



ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: “ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK” BİR ARA DEĞİŞKEN Mİ?

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION: IS “PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT” A MEDIATOR?

Doç. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR

Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi

nigarcakar@duzce.edu.tr

Arş. Gör. Sibel YILDIZ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktidadi ve idari Bilimler Fakültesi

Öz

Bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren on iki firmadan 356 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ile, adalet algıları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırma hipotezleri algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu öngörmektedir. Keşifsel faktör analizleri iş tatmininin işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin ve ödül-ücret sisteminden tatmin olarak üç boyuta sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışma ülkemizde gelişen ve hızla değişen bir sektörde çalışan tatmini artırmayı ve buna bağlı olarak işgücü devrini azaltmayı amaçlayan yöneticiler için önemli bulgular sağlamaktadır. Yapılan çoklu regresyon analizleri ile hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediği ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan araştırmanın ara değişken analizine yönelik bulguları, adalet algılarının algılan iş tatmininin üç boyutu ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam ve kısmi ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini, Ara Değişken Etkisi

Abstract

In this study the relationships between organizational justice perceived organizational support and job satisfaction are investigated using data obtained from 356 full-time employees of twelve banking and insurance organizations. Research hypotheses suggest that perceived organizational support mediates the relationship between organizational justice and job satisfaction. Exploratory factor analysis of satisfaction items reveals that job satisfaction has three dimensions namely, satisfaction from job's characteristics, satisfaction from management, and satisfaction from compensation. This study serves as an important guide for those who aim to increase employees' job satisfaction resulting in lower turnover rates in a rapidly changing environment. Multiple regression analysis suggests that both distributive and procedural justice positively affect all three dimensions of job satisfaction. The results of mediation analyses further indicate that perceived organizational support mediates the relationship between organizational justice and dimensions of job satisfaction.

Key Words: Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Mediating Effect

1. GİRİŞ

Hem ulusal hem de uluslar arası örgütsel davranış yazınında “örgütsel adalet algısı” konusu önemli yer tutmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri çalışanların adalet algılarının iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını arttırması, buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimlerini azaltmasıdır. Pek çok çalışmada iş tatminin çalışan performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki önemli etkisi ortaya konulmuş (Örn: Hom ve Griffeth, 1991; Tett ve Meyer, 1993) ve iş tatmini hem çalışan hem de örgüt düzeyinde ortaya çıkardığı sonuçlar açısından önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edilmiştir. Artan iş tatminin doğurduğu önemli sonuçlar göz önünde bulundurularak yapılan çalışmalarda, iş tatminini arttırmanın yolları araştırılmış ve adalet algıları da pek çok çalışmada iş tatminini önemli düzeyde etkileyen bir faktör olarak benimsenmiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004, 226).

Adalet algıları ile ilgili görüşler temel olarak örgütsel adaletin dağıtımsal adalet (*distributive justice*) ve prosedürel adalet (*procedural justice*) adı altında iki boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimi ile ilgili adalet algılarını temsil eder. Diğer yandan prosedürel adalet çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken, prosedürel adalet süreçlere ve araçlara odaklanır (Sweeney ve McFarlin, 1993, 25). Kişiler dağıtımsal adalette çıktılarının uygun, etik ve ahlaki olup olmadığını algırlar. Greenberg’e (1996, 25) göre prosedürel algılar kuruma karşı davranışları açıklamada daha kullanışlıdır. Dağıtımsal adalet algıları ise kararların sonucuna doğru davranışları daha çok etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramını anlayabilmek için yapılan çalışmalarda bu boyutların her ikisini de ele almak gerekir. Çünkü bu her iki boyutun kendilerine özgü sebep ve sonuçları bulunmaktadır. Örneğin çalışanların dağıtımsal adalet algılarının alınan kararların sonuçlarına karşı tutumlarını etkilediği, prosedürel adalet algılarının ise daha çok örgüte karşı olan tutumların belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Greenberg, 1996, 30).

Yapılan bazı saha araştırmalarında iş tatmini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ortaya çıkarılmıştır ancak algılanan örgütsel desteğin pek çok önemli sonucunun yeterince ortaya koyulamadığı da öne sürülmektedir (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998, 288). Bu anlamda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi önemli sonuçları nasıl etkilediği de araştırmaya değer bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 698). Örgütlerin çalışanlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışların, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı

tutumları üzerindeki önemli etkisi dikkate alındığında, çalışanların örgütsel destek konusundaki algıları ilgi çekici bir araştırma konusu olmaktadır. Bu yüzden örgütsel desteğin iş sonuçlarına olan önemli etkisinin hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiği ve değişiklik gösterdiği konusunun araştırılması gereği doğmaktadır.

Uluslar arası yazında yer alan çok sayıdaki çalışmaya karşın yerel yazında örgütsel destek, adalet ve iş tatminlerine yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ara değişken etkisini inceleyerek özellikle çalışan tatminini arttırmaya yönelik önerilerde bulunmayı ve ulusal yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle adalet algıları, örgütsel destek ve iş tatmini kavramları tanımlanmakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ilgili yazına dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli ile ortaya konulmaktadır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere bankacılık ve sigortacılık sektöründen toplanan veriler kullanılmaktadır. Bunun en temel nedeni, Avrupa Birliği ile uyum sürecinde bu sektörlerin Türkiye’de hızla gelişen ve değişen bir sektör olmasıdır. Bu değişim ve gelişim sürecinde, işten ayrılmaların önüne geçilebilmesi ve örgütlerin başarıyla yol alabilmeleri için çalışanlarının iş tatminlerini arttırmaları büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde benzer konularda yapılan çeşitli çalışmalar olmasına rağmen, özellikle bankacılık sektörü için çalışma ilişkileri ve örgüt içi iletişim çerçevesinde bilgi oluşturacak temel nitelikte araştırmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Böylece hızla değişen bir çevrede örgütsel destek algısının, adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolünü araştırmak ve bu alanda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalara katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

2.1. Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Algıları

Örgütsel adalet çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır. Örgütsel adalet araştırmaları iki temel konuya odaklanmıştır: (1) çalışanların elde ettikleri ücret, fayda ve ödüller ile ilgili olarak algıladıkları adalet, (2) bu ücret, fayda ve ödüllerini elde etmelerinde etkili olan prosedürler ile ilgili olarak algıladıkları adalet (Cropanzano ve Greenberg, 1997, 317). Diğer bir deyişle, örgütsel adaleti araştıranlar adaletin içeriği ile ilgili kavramları ifade eden dağıtımsal adaleti, adaletin sürecini yani kararların nasıl alındığını ifade eden prosedürel adaletten ayrı tutmuşlardır (Greenberg, 1990b, 561). Dağıtımsal adalet çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup

olmadığına dair algılamalarına ilişkindir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir (Cohen, 1987, 20).

