

ÖRGÜTTE KURALCILIK VE HİYERARŞİ EĞİLİMİNİN LİDERDEN DUYULAN TATMİNE ETKİSİNDE ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Dr. Harun ŞEŞEN
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
hsesen@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma bireylerin performansı üzerinde etkili olabileceği değerlendirilen liderden tatmin duygusu üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi ile örgütsel adalet algısının etkisi olup olmadığını, ayrıca örgüt kültürü ve liderden tatmin ilişkisinde adalet algısının aracılık etkisi olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu maksatla bir özel bankanın, farklı şubelerinde görev yapan 232 çalışanından toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları örgütte kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu bir etki yaptığını, ayrıca adalet algısının artmasıyla liderden tatmin duygusunun arttığını, bununla birlikte adalet algısının örgüt kültürü ve liderden tatmin ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgüt Kültürü, Adalet Algısı, Tatmin, Aracılık etkisi

THE MEDIATING ROLE OF JUSTICE PERCEPTION ON THE EFFECT OF HIERARCHY AND FORMALISM ORIENTATIONS ON SATISFACTION WITH THE LEADER

ABSTRACT

This study aims to interpret either there is an effect of organizational culture and justice perception on the satisfaction from leadership, which is considered to have an effect on the performance of individuals, or there is a mediational effect of justice perception on the relationship between organizational culture and satisfaction from leadership. The data was gathered from 232 banking sector employees. The data was analyzed using hierarchical regression analysis. Result showed that there was an effect of both organizational culture and justice perception on the satisfaction from leadership. Besides, justice perception had a mediational effect on the relationship between organizational culture and satisfaction from the leader.

Keywords: Organizational behavior, Organizational Culture, Justice Perception, Satisfaction, Mediational effect

Giriş

Bireyler örgüt içinde liderleri tarafından yönlendirilmekte ve bireylerin liderlerine yönelik besledikleri olumlu duygular aldıkları görevleri daha dikkatli

yapmalarına neden olabilmektedir. Bu durum ise örgütsel performans artışı olarak sonuçlanabilmektedir. Örgüt içinde bireylerin algılamalarına yönelik yapılan çalışmalar, birey algılarının örgüt içindeki tutum ve davranışları üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir.

Bireylerin liderlerinden tatmin olma duygusu, liderlerine yönelik olarak besledikleri önemli bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderden tatmin duygusu bir örgütsel çıktı olarak değerlendirildiğinde bazı örgütsel değişkenlerin bu duygu üzerinde etkili olması kaçınılmazdır. Örgüt içinde birçok değişken üzerinde önemli bir etkisi olduğu değerlendirilen örgüt kültürü bu değişkenlerden biridir. Ayrıca örgüt içindeki adalet algılamalarının da bireylerin diğer örgütsel değişkenlerle ilgili algılamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda liderden tatmin duygusunun da örgüt kültürü eğilimlerinden olan kuralcılık ile hiyerarşi eğilimlerinin ve adalet algılamalarından etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri farklı şekillerde boyutlandırılmakta olan örgüt kültürünün boyutlardan ikisini oluşturmaktadır. Örgüt içinde hiyerarşi eğilimi algısının yüksek olmasının ve kurallara bağlı olarak hareket ediyor olmanın liderler üzerinde etkili olabileceği ve bundan dolayı liderden tatmin duygusunun bu değişkenlerden etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde örgüt içindeki adaletli davranışlara yönelik algılar da liderden tatmin üzerinde etkili olabilecek bir değişkendir. Ayrıca adalet algılamaları, örgüt içindeki hiyerarşi ve kuralcılık algısından etkilenebilecek bir değişken olarak görülmekte, bu nedenle, örgüt kültürünün liderden duyulan tatmin duygusuna etkisinde, adalet algısının aracılık edebileceği değerlendirilmektedir.

Anılan değişkenler ile ilgili ilişkiyi ortaya koymak, hem böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması açısından kurama, hem de örgütsel performansın artırılması yönünde yönetsel uygulamalara katkı sağlayabilecektir. Bu çerçevede bu çalışmada önce araştırmanın içerdiği değişkenlere ilişkin kuramsal çerçeve çizilerek hipotezler oluşturulmuş ve hipotezleri test etmek üzere yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Liderden Tatmin

Örgüt içinde bireylerin tatmin duygularını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan liderden tatmin genel iş tatmininin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Zira iş tatminini genel iş tatmini olarak değerlendirmek ya da çok boyutlu şekilde ele alarak işin farklı boyutlarından sağlanan doyum olarak değerlendirmek mümkündür (Erigüç, 2000). Bu bağlamda liderden tatminin örgüt içinde bireylerin performansları üzerinde önemli etkisi olabilecek faktörlerden olduğu düşünülebilir.

