür sentezine sahip olan Türkiye'de savunma sektörü gibi rekabetin yoğun yaşandığı sektörde yapılacak bir araştırma ile açıklayıcı bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda savunma sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütleri ile uyumunun sağlanmasında işlerinden duydukları tatmin ve amirlerine duydukları güvenin etkileri ve bu etkilerde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulguların daha önce elde edilmemiş sonuçlar ortaya koyması, farklı bir kültürde yapılmış olması ve farklı istatistikî teknikler kullanılarak ortaya konulması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu(KÖ), örgütsel davranış araştırmalarında geniş bir kapsama sahiptir. Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunu, ihtiyaçların karşılıklı olarak karşılandığı, tarafların benzer temel özelliklere sahip oldukları veya her iki durumun da mevcut olduğu şartlarda ortaya çıkan kişi ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kişi-örgüt uyumu daha geniş kapsamlı olan kişi çevre uyumunun bir alt boyutudur(Vilela ve diğ.,

2008). Kişi çevre etkileşimi konusundaki teoriler de yönetim yazınına yaklaşık 100 yıl önce girmiştir (Parsons, 1909; Lewin, 1935; Murray, 1938; Pervin, 1968; Ekehammer, 1974). Lewin (1935, 1951)'in davranışları kişi ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören klasik formülüne dayanan kişi-çevre uyumu, genel anlamda kişi ile örgüt arasındaki benzerlik, uyum ve ahenk olarak tanımlanmaktadır (Peng ve Chiu, 2010). Murray'ın ihtiyaç-baskı (need–press) modeli (Murray, 1938, 1951) ve davranışları kişi ve çevresinin bir fonksiyonu olarak açıklayan Lewin'in (1935, 1951) alan teorisi (field theory) kişi-çevre uyumuna dayanak sağlayan teorik çalışmalardır. Kişi çevre uyumu kapsamı içerisinde en yaygın olan kavramlar kişi- iş uyumu ve kişi- örgüt uyumudur. Kişi-iş uyumu; kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin iş ile uyumu olarak tanımlanırken (Kristof-Brown, 2000), kişi-örgüt uyumu kişisel ve örgütsel değer, hedef ve ihtiyaçların uyumu olarak tanımlanmaktadır (Cable ve DeRue, 2002).

Kişi-örgüt uyumunun örgüt ile kişiler arasındaki uyumu kapsadığı konusunda genel bir uzlaşma olmasına rağmen tanımlamada bu uyumun kapsamı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Kristof, 1996; Hoffman ve Woehr, 2006 ). Kişi-örgüt uyumu, değer uyumu (Meglino ve diğ., 1989), hedef uyumu (Vancouver ve Schmitt, 1991), ihtiyaç-temin uyumu (Bretz ve diğ., 1989) ve istekler-yetenekler uyumu kapsamında farklı yollarla tanımlanmaktadır.

Kristof (1996)'un yaptığı nitel çalışmada kişi-örgüt uyumunu sağlamanın dört farklı yolu olduğunu ifade edilmiştir. Birinci yol, insanların ve örgütün temel özelliklerindeki benzeşmelerin belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda çok sık kullanılan ölçme yöntemi örgüt ve kişilerin değerlerinin belirlenmesidir (Chatman, 1989). İkinci yol, örgüt liderleri ile astlarının hedeflerinin uyumunu sağlamaktır (Vancouver ve diğ., 1994). Üçüncü yol, kişisel tercih veya ihtiyaçları örgüt yapısı ve sistemi ile uyumlu hâle getirmektir. Bu yol ihtiyaç-temin

uyumu bakış açısını yansıtırken ilk iki yol tamamlayıcı (Supplementary) bakış açısını yansıtmaktadır. Dördüncü yol ise, şahısların kişiliği ile bazen de örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimi arasında uyum sağlanmasıdır (Sekiguchi, 2004). Örgüt iklimi sık sık ödül sistemi, iletişim modeli gibi örgütsel araçlar olarak görüldüğünden bu yolun hem tamamlayıcı hem de ihtiyaç-temin bakış açılarını da kapsadığı düşünülmektedir (Sekiguchi, 2004).

## 2.2. İş Tatmini

Çalışanların yüksek performans gösterecek verimli bir şekilde çalışabilmeleri işlerinden tatmin olarak motive olmalarıyla mümkündür (Feldman ve Arnold, 1983, Poon, 2004). İş tatmini, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Mowday ve diğ., 1979). Robins (2000) iş tatminini, işgörenin işine yönelik genel tutumu olarak değerlendirirken, Luthans (1995), işgörenin, işin kendisi için önemli olan şeyleri ne derecede karşıladığı algısının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Genel anlamda iş tatmini, işin ve çalışanların isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Muchinsky, 2000, Fritzsche ve Parrish, 2005). İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler şeklinde de tanımlanmaktadır (Weiss, 2002).

İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel faktörler, bireylerin yaşı, cinsiyeti, kişiliği, sosyal kişiliği, eğitim düzeyi, medeni durumu, beklentileri, iş tecrübesi, hizmet süresi olarak şekillenirken; işin kendisinden kaynaklanan faktörler ise işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, çalışma koşulları ve iş güvenliği, iş stresi, ilerleme olanağı, işletmenin sosyal görünümü, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir (King ve diğ., 1982; Blegen, 1993; Simon, 1996)

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Schoderbekve diğ.,1991). Çalışanların üst düzeyde işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Irvine, 2000; Suominen ve diğ., 2001; Kuokkanen ve diğ., 2002; Kathleen ve diğ., 2004).