Prosedürel adaletin belirlenmesinde altı faktör önemli olmaktadır. Bunlar prosedürlerin tutarlılığı, karar vericilerin ön yargıdan uzak olma derecesi, kararların temelindeki bilgilerin doğruluğu, kararların düzeltme ve değiştirme fırsatının varlığı, dağıtım sürecinin bütün ilgili gruptaki yapısı ve etik standartlar çerçevesinde prosedürlerin uygulanmasının derecesi ile ilgilidir. Bazı çalışmalarda prosedürel adalete ilişkin olarak örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan “etkileşim adaleti” de araştırılmaktadır. Etkileşim adaleti, prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993; Cohen-Charash ve Spector 2001; Tyler ve Bies, 1990). Bu çerçeve etkileşim adaleti adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı kapsamında gelişmektedir (Tyler ve Bies, 1990, 77).

Dağıtımsal adalet Adams’ın eşitlik teorisi gibi örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtımının eşitliğini vurgulamaktadır. Her iki teori de çıktılarının dağıtımıyla ilgilenmektedir. Bir örgüt içersinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığını eşitlik kuramına göre karar verirler (Beugre, 2002, 1091). Bu çıktı odaklı bakış açısı çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa dahi bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların ilgi odağı son yıllarda dağıtımsal adalet algısından prosedürel adalet algısı yönüne kaymıştır (Greenberg, 1990a, 400). Diğer bir deyişle belirli bir örgütsel çıktıyı belirlemede kullanılan prosedürler, çıktının kendisinden daha önemli olabilmektedir (Folger ve Greenberg, 1985; Folger ve Martin, 1986; Martin ve Bennett, 1996; Martin ve Nagao, 1989).

Dağıtımsal adalet algısı ile prosedürel adalet algısı arasındaki fark deneysel olarak da ortaya koyulduktan sonra bu adalet boyutlarının önemli örgütsel değişkenlere ne şekilde etki ettikleri de incelenmiştir (Greenberg, 1990a, 401). Dağıtımsal adalete ilişkin olumsuz algılamalar çalışanların iş performansının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine ve verimsiz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987, 177). Prosedürel adaletle ilişkili olumsuz algılamalar ise, çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları bağlılığı azlatmakta ve yine düşük performans sergilemelerine neden olmaktadır. Adalet algısının örgütsel faaliyetler ve sonuçlar üzerindeki etkilerini deneysel olarak araştıran çalışmalar, her iki adalet algısının da birbirlerinden farklı

davranışları ortaya çıkarabileceğini göstermektedir. Genel olarak dağıtımsal adalet algısı ücret tatmini (McFarlin ve Sweeney, 1992, 626) gibi kişisel sonuçları; prosedürel adalet ise daha çok örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi (Folger ve Konovsky, 1989; Lind ve Tyler, 1988; McFarlin ve Sweeney, 1992) örgüt hakkındaki tutumları etkilemektedir.

Yapılan araştırmalara göre, çalışanlar yaptıkları katkılara ve düşüncelerine değer verildiğini hissettiklerinde kendileri ile ilgili kararların daha adil olduğunu algılamaktadır. Folger ve Skarlicki (1999, 36) bir örgütte yer alan bireylerin uygulamaları adaletli olarak algılamalarının değişime direnmeyi azaltacağını bildirmiştir. Folger, Konovsky ve Croponzono (1992, 27) yapmış oldukları çalışmada adalet algısının performans değerlendirmeye ilişkisini incelenmiştir. Performans değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım eylemlerle değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Erdoğan, Liden ve Kreimer (2006, 395), her iki tür adalet algısının örgüt kültürüne bağlı olarak yönetici-çalışan ilişkilerini farklı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur.

Uluslar arası yazındaki kadar kapsamlı olmasa da, ulusal yazında da adalet algılarına ilişkin önemi çalışmalar yer almaktadır. Örneğin, Özmen, Arbak ve Özer (2007, 18), adalete verilen değer ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmış ve adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bunun sonucunda da adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır. Çakmak ve Biçer (2006, 11) performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını göstermişlerdir. Demircan ve Ceylan (2005, 56) adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde güvenin ara değişken etkisini araştırırken, İşcan ve Naktiyok (2004, 181) dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağdaşım ile ilişkilerini incelemişlerdir. Özdevecioğlu (2003, 113) kurumlarda olumlu olarak algılanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaletinin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığını deneysel olarak ortaya koymuş, İşbaşı (2001, 52) adalet algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerindeki rolünü ele almıştır.

2.2. Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İş tatmini genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder (Hackman ve Oldham, 1975, 160). Araştırmacılar iş tatminini, çalışanların ihtiyaç ve değerlerinin iş yerinde ne ölçüde karşılanabildiğine dayalı olarak tanımlar. Bu tanımlamalar çalışanların ihtiyaçlarının oldukça kalıcı olduğunu ve aynı zamanda yapılan işlerin özelliklerinin de

oldukça kalıcı ve sürekli olduğunu varsayar. Locke (1976, 1300) iş tatminini “çalışanın işi veya işiyle ilgili deneyimleri değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnun edici veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır.