İş tatmini bir bireyin işi ile ilgili hisleri ya da genel tutumu olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000; Spector, 1997). Aynı zamanda bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade ettiği belirtilmektedir (Oshagbemi, 2000). Bireylerin işe yönelik hisleri, iş tecrübeleri sonucunda (Erdoğan, 1996: 231) ve iş yeri ile ilgili daha fazla bilgi edindikçe (Erigüç, 2000) işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır (Davis,1988). İşe

karşı olumlu bir tutum iş tatminini, işe karşı olumsuz tutum ise iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Vroom, 1964).

Genel iş tatmini, kişinin iş ve işle ilgili faktörlere genel duygusal tepkilerini tanımlayan bireyin iş tatmininin bütünüdür (Newstrom ve Davis, 1993). Bunun yanında iş tatmininin örgüt içinde birçok örgütsel değişken ile ilişkisi bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aynı zamanda iş tatmininin boyutlarını da oluşturmaktadır. Zira iş tatmini ve örgütsel değişkenler arası ilişkiler iş tatmininin bazı değişkenlerle ilişkilendirilerek ölçümlenebilecek şekilde boyutlanmasını da sağlamaktadır (Spector, 1997). İş tatmini, ücret, yükselme, yöneticiler (lider), ek imkânlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim boyutlarının bir birleşimi olarak oluşmaktadır (Spector, 1985; 1997).

Bu çalışmada odaklanılan ve bu boyutlardan biri olan lider ya da yönetim, liderin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması ile ifade edilmektedir. Bu yetenekler ise fikir alma, güç memnun olma, iyi işi takdir etme, yol gösterme, konuyu iyi bilme, nezaret yeteneği olarak belirtilmektedir.

Örgüt Kültürü Bağlamında Hiyerarşi ve Kuralcılık Eğilimleri

Örgüt kültürü, örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) ve bunların taşıyıcılarının bir bütünü (Terzi, 2000) olarak tanımlanmakta, örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007). Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmaktadır; örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir (Schein, 1991).

Örgüt kültürü, örgüt içinde farklı öğelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Yazında örgüt kültürünün birçok şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, maddi öğeler-manevi öğeler, nesnel öğeler-öznel öğeler, görünür öğeler-görünmez öğeler (Buono vd., 1985; Schein, 1992; Smircich, 1983) gibi sınıflamalarından söz edilebilir. Ancak yazında daha yaygın olan ve kabul gören sınıflamanın örgüt kültürünün öğelerini *semboller ve davranışlar*, *değerler* ve *saygıtlar* olarak üç başlık altında ele aldığı görülmektedir (Schein, 1984).

Örgüt kültürüne yönelik güçlü-zayıf (Terzi, 2000), egemen-alt kültür (Doğan, 2007) gibi farklı sınıflandırmalar ve güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik (Hofstede, 1980), güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü (Harrison 1972; Handy, 1985), klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi (Cameron ve Quinn, 1999) ya da hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, kuralcılık eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi (Danışman ve Özgen, 2003) gibi boyutlandırmalar olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, örgüt kültürü Danışman ve Özgen'in (2003) boyutlandırması kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri ele alınmıştır.

Anılan kültürel eğilimlerden hiyerarşi eğilimi örgüt içinde, bir yönde hiyerarşi, itaat, güç ve otoriteye yönelik, diğer yönde ise, eşitlik ve katılımcılık yönünde bir eğilim olduğunu ve kuralcılık eğilimi ise örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme ya da vermeme yönünde bir eğilim olduğunu ifade etmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

Örgütsel Adalet Algısı

Örgüt içinde algılanan adalet, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Bireyler adaletle örgüt içinde önemle dikkat etmekte (Folger, 1998) ve bunun sonucu olarak, örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüte bağlılığını, tatminini, geri çekilme davranışını, örgütle özdeşleşmesini, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini, girişimciliğini ve örgüte duyulan güvenini etkileyebilmektedir (Ambrose, 2002; Basım vd., 2009; Cohen-Charash/Spector, 2001; Viswesvaran/Ones, 2002; Lee, 2001; Zhang, 2006).