### 2.3. Amire Güven

Güven kavramı konusunda uzlaşılan en önemli nokta, gerek birey gerekse grup düzeyinde örgütler için sayısız yararının olduğudur (Dirks ve Ferin, 2001; Kramer, 1999). Güven, herhangi bir örgütün sağlığı, koordinasyonu, uyumu ve gelişimi açısından çok önemlidir (Fetchenhauer ve Dunning, 2009). Mishra ve Morrissey (1990) açık iletişim, kritik bilgilerin, algıların ve duyguların karşılıklı paylaşımı, büyük oranda çalışanların karar verme sürecine dahil edilmelerinin örgütlerde güven ortamının yaratılmasına olanak verdiğini belirtmektedirler. Chen'e göre (1998) ise karşılıklı güven ilişkileri, çalışanların iş çevreleriyle olan temaslarında onlara yardım eden en önemli kavramlardan biridir.

Örgüt içerisinde yöneticilere, amirlere ve çalışma gruplarının liderlerine güvenmek kadar, çalışanların her gün birlikte iş yaptıkları ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları iş arkadaşlarına da güven duymaları örgütün hedeflerine ulaşmasında etkilidir. Örgütsel ortamda gelişen kişiler arası güvenin, yazında iş arkadaşlarına ve yöneticiye güven olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmüştür (Yang, 2005).

Yapılan araştırmalar örgütteki güvenin, organizasyon performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Wang ve diğ., 2008; Shamir ve Lapidot, 2003; Laschinger ve diğ.,2001, Tan ve Lim, 2009). Aynı zamanda, örgüt içerisindeki güven ortamı, örgütteki

birim ve departmanlar arasında da uyumlu çalışma ortamı sağladığından (Garcia ve diğ., 2008) bu durum örgüt performansı üzerine olumlu olarak yansımaktadır.

### 2.4. Dağıtım adaleti

Adalet kavramı insanlık tarihinin her döneminde ve insan yaşamının her evresinde önemli bir faktör olmuştur. Adalet kavramını açıklamak, sebep ve sonuçlarını ortaya koymak üzere, Stouffer'in (1949) Görelî Yoksunluk Teorisi, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramları Teorisi, Walster ve Berscheid'nin Eşitlik Teorisi, Jasso (1980)'nun Dağıtım Adaleti Teorisi, Crosby (1976)'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi, Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modeli, Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi ve Thibaut ve Walker (1978)'in Süreç Adaleti Teorisi gibi birçok teori geliştirilmiş ve görgül araştırma yapılmıştır (Greenberg, 1990, 400).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre genel olarak çalışanlar, organizasyonda kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; kendilerinin organizasyona verdiği çaba, zaman ve buna benzer katkılar ile bunun karşılığında organizasyondan elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak yapmaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucunda, çalışanlar örgütsel adalet bağlamında organizasyonundaki kaynakların dağıtımına ilişkin adil davranıldığına yani "dağıtım adaleti" algısına sahip olmaktadır.

Dağıtım adaleti örgüt için yapılan katkılar sonucunda elde edilen ödüllerin beklentileri karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesi (Homans, 1961), kısacası katkılar ile elde edilen ödüllerin karşılaştırılması (Blau, 1964) sonrasında ortaya çıkan algı adalet algısıdır. Çalışanların bir yöneticiden bekledikleri en önemli özelliklerden birisi adaletli olmalarıdır (Rousseau ve Tijorimala, 1998). Çalışanların içinde buldukları organizasyonda mutlu olmaları, yöneticileri ve organizasyona karşı iyi duygular hissetmelerinin altında, değerler ve hedeflerinin gelişiminde etkili olduğu bilinen

adalet algılarının önemli rolü olduğu düşünülmektedir.

Bugüne kadar araştırmacılar tarafından hem örgütsel adalet kavramı hem de alt boyutlarının farklı değişkenlerle etki ve ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Örneğin, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği ve çalışan sağlığı gibi farklı değişkenlere etkilerini incelenmiş ve sonuçta yüksek adalet algısının bu değişkenlerle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili oldukları rapor edilmiştir (Folger,1989; Tang ve diğ.,1996).

Bu çalışmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin etkileri irdelenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel değişkenler üzerinde çok güçlü etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Ancak dağıtım adaleti olgusu diğer boyutlardan kısmen farklı olarak çok sayıda çalışmada aracılığı ve düzenleyiciliği araştırılan bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır(Lee, 2000;İsmail ve diğ. 2009). Bu kapsamda, çalışanlar açısından daha motive edici bir algı olan dağıtım adaleti ara değişken olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

### 3. Hipotezlerin Oluşturulması

İş tatmini örgütsel davranış yazınında önemli bir role sahiptir. Çalışanların tutum ve davranışlarında hem önemli bir öncül hem de önemli bir ardıl olan iş tatmini bireylerin işlerine karşı gösterdikleri bir tür tepkidir (Mowday ve diğ., 1979:225). Bu tepkinin olumlu olması pek çok örgütsel çıktıyı olumlu olarak etkilerken olumsuz olması işletmelerde pek çok olumsuz sonucun sebebi olabilmektedir

İş tatmini örgütsel psikolojide verimli iş ilişkilerinin yönetiminde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Vilela ve diğ., 2008). İş tatmini bireyin günlük bireysel tatminini doğrudan etkileyen bir algı olduğu kadar (Rode, 2004) organizasyona karşı tutumunu

da belirleyen önemli bir faktördür (Naudé ve diğ., 2003).

Bu bağlamda çalışanların iş tatmininin artırılması örgüt yöneticileri açısından önemli bir problem sahasıdır. Ancak iş tatmininin artırılması ile hangi çıktılarda ne derece değişim sağlanabileceği sorusunun cevabı pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden biri olduğu değerlendirilen kişi-örgüt uyumunun örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rolü olan iş tatminine yol açtığı ve iş tatmininin artırdığı ifade edilmektedir (Chatman, 1991).