Eroğlu’na (1996) göre tatmin bir başka kişi tarafından gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen memnuniyeti ve iç huzuru anlatmak için kullanılır. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2001) ise işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlamaktadır. Akıncı (2002) yapmış olduğu araştırmada, işgörene sosyalleşme ve kendini gerçekleştirme konusunda sağlanan olanakların, işgörenin kendini geliştirmesine, örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatminin yükselmesine katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Bazı araştırmalarda çalışanın iş tatminine ilişkin verdiği genel bir değerlendirme yeterli görülmektedir. Ancak işin önemli olarak görülen farklı boyutlarını dikkate alarak toplam bir iş tatmini ölçüsü öngören çalışmalar da bulunmaktadır. Her iki yaklaşımın güçlü yönleri ve kısıtları vardır. İş tatmininin farklı boyutlarını ölçmek doğrudan belirli problem alanları ortaya çıkarmaya olanak sağlar. İş tatmininin farklı parçalarından bütünsel bir değerlendirmeye gitmek de her zaman mümkün olabilir. Ancak ters yönde bir değerlendirme mümkün değildir. Diğer bir ifade ile sadece bütünsel bir iş tatmini değerlendirmesi yapıldığında, iş tatminin farklı boyutlarına ilişkin yorumlama yapma imkanı ortadan kalkar. Bu düşüncelerle, iş ortamını farklı parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alındığında iş tatmini de çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilebilir. Örneğin Hackman ve Oldham’ın (1975) iş analizi yaklaşımına göre iş tatmini, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde olunan kişilerden alınan geri bildirimler olarak beş temel boyuta sahiptir. Bu araştırmacılara göre, çalışanlar işleriyle ilgili herhangi bir unsurdan tamamıyla tatmin oluyorken, bir başka unsurdan dolayı tatminsiz olabilir. Diğer bir ifade ile çalışanın yöneticisi, aldığı ücret, çalışma ortamı yada iş yerinde sağlanan terfi ve ilerleme imkanları ile ilgili tatmin düzeyleri farklılık gösterebilir. Smith, Kendall, Lorne ve Hulin (1969) tarafından oluşturulmuş olan İş Tanımlama Endeksi ise iş tatminini beş ayrı parçadan oluşturmuştur. Bunlar; yöneticiden, çalışma arkadaşlarından, yapılan işten, ödemelerden ve ödüllendirmeden tatmin olma olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada iş tatmini Smith ve ark. (1969) öngördüğü çerçevede değerlendirilmiş; iş tatminin, yapılan işten tatmin, yöneticiden tatmin ve işle ilgili terfi/ücret olanaklarından tatmin boyutlarına odaklanılmıştır.

Çalışanların ücret ve terfi imkanlarına karşı tutumları büyük ölçüde bu imkanların adil dağıtımına dayalıdır. Dağıtımsal adalet algısı çerçevesinde çalışanlar elde ettikleri ücret ve ödülleri örgüte olan katkılarına dayalı olarak değerlendirmekte ve kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Bu sebeple bazı çalışmalarda dağıtımsal adaletin daha çok iş tatminin “ücret ve terfi imkanlarından tatmin” boyutu ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir (DeConinck ve Stillwell, 2004; Folger ve Konovsky, 1989; Martin ve Bennett, 1996; Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina ve Brand, 1986; Summers ve Hendrix, 1991; Sweeney, 1990). Yapılan başka çalışmalar da dağıtımsal adaletin diğer belirleyicilerinden biri olan iş yükü ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir (Kossek ve Ozeki, 1998, 139). Bu görüşlere dayalı olarak bu çalışmada dağıtımsal adaletin iş tatmini özellikle de ücret tatmini ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olması beklenmekte ve H_1 hipotezi öne sürülmektedir.

H₁: Dağıtımsal adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Bazı araştırmacılar çalışanlara kendi ücret sistemleri ile ilgili karar verme süreçlerinde kontrol sağlanması, bu sistemin tasarlanmasına katkıda bulunmaları ve söz hakkına sahip olmalarının, prosedürel adalet algılarını buna bağlı olarak da örgüte karşı olumlu tutumları arttırdığını söylemektedir (Greenberg, 1996; Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988; Sheppard, Lewicki, ve Minton, 1992). Ücret sisteminin bileşenleri ile ilgili olarak yapılan geçmiş çalışmalar dağıtımsal adaletin yanında prosedürel adaletin de ücret tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir (Weiner ve Vardi, 1980, 82). Jenkins ve Lawler (1981, 112) ücret sistemi ile ilgili kararlara katılım ile ücret tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuş, Folger ve Konovsky (1989, 116) de iş tatmini ve ücret artışlarında adil süreçlere yer vermek arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

İş tatmininin ücret tatmini dışındaki çeşitli boyutları göz önünde bulundurulduğunda da, prosedürel adaletin daha çok yöneticiden tatmin ile ilişkili olduğu göze çarpmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Sweeney ve McFarlin, 1993). Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili kararlarda özgür karar verme, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşünceleri paylaşma fırsatı vermesi, çalışanların süreçlere dahil olduklarını hissetmelerini sağlamakta ve prosedürel adalet algısını artırmaktadır. Buna dayalı olarak yöneticiden tatmin de yükselmektedir (Agho, Mueller ve Price, 1993, 1008). Çalışanlar karar verme sürecinde yeterli bilgiye sahip değilse ve yöneticilerinden birbirine uymayan isteklerle karşılaşılırsa işlerinden tatmin olamamaktadır. Bu düşüncelerle H_2 hipotezi öne sürülmektedir.

H₂: Prosedürel adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Prosedürel ve dağıtımsal adalaletin iş tatmini üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında da farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Çalışmalar dağıtımsal adaletin öncelikle elde edilen sonuçlardan tatmin üzerinde etkili olduğunu, özellikle de ücret tatminini prosedürel adaletten daha fazla artırdığını göstermiştir. Aynı zamanda çalışanların ücret sistemine olan tepkilerinin dağıtımsal adalet ile daha yakından ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992). Yine Dailey ve Kirk (1992, 307), Lowe ve Vodanovich (1995, 100), dağıtımsal adaletin iş tatmini ile ilişkisinin daha güçlü ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna karşın bazı araştırmacılar ise prosedürel adaletin iş tatmini ile ilgili olarak daha iyi açıklama sağlayabildiğini bildirmişlerdir (Yoon, 1996; Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; Martin ve Bennett, 1996; Scarpello ve Jones, 1996; Sweeney ve McFarlin, 1997). Özellikle yöneticilere ve üst düzeyde çalışanlara olan güven çoğunlukla süreçlere odaklanan prosedürel adalet ile ilişkidir. Adalet algılarının iş tatmini üzerindeki farklı etkilerine dayalı olarak bu çalışma, H₁ ve H₂ hipotezlerinin test edilmesinin yanında, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının iş tatminin farklı boyutları üzerindeki göreceli etkisini de incelemektedir.

2.3. Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı

Birey kendi çevresi dışında çalıştığı çevreden de destek beklemektedir. Çünkü örgütsel destek, saygı duyulma, onaylama ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destekte örgüt, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılar (Armeli ve ark,1998, 299).

Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986, 500) örgütsel desteği; örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirildiğine dayalı duygular olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek teorisinde Eisenberger ve ark (1986, 501) örgütün çalışanların göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Örgütsel destek teorisi; örgütün uyguladığı politikaların ve faaliyetlerin faydasının çalışanlar tarafından algılanabildiğini öne sürer. Bu teoriye göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olmasına yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile

karşılık verirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 699). Diğer bir ifade ile çalışanlar örgütü oluşturan temel unsurların kendilerine karşı olan davranışlarını değerlendirir ve bu davranış tarzının altında yatan motivasyonu algılar. Bu algılamalar örgütler ve çalışanlar açısından önemli görülmele birlikte örgüte ve çalışana göre de değişebilir. Bazı çalışanlar örgütsel destek algılarını örgüt üyelerinin kendilerine bir işi tamamlamak için yardım etmesi veya araç sağlama gibi faktörlere dayandırırken, diğerleri örgüt üyelerinin kendilerine tanıdığı eğitim imkanı çerçevesinde değerlendirebilir.

Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler (Eisenberger ve ark. 1986, 501). Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlama bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler. Benzer biçimde algılanan örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır.

Algılanan örgütsel desteğin sebepleri arasında ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüller yer almaktadır. Diğer yandan adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller (tanınma, ödeme, terfi gibi), iş koşulları (özerklik, stres yaradan faktörler, eğitim, örgüt yüküklüğü gibi) ve benzeri unsurlar da örgütsel destek algılarını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 699). Bunun temel nedeni bu faktörlerin çalışanların örgütü olumlu olarak değerlendirmesine yol açmasıdır. Terfi, ödül sistemi, maddi faydalar, eğitim fırsatı gibi olumlu iş şartları da dışsal baskılar sonucundan ziyade örgütün kendi isteğine bağlı olarak verildiği zaman algılanan örgütsel destek güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Eisenbergeri, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997). Fasola (1995, 187) algılanan örgütsel destek ile adalet ilişkisini açıklamaya yönelik bir model geliştirmiştir. Geliştirilen modele göre adil prosedürler çalışanların algıladığı örgütsel desteği etkileyecek ve bu da duygusal bağlılığı artırma yoluyla iş başarısını etkileyecektir. Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) çalışmasında çalışanların karar almaya katılımı, ödüllerin adaletli olması, gelişme fırsatları algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmakta ve algılanan örgütsel destekte bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olana ilişkilerine aracılık etmektedir.

Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel desteğin olumlu sonuçları arasında, yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma eğilimi gibi önemli unsurların yer aldığını göstermiştir (Eisenberger, Fasola ve

Lamastro-Davis 1990; Moorman, Blakely, ve Niehof, 1998; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett, ve Liden, 1996; Wayne, Shore, ve Liden, 1997). Örgütsel destek teorisine göre. Örgütsel destek çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve başarı arzularını gerçekleştirmeye yardımcı olacak kaynakları sağlanması konusunda bir isteklilik de uyandırabilir (Armeli ve ark, 1998, 300). Ülkemizde örgütsel destekle ilgili olarak Özdevecioğlu (2003, 114)'nun yaptığı araştırmada örgütsel destekle bağlılığın üç boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Fakat devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki ilişki diğer bağlılık düzeylerine göre düşük çıkmıştır. Buna rağmen örgütü tarafından desteklenen bireylerin devam bağlılığının arttığı görülmektedir.

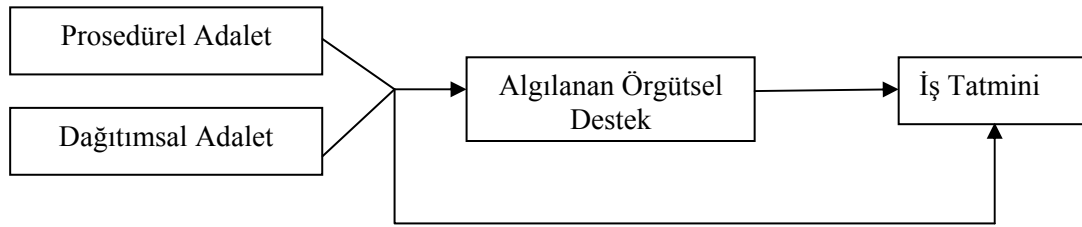
Ulusal ve uluslar arası yazına dayalı olarak bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin işle ilgili önemli bir tutum göstergesi olan iş tatminin farklı boyutları ile pozitif yönlü ilişkili olması beklenmektedir. Bu beklenti temelde Blau (1964)'nin sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre çalışanlar örgütün fayda sağlayan tutum ve davranışlarına olumlu karşılık verme eğilimindedir. Dolayısı ile örgütün sağladığı destek ve çalışanın katkılarına verdiği değere karşılık olarak çalışanlar işlerinden, yöneticilerinden ve çalışma ortamından memnuniyet duymaktadır. Diğer bir ifade ile örgütün çalışan ihtiyaçlarını tatmin etmesi, çalışanların katkılarını önemsemesi ve çıkarlarını gözetmesi, çalışanların örgüt yararına olan iş tatmini ile karşılık vermesine neden olmaktadır. Örgütün çalışanların katkılarına verdiği değer, çalışanın örgüt içerisinde kabul edildiği ve istenildiği konusunda bir işaret olabilir. Bu işaret de çalışanın işine karşı olumlu tutumlarda bulunmasını sağlayarak iş tatmini, hem de örgütüne karşı olumlu tutumlarda bulunmasına katkıda bulunarak örgütte kalma arzusu ve yüksek düzeyde performans yaratabilir.

Örgütsel destek algısının sebepleri ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin bazı bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin Wayne Wayne, Shore, ve Liden (1997, 82) insan kaynakları faaliyetlerinin duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiş, Allen, Shore, ve Grifeth (1998, 100) de algılanan örgütsel desteğin bağlılık ve karar verme süreçleri, iş güvenliği ve ödüllerin adil dağıtımını gibi değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001, 826) da algılanan örgütsel desteğin bağlılığın, örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve yönetici desteği ile ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği ve gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkide de rol oynadığı da

Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) tarafından ortaya koyulmuştur. Yapılan bazı çalışmalar da prosedürel adalet algısının bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi çalışan düzeyindeki örgütsel çıktıları algılanan örgütsel destek aracılığıyla etkilediğini göstermiştir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000, 738). Bu çalışmalara dayalı olarak algılanan örgütsel desteğin yapılan iş ile ilgili sonuçlar açısından önemli ara değişken etkilerine sahip olabileceği öngörülmektedir.