Örgüt içinde adalet araştırmaları son otuz beş yıldır araştırmacıların ilgisini çekmekte (Ambrose, 2002: 803) ve örgütsel adalet çalışmaları Adams (1965)'in "Eşitlik Kuramı"na kadar dayandırılmaktadır. Konuya ilişkin araştırmaya dayalı bilginin, zaman içinde yapılan birçok çalışma ile geliştirildiği görülmektedir (Thibaut/Walker, 1975; Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1990,1993; Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski ve Conlon, 2005). Anılan çalışmalar değişik bakış açılarıyla yapılmış ve bu çalışmalar örgütsel adaletin alt boyutlarını ortaya koymuştur. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti, bir çalışanın, işe yaptığı katkılar ve bu katkılar sonucunda karşılaştığı ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları, diğer çalışanların katkı dereceleri ve karşılaştıkları sonuçlar ile karşılaştırması sonucunda algıladığı adalettir (Greenberg, 1990: 400). Çalışanlar tarafından karşılaşılan sonuçların adil dağılmış olması bu algıyı oluşturmaktadır (Andersson-Stråberg vd., 2007). Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt vd., 2001).

Süreç Adaleti: Çalışanların algılamalarının sadece sonuçlarla değil; bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle de ilgili olduğunun fark edilmesi sonucunda, dağıtım adaletinin, örgüt içindeki adalet algısının açıklanmasında yetersiz olduğu görülmüş ve kararlara ulaşmada kullanılan süreçlerin de adillliğini tanımlayan süreç adaleti kavramı geliştirilmiştir (Nowakovski ve Conlon, 2005).

Süreç adaleti, yönetici tarafından verilen bir kararın sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde, adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Başka bir deyişle süreç adaleti, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgili olup (Irak, 2004); dağıtım adaleti gibi, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose, 2002).

Örgütsel adalet boyutlandırması çerçevesinde lider ve izleyenleri arasında bir etkileşim olmasından yola çıkılarak adalet algısının etkileşim boyutu olduğu ifade

edilmekte (Bies ve Moag, 1986), bu boyutun ise kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı yapıdan oluştuğu belirtilmektedir (Greenberg, 1993).

Kişilerarası adalet: Karar vericilerin uyguladıkları süreçlerde, hassaslık, kibarlık ve saygı göstermelerini dikkate almakta (Greenberg, 1993; Nowakovski ve Conlon, 2005: 7) ve bireylerin çıktılara yönelik tepkilerini içermektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Ayrıca, yönetimin değerlendirilmesi ile yüksek ilişkiye sahiptir (Colquitt vd., 2001).

Bilgisel adalet: Karar vericilerin kullandıkları süreçler ile ilgili açıklama yapmaları ve bilgi vermelerine odaklanma olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1993; Nowakovski ve Conlon, 2005: 7). Bilgisel adalet bireylerin sürece yönelik tepkilerini etkilemektedir; bunun nedeninin sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içermesi olduğu belirtilmektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Bilgisel adalet aynı zamanda, hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek ilişkiye sahiptir (Colquitt vd., 2001).

Görülmektedir ki bireylerin örgüt içinde performansları üzerinde etkili olabilecek bir faktör olan liderden tatmin duygusunun, farklı boyutlarıyla örgüt kültürü eğilimlerinden; ayrıca yine farklı boyutlara sahip olan ve bireylerin davranışları üzerinde etkili bir faktör olan örgüt içi adalet algılamalarından etkilenmesi söz konusu olabilir.

Hiyerarşi ve Kuralcılık Eğilimi, Adalet algısı ve Liderden Duyulan Tatmin İlişkisi

Yukarıda ifade edildiği üzere iş tatmininin önemli bir bileşeni de liderden tatmin duygusudur. Örgüt içinde bireylerin tatmin duyguları gerek bireysel gerekse örgütsel faktörlerden etkilenmekte, bu değişkenler örgüt içinde bireylerin tatmin ya da tatminsizlik duyguları yaşamalarına neden olabilmektedir (Erigüç, 2000; Spector, 1997). Bu faktörlerin en kuvvetlilerinden biri sayılabilecek olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan bireylerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmekte (Akıncı, 2002) ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygular üzerinde etkili olabilmektedir (Chiang ve Jang, 2007; Rosette, 2006; Wells, 2007). Bununla birlikte örgüt kültürü de farklı eğilimlerden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında bu eğilimlerden kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi ele alınmıştır.