Yazında iş tatmini- kişi-örgüt uyumu ile ilgili yapılan görgül araştırmalarda incelendiğinde bu iki değişken arasında ilişki olduğu görülmektedir. (Kristof, 1996; Netemeyer ve diğ., 1997; Kristof-Brown ve diğ., 2005; Vilela, 2008; Song ve Chathoth, 2011). Ancak çoğunlukla kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. İş tatminin kişi-örgüt uyumunu nasıl etkilediği sorusunun cevabının bulunması bu çalışmanın sorunsallarından birisi olarak belirlenmiştir. Çünkü iş tatmini yazında çoğunlukla çıktı değişkeni olarak görülmekte ve girdi değişkeni rolü yeterince irdelenmemektedir (Saks ve Ashforth,1997; Ashforth ve diğ., 2007; Bauer ve diğ., 2007). Bu çerçevede test edilmek üzere oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur:

*Hipotez 1. Çalışanların iş tatmini kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.*

Güven algısının da çalışanlar için önemi önceden de olduğu günden güne daha da artmaktadır. Güven, herhangi bir örgütün sağlığı, koordinasyonu, uyumu ve gelişimi açısından önemli bir olgudur (Fetchenhauer ve Dunning, 2009).

Gabarro(1978) amire güvende temel ögenin karakter olduğunu ve dürüstlüğün de bu karakterin en önemli parçası olduğunu ifade etmektedir. Mayer ve arkadaşları (1995) ise, amire güvende kabiliyet, iyilikseverlik ve doğruluğun amirde aranan temel karakteristik olduğunu ifade etmektedir. Amirin samimiyetine ve iyi niyetli olduğuna

duyulan inanç olarak da düşünülen amire güven (Costa ve McCrae, 1992) çalışan tutumunu etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çalışan ile işletme arasındaki ilişkide pozitif rol oynayan amire güven çalışan- işletme uyumunda önemli bir unsurdur. Bilgi alışverişini kolaylaştırarak ve psikolojik mesafeyi azaltarak iş ilişkisindeki uyumu artıran güven (Hinds ve Bailey, 2000; Snow ve Snell, 1994) verimliliğin artırılmasında önemli bir role sahiptir (Jarvenpaa ve Leidner, 1999; Walden ve Turban, 2000).

Güvenin çalışan ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir role sahip olduğu bazı çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Furumo, 2009). Kişi-örgüt uyumu gibi çok sayıda örgütsel çıktının öncülü olan bir faktörün sağlanmasında amire güvenin etkin bir rolü olabileceğinden yola çıkılarak test edilmek üzere oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur:

*Hipotez 2. Amire duyulan güven kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.*

Adalet algısı da çalışanlar açısından önemli bir faktördür (Clay-Warner ve diğ. 2005). Yüksek adalet algısı çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu etkilere sebep olmaktadır (Folger, 1989; Tang ve diğ., 1996). Özellikle ödüllerin dağıtımı ile yakından ilgili olan dağıtım adaleti günümüz profesyonel iş yaşamının önemli bir gerekliliği hâline gelmiştir. Harcanan çabanın karşılığında kazanılanların adil dağıtımı çalışanların önemle üzerinde durdukları ve takip ettikleri bir faktördür.

Hem iş tatmini hem de amire güven, dağıtım adaleti ile yakından ilgili önemli örgütsel faktörlerdendir. Dağıtım adaleti çoğunlukla iş tatmini ve amire güvenin öncülü olarak değerlendirilmektedir. Yapılan görgül araştırmalarda, çalışanların kazanılanların dağıtımı ile ilgili adalet algılarının işlerine karşı tutumlarını etkileyen pek çok değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir (Alexander ve Ruderman 1987; Konovsky ve diğ., 1991; Magner ve diğ., 1995).

Dağıtım adaletinin çalışanların iş tatmini

ve amire güvenleri ile olan ilişkisi gibi kişi-örgüt uyumu ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ancak sosyal değişim teorisinden yola çıkarak (Blau, 1964) dağıtım adaleti algısının kişiden beklenenlerin karşılanmasında anahtar bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Çalışanların sadece işlerinden tatmin olmalarının ya da amirlerine güven duymalarının işletmelerine uyum sağlamalarında yeterli olamayabileceği ve bu ilişki bazı faktörlerin anahtar rol oynayabileceği düşüncesinden yola çıkılmış ve dağıtım adaletinin bu ilişkideki rolü sorgulanmak istenmiştir. Yazında dağıtım adaletinin çeşitli örgütsel değişkenlerle doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilerini araştıran çok sayıda çalışma bulunmasına karşın tatmin ve güvenin kişi-örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolünü ortaya koyan görgül bir araştırmaya rastlanmamıştır. Kişi-örgüt uyumunun çok sayıda örgütsel çıktının öncülü olmasının öneminden yola çıkılarak bu faktörün güçlendirilmesinde tatmin ve güvenin rolünün ortaya konulması ve bu ilişkide dağıtım adaleti gibi nispeten diğer adalet boyutlarından daha somut bir beklentiye cevap veren bir değişkenin düzenleyici rolünü belirlemek maksadıyla aşağıdaki hipotezler tasarlanmıştır:

*Hipotez 3. İş tatmininin kişi-örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.*

*Hipotez 4. Amire duyulan güvenin kişi-örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü vardır.*

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

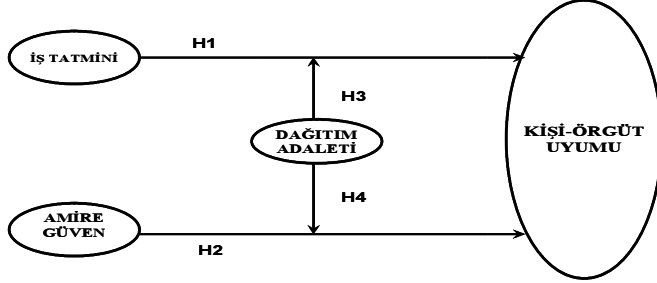
İş tatmini (İT) ve amire güvenin (AG) çalışanlarda kişi-örgüt uyumuna (KÖ) etkisini ve bu etkide dağıtım adaletinin (DA) düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma hipotezleri Şekil 1' de sunulmuştur.