H₃: Örgütsel destek algısı dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.

H₄: Örgütsel destek algısı prosedürel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.



Şekil 1: Genel Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Bu araştırmada bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapsamında bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırmaya katılım sağlamak amacı ile bu alanda faaliyet gösteren tüm firmalar telefon ile aranarak yöneticilere anket çalışması ile ilgili bilgi verilmiş ve katılımları talep edilmiştir. Ardından yöneticilere daha detaylı açıklayıcı bir mesaj ile ve anket formu örneği gönderilmiştir. Bu iletişim ve çalışmaya davet çabaları sonucunda 12 firma çalışmayı sınırlı olarak uygulamayı kabul etmişlerdir. Anket formu, açıklayıcı kapak yazısı ile birlikte bu çalışmaya katılmayı kabul eden 12 firmanın genel merkezindeki toplam 1576 çalışana internet yoluyla dağıtılmak üzere gönderilmiştir. Firmaların bilgisi dahilinde internet aracılığı ile gönderilen anketlerden 370'i geri dönmüş ve geri dönüş oranı %23 olarak hesaplanmıştır. Bu oran e-posta ve internet aracılığı ile yapılan anketlerde yeterli kabul edilmektedir (Schonlou, 2002). Çok fazla sayıda sorunun boş bırakılması, pek çok sorunun iki veya üç seçeneğinin işaretlenmesi ve benzeri sebeplerden 14 anket elenmiş ve istatistiksel analize 356 anket dahil edilmiştir.

Uygulamaya katılanların %26'sı 25 yaş ve altında(92 kişi), %30'u 26-30 yaş arasında(107 kişi), %29'u 31-35 yaş arasında(103 kişi), %14'ü 36-40(50 kişi) yaş arasında, geri kalan %1'i 41 yaş ve üzerindedir(4 kişi). %44'ü erkek olan çalışanların % 41'i lise(145 kişi), % 59'u üniversite(210 kişi), geri kalanı da üniversite üzeri eğitim düzeyindedir. Katılanların %23'ü 1 yılın altında(82 kişi), %30'i-u 1-2 yıl arasında(107 kişi), %25'i 3-5 yıl arasında(89 kişi), %20'si 6-10 yıl arasında(71 kişi), %3'ü de 10 yılın üzerinde iş tecrübesine sahiptir.

3.2. Ölçekler, Faktör Analizleri ve Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra kullanılan değişkenleri en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslar arası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketi oluşturan sorular önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için Türkçe'ye çevrilen sorular tekrar İngilizce'ye çevrilerek orijnalleriile karşılaştırılmıştır.

Adalet algıları ölçeği olarak Niehoff ve Moorman (1993, 527) tarafından geliştirilmiş olan on beş sorulu prosedürel adalet algısı ölçeği ve beş sorulu dağıtımsal adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel destek algısı ölçeği olarak Eisenberger ve ark., (1986) tarafından geliştirilmiş olan on iki soruluk ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği olarak Smith ve ark'dan.(1969) uyarlanan 14 sorulu ölçek kullanılmıştır. Her üç değişken de 7'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerde 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 7 “kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir.

Kullanılacak anketin okunurluğunu ve anlaşılabilirliğini belirlemek ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini görmek için ön bir çalışma yapılmıştır. Anketler beş firmadan tesadüfi olarak seçilen 100 kişiye gönderilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. 76 anket formu doldurularak geri gelmiştir. Ankette yer alan ölçeklerde faktör değerleri 0,5'in üzerinde ve güvenilirlikler de 0,7'nin üzerinde hesaplanmıştır. Buna dayalı olarak da esas çalışmaya geçilmiştir. Verilerin toplanmasından sonra istatistiksel analizlere geçmeden önce cevap vermeme yanılığının belirlenmesi amacıyla erken gelen anketler ve geç gelen anketlerin karşılaştırılması yapılmıştır (Armstrong ve Overton, 1977). Her iki grup arasında da değişkenler açısından farklılığa rastlanmamıştır. Faktör yapısının belirlenmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin testi için SPSS 16.0 kullanılmıştır.

Verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlamak üzere adalet algıları, örgütsel destek algıları ve iş tatminine ilişkin ifadelerin ayrı ayrı varimax dönüşümlü faktör

analizine tabi tutulması sonucu literatür ile paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre çalışanların adalet algılarını ölçen iki boyut olan prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları iki ayrı faktöre yüklenmiş, örgütsel destek algısının da tek bir boyut oluşturduğu görülmüştür. İş tatmini ile ilgili ifadeler ise üç faktörde toplanmış, bu faktörler işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin ve ücret-ödül sisteminden tatmin olarak adlandırılmıştır. Bu boyutlar iş tatminini ölçmekte kullanılan Smith ve ark'nın(1969) öngördüğü yapı ile paralellik göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen tüm faktör yükleri genel kabul gören 0.4'den büyük olarak hesaplanmıştır (Basilevsky, 1994). Faktör modelinin uygunluğunu test etmek üzere de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçütü (0,924) ve Barlett(p<0,01) testi yapılmış her iki test de uygun sonuçlar vermiştir.

Prosedürel adalet algısı(PA), dağıtımsal adalet algısı(DA), örgütsel destek(ÖD) ve iş tatminine(İT) ilişkin faktör yükleri aynı tabloda toplanmış ve bu değerler Tablo 1'de büyükten küçüğe sıralanarak gösterilmiştir.

Tablo 1: Varimaks dönüşümlü keşifsel faktör analizi sonuçları

Soru No	Adalet algıları		Örgütsel destek			İş tatmini		
	Faktör 1 <i>Prosedürel adalet</i>	Faktör 2 <i>Dağıtımsal adalet</i>	Soru No	Faktör 1 <i>Örgütsel destek</i>	Soru No	Faktör 1 <i>İşin özellikleri</i>	Faktör 2 <i>Yönetici</i>	Faktör 3 <i>Ücret ve ödüller</i>
PA8	,822	-	ÖD2	,841	İT7	,847	-	-
PA13	,814	-	ÖD1	,835	İT12	,741	-	-
PA14	,794	-	ÖD9	,814	İT6	,721	-	-
PA7	,794	-	ÖD11	,796	İT4	,628	-	-
PA12	,788	-	ÖD4	,795	İT13	,592	-	-
PA10	,746	-	ÖD8	,733	İT3	,567	-	-
PA2	,724	-	ÖD5	,723	İT5	-	,814	-
PA15	,722	-	ÖD7	,685	İT8	-	,806	-
PA9	,715	-	ÖD6	,672	İT14	-	,740	-
PA6	,703	-	ÖD10	,609	İT10	-	,709	-
PA5	,648	-	ÖD12	,608	İT2	-	-	,806
PA3	,641	-	ÖD3	,568	İT11	-	-	,702
PA4	,589	-			İT1	-	-	,678
PA1	,530	-			İT9	-	-	,671
PA11	,417	-						
DA1	-	,861						
DA3	-	,858						
DA2	-	,834						
DA5	-	,800						
DA4	-	,796						
Cronbach Alfa	0,95	0,92	Cronbach Alfa	0,83	Cronbach Alfa	0,81	0,88	0,86
Açıklanan varyans	%66,05		%64,89			%66,90		