Bu bağlamda, liderden tatmini de içeren iş tatminini etkileyen bazı başka faktörlerin olması da kaçınılmazdır. Örgütsel adalet algısı da bu çerçevede ele alınmakta ve adaletin bireylerin doyumu ve örgütün çalışmasında temel gereksinim olduğu (Greenberg, 1990), yüksek adalet algılamalarının olumlu davranışlara, adaletsizliklerin olumsuz davranışlara yol açabildiği (Beugre, 2002) belirtilmektedir. Adalet algısının yüksek oluşu iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını olumlu olarak etkileyebilmektedir (Lambert, 2007; Roch ve Shanock, 2006).

Bireylerin liderden tatminleri üzerine yapılmış olan çalışmalarda (Busch, 1980; Rahim, 1989) örgütsel ve bireysel değişkenlerin liderden tatmin olmanın öncülleri olabileceği ortaya konmuştur. İnsan ilişkileri çerçevesinden bakıldığında liderden tatmin liderin kişiliği, zekâsı ve bilgisi ile ilişkili olabilmektedir (Lee, 2008).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde liderden tatminin de örgüt içinde hem liderin hem de örgütün özelliklerinden etkilenebileceği görülmektedir. Bu çalışmada, örgüt kültürü eğilimlerinden hiyerarşi eğilimi ve kuralcılık eğilimi ele alınmıştır. Adalet algısı ve alt boyutları olan süreç, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet ise lidere dayalı

özellikler olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda liderden tatmin duygusunun örgütteki hiyerarşi eğilimi ve kuralcılık eğilimi algılarıyla ilişkili olabileceği düşünüülerek aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Bireylerin liderlerinden duydukları tatmin örgütte hiyerarşi ve kuralcılık eğilimi algılarından etkilenir.

Bununla birlikte liderin örgüt içinde oluşturduğu süreçlerin, sağladığı dağıtımın adaletli olması, ayrıca bireyler arası etkileşimi ve izleyenlere kararları ile ilgili bilgi aktarımının da liderden duyulan adaleti etkileyebilecek faktörler olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Bireylerin liderlerinden duydukları tatmin örgütte süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarından etkilenir.

Bununla birlikte örgüt içinde algılanan hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin örgüt içinde algılanan adalet ile ilişkili olabileceği ve liderin oluşturduğu adalet ortamını etkileyebileceği, bunun sonucunda ise liderden duyulan tatmin algısında adalet algısının aracılık yapabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının aracılık etkisi vardır.

Bu çerçevede bu araştırmanın konusu yukarıdaki hipotezleri test ederek örgüt kültürü eğilimlerinden hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin ve adalet algısının, liderden tatmin üzerindeki etkisini ortaya koymak ve örgüt kültürünün liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının aracılık yapıp yapmadığını belirlemektir.

Yöntem

Örnekleme

Araştırma, bir özel bankanın Ankara bölgesinde yer alan 12 farklı şubesinde görev yapan ve gönüllülük esasıyla katılım gösteren 232 çalışandan elde edilen verilerle yürütülmüştür. Katılımcıların yaşları 17 ile 47 yıl arasında (Ortyaş= 29,34, ss=6,83) değişmektedir. Katılımcıların %66,4'ü (n=154) kadın ve %33,6'sı (n=78) erkektir. Katılımcıların %88,6'sı (n=205) lisans ve %11,6'sı (n=27) de lisansüstü derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle uygulanması ile toplanmıştır.

Ölçüm Araçları

Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgütteki hiyerarşi ve kuralcılık eğilimi, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi eğilimini ölçümleyen 6 maddesi ve kuralcılık eğilimini ölçümleyen 3 maddesi ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları "Hiç Katılmıyorum" ifadesinden "Tamamiyle Katılıyorum" ifadesine kadar uzanan 5'li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu çalışmadaki güvenilirlik katsayısı 0,77; alt ölçeklerin ise 0,80 ve 0,76 olarak tespit edilmiştir.