##### 4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluş-



**Şekil 1**  
Araştırma Hipotezleri



turmaktadır. Ankara’da savunma sektöründe yazılım çalışanları olarak ele alınan örnekleme yaklaşık 1500 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 306 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 350 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 310’u geri dönmüş, 306’sı analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %64’ü kadın (n=195). %44’ü (n=134) evlidir. Çalışanların %48’i (n=146) üniversite mezunu olup örneklemin, %36’sı (n=110) 26-32 yaşlar arasındadır. Çalışanların %34’ü (n=104) 3 yıldan az, %28’i (n=85) 4-7 yıl arası iş deneyimine sahiptir.

#### 4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda, DFA sonuçları Tablo 1’de araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda sunulmuştur. Ölçeklerde cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekler araştırma sonunda sunulmuştur.

**İş Tatmini:** İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve ar-

kadaşları(2009)’nın Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)’nu referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.” ve “İşimden heyecan duyuyorum.” şeklindedir.

Bu çalışmada Chen ve arkadaşları (2009)’nın çalışmasında kullanılan ölçek Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90’ın üstünde bulunmuştur.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin. 59 ile. 80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .77 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin. 51 ile .71 arasında olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .77 olarak bulunmuştur.

**Amire Güven:** İşletmelerde amire duyulan güven düzeyini belirlemek üzere Podsakof ve arkadaşları(1990) tarafından Cook ve Wall (1980) ‘in çalışmasından esinlenerek geliştirilen 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden emi-

nim." ve "Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyuyorum." şeklindedir.

Ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılmıştır. Podsakof ve arkadaşları(1990) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Devam edilen analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .84 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .63 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

**Dağıtım Adaleti:** Çalışanların dağıtım adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçirme çalışması yapılan 5 maddeli dağıtım adaleti ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim." ve "Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum." şeklindedir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda dağıtım adaleti için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Karaeminoğulları (2006) tarafından Türkçeye çevrilen ve öğretim üyelerinde kullanılan ölçek kullanılmıştır. Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçe-

ğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .51-.87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

**Kişî - örgüt uyumu:** İşletmelerde kişî-örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum." ve "Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur." şeklindedir.

Bu çalışmada Vilela ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997). tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .78 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .51 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan gü-

Tablo 1

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI >.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤08
1. İş Tatmini(İT)	8.62	3	2.87	.99	.94	.98	.98	.95	.07
2. Amire Güven(AG)	8.3	4	2.08	.98	.96	.99	.98	.98	.06
2. Dağıtım adaleti(DA)	2.68	2	1.34	.99	.99	.99	.99	.99	.03
4. Kişi-Örgüt Uyumu(KÖ)	1.27	1	1.27	.99	.98	.99	.99	.99	.01

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlarına göre düzenlenmiştir.

venirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

#### 4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada iş tatmini, amire güven, dağıtım adaleti ve kişi-örgüt uyumuna ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici etkileri belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler merkezleştirilerek analize devam edilmiştir. Son olarak düzenleyici etkileri sınamak amacıyla regresyon eğrileri çizilerek yorumlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler olabileceği öngörülebilmektedir.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudanlığa da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF < 10).

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yöneticilerin çalışanlara ait kontrol değişkeni (yaş) ile iş

Tablo 2

Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4
1. İş tatmini	3.40	.74	(.77)			
2. Amire güven	3.34	.86	.48**	(.86)		
3. Dağıtım adaleti	3.41	.85	.48**	.55**	(.80)	
4. Kişi-Örgüt Uyumu	3.69	.84	.46**	.49**	.63**	(.81)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Tablo 3

İş Tatmini ve Dağıtım Adaletinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Yaş	.035	.006	.005
İş Tatmini(İT)	.46***	.20***	.19***
Dağıtım Adaleti(DA)		.53***	.52***
İT x DA			-.10*
$\Delta R^2$	.20	.22	.01
$\Delta F$	40.54***	117.8***	6.21*
$R^2$	.20	.43	.44
Düz. $R^2$	.20	.42	.43
$F$	40.5***	.76.58***	59.9**

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

tatmini ve amire güvenin bağımsız değişkenler, çalışanların kişi-örgüt uyumuna bağımlı değişken ve dağıtım adaletinde düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 3,4). İT, AG ve DA değişkenleri modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen, ve diğ. , 2003).

Tablo 3'de sunulan analiz sonuçlarına göre İT ile KÖ ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu ( $\beta = .46$ ,  $p < .001$ ) görülmüştür. Böylece *Hipotez 1* desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre iş tatmini çalışanlarda kişi-örgüt uyumunu arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4

Amire Duyulan Güven ve Dağıtım Adaletinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kişi -Örgüt Uyumu		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Yaş	.03	.005	.008
Amire Güven(AG)	.49***	.20***	.19***
Dağıtım Adaleti(DA)		.52***	.49***
AG x DA			-.09*
$\Delta R^2$	.23	.19	.007
$\Delta F$	47.94***	100.79***	3.95*
$R^2$	.24	.43	.43
Düz. $R^2$	.23	.42	.42
$F$	47.94***	75.91***	.58.47***

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

Tablo 4’de sunulan analiz sonuçlarına göre AG ile KÖ ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu ( $\beta = .49, p < .001$ ) görülmüştür. Böylece **Hipotez 2** desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre amire güven kişi-örgüt uyumunu arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu analiz sonucunda dağıtım adaletinin de kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = .52, p < .001$ ).

Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Son aşamada 2 ve 4’ncü hipotezleri sınamak üzere Tablo 3 ve 4’teki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre dağıtım adaletinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda dağıtım adaletinin, hem iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında hem de amire güven ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan dağıtım adaletinin düşük ve

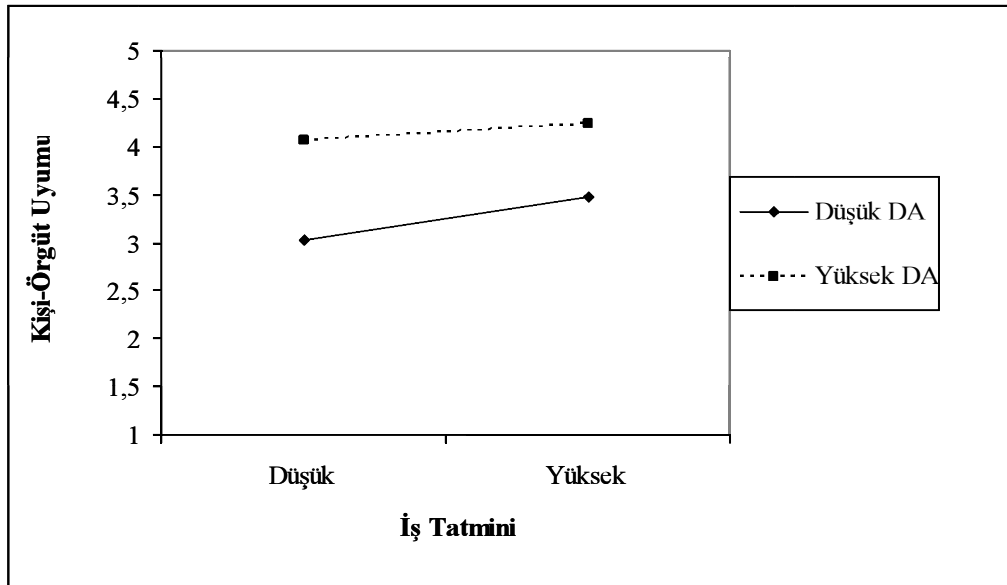
yüksek olduğu durumda İT ve AG ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Şekil 2’de görüldüğü gibi iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki dağıtım adaleti düşük olduğu durumda pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .27^{***}, p < .001$ ). Öte yandan dağıtım adaleti yüksek olduğunda ise iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ( $\beta = .09, p > .05$ ) belirlenmiştir. İş tatmini ile dağıtım adalet değişkenlerinin etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 44’nü açıkladığı saptanmıştır. Bu durumda **Hipotez 3** kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle dağıtım adaleti bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.

Şekil 3’te görüldüğü gibi amire güven ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki dağıtım adaleti düşük olduğu durumda pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .89^{***}, p < .001$ ). Aynı şekilde dağıtım adaleti yüksek olduğunda da amire güven ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $\beta = .37, p < .001$ ) belirlenmiştir. İş tatmini ile dağıtım adalet

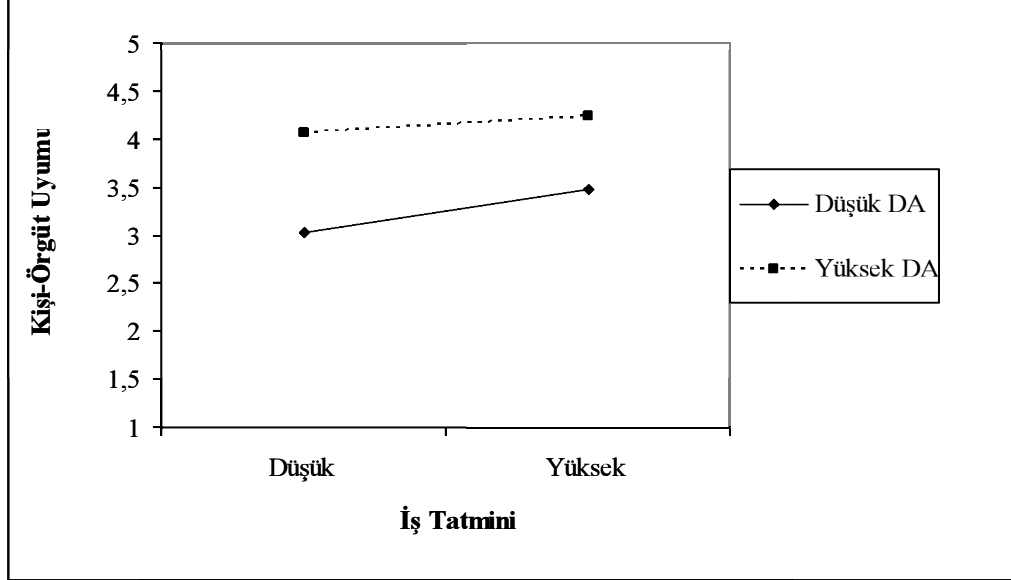
Şekil 2

İş tatmini İle Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Etkisi



Şekil 3

Amire Güven İle Kişi-Örgüt Uyumunda Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Etkisi



değişkenlerinin etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 43' ü açıkladığı saptanmıştır. Bu durumda *Hipotez 4* kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle dağıtım adaleti bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini ve amire duydukları güven örgütleri ile olan uyumlarını artırmaktadır. Ayrıca bu etkide çalışanların algıladıkları dağıtım adaletinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

### 5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma kapsamında savunma sektöründe, örgütsel hedeflerin elde edilmesinde önemli faktörlerden olan iş gücü ile örgüt arasındaki uyumun maksimize edilmesinde etkisi olduğu düşünülen iş tatmini ve amire duyulan güven değişkenleri incelenmiştir. Kişi-örgüt uyumu hem çalışan açısından hem de işletmeler açısından pek çok örgütsel çıktının öncülüdür. Bu uyumun sağlanmasına yönelik çabalar hem işletme hem de çalışan tarafında beklentilerin karşılanmasında önemli faaliyetlerdir. Kişi-örgüt uyumunun

sağlanmasında çalışan açısından önemli olan iki faktör iş tatmini ve amire duyulan güvenidir. Bu değişkenlerin bağımlı değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü irdelenmiştir.