3.3. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi ve Hipotezlerin testi

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Prosedürel ve dağıtımsal adaletin hem örgütsel destek algısı ile hem de iş tatminin boyutları ile 0,01 düzeyinde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmış, Cronbach's Alpha değerleri ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6
1. Prosedürel adalet	4,638	1,362	0,95 ^a	-	-	-	-	-
2. Dağıtımsal adalet	4,342	1,591	0,735**	0,92 ^a	-	-	-	-
3. Örgütsel destek	4,583	0,954	0,568**	0,496**	0,83 ^a	-	-	-
4. Yapılan işten tatmin	4,387	1,141	0,495**	0,460**	0,514**	0,81 ^a	-	-
5. Yönetici tatmini	4,439	1,484	0,818**	0,698**	0,659**	0,595**	0,88 ^a	-
6. Ücret tatmini	3,748	1,339	0,493**	0,469**	0,616**	0,601**	0,620**	0,86 ^a

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

^a Değişkenin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha)

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere altı farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. İlk üç model dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet boyutlarının iş tatmininin işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin ve ücret-ödül sisteminden tatmin olarak isimlendirilen üç bileşeni üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu regresyon modelleri H₁ ve H₂ hipotezlerini test etmeyi amaçlamaktadır. Sonraki üç modelde ise dağıtımsal ve prosedürel adalet algısına ek olarak örgütsel destek algısının etkileri de ele alınmış ve adalet algılarının iş tatminin bileşenleri ile ilişkisinde örgütsel destek algısının ara değişken rolü incelenmiştir. Son üç regresyon modeli ile de H₃ ve H₄ hipotezlerinin test edilmesi hedeflenmektedir.

Tablo 3: H₁ ve H₂ hipotezlerinin testine yönelik çoklu regresyon analizleri

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişkenler					
	İşin özelliklerinden tatmin		Yöneticiden tatmin		Ücret-ödül sisteminden tatmin	
	β	t	β	t	β	t
<i>Dağıtımsal adalet</i>	0,209	2,451*	0,208	3,732**	0,232	2,739**
<i>Prosedürel adalet</i>	0,341	4,011**	0,665	7,926**	0,322	3,803**
F	39,810**		42,476**		40,597**	
R2	0,265		0,369		0,268	
Düzeltilmiş R2	0,258		0,366		0,261	

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

H₁ ve H₂ hipotezlerini test etmek üzere yapılan regresyon analizleri ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının iş tatminin üç boyutu üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin bu üç iş tatmini bileşeni üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında prosedürel adaletin daha önemli düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısının etkileri incelendiğinde, en çok ödül ve ücret sisteminden tatmin üzerindeki etkisinin yüksek olduğu, prosedürel adaletin de daha çok yöneticiden tatmin ile ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Dağıtım adaleti ve prosedürel adalet için özelliklerinden tatminin %26'sını, yöneticiden tatminin %37'sini ve ücretten tatminin %26'sını açıklamaktadır. Değişken arası birebir ilişkiye göre (Tablo 2) dağıtımsal ve prosedürel adalet hem işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin hem de ücret-ödül sisteminden tatmin ile ilişkilidir. Bu analizlere bağlı olarak H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Ancak çalışanların iş tatminindeki bu artış daha çok prosedürel adalet algısına bağlıdır.

H₃ ve H₄ hipotezleri örgütsel destek algısının adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu öngörmektedir. Baron ve Kenny 'ye (1986, 1177) göre bir ara değişkenin varlığı şu koşullarda sağlanır.

- Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişken de değişime neden olmalı
- Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişkende de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı ya da ortadan kalkmalı. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa “tam ara değişken” terimi kullanılır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamıyla ortadan kalkmaz ama azalırsa ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından sözedilir ve bu durumda “kısmi ara değişken” terimi kullanılır (Baron ve Kenny, 1986, 1176)

Bu araştırmada dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı bağımsız değişken, iş tatminin boyutları bağımlı değişken, algılanan örgütsel destek de ara değişkendir. Tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göz önünde bulundurarak H₃ ve H₄ hipotezlerini test etmek üzere Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği yaklaşım izelenecek olursa, algılanan örgütsel desteği de bağımsız değişken olarak çoklu regresyon modeline eklemek gereklidir. Tablo 5'de algılanan örgütsel desteğin ara değişken etkisini incelemek üzere kurulan çoklu regresyon modellerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 4: H₃ ve H₄ hipotezlerinin testine yönelik çoklu regresyon analizleri

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişkenler					
	İşin özelliklerinden tatmin		Yöneticiden tatmin		Ücret-ödül sisteminden tatmin	
	β	t	β	t	β	t
<i>Dağıtım adalet</i>	0,129	1,575	0,162	3,123**	0,155	2,014*
<i>Prosedürel adalet</i>	0,232	2,681**	0,546	9,974**	0,107	1,321
<i>Örgütsel destek</i>	0,318	4,725**	0,269	6,314**	0,478	7,585**
F	37,794		45,287**		43,063	
R2	0,341		0,389		0,347	
Düzeltilmiş R2	0,332		0,363		0,345	