Adalet Algısı Ölçeği: Örgütsel adalet algısı, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan adalet algısı ölçeği

(AAÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 20 soru ile 4 boyutta adalet algısını ölçümlenmektedir. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Hiç Katılmıyorum” ifadesinden “Tamamiyle Katılıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,78; alt ölçeklerin ise 0,91, 0,91, 0,81 ve 0,75 olarak tespit edilmiştir.

Tatmin Ölçeği: Liderden tatmini ölçümlenmek için, Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinin (İTÖ) liderden tatmini ölçümleyen 4 maddesi kullanılmıştır. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Hiç Katılmıyorum” ifadesinden “Tamamiyle Katılıyorum” ifadesine kadar uzanan 6’li Likert ölçeği şeklindedir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumların göz önünde bulundurarak, bu kurumda çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,79 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin Geçerliliği: Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda (Tablo-1) gösterilmiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	χ^2	sd	χ^2 /sd	RMSEA	GFI	CFI
Örgüt Kültürü	25,664*	8	3,208	,071	,969	,947
Adalet Algısı	378,45*	159	2,38	,077	,859	,915
Tatmin	6,241*	2	3,12	,076	,987	,965

Tablo 1 incelendiğinde; uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu durum, bu çalışma çerçevesinde örgüt kültürü ölçeğinin iki faktörlü, örgütsel adalet algısının dört faktörlü ve liderden tatmin ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulandığını ifade etmektedir.

Bulgular

Araştırmada öncelikle değişkenlere ait ortalamalar hesaplanmıştır. Bireylerin çalıştıkları kurumda algıladıkları liderden tatmin (ort=3,81, ss=,72) hiyerarşi eğilimi (ort=3,38, ss=,59) ve kuralcılık eğilimine yönelik örgüt kültürü; süreç adaleti (ort=3,59, ss=,63), dağıtım adaleti (ort=3,36, ss=,84), kişilerarası adalet (ort=4,02, ss=,95) ve bilgisel adalet (ort=3,57, ss=,91), seviyelerinin ortalama değer üzerinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyonlar hesaplanmıştır. Korelasyon değerleri incelendiğinde (Tablo 2) liderden tatmin duygusunun dağıtım adaleti algısı haricinde tüm değişkenler ile ilişkili olduğu, hiyerarşi eğiliminin kuralcılık eğilimi ve bilgisel adalet ile, kuralcılık eğiliminin dağıtım adaleti, kişilerarası ve bilgisel adalet ile; adalet algısı boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Betimleyici İstatistikler, Güvenilirlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Betimleyici İstatistikler		Korelasyonlar						
	Ort.	ss.	1	2	3	4	5	6	7
1. Tatmin	3,81	0,72	(,79)						
2. Hiyerarşi Eğ.	3,38	0,59	,178**	(,80)					
3. Kuralcılık Eğ.	3,29	0,86	,222**	,274**	(,76)				
4. Süreç Adaleti	3,59	0,63	,181**	,080	,113	(,91)			
5. Dağıtım Ad.	3,36	0,84	,082	,108	,153*	,523**	(,91)		
6. Kişilerarası Ad.	4,02	0,95	,338**	,120	,142*	,552**	,381**	(,80)	
7. Bilgisel Ad.	3,57	0,91	,418**	,168*	,291**	,471**	,390**	,801**	(,75)

**p<0,01, *p<0,05

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Örgüt kültürü eğilimleri ve örgütsel adalet algısının liderden tatmin üzerindeki etkisini bir arada görmek ve örgüt kültürü eğilimlerinin liderden tatmini yordamasında örgütsel adalet algısının aracılık yapıp yapmadığını tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Regresyon analizlerinde ilk aşamada yaş ve eğitim modele dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin bu şekilde kontrol altına alınması sağlanarak, ikinci aşamada diğer değişkenlerin yordama gücü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Daha sonra ikinci regresyon analizi yapılmış, bu analizde de ilk aşamada demografik değişkenler kontrol altına alınmış ikinci aşamada analize örgüt kültürü eğilimleri ve örgütsel adalet dâhil edilerek liderden tatmin üzerindeki etkileri anlaşılmasına çalışılmıştır.