İşten duyulan tatmin ve amire duyulan güven algısal bağlamda pek çok faktörden farklı düzeylerde etkilenebilen önemli ancak her zaman doğrudan etki gösteremeyebilecek faktörlerdir. Değişen çalışma yaşamında özellikle nitelikli iş gücü beklentileri farklılaşmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin iş gücünden beklentileri de artmaktadır. Bu karşılıklı dengenin sağlanmasında çok sayıda değişken çok sayıda kısıt ile birlikte rol almaktadır. Sadece işinden tatmin olmak ya da sadece amire güven duymak çoğu çalışan için yeterli olamayabilmektedir. Kültürden kültüre, sektörden sektöre ve kişiden kişiye değişebilen bu dinamik optimizasyonda etkili faktörleri ortaya koyabilmek yöneticiler için önemli bir veridir. Bu bağlamda dağıtım adaleti gibi önemli bir algının çok sayıda değişkenin etkinde düzenleyici role sahip olduğu düşünülmüş ve uygulanmalı bir

çalışma ile test edilmiştir.

Savunma sektöründe kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi bu çalışmanın temel sorunsalıdır. Bu kapsamda iş tatmini ve amire olan güvenin kişi-örgüt uyumuna etkilerinin belirlenmesi ve bu etkide dağıtım adaletinin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmış ve faydalı bulgulara ulaşılmıştır.

Kişi-çevre uyumu konsepti değişik mesleklerin özellikleri ile kişisel tutumların arasındaki uyumu izah eden Pearson (1909)'un uyum modeline dayanmaktadır (Peng ve Chiu, 2010). Kişisel ve örgütsel değer, hedef ve ihtiyaçların uyumu olan kişi-örgüt uyumu (Chatman, 1991; Cable ve DeRue, 2002) pek çok örgütsel çıktı değişkeninin öncülüdür. Kristof (1996)'un kişi-örgüt uyumunu sağlanması için önerdiği dört farklı yoldan üçü olan "Örgüt liderleri ile astlarının hedeflerinin uyumunu sağlamak." (Vancouver, Millsap ve Peters, 1994; Vancouver, Schmit, 1991). "Kişisel tercih veya ihtiyaçları örgüt yapısı ve sistemi ile uyumlu hâle getirmek" ve "Şahısların kişiliği ile bazen de örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimi arasında uyum sağlanmasıdır (Bowen ve diğ., 1991; Ivancevich ve Matteson, 1984; Sekiguchi, 2004)". Bu önerilerden yola çıkılarak iş tatmini ve amire güven kişi-örgüt uyumunda kritik faktörler olarak görülmüş ve incelenmiştir. Elde edilen bulgular bu yaklaşımları destekler niteliktedir.

Hem iş tatmini hem de amire güven dağıtım adaleti ile yakından ilgili önemli örgütsel faktörlerdendir. Dağıtım adaleti çoğunlukla iş tatmini ve amire güvenin öncülü olarak değerlendirilmekte ve yapılan araştırmalarda çalışanların kazanılanların dağıtımı ile ilgili adalet algılarının işlerine karşı tutumlarını etkileyen pek çok değişkenle önemli seviyede ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Alexander ve Ruderman 1987; Konovsky ve diğ. 1987; Magner ve diğ.,1995).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının, amire duyulan güven ve iş tatmine etkileri incelenmiş ve sonuçta yüksek adalet algısının bu değişkenlerle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili oldukları rapor edilmiştir (Folger,1989; Tang ve diğ.,1996). Sosyal değişim teorisinden (Blau, 1964) yola çıkılarak çalışanın örgüte uyumunun sağlanması beklentisi karşılığında tatmin ve güvenin etkisinin pekiştirilmesinde daha somut bir düzenleyicini gereği öngörülmüş ve bu gereği dağıtım adaleti algısının karşılayabileceği düşünülmüştür. Yapılan çalışma bu teorik altyapıyı desteklemiş ve dağıtım adaleti algısının yüksek açıklayıcılık düzeyinde düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın teorik katkılarından birisi de mevcut teorileri desteklemesinin yanında dağıtım adaleti algısının öncüllük ve aracılık rolleri dışında düzenleyici rolünün de ortaya konulmuş olmasıdır. Değişen çalışma yaşamında daha somut çıktı paylaşımının pek çok örgütsel değişkenin etkisini düzenleyebileceği elde edilen bulgularla ortaya konulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda literatürle uyumlu ve çoğunlukla beklendik yönde bulgular elde edilmiştir. Hem iş tatminin hem de amire duyulan güvenin kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak artırdığı ve bu etkide dağıtım adaletinin her iki yönde de düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu konuya ilişkin elde edilen bulguların hem teori hem de pratik alan için önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada analiz çalışmalarında sık kullanılmayan düzenleyici etki, analizi çizilen regresyon eğrileriyle açıklanmıştır. Bu çalışmayı farklı kılan düzenleyici etkisi araştırılan dağıtım adaletinin düşük ve yüksek olduğu durumlardaki etkilerini regresyon eğrileri ile sınamasıdır. Yapılan sına sonuçlarında amire güven algısının kişi-örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısı, hem düşük hem yüksekken düzenleyici etkiye sahipken iş tatmininin kişi-örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısı sadece