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

H₃ ve H₄ hipotezlerini test etmek için kurulan bu modellerde örgütsel desteğin, iş tatmininin üç boyutu üzerinde de anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğin daha çok ücret ve ödül sisteminden tatmin üzerinde etkisi olmaktadır ($\beta=0,478$ p<0,01). Bununla birlikte değişkenler arası ilişkilere bakıldığında hem prosedürel hem de dağıtım adaletinin ara değişken olan örgütsel desteği doğrudan etkilediği de görülmektedir. Ara değişken olan algılanan örgütsel destek dağıtım adaletinin ücret ödül sisteminden tatmin üzerindeki etkisini azaltmıştır. Bundan dolayıda algılanan örgütsel destek *kısmi ara değişken* olmaktadır. Tablo 3 te dağıtım adaletinin yöneticiden tatmin üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta=0,208$ p<0.01), tablo 4’de bu etkinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,162$ p<0.01). Bu yüzden algılanan örgütsel destek dağıtım adaleti ve yöneticiden tatmin arasında yine *kısmi ara değişken* etkisine sahiptir. Tablo 3’de dağıtım adaletinin istatistiksel olarak işin özelliklerinden tatmini etkilediği görülmektedir ($\beta=0,209$). Tablo 4’de görüldüğü üzere örgütsel desteğin eklendiği modelde ise dağıtım adaletinin etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir ($\beta=0,129$). Bu durumda dağıtım adaleti ve işin özelliklerinden tatmin arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek *tam ara değişkendir*. Yani dağıtım adaleti işin özelliklerinden tatmini örgütsel destek üzerindeki etkileriyle artırmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin bu üç boyutu üzerindeki kısmı ve ara değişken etkilerine dayalı olarak H₃ hipotezi kabul edilebilir.

Algılanan örgütsel desteğin prosedürel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ki ara değişken etkisi analiz edildiğinde ise prosedürel adaletinin işin özelliklerinden tatmin ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,341$ p<0.01). Örgütsel destek eklenen modelde ise bu etkinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,232$ p<0.01). Bu sebeple algılanan örgütsel destek prosedürel adalet ve işin özelliklerinden tatmin arasında *kısmi ara değişken* etkisine sahiptir. Tablo 4’de görüldüğü üzere prosedürel adaletinin yöneticiden tatmin

üzerindeki anlamlı etkisi de, örgütsel destek eklendiğinde azalmıştır ($\beta=0,546$ $p<0.01$). Bu yüzden algılanan örgütsel destek prosedürel adalet ve yöneticiden tatmin arasında da *kısmi ara değişken* etkisine sahiptir. Bu bulgulara karşın, prosedürel adaletin ücret-ödül sisteminden tatmin üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta=0,322$ $p<0.01$) örgütsel destek eklenen modelde bu etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir ($\beta=0,107$). Bu durumda prosedürel adalet ve ücret-ödül sisteminden tatmin arasındaki ilişkide örgütsel destek *tam ara değişkendir*. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet ücret-ödül sisteminden tatmini örgütsel destek üzerindeki etkileriyle artırmaktadır. Örgütsel destek prosedürel adalette işin özelliklerinden tatmin ve yöneticiden tatmin de kısmi ara değişken etkisine sahiptir, ücret-ödül sisteminden tatmin de ise tam ara değişken etkisine sahiptir. Bu sebeple H4 hipotezi kabul edilebilir.

Çoklu regresyon analizleri ile hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: Hipotez testlerine yönelik değerlendirme

Hipotez	Kabul/Red	Açıklama
H₁: Dağıtimsal adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Dağıtimsal adalet algısı iş tatminin her üç boyutu üzerinde de olumlu etkiye sahiptir.
H₂: Prosedürel adalet algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Prosedürel adalet algısı iş tatminin her üç boyutu üzerinde de olumlu etkiye sahiptir.
H₃: Örgütsel destek algısı dağıtimsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul	Dağıtimsal adaletin ödül-ücret tatmini ve yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek kısmi ara değişkendir. Dağıtimsal adaletin işin özelliklerinden tatmin üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek tam ara değişkendir.
H₄: Örgütsel destek algısı prosedürel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul	Prosedürel adaletin işin özelliklerinden ve yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek kısmi ara değişkendir. Prosedürel adaletin ödül-ücret tatmini üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek tam ara değişkendir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Algılanan örgütsel örgütsel desteğin örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisini inceleyen bu çalışmada bu bugüne kadar yapılmış olan ulusal ve uluslar arası araştırmaları da destekleyen bulgular elde edilmiştir (Bluedon, 1982; Clegg, 1983; Eisenberger ve ark, 1986; Folger ve Konovsky, 1989; Lind ve Tyler, 1988; Martin ve Bennett, 1996; Organ, 1988; Özdevecioğlu, 2003; Özmen, 2007). Yapılan varimaks dönüşümlü faktör analizleri ile iş tatminin üç boyutlu yapısı ortaya koyulmuş, örgütsel adalet algıları da yine faktör analizleri sonucu dağıtimsal ve prosedürel adalet algısı olarak birbirinden ayrılmıştır.

Öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla geliştirilen çoklu regresyon modellerine ilişkin bulgular da konuyla ilgili literatürü pek çok açıdan desteklemektedir. Bankacılık ve sigortacılık lanasında farklı firmalardan 356 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile çalışanların iş tatminlerinin farklı boyutlara sahip olduğu, yöneticiden, işin özelliklerinden ve ücret sisteminden tatminin adalet algılarıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Prosedürel ve dağıtımsal adaletin iş tatmininin bu üç boyutu üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında prosedürel daha güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca ara değişken olarak ele alınan algılanan örgütsel desteğin hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısının iş tatmi boyutları ile ilişkisinde kısmi ve tam ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Prosedürel adalet açısından algılanan örgütsel desteğin işin özelliklerinden tatmin ve yöneticiden tatmin üzerinde kısmi ara değişken etkisine, ücret-ödül sisteminden tatmin üzerinde de tam ara değişken etkisine sahip olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet açısından ise algılanan örgütsel destek ödül sisteminden tatmin ve yöneticiden tatmin üzerinde kısmi ara değişken etkisine, işin özelliklerinden tatmin üzerinde de tam ara değişken etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak, çalışanların adalet algılarının yalnızca kendileri ile ilgili kararlara katılımlarından değil önemli sonuçlar doğuran kararlar üzerinde kontrol sahibi olmalarından da etkilendiği söylenebilir. Örneğin çalışanlara ücret sistemlerinin temellerinin oluşturulmasında fırsat tanımak, kontrol duygularını ve ihtiyaçlarının karşılanma olasılığını arttırarak işlerinden daha fazla tatmin olmaları sağlanabilir. Buna göre prosedürel adalet algıları öncelikle ücret tatmini olmak üzere çalışanların genel iş tatminleri üzerinde olumlu yönde etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel çıktıların adil dağıtımı ile ilgili olumlu algılarına sahip oldukları için örgütün kendilerini desteklediğini hissetmekte bu sayede işlerine duydukları saygı ve bağlılık da artmaktadır. Diğer yandan çalışanlar elde ettikleri çıktıları belirleyen süreçlerin adil olduğunu hissettiklerinde ise yine örgütün kendilerini desteklediği duygusuna sahip olmakta ve buna bağlı olarak özellikle kurumun ödül ve ücret sisteminden duydukları tatmin yükselmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışanların adalet ve örgütsel destek algısının iş tatminlerini etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatminini arttırmak için örgütsel destek algısı ve adalet algısını olumlu yönde etkileyecek önlemler alınması ayaralı olacaktır. Özellikle bankacılık ve sigortacılık sektörünün ülkemizin ekonomik değişimlerinden yoğun biçimde etkilenen ve yüksek düzeyde stres içeren bir yapıya sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda,

çalışanların etkin ve verimli biçimde faaliyet göstermesinin önemi de artmaktadır. Bu sebeple çalışan tatmini artırmak isteyen kurumlar, faaliyetlerini yansıtan süreçleri ve bu süreçlerin sonuçlarının çalışanlarada uyandırdığı etkileri yakından izlemeli ve çalışanlarda destek uyandıran bir ortam oluşturmaya çalışmalıdır.

Adalet algısı, örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkilere odaklanan bu çalışma ülkemizde benzer konularda yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutmaktadır. Ancak bu araştırmanın bulguları bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle araştırmanın örneklemini yalnızca bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu sebeple bulguların genelleştirilebilirliği de bu çerçevede değerlendirilmelidir. Diğer yandan değişkenler uluslar arası ölçeklerden yapılan çeviriler ile oluşturulmuştur. Ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye, sonra da Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek iki aşamalı bir süreç sonucunda elde edilmiş ve ölçeklerin içsel tutarlılıkları hesaplanmıştır. Ancak bu ve benzeri ölçeklerin uluslararası çalışmalarda kullanılabilirliği gelecek çalışmalarda sınanmalıdır. Bu çalışmada yalnızca adalet algıları, örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisine değinildiğinden iş tatminini etkileyebilecek ve ara değişken olarak değerlendirilebilecek başka değişkenler kapsam dışında bırakılmıştır. Bu bakımdan benzer konularda yapılacak gelecek çalışmalarda, özellikle örgütün kültürünün temellerinin, örgüt kültürünü yansıtan etik prensiplerin varlığının ve katılımcı yönetim uygulamalarının örgütsel destek ve adalet algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agho, A.O., Mueller, C. W., & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations* 46, 1007-27.
- Akıncı, Zeki.(2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 4, 1-25.
- Alexander, S., & Ruderman. M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen, D., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118
- Armeli, Stephan., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Armstrong, J. Scott ., & Overton, Terry. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.

- Baron R., & Kenny D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and social psychology*, 51, 1173-1182.
- Basilevsky, A. (1994). *Statistical Factor Analysis and Related Methods. Theory and Applications*. New York: John Wiley & Sons
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective. *Journal of Human Ressource Management*, 13, 1091-1104.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Reearch*, 1, 19-40
- Cohen- Charash, Yochi., & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 278-321
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maza. In C.L.Cooper& I.T.Robertson (Eds), *International Review of Organizational Psychology*, 12, 317-371. Chicheste: John Wiley ve Sons.
- Çakmak, F.A., & Biçer, İ.H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *itüdergisi/b sosyal bilimler* ,3, 3-14
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45, 305-31
- DeConinck, J.B., & Stilwell, D.C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231
- Demircan, Ç.N., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 52-56
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger R., Fasola P., & Lamastro-Davis, Valerie. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary Treatment, and Jop satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Erdoğan B., Liden R.C., & Kraimer M.A.(2006). Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal* ,49, 2, 395-406.
- Eroğlu. F. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım.

- Fasola, P.M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds) *Organization politics, justice, and support: managing the social climate of the work place* (185-195). Westport, CT: Quorum
- Folger, R., & Greenberg, J.(1985). Procedural justice: An imperative analysis of personnel systems. In K.M.Rowland & G.R.Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183
- Folger, R., & Martin, C.L.(1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546.
- Folger, R., & Konovsky, M.A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change; hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50
- Folger, R., Konovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B.M Stawve & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational Behavior*, 13, 29-117. Greenwich, CT: JAI Press
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J (1996), *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hom, Peter., & Griffeth, R.W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1, 51-73.
- İşcan, Ö.F ., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1, 181-201
- Jenkins, D.G., & Lawler E.E. (1981). Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human performance*. 28, 111-128
- Kossek, E.E., & Ozeki Cynthia. (1998). Work–Family Conflict, Policies, and the Job–Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior–Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K.S. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds). *Social Exchange, Advances in theory and research* (pp. 27-55) New York: Plenum

- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social Psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1350, Chicago: Rand McNally.
- Lowe, R.H., & Vodanovich, S.J. (1995). A Field study of distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational commitment. *Journal of Business and Psychologist*, 10, 99-114
- Martin, C.L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgements in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group ve Organizational Management*, 21, 84-104.
- Martin, C.L., & Nagao, D. (1989). Some behavioral consequences of computerized interviewing. *Journal of Applied Psychology*, 74, 72-80.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange, The differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of management Journal*, 43, 738-748
- McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- Niehoff, B.P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As A mediator of the relationship between Methods of monitoring and organizational citizenship Behavior. *Academy of management Journal*, 36, 527-556
- Oldham G.R., Kulik, C.t., Ambrose, M.L., Stepina, L.P., & Brand, J.F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 28-47
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18, 113-130
- Özmen, Ö. N.T., Arbak, Y., & Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7, 17-33
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*. 17, 285-99.

- Setton, R.P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations, Perceived organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227
- Shephard, B.H., Lewicki ,R.J., & Minton, J.W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. NewYork, NY: Macmillan
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Lorne, M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally
- Sweeney, P. D., & McFarlin D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 55, 23-40
- Şimşek, Ş.M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayım.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In J.S Carroll (ed) *Applied Social Psychology: Business Settings*, 77-98. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Yoon, J. (1996). Fairness issues and job satisfaction among Korean employees: The significance of status value and procedural justice in work orientation. *Social Justice Research*, 9, 121-43
- Wayne, S. J., Shore, L.M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member Exchange, A Social Exchange Perspective. *Academy of management Journal*, 40, 82-111
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes – An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.