Tablo-3: Adalet Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri Puanlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Adalet algısı		
	β	ΔR^2	ΔF
1. Demografik Değişkenler		,029	1,663
Eğitim	-,134		
Yaş	,224		
Çalışma süresi	-,282		
2.		,103**	9,588**
Hiyerarşi Eğ.	,074		
Kuralcılık Eğ.	,296**		

**p<0,001

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılmış olan regresyon analizi sonuçlarına göre; (1) Örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğilimi (bağımsız değişken) anlamlı şekilde örgütsel adaleti (aracı değişken) yordamaktadır (Tablo-3):

Tablo-4: Adalet Algısı Boyutlarını Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri Puanlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Süreç		Dağıtım		Kişilerarası		Bilgisel	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değ.		,018		,019		,040		,040
Eğitim	-,133		-,138		-,103		-,063	
Yaş	,088		,030		,262		,323	
Çalışma süresi	-,070		-,009		-,381*		-,434*	
ΔF		,981		1,045		2,266		2,269
2.		,018		,063		,066		,147
Hiyerarşi Eğ.	,014		,110		,009		,093	
Kuralcılık Eğ.	,131		,201*		,257**		,350**	
ΔF		1,496		5,554*		5,982*		14,523**

*p<0,05, **p<0,001

Demografik değişkenler kontrol altında iken, genel adalet algısı üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğiliminin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,296$, $p<,001$). Ayrıca toplam varyansın %10,3'ünün açıklandığı ($\Delta F=9,59$, $p<,001$) görülmektedir. Örgüt kültürü eğilimlerinin adalet algısının boyutlarını yordama gücünü belirlemek için ikinci bir hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo-4).

Bu analiz sonuçları demografik değişkenler kontrol altında iken, adalet algısının dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet alt boyutları üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğiliminin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (dağıtım adaleti: $\beta=,201$, $p<,05$; kişilerarası adalet: $\beta=,257$, $p<,001$; bilgisel adalet: $\beta=,35$, $p<,001$). Ayrıca toplam varyansın, dağıtım adaleti için %6,3'ünün ($\Delta F=5,55$, $p<,05$), kişilerarası adalet için %6,6'sının ($\Delta F=5,98$, $p<,001$) ve bilgisel adalet için %14,7'sinin ($\Delta F=14,52$, $p<,001$) açıklandığı görülmektedir.

Tablo-5: Liderden Tatmini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri Puanlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Liderden Tatmin		
	β	ΔR^2	ΔF
1. Demografik Değişkenler		,015	0,823
Eğitim	-,089		
Yaş	,217		
Çalışma süresi	-,230		
2.		,084	7,472**
Hiyerarşi Eğ.	,209**		
Kuralcılık Eğ.	,155*		

*p<0,05, **p<0,01

(2) Örgüt kültürü eğilimleri (bağımsız değişkenler) anlamlı şekilde liderden tatmini (bağımlı değişken) yordamaktadır (Tablo-5); demografik değişkenler kontrol altında iken, liderden tatmin üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinin pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (hierarchy eğ: $\beta=,209$, $p<,001$; kuralcılık eğ: $\beta=,155$, $p<,05$;). Aynı zamanda toplam varyansın %8,4'ünün açıklandığı ($\Delta F=7,472$, $p<0,001$) görülmektedir.

(3) Adalet algısı (aracı değişken) ve örgüt kültürü eğilimlerinin (bağımsız değişken), liderden tatmin (bağımlı değişken) üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde (Tablo-6) daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. Demografik değişkenler kontrol altında iken, liderden tatmin üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinden hierarchy eğiliminin ($\beta=,19$, $p<,05$) ve adalet algısının ($\beta=,434$, $p<,01$) anlamlı etkisinin olduğu ve toplam varyansın %17,5'inin açıklandığı ($\Delta F=11,52$, $p<,01$) görülmektedir.

Tablo-6: Liderden Tatmini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Adalet Algısı Puanlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Liderden Tatmin		
	β	ΔR^2	ΔF
1. Demografik Değişkenler		,015	0,823
Eğitim	-,089		
Yaş	,217		
Çalışma süresi	-,230		
2.		,175	11,521**
Adalet Algısı	,324**		
Hierarchy Eğ.	,185*		
Kuralcılık Eğ.	,059		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Örgüt kültürü eğilimlerinin liderden tatmini yordamasında adalet algısının boyutlarının aracılık etkisini belirlemek için diğer bir hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo-7). Demografik değişkenler kontrol altında iken, liderden tatmin üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinden hierarchy eğiliminin ($\beta=,18$, $p<,05$) ve adalet algısı boyutlarından bilimsel adaletin ($\beta=,434$, $p<,01$) anlamlı etkisinin olduğu ve toplam varyansın %24,6'sının açıklandığı ($\Delta F=8,688$, $p<,01$) görülmektedir.

Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde liderden tatmini yordayan örgüt kültürü eğilimlerinin yordama gücünün adalet algısının modele dâhil edilmesiyle yordama gücünün düştüğü ya da anlamlılığını yitirdiği görülmektedir. Bu durum hierarchy ve kuralcılık eğilimlerinin liderden tatmini yordamasında adalet algısının aracılık etkisinin olduğunu, ayrıca adalet algısının alt boyutlarına yönelik olarak yapılan analizler değerlendirildiğinde bu aracılığın bilimsel adalet boyutu ile gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo-7: Liderden Tatmini Yordayan Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Adalet Algısı Boyutlarına Ait Puanların Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Liderden Tatmin		
	β	ΔR^2	ΔF
1. Demografik Değişkenler		,015	0,823
Eğitim	-,089		
Yaş	,217		
Çalışma süresi	-,230		
2.		,246	8,688**
Süreç Adaleti	,069		
Dağıtım Ad.	-,121		
Kişilerarası Ad.	,010		
Bilgisel Ad.	,434**		
Hiyerarşi Eğ.	,180*		
Kuralcılık Eğ.	,015		

*p<0,05, **p<0,01

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ele alındığında, hipotezlere yönelik olarak, bireylerin liderlerinden duydukları tatminin örgütte hiyerarşi ve kuralcılık eğilimi algılarından etkilendiği, bireylerin liderlerinden duydukları tatminin örgütte süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarından etkilendiği, ayrıca, hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma örgütte kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri ile adalet algısının liderden tatmin üzerinde etkisi olup olmadığını, ayrıca hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının aracılık etkisi yapıp yapmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ortaya konması amaçlanan ilişkilere yönelik hipotezlerin sınanması amacıyla toplanan veri, regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları örgütte kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu bir etki yaptığını, ayrıca adalet algısının artmasıyla liderden tatmin duygusunun arttığını, bununla birlikte adalet algısının örgüt kültürü ve liderden tatmin ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan hiyerarşi ve kuralcılık eğilimleri örgüt kültürünün iki farklı boyutu olarak sıralanmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003). Örgüt kültürünün örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olduğu ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olduğu (Kwantes ve Boglarsky, 2007) değerlendirildiğinde, hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin adalet algısını ve liderden tatmin duygularını etkilemesi beklenen bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca örgüt içinde birey davranışlarını etkilenmesinde önemli bir faktör olarak sayılan adalet algısının (Lambert, 2007) da liderden tatmin duygusu üzerinde etkili olduğu bulgusu da önceki çalışmaları (Busch, 1980; Rahim, 1989; Roch ve Shanock, 2006) destekler niteliktedir.

Araştırmanın bulguları daha detaylı incelendiğinde örgüt kültürünün, kuralcılık eğiliminin adalet algısı boyutlarından dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını yordamakta olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme düzeyinin artmasının, bireylerin örgüt içindeki dağıtımların daha adaletli olduğunu algılamalarına; örgüt içinde uygulanan süreçlerde, hassaslık, kibarlık ve saygı algılarının artmasına neden olmakta ve süreçler ile ilgili yapılan açıklama ve verilen bilgilerin yeterli olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde işlerin kurallara göre yapılmakta olduğu algısı, aynı zamanda adaletli olarak yapıldığı algısını artırmaktadır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, örgüt kültürünün liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının bilgisel adalet boyutunun aracılığının olduğudur. Yani örgüt içinde bireylere liderlerinin yeterli seviyede bilgi veriliyor oluşu, liderden tatmin olma duygusu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir.

Araştırmanın bulguları yönetsel uygulamalara yönelik olarak değerlendirildiğinde, liderlerinden tatmin olan bireylerin daha iyi performans gösterecekleri, liderlerinin istek ve talimatlarını daha dikkatli olarak yerine getirecekleri ve bunun da örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olabileceği değerlendirilerek, örgüt içinde liderlerin astlarını örgütsel süreçler ile ilgili bilgilendirmelerinin önemli olabileceği görülmektedir.