düşük iken anlamlı olarak düzenleyici etkiye sahiptir. Bu bulgu, teorik olarak desteklenmeyen bir sonuçtur. Bu bulgunun araştırmanın yapıldığı örneklem ve kültürden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim sonuçları bağlamında düşünüldüğünde amire güvenin önemli göstergelerinden birisi kazanılanın adil dağıtımına olmasına karşın iş tatminine sebep olan faktörler çok çeşitli olabilmektedir. İş tatmini her zaman lineer seyretmeyebilir. Örneğin, düşük gelir düzeyine sahip olunmasına rağmen bazı sektör çalışanlarının iş koşulları ve gelecek beklentileri sebebiyle işlerinin güçlüğüne rağmen işlerinden önemli derecede tatmin duymaktadırlar. Bu bağlamda düşük adalet algısı zaten güçlü olan etkide düzenleyici bir rol oynayabilirken yüksek adalet algısı anlamlı bir etki yaratmayabilir. Araştırılan bu örneklem teorisinin bu yönüne pratik bir sonuç sağlamaktadır. Yöneticilerin belirli algılar üzerinde yoğunlaşmasının etkilerinin nasıl farklılaşabileceği hakkında görgül bir bulgu olan bu sonuç çalışmayı farklılaştıran bir bulgudur. Bu bulgu ancak çizilen regresyon eğrileriyle açıklanabilinmiştir.

Araştırmanın belli bir coğrafyada belirli bir sektör çalışanına yapılmış olması araştırmanın kısıtlarından birisidir. Daha geniş bir bölgede farklı sektör ve kültürlerde yapılacak karşılaştırmalı bir araştırmanın daha açıklayıcı sonuçları olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın boylamsal olması çalışmanın bir diğer önemli kısıtıdır. Çalışmanın boylamsal yapılması daha objektif verilere ulaşılmasını sağlayabilecek önemli bir kriterdir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha fazla sayıda veri ile boylamsal bir çalışma yapılması önerilebilir. Bunlardan farklı olarak adalet boyutlarından sadece dağıtım adaletinin araştırmaya dâhil edilmesi de çalışmanın bir kısıtıdır. Her ne kadar bu uygulamanın gerekçeleri açıklanmış olsa da adaletin diğer boyutlarıyla da ele alınmasının daha açıklayıcı sonuçlar vereceği muhakkaktır. Ancak bu genişletilmiş kapsamın çalışmanın boyutlarını farklı bir platforma taşıyacağı da unutulmamalıdır. Ayrıca iş tatmini ve amire güvenin kişi-

örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin rolü kurulacak bir yapısal eşitlik modeli ile ortaya konularak bu çalışmanın sonuçları teyit edilmeye çalışılabilir. Bundan sonra benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara iş tatmini ve güvenin iş performansına etkisinde adalet boyutlarının düzenleyici rollerini kültürler arası bir kapsamda araştırmaları önerilebilir.



## Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, s.422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange, in Berkowitz, L (derl.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York London, 2,s. 267-299.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Los Angeles, CA: Sage.
- Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). 'The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior,' *Social Justice Research*, 1:2, s. 177-198.
- Arnett, J. J. (1999). Adolescent storm and stress, revisited. *American Psychologist*, 54:5, s. 317-326.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., Harrison, S.H., 2007b. Socialization in organizational contexts. In: Hodgkinson, G.P., Ford, J.K. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22,s. 1-70.
- 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, s.1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: John Wiley ve Sons.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Tucker, J.S., Erdoğan, B., Truxillo, D.M., 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), s.707-721
- Blegen, M. A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables, *Nursing Research*, Jan-Feb, 42:1, s. 36-41.
- Bowen, D.E., Ledford G.E Jr, Nathan B.R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5, s. 35-51.
- Bretz, R.D., Ash R,A, Dreher G.F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis, *Personnel Psychology*, 42, s. 561- 581.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87:5, s. 875-884.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organisations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 459-484.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person- organization fit. *Academy of Management Review*, 14, s. 333-349.
- Chen, F.C., Ku,E.C. S., Shyr Y.H., Chen F.H. ve Chou, S.S. (2009) Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction In Internships: The Moderating Effect of Social Support, *Social Behavior and Personality*, 37(10). s. 1429-1440
- Chen, H. F. (1998). Significance and function of corporate culture. *TaiZhong Normal College Academic Journal*, 12, s. 1-22.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., ve Roman, P. (2005). 'Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models,' *Social Justice Research*, 18, 4, s. 391-409.

- Cohen, J. , Cohen, P. , West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measure of trust, organizational commitment, and personel need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, s. 39-52.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings, *Organization Science*, 12:4, s. 450-467.
- Ekehammer, B. (1974). Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81, 1026-1048.
- Feldman, C. D. ve Arnold, J. H. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.
- Fetchenhauer, D., Dunning, D. (2009). Do People Trust Too Much or Too Little?, *Journal of Economic Psychology*. 30, s. 263-276.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reaction to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, s. 115-30.
- Fritzsche, B. A. ve Parrish, T. J. (2005). *Theories and Research on Job Satisfaction*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research To Work* ( 180-202). Hoboken, NJ: Wiley.
- Furumo, K. (2009) The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams, *Journal of Computer Information Systems*. Summer, s. 66-73.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In: Athos AG, Gabarro JJ, editors. *Interpersonal behavior: communications and understanding in relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 290-303.
- Garcia, Nuria, Sanzo M. Jose', Trespalacios Juan A. (2008). New Product Internal Performance and Market Performance: Evidence From Spanish Firms Regarding the Role of Trust, Interfunctional Integration, and Innovation Type, *Technology, Innovation*, 28, s. 713-725.
- Greenberg, Jerald (1990): 'Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow', *Journal of Management*, 16:2, s. 399-432.
- Hinds, P.J. ve Bailey, D.E. *Virtual Teams: Anticipating the Impact of Virutality on Team Process and Performance*. *Academy of Management Proceedings*, 2000.
- Hoffman, B.J. D.J. Woehr (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes, *Journal of Vocational Behavior* 68, s. 389-399.
- Homans, George C. (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace ve World, Inc.
- Irvine, D. M., Leatt, P., Evans M. G. ve G. Baker R. (2000). Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment, *Journal of Quality Management*, 4 :2, s. 167-184.