Bu bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmada kullanılan örneklemin nicelik ve nitelik olarak farklılaştırılması ile yürütülecek çalışmalar daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabilecektir. Bunların yanı sıra, veriler kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi sınırlılıkları ile araştırmanın kesitsel veri kullanılarak gerçekleştirilmiş olması, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

Kaynaklar

- Adams, J.S. (1965). "Inequity in Social Exchange", Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Akinci, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Ambrose, M., Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002). "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Andersson-Straberg, T., Sverke, M. ve Hellgren, J. (2007). "Perceptions of Justice in Connection with Individualized Pay Setting", *Economic and Industrial Democracy*, 28, 3, 431-464.

- 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, 1173-1182.
- Basım H.N., Meydan C.H. ve Şeşen H. (2009). "Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı İle İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma" *İktisat İşletme ve Finans*, 24, 274, 79-99.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 7, 1091-1104.
- Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986). "Interactional Justice Communication criteria of fairness". Lewicki, R.J. Sheppard B.H. ve Bazerman M.H. (Ed). *Research on Negotiation in Organizations*, JAI, Greenwich, 43-55.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. ve Lewis, J.W. (1985). "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", *Human Relations*, 38, 477-500.
- Busch, P. (1980). "The sales managers' bases of social power and influence upon the sales force". *Journal of Marketing*, 44(4), 91-101.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1989). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley, New York.
- Chiang, C.F. ve Jang, S. (2007). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies Journal of Hospitality ve Tourism", *Review of Public Personnel Administration*, 27, 2, 147-170.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., 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, 424-445.
- Danişman, A. ve Özgen, H. (2003). "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91-124.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev. Tosun K.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporale Cultures, the Rites and Rituals of Corporale Life*, Addison-Wesley, New York.
- Doğan, S. *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- Erdem F. ve Özen-İşbaşı J. (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 33-57.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.
- Eriğüç, G. (2000). "Sağlık Personelinin kişisel özelliklerine göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5, 3, 7-40.
- Folger, R. (1998). "Fairness as a Moral Virtue", SCHMINKE, M. (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Erlbaum, Mahwah, 13-34.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16, 2, 399-432.

- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth.
- Harrison, R. (1972). "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, 50, 3, 119-128.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Newbury Park.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6,1, 1-55.
- Irak, D.U. (2004). "Örgütsel adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7, 13, 25-43.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. (2007). "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries", *Journal of International Management*, 13, 2, 204-230.
- Lambert, E. (2007). "A Test of a Turnover Intent Model: The Issue of Correctional Staff Satisfaction and Commitment", Duffee D.ve Maguire E. (Ed.) *Criminal Justice Theory: Explaining the Nature and Behavior of Criminal Justice*, Routledge, New York, 223-255.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P. ve Rhee, K.Y. (2001). "Cross-Cultural Generalizability of The Three Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea", *Applied Psychology: An International Review*, 50, 596-614.
- Lee, S.H. ve Cotte J. (2008). Moderating Role of Member Identification on the Relationship Between Network Centrality and Opinion Leadership / Satisfaction, *Advances in Consumer Research*, 36 (October), San Francisco, CA.
- Newstrom, J.W. ve DAVIS, K. (1993). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work* (9th Edition), McGraw-Hill, New York.
- Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *International Journal of Conflict Management*, 16, 1, 4-29.
- Oshagbemi, T. (2000). "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, 27, 3, 213-226.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer P. (2007). Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7, 1, 17-33.
- Rahim, M.A. (1989). "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management*, 15, 4, 545-556.
- Roch, S.G. ve Shanock, L.R. (2006). "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rosete, D. (2006). "The Impact of Organisational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 1, 7-24.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Schein, E. H. (1991). "What is Culture?", FROST, P. J., MOORE, I. F., LOUIS, M. R., LUNBERG, C. C. ve MARTIN, J. (Ed.) *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Pak.
- Schein, E.H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25, 2, 3-16.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage, London.
- Sun, Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.*
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. (2003). "Examining the construct of organizational justice", *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Vroom, H.V. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*, John Wiley, New York.
- Wells, M.M., Thelen, L. ve Ruark, J. (2007). "Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company?", *Environment and Behavior*, 39, 5, 616-634.
- Zhang, H. (2006). *Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, McMaster University.