- Ivancevich, J.M., Matteson M.T. (1984). A Type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*, 37, s. 491- 513.
- Ismail, A. , Girardi, A. , Boerhannoeddin, A. (2009). Empirically Testing the Mediating Effect of Distributive Justice in the Relationship between Adequacy of Benefits and Personal Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2. s.1-15.
- Jarvenpaa, S.L. ve Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. 10:6, s. 791-815.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62:1, s. 57-88.
- Karaeminoğullari, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kathleen, K., Ferris G. R., Hochwarter W. A, Douglas C. ve Ammeter A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance, *Journal of Management*, 30:3, s. 309-327.
- King, M., Murray M.A. And Atkinson T. (1982). Background, Personality, Job Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample, *Human Relation*, 35(2).
- Konovsky, M.A., ve Cropanzano, R. (1991). 'Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance,' *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50, s. 569- 598.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, s. 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, s. 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D.,&Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, s. 281-342.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2002). Do Nurses Feel Empowered? Nurses' Assessments of Their Own Qualities and Performance With Regard to Nurse Empowerment, *Journal of Professional Nursing*, 18:6, s. 328-335.
- Laschinger, H.K.P, Shamian, J., Thompson D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction. *Nurse Economics*, 19:5, s. 209-219.
- Lee, H.R.(2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

- Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality: Selected papers of Kurt Lewin. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (1995). Organizational Behavior, 3rd. Edition, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Magner, N., Welker, R.B., and Campbell, T.L. 1995. 'The interactive effect of participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision maker: a research note'. Accounting, Organizations and Society, 20 (7/8): 611-618.
- Mayer, RC, Davis JH, Schoorman FD. (1995). An integrative model of supervisory trust. Acad Manage Rev. 20, s. 709-34.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., ve Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology, 74:3, s. 424-432.
- Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, Public Personel Management, 19:4, s. 443-461.
- 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.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, ve L. W. Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14:2, s. 224-247
- Muchinsky, P. M. (2000). Psychology Applied to Work (Sixth Edition). USA: Wadsworth.
- Murray H.A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.
- Murray, H. A. (1951). Toward a classification of interaction. In T. Parsons ve E. A. Shils (Eds.). Toward a general theory of action: 434-464. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. European Journal of Marketing, 37, s. 1205-1220.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O., & MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. Journal of Marketing, 61, s. 85-98.
- Niehoff, R.T., Moorman, R.H, (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36.
- Parsons, F. (1909). Choosing a vocation. Boston: Houghton-Mifflin
- Peng J., S. Chiu (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior , The Journal of Social Psychology, 150:6, s. 582-607
- Pervin, L. A. (1968). Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. Academy of Management Review, 14:3, s. 350-360.
- Podsakof, P.M, Mackenzie, S.B, Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, leadership Quarterly, 1:2, s. 107-142.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention, Personel Review, 33:3, s. 322-334.

- Robins, S. P. (2000) *Managing Today, 2. Baskı*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57, s. 1205-1229.
- Rousseau, D. M., Tijorimala, S. (1996). Perceived legitimacy and unilateral contract changes: It takes a good reason to change a psychological contract [C]. San Diego: Society for Industrial Organizational Psychology Meetings.
- Saks, A.M., Ashforth, B.E., 1997. Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior* 51, s.234-279
- Schoderbek, P.P., Cosier R.A. ve Aplin J.C. (1991). *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Sekiguchi, T. (2004). Person- organization fit and person job fit in employee selection: A Review of the literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54:6, s. 179-196.
- Shamir, B. ve Y. Lapidot (2003). Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, *Organization Studies*, 24:3, 463-491
- Simon, S.K. (1996). Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers, *Journal of Management Development*, 15:7, s. 41-43.
- Snow, C.C., Snell, S.A., ve Davison, S.C. (1996). Use Transnational Teams to Globalize Your Company. *Organizational Dynamics*. 24:4, 50-67.
- Songa, Z., Chathoth, P. K. (2011) Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 119-128
- Suominen, T., Leino-Kilpi H., Merja M., Doran D. I. ve Puukka P. (2001). Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units, *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, s. 341-347.
- Tan, H.H., Lim, A.K.H. (2009). Trust in Co-workers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143:1, s. 45-66.
- Tang, T. L., Sarsfield B. ve Linda J. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *Advanced Management Journal*, 61:3,
- Thibaut, J. ve Laurens W. (1978). A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66:3, 541- 566.
- Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009), Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*,34, s.315-337.
- Vancouver, J.B., Millsap R., Peters P.. (1994). Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, s. 666-679.
- Vancouver, J. B. ve Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person- organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, s. 333-352.
- Vilela, B. B., Varela Gonzalez, J. A., & Ferrin, F. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*. 37, s.1005-1019.

- Walden, P. and Turban, E. (2000). Working Anywhere, Anytime and with Anyone. *Human Systems Management*, 19, s. 213-222.
- Wang, I-M., Shieh C.-J., Wang F.-Ji. (2008). Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance. *Social Behavior And Personality*, 36:8, s. 1011-1022.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, s. 173-194.
- Yang, J. (2005). The Role of Trust in Organizations: Do Foci ve Bases Matter?, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Louisiana State.

## Araştırmada Kullanılan Ölçekler

### İş Tatmini: (Arnett, 1999)

- İşimden tatmin olduğumu hissediyorum
- İşimden heyecan duyuyorum
- İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor
- Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum
- İşimde kendimi mutlu hissediyorum

### Amire güven: (Podsakof ve diğ.,1990)

- Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim
- Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.
- Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.
- Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.
- Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim. Yöneticime sadakatimin azaldığını hissediyorum (T)

### Dağıtım Adaleti : (Moorman, 1991)

- Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim
- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum
- İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim
- Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum
- Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım

### Kişî-Örgüt uyum: (Netemeyer ve diğ.,1997)

- Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum
- Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur
- Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlikle ilgili düşüncelerimle uyumludur
- Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur