

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**PERFORMANSA DAYALI ÖDEMEDEN DUYULAN
MEMNUNİYET İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ**

Doktora Tezi

Niyazi Okan ÇOBAN

Ankara, 2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

PERFORMANSA DAYALI ÖDEMEDEN DUYULAN
MEMNUNİYET İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ

Doktora Tezi

Niyazi Okan ÇOBAN

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Metin PİŞKİN

Ankara, 2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**PERFORMANSA DAYALI ÖDEMEDEN DUYULAN
MEMNUNİYET İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Metin PİŞKİN

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

- 1- Prof. Dr. Metin PİŞKİN
- 2- Prof. Dr. Müge ERSOY KART
- 3- Prof. Dr. Bülent BAYAT
- 4- Prof. Dr. Recep VARÇIN
- 5- Doç. Dr. Davut AYDIN

Tez Savunması Tarihi

18.08.2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'ne,

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet İle Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adaletin Rolü (Ankara, 2021)” adlı doktora tezimdaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 18.08.2021

Adı-Soyadı ve İmza

Niyazi Okan ÇOBAN

TEŞEKKÜR

Doktora tezimin ilk aşamalarından itibaren bana yol gösteren, sorularıma ve önerilerime benimle birlikte sabırla cevap arayan, bu meşakkatli yolda bana sonsuz desteklerini sunarak hep yanımda olan tez danışmanım, saygıdeğer hocam Prof. Dr. Metin PİŞKİN'e; doktora sürecim boyunca Metin hocam ile beni bu süreçte hiç yalnız bırakmayan ve yardımcı olan çok değerli hocam Prof. Dr. Müge ERSOY KART'a, yine tezimin en önemli aşamalarında değerli ve yönlendirici fikirleriyle bana yol gösteren sayın hocam Prof. Dr. Bülent BAYAT'a, tezimle ilgili tüm konularda bana güç, ilham ve destek veren sevgili arkadaşım Gül KARAHAN'a, tezimin ilk aşamalarından itibaren benden desteklerini ve fikirlerini esirgemeyen eniştem Dr. Yusuf BUDAK'a, doktora sürecim boyunca sürekli bana destek olan enerji kaynağım canım oğlum Fehmi Doruk ÇOBAN'a, güzel ve yardımsever yüreğiyle bana hayatım boyunca herdaim yol gösteren, destek veren canım annem Gülay ÇOBAN ve canım ablam Esra ÇOBAN BUDAK'a, geldiğim noktada benim ben olmamda son derece kritik bir yere sahip olan canım babam Fehmi ÇOBAN'a; bu çok değerli ve ama bir o kadar kritik süreçte benden desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma, komutanlarıma, dostlarıma ve araştırmama katkı sağlayan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Niyazi Okan ÇOBAN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, DESENİ, SORULARI VE SINIRLILIKLARI.....	7
1.1. Araştırmanın Amacı	7
1.2. Araştırmanın Önemi	7
1.3. Araştırmanın Deseni	10
1.4. Araştırma Soruları	11
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	11
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	13
2.1. Performans, Performans Değerlendirme, Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme)	13
2.1.1. Performans Kavramı.....	13
2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı	14
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	15
2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları	16
2.1.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri.....	16
2.1.6. Performans Değerlendirme Süreci.....	18
2.1.7. Performans Değerlendirme Kriterleri	18
2.1.8. Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağı	19
2.1.9. Değerlendiricilerin Eğitilmesi	20
2.1.10. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi	20
2.1.11. Geri Bildirim.....	21
2.1.12. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	21
2.1.13. Performans Değerlendirme Hataları	24
2.1.13.1. Hale (Halo) Etkisi	24
2.1.13.2. Boynuz (Horn) Etkisi.....	24
2.1.13.3. Merkezi Eğilim (Ortalama Eğilim).....	24
2.1.13.4. Aşırı Hoşgörü ve Katılık.....	25
2.1.13.5. Yakın Zaman Etkisi (Son Olayların Etkisinde Kalma)	25
2.1.13.6. Kontrast Hataları (Zıtlık)	25
2.1.13.7. Kişisel Önyargı	25
2.1.13.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	26
2.1.13.9. Farklı Kültürler	26
2.1.13.10. Pozisyondan Etkilenme	26
2.1.13.11. Atıf Hataları	26
2.1.13.12. Sistemden Kaynaklanan Hatalar	26
2.1.14. Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme)	27
2.1.15. Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme) Sistemleri	29
2.1.16. Performansa Dayalı Ödeme Sistemi Türleri.....	30
2.2. Motivasyon	33
2.2.1. Motivasyon Kavramı	33
2.2.2. Motivasyon Kuramları.....	35
2.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36

2.2.2.2. ERG (Var Olma) Kuramı	37
2.2.2.3. Başarı İhtiyacı (Sosyal Motivasyon) Kuramı	37
2.2.2.4. Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Kuramı	38
2.2.2.5. Hedef Belirleme (Amaç) Kuramı	38
2.2.2.6. Çift Faktör (Etmek) Kuramı	39
2.2.2.7. İş Özellikleri Modeli.....	39
2.2.2.8. Eşitlik Kuramı.....	40
2.2.2.9. Bekleyiş (Beklenti) Kuramı	40
2.2.2.10. Özerk Benlik Yönetimi Kuramı	41
2.2.3. Motivasyon Araçları	42
2.2.3.1. Ekonomik Araçlar.....	42
2.2.3.2. Psiko-sosyal Araçlar	43
2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	43
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	44
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	44
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	46
2.3.2.1. Duygusal Bağlılık	48
2.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)	49
2.3.2.3. Normatif Bağlılık (Bicimsel Bağlılık)	49
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları	50
2.3.3.1. Kanter'in Yaklaşımı	50
2.3.3.2. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	51
2.3.3.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	51
2.3.3.4. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	52
2.3.3.5. Salancik'in Yaklaşımı.....	52
2.4. Örgütsel Adalet.....	54
2.4.1. Adalet Kavramı.....	54
2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı	56
2.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	58
2.4.3.1. Dağıtım Adaleti Boyutu.....	58
2.4.3.2. Prosedür (Süreç) Adaleti Boyutu.....	59
2.4.3.3. Etkileşim Adaleti Boyutu	61
2.4.4. Örgütsel Adalet Kuramları	61
2.4.4.1. Dağıtım Adaleti Kuramı	62
2.4.4.2. Eşitlik Kuramı.....	62
2.4.4.3. Göreli Yoksunluk Kuramı	63
2.4.4.4. Adalet-Yargı Kuramı	63
2.4.4.5. Adalet Güdüsü Kuramı	63
2.4.4.6. Süreç Adaleti Kuramı	64
2.4.4.7. Dağıtım Tercihi Kuramı	64
2.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler.....	66
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi	66
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi.....	68
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi	69
2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet'in Ücret Düzeyi ile İlişkisi.....	70
2.5.5. Performans ve Motivasyon İlişkisi	71
2.5.6. Örgütsel Adalet ve Performans Değerlendirme İlişkisi.....	72
3. YÖNTEM	75

3.1. Araştırma Modeli.....	75
3.2. Araştırma Grubu	75
3.3. Veri Toplama Araçları.....	77
3.3.1. Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS Ölçeği)	78
3.3.2. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	79
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	80
3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	80
3.3.5. Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi.....	81
3.3.6. Kişisel Bilgi Formu	82
3.4. Veri Toplama Yöntemi	82
3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	82
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	85
4.1. Bulgular	85
4.1.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri	85
4.1.2. Ölçek Puanlarının Normallüğünün Sınanması	85
4.1.3. Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Katılımcıların Kişisel Özelliklerine (Demografik Özelliklerine) Göre Karşılaştırılması	86
4.1.3.1. Cinsiyete Göre Gruplararası Fark Analizleri.....	86
4.1.3.2. Yaşa Göre Gruplararası Fark Analizleri	87
4.1.3.3. Medeni Duruma Göre Gruplararası Fark Analizleri.....	92
4.1.3.4. Eğitim Durumuna Göre Gruplararası Fark Analizleri	93
4.1.3.5. Aylık Gelir Durumuna Göre Gruplararası Fark Analizleri	98
4.1.3.6. Çalışma Düzeyine Göre Gruplararası Fark Analizleri	104
4.1.3.7. Çalışma Biçimine Göre Gruplararası Fark Analizleri	106
4.1.3.8. Çalışma Süresine Göre Gruplararası Fark Analizleri	107
4.1.3.9. İşletme Büyüklüğüne Göre Gruplararası Fark Analizleri.....	113
4.1.4. Örgütsel Adalet ile Motivasyon İlişkinin İncelenmesi	119
4.1.5. Örgütsel Adalet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi	121
4.1.5.1. Motive Olmama Boyutu İçin İnceleme	123
4.1.5.2. İçsel Motivasyon Boyutu İçin İnceleme	129
4.1.5.3. Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu İçin İnceleme	133
4.1.5.4. Kişisel Düzenleme Boyutu İçin İnceleme	137
4.1.5.5. Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu İçin İnceleme	142
4.1.5.6. İçer Yansıtılan Düzenleme Boyutu İçin İnceleme	146
4.1.6. Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık-Motivasyon Arasındaki İlişkilerde Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi	151
4.1.7. Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisi.....	152
4.1.7.1. Duyusal Bağlılık Boyutu İçin İnceleme	152
4.1.7.2. Devam Bağlılığı Boyutu İçin İnceleme	155
4.1.7.3. Normatif Bağlılık Boyutu İçin İnceleme	159
4.1.8. Örgütsel Bağlılık-Motivasyon Arasındaki İlişkiye Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisi.....	163
4.1.8.1. Motive Olmama Boyutu İçin İnceleme	163

4.1.8.2. İçsel Motivasyon Boyutu İçin İnceleme	168
4.1.8.3. Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu İçin İnceleme	171
4.1.8.4. Kişisel Düzenleme Boyutu İçin İnceleme	174
4.1.8.5. Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu İçin İnceleme	179
4.1.9.6. İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu İçin İnceleme	183
4.1.8. Performansa Dayalı Ödemeye İlişkin Katılımcıların Görüşleri	187
4.2. Tartışma	189

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

ÖZET

ABSTRACT

EKLER

EK-1 Performansa Dayalı Ödemedен Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS)

EK-2 Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

EK-3 Örgütsel Adalet Ölçeği

EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK-5 Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi

EK-6 Kişisel Bilgi Formu (Demografik Özellikler)

ŞEKİLLER

Şekil 1 Araştırmanın Test Edilen Modeli	10
Şekil 2 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	47
Şekil 3 Themis Adalet Tanrıçası	54
Şekil 4 Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi	67
Şekil 5 Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi.....	68
Şekil 6 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	69
Şekil 7 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet'in ve Ücret Düzeyi ile İlişkisi.....	71
Şekil 8 Performans ve Motivasyon İlişkisi.....	72
Şekil 9 Örgütsel Adalet ve Performans Değerlendirme İlişkisi	74
Şekil 10 Devam bağlılığı Puanlarının Yordanmasında Etkileşim Adaleti ile Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim.....	159
Şekil 11 Normatif Bağlılık Puanlarının Yordanmasında Etkileşim Adaleti ile Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim.....	163
Şekil 12 Motive Olmama Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim.....	167
Şekil 13 Motive Olmama Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim.....	167
Şekil 14 Kişisel Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Duygusal Bağlılık İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim.....	177
Şekil 15 Kişisel Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim.....	178
Şekil 16 Dışsal Düzenleme-Maddesel Puanlarının Yordanmasında Duygusal Bağlılık İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim.....	183
Şekil 17 İçer Yansıtılan Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Normatif Bağlılık İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim.....	187

Şekil 18 Araştırma Modeli	189
---------------------------------	-----

TABLolar

Tablo 1 Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri	77
Tablo 2 Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri	85
Tablo 3 Ölçek Puanları İçin Normal Dağılım Analizi Sonuçları	86
Tablo 4 Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 5 Değişkenlerin Yaşa Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 6 Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	93
Tablo 7 Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	97
Tablo 8 Değişkenlerin Aylık Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	103
Tablo 9 Değişkenlerin Çalışma Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	105
Tablo 10 Değişkenlerin Çalışma Biçimine Göre Karşılaştırılması	107
Tablo 11 Değişkenlerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	111
Tablo 12 Değişkenlerin İşletme Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 13 Örgütsel Adalet ile Motivasyonun İlişkisi	121
Tablo 14 Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	122
Tablo 15 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Motivasyon İle Korelasyonu	122
Tablo 16 Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinin Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	124
Tablo 17 Örgütsel Adalet Boyutlarının Motive Olmama Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	127
Tablo 18 Motive Olmama Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları	128

Tablo 19 Örgütsel Adalet Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	131
Tablo 20 İçsel Motivasyon Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları	133
Tablo 21 Örgütsel Adalet Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	136
Tablo 22 Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları	137
Tablo 23 Örgütsel Adalet Boyutlarının Kişisel Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	140
Tablo 24 Kişisel Düzenleme Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları	141
Tablo 25 Örgütsel Adalet Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	144
Tablo 26 Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları.....	146
Tablo 27 Örgütsel Adalet Boyutlarının İç Yansıtılan Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	149
Tablo 28 İç Yansıtılan Düzenleme Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları	150

Tablo 29 Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	154
Tablo 30 Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	157
Tablo 31 Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	161
Tablo 32 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Motive Olmama Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	165
Tablo 33 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	169
Tablo 34 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	172
Tablo 35 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kişisel Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	176
Tablo 36 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	181

Tablo 37 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçerdiği Yansıtılan Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu	185
Tablo 38 Performansa Dayalı Ödemeye İlişkin Katılımcıların Görüşleri	188



GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamının hüküm sürdüğü dijitalleşen ve adeta küresel bir köye dönüşen günümüz toplumlarında, örgütler arası rekabet önemli boyutlardadır, çalışan ve müşteri beklentileri ise her geçen gün değişmektedir. Örgütlerin böyle bir ortamda ayakta kalabilmeleri için yenilikçi olmaları ve sürekli olarak yeni ürün ve yeni pazar arayışını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu durumda örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için kendilerini farklı kılacak yeni faaliyetlere yönelmeleri gerekmektedir.

Rekabet ise; bir satranç oyunu gibidir, hamleler yarışıdır. Rakibinin bir sonraki hamlesini düşünerek, kendi hamleni planlamaktır. Yapılan hamle başarısız olduğunda, yerden kalkmaya çalışmak, rakibini yenmek için ondan farklı olarak ne yapmalıyımı düşündürmektedir. Aslında rekabetin bir strateji yarışı da olduğu düşünüldüğünde, değerlendirilmesi gereken husus, rakiplere üstünlük sağlayacak rekabet avantajlarının neler olduğunun belirlenmesidir.

Rekabet avantajı, uzun vadeli sürdürülebilir başarıdır. Örgütün sektörde yer alan güçlere (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürün satıcıları, yatırımcılar) karşı nasıl ve nereye konumlandırılması; seçilen stratejiyi uygularken örgütün sahip olması gereken temel fonksiyonların nasıl yapılandırılması; pazarda var olabilmek için tek bir rekabet stratejisinin mi uygulanması yoksa farklı farklı stratejiler¹ uygulayarak karma bir stratejiye mi yoğunlaşılması gerekliliğinin detaylı olarak incelenmesi önemlidir (Porter, 2008).

Dünyamızın artık değişimlerle ifade edildiği, bu değişimlerin ise sürekli ve hızlı bir şekilde meydana geldiği düşünüldüğünde, bu koşullarda faaliyetlerine devam etmeye çalışan örgütlerin dünyanın neresinde bulunursa bulunsun, bu paradigma değişimlerinden

¹ Porter (2008)'a göre özellikle orta ve ortanın üzerinde başarı gösteren işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerinin yolu, "Pozisyon Okulu (Konum) Stratejisi, Temel Yetkinlik Stratejisi, Mavi Okyanus Stratejisi ve Kâr Bölgesi Stratejisi" olmak üzere dört strateji ile açıklanabilmektedir.

etkilenmeden varlıklarını sürdürmelerine imkân bulunmamaktadır. Bu durumsa örgütler için hem bir tehdit hem de fırsat kaynağı olabilmektedir.

Bahsedilen tüm bu hususlar örgütlerin tepe yöneticilerinin uygulamaya koymayı kararlaştırdığı stratejik plan çerçevesinde gerçekleşmekte, örgütün stratejik planı ışığında, vizyon ve misyonu oluşturulmakta, rakiplere karşı pazarda nasıl pozisyon alınacağına ve ne gibi hamleler yapılarak üstün olunmaya çalışılacağına karar verilmektedir. Toduk (2014), konuya bir başka açıdan yaklaşarak, 2013 sonrasında dijital çağ adı verilen yeni bir çağın başladığı ve konvansiyonel liderliğin kurallarının artık değiştiğine dikkati çekmekte; 2023 yılı liderlerinde aranması gereken nitelikler olarak “girişimcilik/yenilikçilik yeteneklerine sahip olma, dijital yetileri yönlendirebilme, güçlü ağlar ve iş birliği kurabilme, katılımcı örgütsel bağlılık sağlayabilme” özelliklerinin ön plana çıktığına vurgu yapmaktadır.

Örgütlerin yapılarında, teknolojilerde meydana gelen bu değişimler ışığında performans değerlendirme kavramı da performans değerlendirme yöntemleri de değişikliğe uğramıştır. Önceleri, bir işletmede çalışanların performanslarının, onların kişilik özellikleri çerçevesinde değerlendirildiği görülmekte iken, yaşanan gelişmelere ve paradigma değişimlerine paralel olarak, değerlendirme yöntemlerinde subjektif kriterlerden ziyade, objektif kriterlere doğru bir geçiş olduğu göze çarpmaktadır. Gerek kamu kurumu gerekse özel sektörde yer alsın, her örgüt kaliteli hizmet ve ürün üretmeyi amaçladığından, performans değerlendirme, tüm örgütler için hayati öneme sahip bir olgu haline gelmiştir.

Gelinen noktada örgütlerin nihai amacı, tüm çalışanlarına yönelik subjektif değil, objektif kriterlere sahip, adil, şeffaf bir performans değerlendirme modeli ve bu modele dayalı bir ücretlendirme sistemi (performansa dayalı ödeme sistemi) oluşturmak olmuştur. Ancak, yaygın olarak yapılan hata, benzer örgütlerin kullandığı mevcut performans değerlendirme yöntemlerinden birini veya birkaçını seçerek, o örgüte

uyarlanması ya da tüm çalışanlar için tek tip performans değerlendirme ve ücretlendirme yönteminin uygulanması olmuştur. (Sabuncuoğlu, 2013; Uyargil, 2013).

Aslında yapılan bu kritik hata, satın alınan bir gömleğin herkese uymasını beklemek gibidir. Bir diğer ifadeyle, örgütler de insanlar gibidir, her birinin görülmeyen ruhları bulunmaktadır ve işte bu yüzden A örgütünden, B örgütüne gidildiğinde belki de sözlerle ifade edilemeyen ama hemen hissedilen birtakım farklılıklar göze çarpmaktadır. İşte bu görülmeyen, elle tutulamayan ruh o örgütü oluşturan çalışanlar, çalışılan ortam, çalışılan bina, üretilen ürün(ler), örgütsel bağlılık duyguları, örgütsel adalet algıları, motivasyon unsurları gibi hususların birleşiminden oluşmaktadır. Bu nedenledir ki, örgüte uygulanacak performans değerlendirme ve ücretlendirme (ek ödemeler, teşvikler, ikramiyeler, primler) yöntemlerinin seçiminde, önce o örgütün söz konusu parametrelerinin gözden geçirilmesi, ardından denenmiş ve başarılı yöntemlerin uyarlanması aşamasına geçilmesi gerekmektedir. (Boduroğlu, 2013; Yazılıtaş, 2011).

Bu noktada ülkemizde, toplumsal yapının özgün ekonomik ve sosyo-kültürel dinamikleri bağlamında, kamu ve özel sektör uygulamalarında farklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Ülkelerdeki yönetim unsurları doğal olarak o ülkenin kültürünü, teşkilatlanma yapısını yansıtmaktadır. Özellikle hiyerarşik ve disiplin bazlı bir yapıya sahip kamu örgütleri açısından ast çalışanlar üstlerinden aldıkları direktifleri mutlak bir anlayış içinde yerine getirmekte ve bir noktadan sonra üstlerin ya da yöneticilerin direktif/talimatları kurumun amaçlarının önüne geçebilmektedir. Bu sürecin doğal bir sonucu olarak da çalışanların performans değerlendirmelerini yapılan iş ya da ortaya çıkarılan ürün değil, ast-üst arasındaki etkileşimsel bağlılık belirlemektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen alanyazın taraması da göstermiştir ki 2011 yılı başında Türkiye’de 6111 sayılı kanun ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yapılan değişiklikle sicil notu uygulamasına son verilmiştir. Kamuda performans

değerlendirme konusunda bir boşluk meydana gelmiş ve bunun sonucunda örgütlerde ya standardize olmayan farklı değerlendirme yöntemleri uygulanmaya başlamış ya da performans değerlendirmeden tamamen vazgeçilmiştir. Ancak kamuda bir yandan sicil ya da performans değerlendirme sürecinin “sicil bozma” benzeri yaklaşımlarla bir silah olarak kullanılmaya devam edilmesi ve performans değerlendirme sisteminin gizli olması; diğer yandan yapılan performans değerlendirmelerinin adil ve şeffaf ölçütler içermemesi, çalışanların performans değerlendirme sistemine olan yaklaşımlarını güven temelinden uzaklaştırmaktadır (Çevik ve vd., 2008). Örgüt içi adil olmayan uygulamalar içeren çalışma ortamları, çalışanların örgütlerine olan aidiyet algılarında yıpranmalara neden olmakta ve örgütü ile özdeşleşemeyen, sorumluluğu, sadakati ve motivasyonu düşük çalışan profiline zemin oluşturmaktadır. Özel sektörde ise performans değerlendirme uygulamalarının kamuya kıyasla, 360 derece performans değerlendirme, amaçlarla yönetim, kurumsal karne yönetimi gibi uygulamalarla daha objektif ve daha yerleşik performans değerlendirme sistemleri uygulamaları ile yürütüldüğü görülmektedir. Ancak özel sektör de kendi içinde genellemeler yapılabilecek bir standardizasyondan uzaktır.

Diğer taraftan, performansı ölçülen ve değerlendirilen çalışanların örgütlerine daha faydalı olabilmelerini sağlamak için geçmişten günümüze en çok başvuru alan motivasyon unsurlarından bazılarının “finansal odaklı, harici ödüller” olduğu dikkati çekmektedir. Ancak günümüzde örgütlerde uygulanan harici ödüllerin (finansal ödüllerin, ek ödemelerin vb.) gerçek anlamda çalışan performansını artırıp artırmadığı ise alanyazında hala tartışma konusudur. Çalışanların her şeyden önce birer insan olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, harici ödüllerin hangi tür işlerde çalışan performansını artırdığı, hangi tür işlerde etkisinin olmadığı, hangi işlerde beklenmedik bir şekilde negatif etkiye sahip olduğu konusu halen yoğun bir biçimde araştırılmakta ve

tartışılmaktadır (Ariely vd., 2009; Gneezy ve Rustichini, 2000; Kohn, 1993, Lazear, 2000; Mellström ve Johannesson, 2008; Pink, 2010).

Böyle bir ortamda çalışanlarının örgütten ayrılması ve diğer örgütlere geçmesi, ayrılanların yerine yeni çalışanların alınması, bu yeni personelin eğitimi için harcanan emek ve masraflar, bu süreçten diğer çalışanların motivasyon ve performanslarının etkilenmesi gibi örgütsel risk unsurlarının ortaya çıkması, örgütleri çok boyutlu bir yapısı olan örgütsel bağlılık kavramına daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almaya, onları motive etmeye, örgüt içinde adil davranmaya ve çalışanların ücretlerinin memnun edici olmasına daha fazla özen göstermeye başlamışlardır. Nitekim, Allen ve Meyer (1990) ve Dawley vd.'in (2005) de çalışanlar örgütleri ile duygusal bir bağ kurduklarında, diğer bir deyişle, çalışanların örgütleri ile aralarında bir nevi çekim kuvveti oluştuğunda ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olduğunda, çalışanlar kendilerini örgütün bir kuvvet çarpanı olarak görmeye başlamakta, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemekte, örgüt için gönüllü olarak daha fazla çalışmakta, performansları ve motivasyonları yükselmekte ve tabiatıyla örgütte kalmak için çaba harcamaktadırlar.

Çalışanların örgütte bulunmaktan memnun olma düzeylerini gösteren örgütsel bağlılığın yanı sıra, örgüt içindeki ödül ve kaynakların adil olarak dağıtılması yani örgütsel adalet kavramı da günümüzde ön plana çıkmış ve çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını sorgulamaya ve elde ettikleri çıktılara (sonuçlara) göre tutum ve davranış sergilemeye başlamışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bir diğer ifadeyle, örgütsel adalet algısının olumlu olması çalışanları bir arada tutmakta, tersi durumda ise örgütten ve birbirlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar örgüt içinde eşit bir şekilde muamele görmek istemekte, bunun için örgütlerine yaptıkları yatırımları (çabaları, eğitimleri, performansları) ve sonucunda elde ettikleri kazanımları (ödül, terfi, başarı, statü, ücret) hem örgüt içindeki diğer çalışanlarla

hem de benzer örgütlerdeki çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1987). Bu karşılaştırma sonucunda memnun olurlarsa örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Böylece örgütsel adaletin varlığı örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmakta, bu durum da çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmaktadır (Leow ve Khong, 2009; Prahas vd., 2015; Sökmen vd., 2013).

Performansa dayalı ödemedeki duyulan memnuniyet ve motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolünü konu alan bu araştırma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde giriş, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın deseni, araştırmanın soruları ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır. İkinci bölüm bu tez araştırmasının kuramsal zeminini oluşturmaktadır. Bu bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirme yöntemleri ve özellikle performansa dayalı ödeme konusu anlatılmış, motivasyon kavramı ve motivasyon unsurları üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları açıklanmış, sonrasında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, performans ve motivasyon değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Bu çerçevede araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı olarak ortaya konmuş, tablo ve şekillerle ifade edilmiş ve elde edilen bulgulara dayalı çıkarımlar karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır. Beşinci bölümde ise yapılan araştırma ve elde edilen bulgular üzerine genel bir değerlendirme yapılarak sonuçlar bilimsel yorumlarla sunulmuş, amaçlar ve varsayımlara ne ölçüde ulaşıldığı belirtilmiş ve sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, DESENİ, SORULARI VE SINIRLILIKLARI

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet ile motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolünü belirlemektir. Daha detaylı ifade edilecek olursa, bu çalışmada örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın “aracılık” etmesi ile örgütsel adalet-örgütsel bağlılık/örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkilere performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyetin “düzenleyici” rolünü incelemek ve bu konuda araştırmacı tarafından önerilen modeli test etmek amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmaya konu olan performansa dayalı ödeme, motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleri ile olan ikili ilişkileri pek çok araştırmacı tarafından çalışılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkinin çeşitli çalışmalara (Meydan vd., 2011; Robinson, 2004; Sökmen vd., 2013) konu olduğu ve aralarında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Örneğin; Bakan (2018), Farrell ve Rusbult (1981), Ölçer (2005) ve Scholl (1981) örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonunu artırdığını savunmuştur. Diğer taraftan alanyazında birçok araştırmacı örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu dile getirmiştir (Ahmed, 2014; Bhal ve Ansari, 2006; Brewer, 1996; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Leow ve Khong, 2009; Prahast vd. 2015; Raja ve Krishnan, 2014; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Gümüş ve Sezgin (2012), performans ve performans değerlendirme sistemlerinin yönetsel bir motivasyon aracı olarak kullanıldığına değinmiş, Chaudhry (2008), Eisenberger ve Shanock (2003), Köroğlu (2011), Kuvaas (2006), Muogbo (2013), Ölçer (2005) çalışanların gösterdikleri performans karşılığında motivasyonlarının arttığını ve motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, çalışanlar açısından örgütsel adaletin performans ve performansı değerlendirme süreçlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Gupta ve Kumar, 2012; He vd., 2017; Stoffey ve Reilly, 1997; Tang ve Sarshfield-Baldwin, 1996; Thurston ve McNall, 2010; Turgut vd. 2015).

Bu araştırmada ise özgün olarak performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişki “aracı ve düzenleyici roller” açısından ele alınmıştır. Bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma söz konusu değişkenlerin ikili ilişkilerini çeşitli açılardan konu edinmiş olsa da ulusal ve uluslararası çalışmalara bakıldığında bu değişkenler arasındaki ilişkileri *aynı anda hem aracı hem düzenleyici roller açısından* ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu araştırmanın alanyazına katkısı; araştırma kapsamında kurulan model bağlamında performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiyi aracı ve düzenleyici roller açısından ortaya koymasıdır.

Konu başka bir boyutta ele alındığında, alanyazındaki çalışmaların daha çok seçilmiş bir meslek grubunda (sağlık, bankacılık, turizm, güvenlik, otelcilik vb.) ya da seçilmiş bir örgütte yapıldığı görülmüştür (Akçakanat, 2013; Bayar, 2019; Eğilmez, 2011; Kovan, 2020; Köroğlu, 2011; Taşpınar, 2006; Uğur, 2020; Uzuner, 2014; Yazılıtaş, 2011). Bu araştırmada ise araştırma grubu; özel sektörde faaliyet göstermekte olan, farklı iş kollarında yer alan ve performansa dayalı ödeme sistemi uygulanan örgütlerin

alışanlarından oluşturulmuştur. Kuşkusuz araştırmada seçilen değişkenler (performansa dayalı ödeme, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet) arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı ara değişkenlerden söz etmek mümkündür. Ancak bu araştırmada “rgtsel adalet-motivasyon” ilişkisinde aracı (performansa dayalı demenden duyulan memnuniyet) ve düzenleyici (rgtsel bağlılık) değişkenler olarak seçilen iki değişkenin, örgüt içerisindeki çalışma koşullarından kaynaklanan diğer ara değişkenlerden (etkenlerden) daha etkili olduğu varsayımına dayalı bir model test edilmiştir.

Araştırma sonunda modelin doğrulanmış olması ve örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet-motivasyon ilişkisinde aracılık rolünün saptanması kuramsal alana önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmada performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkinin “aracı ve düzenleyici roller” açısından ele alınması ve araştırma sonunda ampirik verilerle kanıta dayalı bilgilere ulaşılması, performansa dayalı ödeme sistemi konusuna yeni bir perspektif kazandıracaktır.

Diğer yandan, performansa dayalı ödeme sistemi, küresel ölçekli ekonomi politikalarının etkisiyle, günümüz toplumlarında hızla yaygınlaşan ve kendisine daha fazla uygulama alanı bulan bir modeldir. Her geçen gün daha fazla örgütün işleyişi bu sisteme göre düzenlenmekte ve buna bağlı olarak farklı iş kollarında çalışan daha fazla personelin çalışma yaşamını etkilemektedir. Araştırma için oluşturulan modelin doğrulanması, kuramsal alanın yanı sıra performansa dayalı ödeme sisteminin uygulama süreçlerine de katkı sağlayacaktır. Bu modelin, performansa dayalı ödeme sisteminde motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerini, birbirleriyle karşılıklı ilişkisi bağlamında değerlendirmesi, örgütlerin uygulamalarında hem çalışanın koşullarını iyileştirici hem de örgütün verimliliğini ve devamlılığını artırıcı etkiler yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu modelde çalışanların performansı ve performans ödemesi arasındaki ilişkiye ilave olarak motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık

değişkenlerinin de dahil olmasıyla performansa dayalı ödeme uygulamalarında daha komplike bir ilişkinin varlığı ortaya konacaktır.

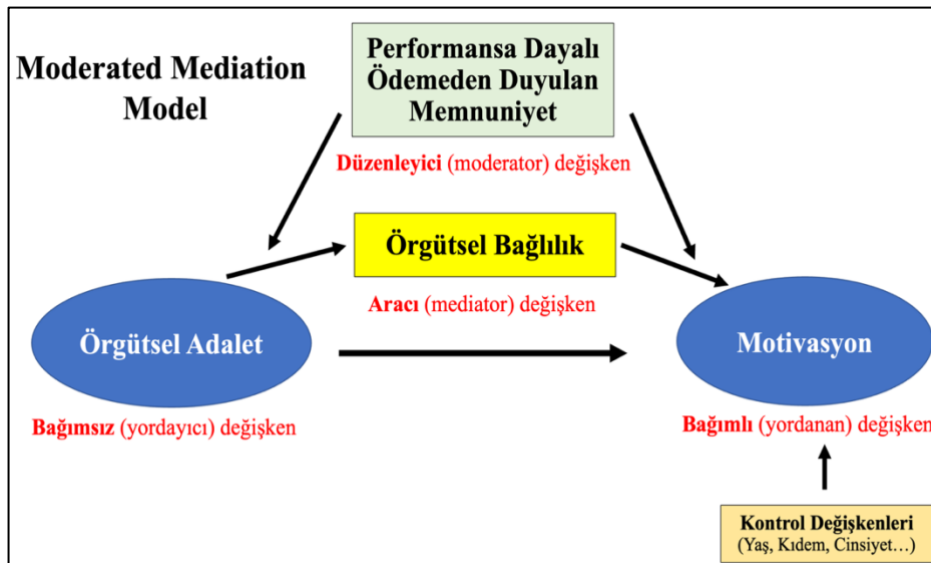
Özetle, bu araştırma kapsamında, özgün olarak kurulan model ile performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler *aynı model içerisinde* “aracı ve düzenleyici” değişkenler boyutunda bütüncül olarak analiz edilmiştir ve elde edilen bulgular alanyazındaki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Aynı zamanda araştırma grubunun özel sektör odağında, performansa dayalı ödeme sistemi uygulanan farklı iş kollarından oluşturulması, elde edilen bulgulara, tartışma ve sonuçlara zenginlik katacaktır.

1.3. Araştırmanın Deseni

Çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmadaki bağımlı (yordanan) değişken “motivasyon”, yordayıcı olarak değerlendirilen bağımsız değişken ise “örgütsel adalet”tir. Kurulan modelde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet düzenleyici (moderator) değişken, örgütsel bağlılık ise aracı (mediator) değişken olarak seçilmiştir.

Araştırma çerçevesinde aşağıda yer alan *model* test edilmiştir.

Şekil 1 Araştırmanın Test Edilen Modeli



Araştırma modeli kapsamında test edilen varsayımlar aşağıda olduğu gibidir:

1. Örgütsel adalet, motivasyon ile pozitif ilişkilidir.
2. Örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye “örgütsel bağlılık” aracılık eder.
3. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi “performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet” düzenler. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet arttıkça, bu ilişki de güçlenir. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet azaldıkça, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık daha zayıf ilişki gösterir.
4. Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi “performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet” düzenler. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet arttıkça, örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisi güçlenir. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet azaldıkça, örgütsel bağlılık ile motivasyon daha zayıf ilişki gösterir.

1.4. Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır:

1. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet değişkenleri çalışanların kişisel özelliklerine (demografik özelliklerine) göre farklılaşmakta mıdır?
2. Örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye “*örgütsel bağlılık*” aracılık eder mi?
3. Örgütsel adalet-örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkide “*performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet*” düzenleyici rol oynar mı?

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; özel sektörde, Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren ve performansa dayalı ödeme sistemi uygulanan örgütlerle sınırlıdır.

Araştırmanın veri toplama aşaması bir zaman sınırına sahiptir, veri toplama süreci Ocak 2021-Nisan 2021 tarihleri ile sınırlıdır.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırma grubuna uygulanan “Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Ölçeği”, “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi” ve Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilerle sınırlıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları ile yöntemleri ayrıntılı olarak anlatılarak özellikle performansa dayalı ödeme konusu; motivasyon kavramı, kuramları ve araçları; örgütsel bağlılık kavramı, boyutları ve kuramları; örgütsel adalet kavramı, boyutları ve kuramları açıklanmış ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, performans ve motivasyon kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ele alan çalışmalar incelenmiştir.

2.1. Performans, Performans Değerlendirme, Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme)

2.1.1. Performans Kavramı

Performans, bazı tanımlamalara göre, çalışanın çalıştığı örgüte yaptığı katkıyı ifade ederken, tüm çalışanların bireysel olarak yaptığı katkılar ise örgüt (kurum) performansını ortaya koymaktadır.

Türkçeye Fransızcadan geçen bir sözcük olan performans, “başarım”, “yapılan iş, uygulama, icraat”, “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği, gücü”, “kişinin yapabileceği en iyi derece”, “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Alanyazın incelendiğinde performans konusunda pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Örneğin Neely vd. (1995) performansı hedefe yönelik eylemin verimliliği olarak; Dwight (1999) hedefe ulaşılan seviye olarak; Venkatraman and Ramanujam (1986) bir stratejinin zaman testi olarak; Cascio (2008) çalışanın görevlerini başarı ile icra etmesi olarak; Uysal (2015) ise “belirli bir periyotta, bir bireyin işini yaparken gösterdiği çabanın, nicel ya da nitel neticesi” olarak tanımlamıştır.

2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Alanyazında performans değerlendirme kavramını açıklamak için farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bunlar arasında “sicil”, “personel değerlendirme”, “başarı değerlendirmesi”, “başarım değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “iş gören değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, “tezkiye” gibi kavramlar sayılabilir.

Endüstride performans değerlendirmelerinin uygulanmaya başlanması 1800’li yıllara kadar uzanmaktadır. İskoçya’da bir pamuk imalathanesinde “*sessiz gözlem*” olarak adlandırılan sisteminin Robert Owen tarafından uygulandığı bilinmektedir. Bu sistemde Owen pamuklu bez fabrikasında, her gün işçiye ait günlük raporların kaydedildiği “karakter defterleri” ile her bir yüzü farklı renklere boyanmış, çalışanın derecesini iyiden kötüye doğru gösteren “karakter blokları” kullanmıştır (Kumar, 2005).

Örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarının başlangıcı ABD kamu kurumlarında 1900’lü yılların başlarına dayanmaktadır. F. Taylor’un iş ölçümü çalışmaları ile personelin verimlilikleri ölçmeye başlaması ilk örnekler arasındadır. 1.Dünya Savaşı sonrası dönemde daha çok kişilik özellikleri temelinde performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. 1960’lı yıllar yönetici ve beyaz yakalı çalışanların performans değerlendirmesine tabi tutulmaya başlamasının önem kazandığı yıllardır (Uyarlıgil, 2008).

Performans değerlendirmenin Osmanlı döneminde de var olan bir uygulama olduğu, ilk olarak Osmanlı Devlet Teşkilatı’nda kullanılan “Sicil-i Ahval” defterlerine, memurların çalıştıkları süreç içerisindeki davranışları, halleri, ahlak ve gidişatları gibi durumlarının, resmi belgelerinin kaydedildiği bilinmektedir. Osmanlı Devleti’nde istihdam edilen memurlar hakkında bilgi sahibi olmak, atama, azil, terfi gibi personel işlemlerinin yürütülmesinde merkezi bir kontrol oluşturabilmek için II. Abdülhamid

döneminde 1879 yılında Dahiliye Nezareti (İçişleri Bakanlığı) bünyesinde “Sicil-i Ahval Komisyonu” kurulmuştur. 1896 yılında bu komisyon kaldırılarak yerine hem atamaları hem de personel sicil sistemini düzenlemekten sorumlu olan “Memurin-i Mülkiye Komisyonu” kurulmuştur. 1908 yılında II. Meşrutiyet sonrasında Memurin-i Mülkiye Komisyonu da kaldırılarak yerine “Sicil-i Ahval İdaresi” kurulmuş ve her daire kendi memurunun sicil dosyasını kendisi tutmaya başlamış, memurlarının özgeçmiş raporları ve sicil evraklarını muhafaza etmeye başlamıştır (Gündüz, 2011).

Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki ilk sicil değerlendirmesinin ise Mustafa Kemal Atatürk tarafından İsmet Paşa’ya verilen sicil olduğu bilinmektedir. Cumhuriyet dönemi performans değerlendirme uygulamalarına göz atıldığında, 1940-1960 yılları arasındaki dönemde kamu kurumlarından Karabük Demir Çelik Fabrikaları, Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi, Devlet Demir Yolları’nda, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında performansa yönelik çalışmalar görülmektedir (Bulut, 2004). Ayrıca, 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiş ve çalışanların iş akitlerinin sona erdirilmesi işleminde performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlara yasal bir belge niteliği kazandırılmıştır (Uyarlıgil, 2008).

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Her örgütün önemli yapı taşı çalışanlarıdır. Bir örgüt ile çalışanları arasında uyumsuzluk olursa, bu kurumun etkinliği azalır, faaliyetleri verimsiz hale gelir. Bu nedenle, personelin geliştirilmesi, çalıştığı örgüt ile uyumlu hale getirilmesi için performans değerlendirme çalışması yapılmaktadır. Performans değerlendirmenin önemine bakıldığında;

- Yapılan işin gelişmesine yardım etmek,
- Personelin terfi kararlarında endişe yaratmamak,
- Bir örgütte çalışanların aralarındaki ilişkilerin iyileşmesine katkıda bulunmak,

- İşten aktarma (transfer) kararlarında önemli rol oynamak,
 - Personelin eğitimi için ihtiyaç duyulan gerekliliklerin tespitine katkıda bulunmak
- hususları ön plana çıkmaktadır (Boduroğlu, 2013).

2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Örgütler ücret artışları, ödüller, geri besleme, terfiler, görevde yükselmeler, gelişim gibi birden çok amaç için performans değerlendirmesi yönteminden faydalanmaktadır. Boduroğlu'na (2013) göre, bu değerlendirmelerin gerçekleştirilmesinin amaçlarından ilki iş performansı hakkında bilgi edinebilmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi birtakım yönetsel kararların verilmesi noktasında bu değerlendirmeleri kullanmaktadır. Diğer amaç ise, çalışanlara iş tanımlarında belirlenen standartlara ilişkin geri bildirim sağlamaktır.

Çalışanların performansının değerlendirmesindeki bir diğer amaç ise, çalışanın çalışması ve davranışlarıyla kıymetlendirilmesi, böylece çalışanların bir taraftan performansının birtakım ödüllerle taçlandırılması, eksikliklerinin azalmasına ortam hazırlanması, çalışanların kendi içlerinde sıralanması; diğer taraftan, örgütün amaçlarını çalışanların ön plana çıkarması ve örgütün amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması olarak görünmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

2.1.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin adil olması ve tamamıyla işe yönelik oluşturulması gerekmektedir. Çünkü adil olmayan bir değerlendirme sisteminden doğru ve güvenilir sonuçların elde edilmesi beklenmemelidir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanlara kendini geliştirme ve bireysel performansını artırması için geri bildirimler sağlamalıdır. Performans değerlendirme sistemi, örgüt içinde yapılan işin bütün özelliklerini kapsamalı ve çalışanı, çalışma ortamını içine alacak şekilde kapsamlı

olmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin, örgütte sadece yöneticilerce yapılan bir sistem olarak algılanmasının önüne geçmek için çalışanların bu sisteme katılımına imkân sağlanmalıdır (Canman, 1993). Bu nedenle, örgüt içerisinde işletilen performans değerlendirme sisteminin; örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu olması, çalışanların objektif ve adil olarak değerlendirilmesi, böylece sadece çalışanların değil aynı zamanda örgütün de performansının artırılması hedeflenmelidir (Yazılıtaş, 2011)

Boduroğlu (2013) performans değerlendirmenin hem değerlendiren (yönetici) hem çalışanlar hem de örgütler açısından farklı farklı yararları olduğunu öne sürmektedir. Canman (1993) ise değerlendirmeyi yapan “değerlendiriciler” açısından; çalışanlar arasındaki mesajların ve ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanların hangi alanlarda iyi ya da kötü olduğunun belirlenmesi, görünmeyen sorunların gün yüzüne çıkarılması, çalışanların eğitim ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların iş doyumunun artırılması için bilgi toplanması gibi birtakım faydalarını sıralamaktadır.

Performans değerlendirmesinin “çalışanlara” yönelik yararları, örgütteki yöneticilerin çalışanın performansına ilişkin değerlendirmelerini bilmelerini, tanınma gibi ihtiyaçlarının giderilmesini ve sorumluluk bilincine sahip olmalarının sağlanmasıdır. Performans değerlendirmenin “örgüt” açısından yararları ise; örgütün hedeflerinin ne kadarının başarıldığını göstermesi, gelişimin denetlenmesi, yönetimin çalışanların performanslarını takip etmesi için birey, takım ve örgüt performanslarının ölçülmesi sonucunda verilerin elde edilmesi olarak özetlenebilir (Canman, 1993).

Pricewaterhouse Coopers’ın 2000’de gerçekleştirdiği bir araştırma Türkiye’de de Avrupa’da da performans değerlendirme verilerinden en çok eğitim ihtiyaçlarının tespiti, ücretlendirme ve mesleki ilerleme konularında faydalandığını göstermektedir (Delen, 2009).

Alanyazına ise hâlihazırda; çalışan davranışlarının analizinden, personel planlama, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, ücret-maaş yönetimi, sözleşme yenileme, işten çıkarma, kariyer geliştirme, çalışanlarla ilişkiler, rotasyon, stratejik planlama, iş genişletme, iş zenginleştirme, terfi olanakları, başarı geliştirme, bilgi sağlama, veri kaynağı, araştırmaya kadar uygulanan performans değerlendirmelerin çeşitli kullanım alanları bulunduğu görülmektedir (Boduroğlu, 2013).

2.1.6. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, tekil bir eylem değil birden çok faaliyetten oluşan bir süreçtir. Alanyazın incelendiğinde, performans değerlendirme sürecinde yapılması gereken bir dizi faaliyetten söz edilmektedir. Örneğin Delen (2009) ve Uyarlıgil (2013) bu süreçte gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Performans değerlendirmenin amacının belirlenmesi,
- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme değerleyicilerin belirlenmesi,
- Değerlendirme periyodunun belirlenmesi,
- İş analizlerinin yapılması,
- Kullanılacak yöntem(ler)in belirlenmesi,
- Değerlendirmenin yapılması,
- Değerlendirme görüşmesi yapılması.

Performans değerlendirme sürecini oluşturan ve amacın belirlenmesi ile başlayıp değerlendirme görüşmesinin yapılması ile sona eren bu faaliyetler belirli bir sıralamayı izleyen bir düzene sahiptir.

2.1.7. Performans Değerlendirme Kriterleri

Bir örgütte performans değerlendirme kriterlerinin doğru olarak seçilmesi, yapılan değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliği için önemlidir. Bu nedenle değerlendirme kriterlerin seçiminde şu hususlar dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013);

- Yapılan işe uygun ve çalışanın sorumluluklara göre kriterler seçilmeli,
- Örgütte ast ve üstler için farklı kriterler kullanılmalı,
- Kriterlerin seçiminde hem iş verimi hem de çalışan davranışları göz önünde bulundurulmalı,
- Kriterler tüm çalışanlar tarafından anlaşılır ve açık olmalıdır.

Bir performans değerlendirme sisteminde ölçülecek performans standartları da kriterler gibi doğru, açık, anlaşılır ve objektif olarak belirlenmelidir. Aktaş (2010)'a göre performans standartları “neyin ve nasıl yapılması gerektiğini” ortaya koyduğundan bu standartların aynı zamanda “spesifik ve ölçülebilir” hususlar içermesi temel bir gerekliliktir.

2.1.8. Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağı

Performans değerlendirmelerin bir örgütte hangi çalışanlar tarafından yapılacağı o örgütün yönetimi ve insan kaynakları politikalarına göre belirlenmektedir. Bu yüzden her örgütün içinde bulunduğu sektöre, örgütün büyüklüğüne ve örgüt yapısına uygun bir performans değerlendirme yöntemini seçmesine ve uygulamasına ihtiyaç vardır (Tural, 2007). Alanyazın incelendiğinde örgütlerdeki performans değerlendirmelerinin “ilk amir, kişisel değerlendirme (özdeğerlendirme), iş arkadaşları, bir komite veya grup, astlar, müşteriler, danışmanlar ve uzmanlar, dışarıdan bir kişi ya da kuruluş, sendika temsilcileri ile yöneticileri” olmak üzere farklı çalışan/yöneticiler/kişiler tarafından yapılabildiği görülmektedir (Boduroğlu, 2013).

Bayram (2006), Arthur Andersen firmasının Türkiye’de yaptığı bir araştırmada, örgütlerin %92,8’inde performans değerlendirmelerin ilk amir tarafından, %27,5’nde ise çalışanların özdeğerlendirmesi sonucu gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

2.1.9. Değerlendiricilerin Eğitilmesi

Bir örgütte performans değerlendirme sisteminin hatasız uygulanabilmesi değerlendirici personelin yetkinliğine bağlıdır. Bu nedenle, değerlendirmeden sorumlu olan tüm personelin hem örgütlerine hem de uygulayacakları performans değerlendirme yönetimine ilişkin doğru ve yeterli bilgiye sahip olması gereklidir (Kavuzlu, 2007). Değerlendiricilere performans değerlendirme sistemine ilişkin kriterler, standartlar, derecelendirmeler, sistemde kullanılan kavramlar, değerlendirme formlarının doldurulması açıklanmakta; bu noktada birtakım konferanslar, seminerler, toplantılar organize edilmektedir (Aktaş, 2010).

2.1.10. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Örgütlerdeki performans değerlendirme uygulamalarının genellikle *yılda bir kere* yapıldığı görülmekte ve değerlendirmelerin yılın bir döneminde çalışanların bir yıllık performansını, başarı ya da başarısızlığını, davranışlarını, sorunlarını yansıtmaktadır. Diğer bir yaygın uygulama şekli de değerlendirme görüşmelerinin yılda iki kere olacak şekilde *her altı ayda bir* yapılması şeklindedir (Karakuş, 2004). Bir diğer önemli nokta da performans değerlendirmelerini sadece *bir dönemde değil, periyodik olarak* gerçekleştirme yönündendir. Değerlendirme periyodu ve yılda kaç defa yapılacağı belirlenirken belki de en önemli nokta söz konusu performans değerlendirmelerinin sıklığıdır. Çünkü böylelikle her örgüt kendisi için en uygun periyodu seçebilmeli veya bu periyotları değiştirebilmelidir (Satır, 2012).

Alanyazında ise yılda bir defa ya da yılda iki defa değerlendirme yapılmasının dahi az olduğu ifade edilmektedir. Bir başka açıdan, çalışanların performanslarının kesin

ve belirli periyotlarda yapılması yerine, farklı zaman dilimlerinde yapılması gerektiğini savunan araştırmacılar da yer almaktadır. Bu noktada, yaygın olarak yapılan tavsiye performans değerlendirme uygulamasının çalışana verilen projenin, önemli işlerin ya da görevlerin tamamlanmasında veya önemli dönüm noktalarında yapılması şeklindedir (Baykal, 1994).

2.1.11. Geri Bildirim

Kaymaz (2007), bir örgütte, belirli periyotlarda gerçekleştirilen performans değerlendirme neticesinde sağlanan geribildirimlerin resmi ve resmi olmayan geri bildirim olmak üzere iki kaynağının olduğunu savunmaktadır. Decenzo vd. (2010) de bu nedenle performansın değerlendirilmesini duygusal bedeli yüksek olan bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, Kaymaz (2007) performans değerlendirme uygulaması dışında gerçekleşen geribildirim faaliyetlerinin de örgüt içerisinde yaygınlaşması için çaba harcanması gerektiğini öne sürmektedir.

2.1.12. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Alanyazına bakıldığında performans değerlendirme yöntemlerinin farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerini tanıtmadan önce, performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin nasıl farklı farklı sınıflandırmalar yapılmakta olduğuna değinilecektir.

Bakan ve Kelleroğlu'nun (2003) çalışmasında bu yöntemler “geçmiş ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri”, “bireysel yöntemler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkân veren yöntemler” ve “klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) yöntemler” olarak sınıflandırmaktadır.

Yazılıtaş (2011), performans değerlendirme yöntemlerini şöyle sıralamaktadır:

- a. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler
 - Sıralama Yöntemi,
 - Zorunlu Dağılım Yöntemi,
- b. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler
 - Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi,
 - Kontrol Listesi Yöntemi,
 - Grafik Derecelendirme Yöntemi,
 - Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi,
 - Kritik Olay Yöntemi,
- c. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler
 - Doğrudan Endeks Yöntemi,
 - Metin Değerlendirmesi Yöntemi,
 - Çalışma Standartları Yöntemi,
- ç. Çalışan Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler
 - Psikolojik Değerlendirme Yöntemi,
 - Değerlendirme Merkezi Yöntemi,
 - Amaçlara Göre Yönetim,
- d. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.

Karakuş (2004) ise performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

- a. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım
 - Amaçlarla Yönetim,
 - Çalışma Standartları Yaklaşımı,
 - Doğrudan Endeks Yöntemi,
 - Metin Değerlendirmesi Yöntemi,
- b. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım
 - Grafik Derecelendirme Ölçekleri,
 - Kontrol Listesi Yöntemi,
 - Zorunlu Tercih Sınıflaması,
 - Kritik Olay Değerlendirmesi,
 - Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri,
- c. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım
 - Alternatif Sıralama,
 - Çiftli Karşılaştırma,
 - Zorunlu Dağılım,
- ç. Yeni Eğilimler
 - Kurumsal Karne Yöntemi (Balanced Scorecard),
 - Lynch-Cross Performans Piramidi,
 - Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi,
 - 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.

2.1.13. Performans Değerlendirme Hataları

Bir örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun çeşitli faktörlerden kaynaklanan birtakım değerlendirme hataları görülebilmektedir.

Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar taranmış ve performans değerlendirme sistemi hataları aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

2.1.13.1. Hale (Halo) Etkisi

Hale etkisi, değerlendircinin çalışanların belli bir konuda ya da alanındaki üstün başarısına (mükemmeliğine) bakarak, değerlendirmesi esnasında o çalışanın diğer alanlarda da olduğundan daha başarılı (yüksek) olarak değerlendirilmesidir (Nisbett ve Wilson, 1977).

2.1.13.2. Boynuz (Horn) Etkisi

Ters hale etkisi olarak da adlandırılan boynuz (soluk hale) etkisi, Baron (1986) tarafından çalışanın aslında birçok yönüyle başarılı bir çalışan olmasına rağmen, değerlendircinin çalışanın başarılı olmadığı yönün etkisinde kalarak çalışanı zayıf ya da başarısız olduğu faktörlere göre değerlendirme yapması olarak tanımlanmaktadır (akt: Riggio, 2014).

2.1.13.3. Merkezi Eğilim (Ortalama Eğilim)

Değerlendiriciler, değerlendirme yeteneklerine güvenmediklerinde veya başlarının ağrıyacağını düşünerek tepkilerden çekindiğinde, çalışanları hakkında çok iyi veya çok kötü gibi değerlendirmeler yapmaktan çekinirler ve bütün çalışanları belirli puanlarda kümelendirmeyi tercih ederler. Performans değerlendirme sisteminden yapılan bu tür hatalara “Merkezi Eğilim Hatası” denilmektedir (Uyarlıgil, 2008).

2.1.13.4. Aşırı Hoşgörü ve Katılık

Değerlendiricilerin çalışanları motive etmek, çalışanlarıyla kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesinden dolayı çalışanların performanslarını olması gerekenden yüksek göstermesine “aşırı hoşgörü” denilmektedir. Katılık ise “aşırı hoşgörülük” eğiliminin karşıtıdır. Değerlendiricilerin, deneyimsiz ve kendilerine güvensiz olmalarından dolayı çalışanların performansları hakkında olması gerekenden daha düşük puan verme eğilimi göstermesidir (Göksel, 2013).

2.1.13.5. Yakın Zaman Etkisi (Son Olayların Etkisinde Kalma)

Performans değerlendirmeleri çoğunlukla bir yıllık dönemi kapsadığından, değerlendiriciler bir yıllık sürecin tamamını hatırlamamaktadır. Genellikle değerlendiricinin aklında kalan, taze bilgi ve olaylar son birkaç aylık zaman dilimidir. Değerlendirme döneminin başındaki olayları hatırlayamayan değerlendiriciler, değerlendirmelerini yaparken yakın geçmişteki olayları temel alma eğilimde olurlar (Uyarlıgil, 2008).

2.1.13.6. Kontrast Hataları (Zıtlık)

Değerlendiricilerin kısa bir zaman dilimi içerisinde çok sayıda çalışanı değerlendirmek zorunda kaldıklarında, çalışanları birbirleriyle kıyaslayarak değerlendirmesidir. Bu hatanın en önemli sebebi; değerlendirmeyi yapan yöneticinin değerlendirdiği çalışan hakkında karar verirken bu çalışandan hemen önce değerlendirme yaptığı diğer çalışanlara verdiği puanlardan etkilenmesi durumudur (Göksel, 2013).

2.1.13.7. Kişisel Önyargı

Değerlendiricilerin “geçmişteki ilişkiler, cinsiyet, ırk, din, siyasi düşünce” gibi faktörlerin etkisinde kalarak, değerlendirme esnasında önyargılarını performans değerlendirmesine yansıtma durumlarıdır (Uyarlıgil, 2008). Bu hatanın en önemli sebebi önceden edinilmiş olumlu ya da olumsuz yargıların ve kanıların, belirli toplumsal

gruplara karşı koşullanmış duygusal tutumların, çalışan hakkında karar verirken etkili olmasıdır.

2.1.13.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Değerlendiricilerin, değerlendirme esnasında işin başarı standartlarının tamamına bakmak yerine, sadece bir standardı dikkate alarak değerlendirme yapmasıdır (Gül ve Alaç, 2014).

2.1.13.9. Farklı Kültürler

Değerlendiriciler farklı kültür ve altyapıdan geldiğinden, kendilerinden farklı kültüre ve altyapıya sahip çalışanları değerlendirirken hata yapmalarıdır (Göksel, 2013).

2.1.13.10. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendiricilerin performans değerlendirme esnasında, çalışanların pozisyonlarından etkilenmeleri sonucunda örgüt içinde önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanlara yüksek, diğer çalışanlara ise düşük puanlama yapma eğiliminde olmalarıdır (Uyarlıgil, 2008).

2.1.13.11. Atıf Hataları

Değerlendiricilerin kendileri veya başkalarının davranışlarının sebeplerini bazı varsayımlara dayandırarak açıklama eğiliminde olmalarıdır. Davranışın nedeni değerlendiricinin kendisine dayanıyorsa “içsel atıf”, kendisinden çok dış çevreden kaynaklanıyorsa “dışsal atıf” söz konusu olmaktadır (Göksel, 2013; Karakuş, 2004).

2.1.13.12. Sistemden Kaynaklanan Hatalar

Sistemden kaynaklanan hatalar; “standart eksikliğinin neden olduğu hatalar, değerlendirme kriterlerine yanlış ağırlık verilmesinden kaynaklanan hatalar, değerlendirme esnasında farklı ölçütlerin kullanılmasından kaynaklanan hatalar, performans değerlendirme sisteminin karmaşıklığı” gibi değerlendiricilerin dışındaki faktörlerden kaynaklanan değerlendirme hatalarıdır (Baykal, 1994).

Özetle; performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında yapılan en yaygın hata, benzer kurumların kullandığı mevcut değerlendirme yöntemlerinden birini veya birkaçını seçerek, çalışılan örgüte uyarlanmaya çalışılması ya da tüm çalışanlar için tek tip bir değerlendirme yönteminin uygulanmasıdır. Bu yaygın hatalar, aslında alışveriş esnasında satın alınan bir gömleğin herkese uymasını beklemek gibidir. Bir diğer ifadeyle, örgütler de insanlar gibidir ve her birinin görülmeyen ruhları bulunmaktadır. Bu yüzden A örgütünden, B örgütüne gidildiğinde, büyük bir fark göze çarpmaktadır. İşte bu ruh, o örgütü oluşturan çalışanlar, çalışılan ortam, çalışılan bina, üretilen ürün, kurum kültürü gibi hususların birleşiminden oluşan bir kavramdır.

2.1.14. Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme)

Örgütler, farklı yapısal özelliklere ve geleneklere sahip oldukları için kendi insan kaynakları politikalarına uygun olarak farklı ücretlendirme sistemleri uygulamaktadırlar. Uygulanan bu sistemler daha çok; “kıdeme dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemi, takıma dayalı ücret sistemi, özendirici ücret sistemi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013). Görüldüğü üzere performansa dayalı ücretlendirme sistemi, günümüzde uygulanmakta olan ücret sistemlerinden sadece birisidir.

Örgütlerde geçmişten bugüne kadar bazıları belirli bir zaman diliminde yapılan işi bazıları ise belirli bir miktarda yapılan işi temel alan pek çok ücretlendirme ya da ödeme sistemi kullanmaktadır (Akçakanat ve Çarıkçı, 2019). Günümüzde, küreselleşmenin de sebep olduğu rekabet ortamının örgütleri çalışanların performansı ile ücretlerini ilişkilendiren stratejilere itmesi nedeniyle, performansa dayalı ödeme sistemi bu yöntemlerin başını çekmektedir (Karimi ve Singh, 2004). Performansa dayalı ödeme sisteminin temeli de performansa ve tabiatıyla performans değerlendirmelerine dayandığı için önceki bölümlerde detaylı bir şekilde performans değerlendirme kavramından ve performans değerlendirme sistemlerinin özelliklerinden söz edilmiştir.

Armstrong (2006) performansa dayalı ücreti (performance-related pay); üzerinde anlaşılan hedefler, performans ölçümü, gösterilen performans, performans değerlendirme ve performans ödemesi bileşenlerinden oluşan ve performans düzeyi ile ücret düzeyi arasında ilişki kuran bir metodoloji olarak tanımlamaktadır. Hanley ve Nguyen (2005), performansa dayalı ücreti, çalışanların performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenen parasal ödülün çalışanların ücretlerine yansıtılması olarak açıklamaktadırlar.

Yaygın uygulama olarak, performansa dayalı ücretlendirme sisteminde ücret seviyeleri, teşvikler, ikramiyeler çalışanların göstermiş olduğu performansın daha önce belirlenmiş amaçlara/hedeflere göre değerlendirilmesi baz alınmaktadır. Performansa göre ücretlendirmenin mantığında, yapılan işe ve belirlenen hedeflere bağlı olarak ortaya çıkan performans doğrultusunda çalışanların “ücretinin farklılaştırılması” yer almaktadır (Şendoğdu, 2014).

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, kıdeme dayalı ücretlendirmenin aksine, bir taraftan çalışanın gösterdiği performans esas alınmakta ve “performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi” arasında ilişki kurulmakta, diğer taraftan çalışanların örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek yönünde motive edilmeleri amaçlamaktadır. Para, doğası gereği, genel olarak her ortamda güçlü bir motivasyon aracı olduğundan, yapılan araştırmalarda da performansa dayanan ücretlendirme sisteminin çalışanların motivasyonunu artırmada etkili bir araç olduğu, bu sistemin uygulanması ile organizasyonlarda yüzde 1 ile yüzde 35 oranında verimlilik artışı sağlanabileceği, yüksek ve düşük performanslı çalışanların fark edilmesinin sağlanabileceği, çalışanlarda örgütsel bağlılığı artıracığı, çalışanlardaki eşitsizlik algısını ortadan kaldıracağı ve örgütsel adalet algısını güçlendireceği raporlaştırılmıştır. Örgütleri performansa dayalı ücretlendirmeye yönlendiren genel sebepler ise; verimlilik, karlılık gibi alanlarda örgütü daha yüksek performans düzeyine ulaştırmak, çalışanların kazanımlarını artırmak, esneklik ile iş gücü

maliyetlerini azaltmak, böylece yüksek performanslı çalışanları ödüllendirmek, cazip bir örgüt haline gelmek olarak sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Performansa dayalı ödeme sayesinde çalışanların ücretlerinin aynı anda topluca artırılması yerine, sadece yüksek performanslı çalışanların ücretleri artırılmakta, bu vesileyle hem örgütsel adalet sağlanmış olmakta hem de verimsiz çalışanların da bu sürece katılmaları ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır (Kestane, 2003).

Sabuncuoğlu (2013) etkili bir performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kurulması sürecinde “performansın doğru ölçümü, performans priminin belirlenmesi, çalışanların sistemi kabullenmesi, ödüllendirme zamanının iyi belirlenmesi, sistemin kapsamının iyi belirlenmesi” gibi birtakım faktörlerin mutlaka dikkate alınması gerektiğini öne sürmektedir.

2.1.15. Performansa Dayalı Ödeme (Ücretlendirme) Sistemleri

Performansa dayalı ücret sistemleri genel olarak “özendirici ve liyakata dayalı” ücret sistemleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Akçakanat ve Çarıkçı, 2019). “Özendirici ücret sistemleri (incentive pay plans)”, çalışanlarının motivasyonlarının artırılması maksadıyla kök ücrete ilave olarak teşvik primi ödenmesidir (Cichelli, 2004). Bu sistemde performans ile ücret düzeyleri arasındaki ilişki satış hacmi gibi bazı standartlar ve birtakım göstergelerle belirlenmektedir (Uyarlıgil, 2008). Özendirici ücret yönteminde çalışanlar kendilerinden beklenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşılması durumunda alınacak ödülleri bilmektedir. Bu ödüller de prim veya teşvik şeklinde olmaktadır (Bunning, 2004).

“Liyakata dayalı ücret sistemleri (merit-pay plans)” uygulamalarında daha sık rastlanan sistem, performansa dayalı ödemedir. Bu sistemin en önemli bileşeni performans değerlendirmeleridir. Bu nedenle de liyakata dayalı ücret sisteminin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için örgütün düzgün ve sağlıklı işleyen bir performans

değerlendirme sistemine sahip olması gerekir (Eskew vd., 1996). Özendirici ücret sistemlerinde çalışanların eline geçen ödemelerin büyük bir bölümü bu sisteme göre belirlenmekte ve performans farklılıklarına göre çalışanların ödemeleri de farklılaşmaktadır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde ise amaçlanan çalışanın bulunduğu ücret sınıfı içerisinde ücret yapısı bozulmadan çalışanın elde ettiği ücretin küçük bir kısmı bu sistemden etkilenmektedir (Uyarlıgil, 2008). Diğer taraftan, bu sistemde performans değerlendirme yönteminden ya da değerlendiricilerden kaynaklanan performansın ölçümü sorunları yaşanabilmektedir (Campbell vd., 1998) Ayrıca, liyakata dayalı ödeme sistemlerinin uygulandığı örgütlerde, çalışanların yöneticilerinin gözüne girmeye çalışarak belirlenen ücret artışlarından daha fazla pay alma çabasına girdikleri gözlenmektedir (Prendergast, 1999).

2.1.16. Performansa Dayalı Ödeme Sistemi Türleri

Ücret ile performans arasında bağ kurmak isteyen örgütler kendi yapılarına uygun ödeme sistemleri uygulamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri “bireysel performansa dayalı ücret, takım performansına dayalı ücret, örgüt performansına dayalı ücret” olmak üzere üç farklı düzeyde incelenmektedir (Akçakanat ve Çarıkçı, 2019).

Bireysel performansa dayalı ücret, çalışanların ayrı ayrı performanslarını artırmaları sonucunda bütün örgütün performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu sistemde çalışanların ücret artışları, çalışanların bireysel olarak gösterdikleri performansın ücret ile ilişkilendirilmesi sonucunda belirlenmekte, ödeme, çalışanların bireysel performanslarına bağlı olarak “kök ücretlerine yapılan artış” ile sağlanmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanların ücret artışı geçmiş dönemlerde gösterdikleri performansa göre şekillenmektedir (Şendoğdu, 2014). Günümüzde kullanılan bireysel performansa dayalı ödeme sistemlerine ise “Halsey ücret sistemi, Rowan ücret sistemi, Bedeaux ücret sistemi, Taylor (değişken parça başı) ücret sistemi,

Grantt ücret sistemi, Emerson ücret sistemi, doğrusal parça başı ücret sistemi, standart saat ücret sistemi, komisyona dayalı ücret sistemi” örnek verilebilir (Akçakanat ve Çarıkçı, 2019).

Takım (grup) performansına dayalı ücret sistemleri, örgütte birçok işin birleşmesi neticesinde ortaya tek bir ürünün çıktığı, yapılan işin takım çalışmasını gerekli kıldığı, çalışanları doğrudan denetlemenin mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadır (Cascio ve Aguinis, 2005). Bu sistem ile çalışanlar arasında rekabet değil, iş birliği ve grup dayanışması hedeflenmektedir (Şendoğdu, 2014). Takım performansına dayalı ücret sayesinde ürün ve hizmet tesliminde gerekli zamanlar kısaltmakta, maliyetler düşürülmekte ve kaliteyi artırmak mümkün olabilmektedir (Balkin ve Montemayor, 2000). Bu sistem çalışanlarca daha kabul görmekte, takım ruhu güçlenmekte, çalışanlar arasında daha sağlıklı bir rekabet ortamı sağlanmaktadır. Ancak bu sistemde takım üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapmanın zorluğu, çalışanlar arasındaki sorumluluk dağılımının sorumsuzluğa dönüşme ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle performansı yüksek olan çalışanlar ile düşük olanlar arasında olumsuz tavırlar meydana gelebilmekte ve bu durum da bireysel motivasyonların düşmesine neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri, performansa dayalı birey ya da takım uygulamaları ile karşılaştırıldığında daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde, çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri, iş birliğine yönelmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır (Paksoy, 2006; Şendoğdu, 2014). Bu sistemde çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda örgütün rekabet gücünü artırmaya çalışmaktadırlar. Örgüt performansına dayalı ücretlendirme sistemlerinde olası gelir artışı ya da gelir azalışı çalışanlara paylaştırılmaktadır. Ayrıca bu sistem ile prim hesaplamaları kolaylaşmakta, çalışanların yönetime katılması ve yönetimin asıl işine odaklanması sağlanmaktadır. Günümüzde kullanılan örgüt performansına dayalı ücret sistemlerine,

kazanç paylaşımı sistemi (Scanlon planı, Rucker planı, Improshare planı, Lincoln planı, Duncan planı) ve kâr paylaşım sistemi (peşin kâr paylaşımı, ertelenmiş kâr paylaşımı) örnek gösterilebilir (Akçakanat ve Çarıkçı, 2019).

Özetle; performans, çalışanların belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmeye yönelik edinimlerinin toplamıdır. Örgütler için oldukça etkili sonuçları olan performans değerlendirmenin dünyadaki örnekleri 1900’lü yılların başlarına, ülkemizdeki örnekleri ise Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar dayanmaktadır. Performans değerlendirme ile iş performansı hakkında bilgi edinilebilmekte ve yapılan değerlendirme işin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme, birden çok faaliyetten oluşmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme için doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmeli, bunun için de sistem adil olmalı ve tamamıyla işe yönelik oluşturulmalıdır. Değerlendirme kriterleri yapılan işe ve çalışanın sorumluluklarına uygun olmalı, kriterler tüm çalışanlar tarafından anlaşılır ve açık olmalıdır. Değerlendirmenin kimler tarafından ve hangi periyotlarla yapılacağı kadar, değerlendirmeden sorumlu olan personelin hem örgütlerine hem de uygulayacakları performans değerlendirme yönetimine ilişkin doğru ve yeterli bilgiye sahip olması da önemlidir. Uygulanacak yöntem, örgütün yapısal koşullarına ve ruhuna uygun olmalıdır. Performans değerlendirmede, farklı kriterlere göre sınıflandırılan farklı yöntemler kullanılmakta ve sistem ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun değerlendirciden kaynaklanan birtakım değerlendirme hataları görülebilmektedir. Bu hataların en yaygın olanı örgüte uygun olmayan yöntemlerin uyarlanmaya çalışılması ya da tüm çalışanlar için tek tip bir değerlendirme yönteminin kullanılmasıdır.

Performansa dayalı ödeme sistemi ise; daha yüksek verimliliğe ve kârlılığa ulaşmak, yüksek performanslı çalışanlara daha yüksek ücret ödeyerek örgütsel adaleti

sağlamak, çalışanların motivasyonlarını artırmak gibi amaçlarla günümüzde uygulanmakta olan en yaygın ücret sistemlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Motivasyon

Bu kısımda motivasyon kavramı açıklanarak motivasyona ilişkin kuramlara ve motivasyon araçlarına yer verilecektir.

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Türkçeye Fransızcadan geçen bir sözcük olan motivasyon, “isteklendirme”, “güdüleme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Teşvik etmek, harekete geçirmek anlamlarında kullanılan kavram alanyazında bir çalışanı belirli bir amaç için harekete geçiren gücü ifade etmektedir. Alkış ve Öztürk’e (2009) göre, motivasyon kavramının 140’den fazla tanımı vardır, bu kadar fazla tanıma sahip olması da motivasyonu karmaşık bir olgu haline getirmektedir. Motivasyon, çalışanları örgüt içerisinde bir davranışı gerçekleştirmek üzere harekete geçiren, gayret derecesini ve işin bitirilme süresini belirleyen güçtür.

Güdü ve motivasyon kavramları insanın içinde bulunan ve çalışma hayatında bireyleri başarılı olmaya teşvik eden kavramlardır. Bu durum, bir his, ihtiyaç ya da tutku da olabilir, ancak kişiyi mutlaka bir şekilde harekete geçmeye iter. İç dürtüler ise ne kadar kuvvetli olursa olsun, kişinin istekleriyle uyuşmuyorsa ve onu harekete geçiremiyorsa, etkili olmamaktadır. Özellikle enerji ve kararlılık gibi motivasyon belirtileri örgütlerin işe alım sırasında aradıkları özelliklerdir. Hatta Manpower Studies Enstitüsü raporunda motivasyon kavramının çok kullanılan eşanlamlıları “işe yaklaşım, oryantasyon, isteklilik, kendini adanmak, çalışma arzusu, şirket ve çalışan uyumu” olarak belirlenmiştir (Adair, 2013).

Bir başka tanıma göre, insan davranışlarını harekete geçiren ve belirli bir doğrultuya yönlendiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonda asıl

amaçlanan çalışanların iş başarılarının artırılmasının, görünmeyen güçlerini kullanmalarının, o örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. Bu nedenle motivasyon olgusu, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının giderilmesinden, onun kendini gerçekleştirmesine kadar pek çok evreyi kapsamaktadır (Şendoğdu, 2014).

Diğer bir tanıma göre, motivasyon üç işleve hizmet eden bir güç olarak nitelenmektedir. Bu güç, insanları harekete geçirmekte, hedeflerine ulaşmaları için yönlendirmekte ve harcanan çabalarını sürdürmelerini sağlamaktadır (Riggio, 2014).

Pink (2015) ise motivasyon olgusuna, “Motivasyon 1.0, Motivasyon 2.0, Motivasyon 3.0” şeklinde bir işletim sistemi olarak yaklaşmaktadır. Motivasyon 1.0, insanları biyolojik canlılar olarak görmekte ve yaşamak için mücadele verdiğini varsaymakta; Motivasyon 2.0, insanoğlunun yaşadığı ortamdaki ödül ve cezalara tepki verdiğini savunmakta; Motivasyon 3.0 (içsel motivasyon) ise, insanların üçüncü bir güdüsü olduğunu, o güdünün haz alma, görevin verdiği keyif, yeni şeyler öğrenme ve yaratma, kendini ve dünyayı geliştirme, iyileştirme, topluma fayda sağlama unsurlarını içerdiğini öne sürmektedir. Özellikle örgütler yataylaştıkça, kendi kendini motive edebilen kişilere ihtiyaç duyulmaya başlanmış, “Wikipedia” örneğinde olduğu gibi çalışanların nasıl motive edileceğini düşünmek zorunda olan kimselerin olmaması örneği ortaya çıkmaya başlamıştır.

Kaplan’a (2007) göre motivasyon kavramı, bireyleri o davranışa iten, bu davranışın şiddet ve yönünü belirleyen, davranışın sürekliliğini sağlayan iç ve dış sebepleri içermektedir. Ona göre motive edilmiş davranışlar amaca yönelik olmaları, canlılıkları, harcanan enerji, devam süreleri sebebiyle diğer davranışlara göre daha organize dirler.

Motivasyon insanların itici kuvvetler vasıtasıyla amaçlı davranışlar sergileme sürecidir. Bu süreçte çalışanları motive eden faktörler ve araçlar, çalışanların farklı

ihtiyaçları, psikolojik yapıları, bireysel farklılıkları olduğundan kişiden kişiye değişim göstermektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Motivasyon unsurları; farklı kültürel, sosyal, ekonomik girdilere sahip çalışanları yapısında bulunduran uluslararası şirketler veya çok uluslu şirketler için de önem arz etmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlerin başarıları yurtdışına gönderilen çalışanın başarısına bağlı olduğundan, bu çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Yaşanılan coğrafya, kullanılan dil, dini farklılıklar, çalışma koşulları, ihtiyaçlar çalışanlar için seçilecek motivasyon araçlarında etkili olmaktadır. Söz gelimi, Japon alışanlar örgütlerine karşı daha fazla bağlıyken, Latin Amerikalı alışanlar örgütlerinden daha çok yöneticileri için çalışma eğilimi gösterirler. Amerika’da rekabet olgusu ne çıkarken, Japonya ve diğer Asya lkelerinde rekabet bir sorun haline gelebilmektedir. Diğer taraftan, çalışanları motive etmede yararlanılan ödül ya da güdülerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi sebebiyle, bazı ülkelerde saygınlık, bağımsızlık gibi maddi olmayan unsurlar daha motive edici olurken, bazı toplumlarda para, tatil gibi maddi unsurlar daha güçlü itici faktörler haline gelebilmektedir (Bayat vd., 2015).

Motive olan çalışanlar örgüt içinde yüksek performans göstermekte, enerjik, kararlı ve azimli, yaptıkları işe karşı ilgili ve duyarlı olmakta, zamanı israf etmemekte, sorunları bytmek yerine çözüm bulmaya çalışmakta, sorumluluktan kamamakta, değişime direnç göstermemektedir (zpek ve Aktan, 2013, Gl ve Ala,2014).

2.2.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları, örgütteki çalışanların motive olmalarını sağlayan faktörleri açıklamaktadır. Riggio (2014) motivasyon bağlamındaki kuramları; ihtiyaç kuramları, davranış tabanlı kuramlar, iş tasarımı kuramları ve bilişsel kuramlar olmak üzere dört grupta sınıflandırmaktadır:

- *İhtiyaç kuramları*: ihtiyaç hiyerarşisi kuramı, ERG (var olma) kuramı, başarı ihtiyacı (sosyal motivasyon) kuramı,
- *Davranış tabanlı kuramlar*: pekiştirme (davranış şartlandırma) kuramı, hedef belirleme (amaç) kuramı,
- *İş tasarımı kuramları*: çift faktör (etmen) kuramı, iş özellikleri modeli,
- *Bilişsel kuramlar*: eşitlik kuramı, bekleyiş (beklenti) kuramından

oluşmaktadır ve herbiri aşağıda açıklanmıştır. Bu kuramlara ilave olarak “Özerk Benlik Yönetimi Kuramı” da incelenmiştir.

2.2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı motivasyon konusunda en çok başvurulan kuramlardan biridir. Kuram, insanın davranışlarına ihtiyaçları yön verdiğini ve bu ihtiyaçların da bir hiyerarşisi bulunduğunu ileri sürmektedir. Bir başka deyişle, bu ihtiyaçlar arasında önem önceliği vardır. Maslow, bu ihtiyaçları beş grupta sınıflandırmış ve ihtiyaçları en temelden başlamak üzere piramit biçiminde yukarıya doğru sıralandırmıştır.

Piramadin en alt basamağında insanların hayatlarını sürdürmeleri için gerekli olan yemek, içmek, uyumak, cinsellik, barınmak gibi temel ihtiyaçlar olarak adlandırılan “fizyolojik ihtiyaçlar” yer almaktadır. İkinci basamakta insanların fiziksel ve psikolojik olarak güvenli ortamda bulunma ihtiyaçlarını anlatan “güvenlik ihtiyacı” bulunmaktadır. Üçüncü basamakta bir gruba ait olma isteği ve bu grubun üyeleri tarafından sevilme anlamına gelen “ait olma ve sevgi ihtiyacı”, dördüncü basamakta insanların davranışlarının ve yaptıklarının başkaları tarafından beğenilmesi ve kabul edilmesini ifade eden “takdir edilme ve saygı ihtiyacı”, beşinci basamakta yani piramidin en tepesinde ise insanların bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek ulaşabilecekleri en üst makama ulaşmak istemeleri duygusunu anlatan “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” yer almaktadır (Maslow, 1970).

Maslow’a göre ancak insanların ihtiyaacı bilindikten sonra bu ihtiyaçlar piramitteki sırayla en alttan en üste doğru karşılanmaya çalışılmalıdır. İnsanların alt basamaktaki ihtiyaçları karşılanmadan üst basamaklardaki ihtiyaçları gün yüzüne çıkmamaktadır (Sarpkaya, 2006). Böyle bir durumda ihtiyaçlar karşılanırsa dahi motive edici etkisi olamamaktadır.

2.2.2.2. ERG (Var Olma) Kuramı

Maslow’un kuramı üzerine inşa edilen Alderfer’in ERG kuramı, Maslow’un beş kategoride incelediği temel ihtiyaçları üç kategoriye indirgemıştır. Alderfer “var olma (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth)” kavramları ile insanların temel ihtiyaçlarını tanımlamıştır.

ERG kuramına göre; çalışanların motive edilebilmeleri için Maslow’un hiyerarşisine benzer şekilde öncelikle çalışanların varlıklarını sürdürebilecekleri ihtiyaçlarının giderilmesi, daha sonra çalışanların sosyalleşmesini sağlayacak ilişki ortamının kurulması, son olarak ise çalışanların gelişmesi için imkân sağlanması gerekmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009; Riggio, 2014).

2.2.2.3. Başarı İhtiyacı (Sosyal Motivasyon) Kuramı

McClelland’ın Başarı İhtiyacı kuramı, Maslow’un hiyerarşisini görmezden gelerek çalışan motivasyonu için gerekli üç ihtiyacın “başarı gereksinimi, güç kazanma gereksinimi, ilişki kurma gereksinimini” olduğunu öne sürmüştür. Kuram daha çok bir örgütte çalışanların sosyal ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Kurama göre çalışanlar, örgüt içerisinde sosyalleştikçe ve diğer çalışanlar ile bağlarını geliştirdikçe örgütlerine olan bağlılıkları artmakta, böylece motivasyonları da artmaktadır.

Maslow ve Alfred’in ihtiyaç kuramlarının aksine, McClelland’ın kuramı çalışan motivasyonunu artırmak için çalışma ortamında yaygın olarak kullanılmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009; Riggio, 2014).

2.2.2.4. Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Kuramı

Davranış tabanlı kuramlardan olan pekiştirme kuramı, “pekiştiricilerin ve cezaların” motivasyon üzerinde oynadığı rolü vurgulamaktadır. Davranışı şartlandırma yani pekiştirme; davranışın nasıl meydana geldiğini temel almaktadır. Davranışlardaki bilinçli değişimleri sağlayacak olan temel faktörse “öğrenme”dir. Öğrenmeye ilişkin yapılan en kapsamlı araştırma Skinner’in “İşlemsel Şartlandırma Kuramı” olarak karşımıza çıkmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009).

Pekiştirme kuramı edimsel koşullanmadan yararlanır ve davranışın neticeleri ile harekete geçirildiğini savunur. Bir davranış sonrasında aynı davranışın tekrarı için motivasyonu artıran sonuç “pekiştirici”dir. Bu pekiştiriciler övgü, para, sırt sıvazlama gibi olumlu olabileceği gibi, dikkatli bir yöneticinin öfkesinden kaçınmak için işinde daha çok çalışma durumu gibi olumsuz da olabilmektedir. Burada önemli olan husus hem pozitif hem de negatif pekiştirme o davranışın ortaya çıkması için motivasyonu artırmaktadır (Riggio, 2014).

Ceza ise bir davranışın yapılmasını izleyen hoş olmayan herhangi bir sonucu ifade eder. Cezanın etkisi davranışın yeniden yapılması meyilini zayıflatır. Cezanın kronik olarak kullanımı çalışanlarda kızgınlık ya da düşmanlık hissi yaratabilir ve moralleri düşürebilir. Cezalı çalışanlar ceza veren yöneticilerden intikam almayı düşünebilir. Bu nedenle cezanın genel olarak zayıf bir yönetim stratejisi olduğu da vurgulanmaktadır (De-Lara, 2006).

2.2.2.5. Hedef Belirleme (Amaç) Kuramı

Hedef belirleme kuramı, çalışanlar için zorlu hedefler belirlenmesini ve çalışanların bu hedeflere bağlı olmasını motivasyonun anahtarı olarak görmektedir. Bu kuram, çalışanların motive olması için hedeflerin açık, ulaşılabilir, ölçülebilir olarak belirlenmesi gerektiğini vurgular. Hedef belirleme kuramı Edwin Locke ile ilişkilidir

(Riggio, 2014). Locke, hedeflerin insanların davranışları ve performansları üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Champoux, 2016).

2.2.2.6. Çift Faktör (Etmten) Kuramı

İş tasarımı kuramları, işlerin yapı ve tasarımını çalışanların motivasyonunda temel faktörler olarak belirtmektedir. Bu kuramlardan olan Herzberg'in çift faktör kuramı, motivasyonun belirlenmesinde “iş tatmini ve tatminsizliği” boyutlarına odaklanmaktadır (Riggio, 2014). Bu kuram, “Motivasyon-Hijyen Kuramı” olarak da adlandırılmakta ve motivasyon unsurları motivasyon (motive ediciler) ve hijyen olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Motivasyon grubunda, iş ile ilgili olan doyum sağlayıcı ve güdüleyici faktörler yer alırken, hijyenler grubunda iş yapılırken karşılaşılan ve doyumsuzluk yaratan faktörler yer almaktadır (Herzberg vd., 1993; Yelboğa, 2008).

Bir başka ifadeyle, birinci gruptaki motive ediciler “olumlu”, ikinci gruptaki hijyenler ise “olumsuz” faktörler olarak nitelenmektedir. Başarı, gelişme, tanınma, ilerleme gibi olumlu olan faktörler çalışanlar açısından motivasyonu artırırken, şirket politikaları, yönetim, denetim, ücret, statü, güvenlik gibi konularda yaşanan olumsuzluklar ise motivasyonu düşürmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009).

2.2.2.7. İş Özellikleri Modeli

İş özellikleri modeline göre çalışanların motive olması için “işin anlamlılığının artması, iş sonuçlarından daha fazla sorumluluk hissetme, iş faaliyetlerinin güncel sonuçları hakkında bilgi sağlama” olmak üzere üç kritik psikolojik durumun deneyimlenmesi gerekmektedir. Bu deneyimin yaşanması içinse “beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin anlamlılığı, otonomi, geri bildirim” olmak üzere beş temel iş özelliğinin bulunması gerekmektedir. Belirtilen üç kritik psikolojik durum ve beş temel iş özelliği “iş özellikleri modelini” ortaya çıkarmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976).

2.2.2.8. Eşitlik Kuramı

Bilişsel teorilerinden olan eşitlik kuramı, çalışanların *iş girdilerini*, kendi *çıktıları* ile orantılı olarak tuttuklarında motive olduklarını belirtmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar kendilerine eşit ya da adil davranıldığı zaman motive olmaktadır. İlk defa Adams (1965) tarafından dile getirilen eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgüte deneyim, eğitim, enerji, çaba gibi girdilerini getirir. Böylece, ücret, yan ödeme, tanınma gibi birtakım çıktılarını almayı beklerler. Çalışanlar koşulların adil olup olmadığını görmek için kendi girdileri ile çıktıları arasında diğer çalışanları ile sosyal karşılaştırmalar yaparlar.

Bir diğer deyişle, eşitlik kuramında, çalışanlar algılanan eşitsizliklerin azalması ile motive olurlar. Çalışanlar, kendi örgütlerinde yaptıkları iş, harcadıkları emek ve aldıkları ücreti bir kıyas aracı olarak kullanmakta ve diğer çalışanlarla veya diğer kurumlardaki çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar (Riggio, 2014). Çalışanlar eğer aynı işi yapanlara ve aynı emeği harcayanlara göre kendilerinin daha az ücret ve ödül aldığını farkedirse, motivasyonları olumsuz etkilenmekte ve bu yaptıkları işe de yansımaktadır (Gül ve Alaç, 2014).

Bolino ve Turnley (2008) eşitlik kuramında göz önünde bulundurulması gereken diğer hususlara ek olarak kültürel farklılıkların da dikkate alınması gerektiğini iddia etmişlerdir. Onlara göre çalışanlar girdilerini ve çıktılarını kıymetlendirirken yaptıkları karşılaştırmalarda içinde yaşadıkları kültürel yapılardan da etkilenmektedirler.

2.2.2.9. Bekleyiş (Beklenti) Kuramı

Bilişsel kuramlardan bir diğeri, Vroom (1995) tarafından geliştirilen, çalışanların beklentilerine odaklanan bekleyiş kuramıdır. Bekleyiş kuramına göre, çalışanların motivasyonlarını, yaptıkları işin sonucunda ne elde edeceklerine dair beklentileri şekillendirmektedir (Özer ve Bakır, 2003).

Bu kuram, “amaç değeri, araçsallık, beklenti” olmak üzere üç temel unsurdan oluşan, motivasyonun çaba-performans-çıktı arasındaki ilişkilerle ilgili beklentilere dayandığını belirten bir modeldir ve VIE (valence, instrumentality, expectancy) kuramı olarak da bilinmektedir. Eşitlik kuramında olduğu gibi beklenti kuramı da rasyonel bireyler olan çalışanların davranışlarının, belirli bir hareket biçiminin potansiyel maliyet ve faydalarının analiziyle olabileceği öngörmektedir (Riggio, 2014).

Alkış ve Öztürk (2009)’e göre çalışanların yaptıklarının kalitesini ve başarılarını ise görevleri sonunda elde edecekleri ödüller belirlemektedir. Her çalışanın değer verdikleri ödüller ise farklılık gösterebilmektedir. Ödülle ilgili beklenti ise bu ödülün gerçekleşme ihtimaline göre artabilmektedir. Özetle bu kuram çalışanların bu ödüller vasıtaıyla motive olacaklarını varsaymaktadır (Gül ve Alaç, 2014).

2.2.2.10. Özerk Benlik Yönetimi Kuramı

Özerk Benlik Yönetimi Kuramı (Self-Determination Theory), Öz-Belirleme Kuramı olarak da adlandırılmakta olup Ryan ve Deci (2000) tarafından geliştirilmiştir. Kuram çalışanlar arasındaki farklılıkları iç(sel) ve dış(sal) motivasyon düzeyleri açısından ele almaktadır. İç motivasyon, çalışanların zevk aldıkları ya da ilgi duydukları için bir etkinliği deneyimlemeleriyle ilgili motivasyon türüdür. Dış motivasyon ise çalışanın yaptığı etkinlikten ziyade o “etkinliğin sonuçlarıyla” ilgilenir. Çalışanların iç motivasyonu yüksek olduğunda, yaptıkları işleri ilginç ve eğlenceli görmeye başlarlar. Halbuki dış motivasyonu yüksek olan çalışanlar daha çok yaptıkları işe ilişkin ödül kazanmak, beraber çalıştığı diğer çalışanlar ya da yöneticiler tarafından takdir edilmek ya da onaylanmak, suçluluk hissetmemek için işlerini yaparlar (Dysvik ve Kuvaas, 2013).

Özerk Benlik Yönetimi Kuramı, motivasyonu çalışanın yaptığı eylemin amacını yansıtmaya durumuna göre “kontrollü ve özerk motivasyon” olmak üzere iki boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlara ilişkin olarak; *dış(sal) düzenleme* (extrinsic regulation) ve *içselleştirilmiş düzenleme* (iç motivasyon) (intrinsic motivation/regulation) işkoliklik,

tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi çalışanlar için “olumsuz sonuçlarla” ilişkili olan “kontrollü motivasyon” türlerini yansıtır. *Kişisel düzenleme* (identified regulation) ya da *kimlikleştirme (özdeşleştirme) düzenleme* ile iç (*içe yansıtılan*) düzenleme (introjected regulation) örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi pozitif sonuçlarla ilgilenen “özerk motivasyon” türlerini anlatır. Motivasyonun tersine “*motive olmama (amotivation)*” ise bir eyleme yani işe karşı çalışanın ilgi duymamasına odaklanır (Deci ve Ryan, 2008; Fernet vd., 2012; Ryan ve Deci, 2000).

Gagné vd. (2014) ise dışsal düzenlemeyi; “dışsal düzenleme-sosyal” ve “dışsal düzenleme-maddesel” olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. Dışsal düzenleme-sosyal, çalışanın başkalarının (amir, meslektaş, aile) kendisine daha fazla saygı duymasını sağlamak, onayını almak ve kendisine yönelik eleştirilerden kaçınmak için gösterdiği çabayı yansıtmaktadır. Dışsal düzenleme-maddesel ise çalışanın ekonomik olarak ödüllendirilmek, daha fazla iş güvenliği elde etmek ve işini kaybetmemek için çaba sarf etmesini açıklamaktadır.

2.2.3. Motivasyon Araçları

Çalışanların iş yaşamında tatminlerini ve motivasyonlarını artırmak ve devam ettirmek için faydalanılan her türlü yöntem veya uygulama motivasyon araçları kapsamına girmektedir. Motivasyon araçlarının kullanılmasındaki asıl maksat, çalışanların istek ve arzularını artırarak onların gayretli olarak çalışmalarını sağlamak olarak öngörülmektedir (Özüpek ve Aktan, 2013).

Çalışanların motivasyonlarını artırma noktasında başvurulabilecek örgütsel yöntemlerin başında ekonomik araçlar gelmektedir.

2.2.3.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların motivasyon araçları yaygın olarak ekonomik temellidir. Çalışanların bir örgütte çalışmasındaki, o örgüte girmesindeki ana sebep bir gelir elde etme güdüsüdür.

İşte ekonomik temelli olan bu araçlar “prim ya da primli ücret, ücret artışı, ekonomik ödüller, karara katılma” olarak sıralanabilmektedir (Keser, 2006).

2.2.3.2. Psiko-sosyal Araçlar

Çalışanların bizzat kendileriyle ilgili olan ve çalışanlarda algı ve tutum değişikliklerini amaçlayan araçlardır. Bu araçlar kalıcı motivasyonun çalışanın içinden kaynaklanan (içsel motivasyon) motivasyon olduğunu savunduğu için “içsel araçlar” olarak da isimlendirilmektedir (Gül ve Alaç, 2014). Psiko-sosyal araçların temelinde çalışanların ekonomik varlıklar olmalarının yanında sosyal varlıklar da oldukları düşüncesi yer almaktadır. Bu araçlar; “sosyal katılma, sosyal uğraşlar, psikolojik güvence, yükselme olanakları, değer ve statü, çalışmada bağımsızlık” olarak sınıflandırılmaktadır (Keser, 2006).

2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Çalışanların ve örgütlerin birbirlerinden beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütün bir parçası olarak üretime yaptıkları katkının karşılığını örgütten almayı beklerler (Gümüş ve Sezgin, 2012). Bu noktada örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları “amaç birliği, eğitim, iletişim, yetki devri, yükselme, örgütsel destek” olarak sınıflandırılmaktadır (Keser, 2006).

Gümüş ve Sezgin (2012), bu araçlara esnek zaman, kalite çemberleri, iş basitleştirme, performans değerlendirme, iş zenginleştirme, takım çalışması, iş tasarımı, liderlik, kendi kendini motive etme, iş genişletme ve iş değiştirme gibi uygulamaları da eklemektedir.

Özetle; motivasyon, çalışanları belirli amaçlara ulaşmayı sağlayacak iş eylemleri için harekete geçiren ve bu eylemlerin organize edilmiş bir şekilde sürdürülmesini sağlayan güçtür. Motivasyon çalışanlar üzerinde; örgüt içinde gösterdikleri performansını artırmak, hedefe yönelik olmak, sorumluluk alabilmek, inisiyatif kullanabilmek, zamanı doğru kullanmak, çözüm odaklı olmak yönünde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Alanyazında, motivasyon kavramını ve çalışanların motive olmalarını sağlayan faktörler, genel olarak dört grupta sınıflandırılan, farklı kuramlar ile açıklanmaktadır. İlk grupta yer alan ve motivasyon konusunda en çok başvurulan kuramlar olan ihtiyaç kuramları, motive olma sürecini ihtiyaçlarla ilişkilendirmektedir. Farklı ihtiyaçlara odaklanan bu kuramların ortak noktası insan davranışlarına ihtiyaçların yön verdiğini savunmalarıdır. İkinci grupta yer alan kuramlar davranış temeline dayanmakta ve motivasyonu açıklamak için davranış şartlandırma ya da hedef belirlemeye odaklanmaktadır. Üçüncü grupta yer alan iş tasarımı kuramları işin anlamlılığına ve dördüncü grupta yer alan bilişsel kuramlar algılanan eşitsizliklerin azalmasına odaklanmakta ya da çalışanların işin sonucunda elde edeceklerine ilişkin beklentileri ile motivasyonları arasında bağ kurmaktadır.

Motivasyon konusunun bir diğer boyutu, çalışanların motivasyonlarını artırmak ve devamlılığını sağlamak için kullanılan yöntem veya uygulamaları kapsayan motivasyon araçlarıdır. Bu araçların ilki ve en yaygın olarak kullanılanı ekonomik araçlardır. Diğer motivasyon araçları çalışanların aynı zamanda sosyal varlıklar da oldukları temeline dayanan psiko-sosyal araçlar ve yaptıkları iş karşılığında örgütten beklentilerini hedef alan örgütsel ve yönetsel araçlardır.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Bu kısımda örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak örgütsel bağlılığın boyutlarına değinilecek ve örgütsel bağlılığa ilişkin kuramlara yer verilecektir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerde yöneticilerin çalışanlarını örgüte nasıl bağlamaları gerektiğini bulmaları günümüzün rekabet ortamında artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu başarmak için yöneticilerin, örgütün beklentileri ile çalışanların beklentilerinin

örtüşmesini sağlamaları gerekmektedir. Eğer örgütün beklentileri ile çalışanların beklentileri uyuşmuyorsa, bu durumda çalışanların örgüte bağlılıkları da zayıflamaktadır (Cihangiroğlu, 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal açıdan bakıldığında, örgüte duygusal bağlılık anlamına gelmektedir. Örgütüyle güçlü, sıkı bağa sahip olan çalışanların o örgütle bütünleştiği, örgüte karşı katılımcı olduğu, o örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duydukları öngörülmüştür. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi, örgütü için çaba harcaması ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olması ile o örgütle bütünleşmesi ve böylelikle o örgüte sağladığı nispi gücüdür (Meyer vd., 1991; Mowday vd., 1979).

Örgütsel bağlılık davranışsal açıdan ele alındığında, çalışanların bir örgütte kalmayı sürdürmelerine ilişkin seçim yapmaları ile ilişkilendirilmiş ve alternatif iş olanakları varken o örgütte kalmaya istekli olmak olarak tanımlanmıştır (Deconinck ve Bachmann, 1994).

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı disiplinlerin farklı bakış açılarını ön plana çıkaran birbirinden kısmen veya önemli oranda farklılaşan tanımlar yaptıkları görülmektedir (Uygur, 2015). Örgütsel bağlılık kavramı, ilk başlarda duygusal bağlılık olarak düşünülmüş olsa da sonraları çalışanların örgütleri için yaptıkları yatırımların bir sonucu olarak tanımlanmaya başlamıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde sınıflandırmış olsa da sonrasında bu ikili modele “normatif bağlılık” da ayrı bir boyut olarak ilave edilmiştir (Wasti, 2000).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine sevgi duyması ve özdeşleşmeleri olarak açıklanmaktadır. Bu tür bir özdeşleşme hali ise ancak çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini gerçekten desteklediğinde ve o örgütün üyeliğine devam etme konusunda güçlü bir isteğe sahip olduğunda görülen bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır (Kim, vd., 2005). Bu noktada; “örgütün amaç ve değerleri için güçlü bir kabul ve inanç, örgütü

için çaba harcama istekliliği ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek” boyutlarına dikkat çekmektedir (Riketta, 2005).

Örgütsel bağlılığa ilişkin pek çok çalışma vardır ve çalışmalarda farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir (Rutowski vd., 2009). Allen ve Meyer (1996) çalışanın örgütten kendiğinden ayrılma olasılığını en aza indirgeyen duygusal bağ olarak görmektedir. Meyer vd. (1993) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütleriyle ilişkisini gösteren ve örgüt üyeliğini devam ettirme ya da sürdürmeme kararında belirleyici olan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. Mueller vd. (1992), “örgütsel bağlılığın içeriğinin sadakat ve örgütte kalma eğilimi”nden oluştuğunu, özellikle sadakat duygusunun örgütten ayrılmaları azalttığını ifade etmişlerdir.

Alanyazında yüksek örgüt bağlılığına sahip çalışanların görevlerini yaparken daha fazla çaba sarf ettiği, örgütte daha fazla kaldığı ve iletişimlerinin diğer çalışanlara göre daha olumlu olduğu; böylece o çalışanların, örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli rol oynadıkları görülmüştür (Mert, 2018; Stroh vd., 2002).

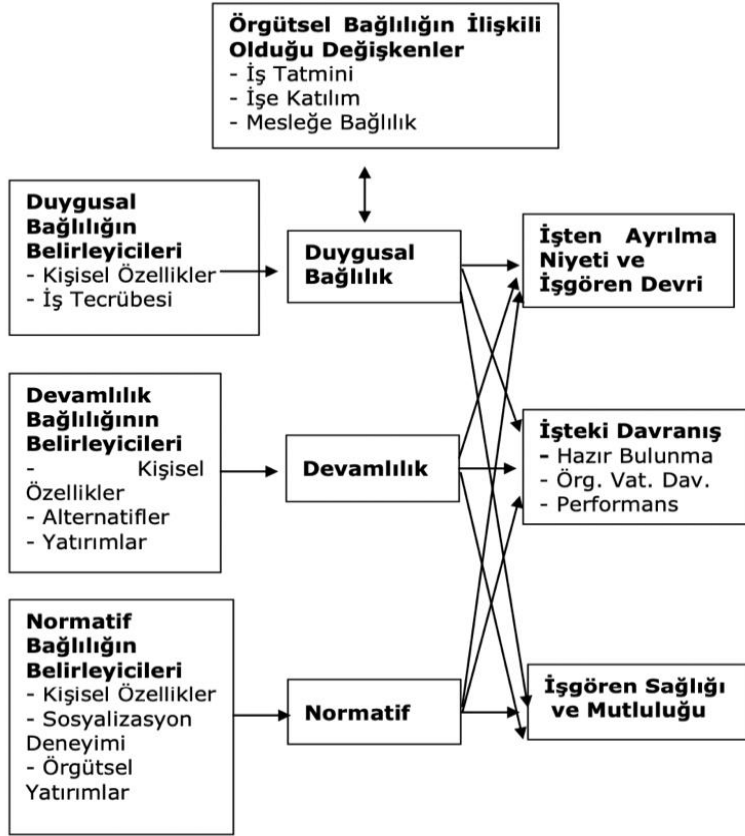
Allen ve Meyer (1990) gibi araştırmacılar da örgütsel bağlılığın birden çok alt boyut içerdiğini ifade etmişlerdir. Allen ve Meyer’in (1990) yanı sıra Benkhoff (1997) araştırmalarda çoğunlukla örgütsel bağlılığın homojen bir yapıda görüldüğünü, ancak gerçekte çok boyutlu bir yapısı olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın alanyazında tek boyutlu olarak değil, daha ziyade çok boyutlu (davranışsal, tutumsal, devam (etme isteği), normatif (zorunluluk)) olduğu konusu kabul görmüştür.

2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bağlılık kavramını açıklamak için farklı yaklaşımlar ortaya atılmış olsa da bu yaklaşımlardan Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modeli en çok kullanılan model olmuştur (Wasti, 2005). Buna göre örgütsel bağlılık, “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık”dan oluşmaktadır.

Meyer ve Allen'in öne sürdüğü bu üç boyut arasında en güçlü olanı duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılıktan sonra ikinci sırada normatif bağlılık yer almaktadır (Powell ve Meyer, 2004).

Şekil 2 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



(Kaynak: Meyer vd., 2002; Özutku, 2008)

Şekil 2’de görüldüğü gibi modelin merkezinde örgütsel bağlılığın üç boyutu, sol tarafında bu boyutların gelişmesine etki eden değişkenlerin sınıflandırması, sağ tarafında örgütsel bağlılığın sonuçları gösterilmektedir (Özutku, 2008). Modele göre, duygusal bağlılık çalışan davranışlarını normatif bağlılığa nazaran daha fazla etkilemektedir, devam bağlılığının ise çalışan üzerindeki etkisinin ya ilişkisiz ya da negatif yönde olduğu kabul edilmiştir (Meyer vd. 2002).

Doğan ve Kılıç (2007) ile Gülova ve Demirsoy (2012) alanyazında örgütsel bağlılık kavramının boyutları konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan hareket ederek aşağıdaki sınıflandırmanın yapılabileceğini öne sürmüşlerdir:

- Becker (1960) “yan bahis (side bet) sınıflandırması”,
- Etzioni (1961) “yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık (alienative commitment), nötr (hesapçı) bağlılık (calculative commitment) ve moral bağlılığı (moral commitment)” (akt: Penley ve Gould,1988),
- Kanter (1968) “kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment), devamla yönelik bağlılık (continuance commitment) ve kontrol bağlılığı (control commitment)”,
- O'Reilly ve Chatman (1986) “özdeşleşme bağlılığı (identification commitment), uyum bağlılığı (compliance commitment) ve içselleştirme bağlılığı (internalization commitment)”,
- Allen ve Meyer (1990) “duygusal bağlılık (affective commitment), devamla bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment)”,
- Penley ve Gould (1988) “ahlaki bağlılık (moral commitment), çıkarıcı bağlılık (calculative commitment) ve yabancılaştırıcı bağlılık (alienative commitment)”.

2.3.2.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990)'e göre çalışanlar örgütü ile duygusal bir bağ kurduğundan, örgütün üyesi olmaktan zevk almakta, örgütle özdeşleşmekte ve örgütte kalmak istemektedir.

Çalışanların örgütleri ile duygusal bağını ifade eden duygusal bağlılık, çalışanın kendi kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağı da tanımlar. Söz konusu bu bağ, çalışanın örgütle ilişkisini sürdürmek istediği ortamlarda görünür (Dawley vd., 2005).

Karcioğlu ve Türker (2010) de duygusal bağlılığı çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi, örgütüne katılımı ve örgütüyle arasında bir duygusal bağ oluşturması şeklinde açıklamaktadır. Böylece çalışan, kendisini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamaktadır.

Bir başka tanıma göre duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine gönülden bağlanmaları, örgütleri ile özdeşleşmeleri ve orada olmaktan mutluluk duymaları

anlamına gelmektedir (Bulut vd., 2009). Eisenberger vd.'ne (1990) göre ise duygusal bağlılık çalışanların örgütüyle uyum içinde olması ve aynı değerleri paylaşmasıdır.

2.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)

Çalışanların örgütten ayrılması olasığında ortaya çıkabilecek maliyetler ve yeni iş seçeneklerinin az olması sebeplerinden ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesi eylemidir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların “ödeme, sosyal statü, sosyal ağlar” gibi menfaatleri sebebiyle kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bir diğer deyişle, çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda bu menfaatlerden yoksun kalacaklardır (Dawley vd., 2005).

O'Driscoll ve Randall'a (1999) göre, devamlılık bağlılığı, çalışana yapılan yatırımın miktarı ile çalışanın algıladığı alternatif yokluğuna dayanmaktadır. Rasyonel ya da hesapçı bağlılık çalışanın ortaya çıkacak maliyet nedeniyle örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmesidir.

Bir diğer ifadeyle, devamlılık bağlılığı çalışanların sağladığı yatırımlar (emek, bilgi) ile bu yatırımların örgüt tarafından ödüllendirilmesini içeren değiş-tokuş temelli hesapçı bir yaklaşımdır. Çalışanlar örgütten ayrıldıkları zaman meydana gelecek maliyet ile birlikte düşünülen bir bağlılığı açıklamaktadır (Chang, 1999).

2.3.2.3. Normatif Bağlılık (Biçimsel Bağlılık)

Normatif bağlılık, örgüte karşı hissettiği gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları olduğunda ön plana çıkar. Bir diğer ifadeyle, örgütte kalmaya ilişkin zorunluluk hissetme duygusunun yoğunluğu normatif bağlılığı ifade etmektedir (Dawley vd., 2005).

Akar ve Yıldırım'a (2008) göre normatif bağlılık, çalışanların görev duygusuna, sadakatına dayanan bir örgütte kalma arzusunu yansıtmaktadır. Normatif bağlılıkta, çalışan kendisini örgüte karşı sorumlu hissettiği için kalmayı tercih etmekte ve bu sorumluluk duygusu örgütle ilgili çıkarlarına dayanmamaktadır.

Bu bağıllığın oluşmasındaki temel etken ise çalışanın yaşadığı toplumun, ailesinin, örgüt içindeki yöneticilerinin kendisinden sadakat ve sorumluluk göstermesini beklediklerine inanmasıdır (Bakan, 2018).

Bir diğer açıdan, normatif bağıllık, çalışanların örgütleri sayesinde aldığı eğitimler veya örgüt içindeki ilişkileri gibi duygularından ya da ahlaki yükümlülüklerden dolayı örgütüne karşı minnet duyması, kendini borçlu hissetmesi nedeniyle orada çalışmayı sürdürme isteğidir (Demirel, 2009).

2.3.3. Örgütsel Bağıllık Kuramları

Örgütsel bağıllık kuramlarını; Kanter'in Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı, Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı olmak üzere beş gruba ayırmak mümkündür. Aşağıda bu kuramlar kısaca açıklanacaktır.

2.3.3.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in (1968) yaklaşımı, bağıllık kavramını sosyal ilişkiler bağlamında ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar besleyerek (örgütü severek) örgütlerine sadık olurlar, örgütle uyumlu olurlar. Bağıllık ise “devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı, kontrol bağıllığı” bileşenlerinden oluşur.

Bu bileşenlerden ilki olan devama yönelik bağıllık, çalışanın örgütte kalmasını sağlayan temel etmen olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmaktan daha fazla olacağına inanırlar. Kenetlenme bağıllığı, bireyin bir gruba ve gruptaki diğer bireylere bağlı olması ve bu gruba karşı pozitif duygular beslemesi halidir. Birey bu bağıllıktan tatmin olmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışan grupla elde ettiği olumlu ilişkiler sonucunda yaşadığı tatmin duygusu ile örgütüne daha fazla bağlanacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Kontrol bağıllığı ise, çalışanın örgütün normlarına bağlı olması halidir. Kontrol bağıllığı olan çalışanlar,

örgütün normları kendi değerleri ile uyduğu için örgüte karşı bağlı olmayı doğru ve ahlaklı görmektedirler (Kanter, 1968).

2.3.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımı, örgütsel bağlılığı çalışanların kimliklerini örgütleriyle tanımlaması, gayret göstermeye gönüllü olması, kararlara katılması, yönetimin kararlarını içselleştirmesi olarak tanımlamaktadırlar. Kurama göre örgütsel bağlılığının “özdeşleşme bağlılığı, uyum bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı” olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Özdeşleşme bağlılığı, bir örgüte katılma ve parçası olma isteğine dayanmaktadır. Çalışan, diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler kurarak örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul eder, kendini örgüte uyarlar ve örgüt ile özdeşleşir. Uyum bağlılığı, çalışanın asıl amacının örgütte maddi ödüllere ulaşmak olduğu ve örgütü araç olarak kullandığı ve örgütteki iş yaşamını ödül elde etme ve cezalardan kaçınma prensibinde sürdürmesidir (Brockner vd.,1992; O'Reilly ve Chatman, 1986). İçselleştirme (benimseme) bağlılığı ise çalışanın davranışlarını örgüt ve çalışanlarla uyumlu kılmasıdır (Uygur, 2015).

2.3.3.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Etzioni'nin (1961) “yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık, nötr (hesapçı) bağlılık ve moral bağlılık”dan oluşan örgütsel katılım modelini temel almaktadır. Etzioni, çalışanın örgütteki uyum sistemine yönelimini “örgüte katılım” olarak tanımlamıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Penley ve Gould (1988) da benzer şekilde, örgüte katılımı “ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir.

Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaçlarıyla özdeşleştiği için örgüte bütün varlığıyla bağlanır, örgütün başarısında kendini pay sahibi hisseder. Çıkarıcı bağlılıkta, çalışan örgüte sağlamış olduğu katkılar bağlamında ödül elde etmeyi bekler ve bu ödüllere ulaşmak için örgütü bir araç olarak görür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan örgüt içindeki ödül ve cezaların, bir nitelik ya da niceliğe dayanmadığına ve tesadüflerin

etkili olduğuna, örgütün iç çevresinde kontrolü olmadığına inanır. Ancak, çalışan açısından alternatif bir örgüt olmaması da yabancılaştırıcı bağlılığı ortaya çıkarır ve çalışan örgütün dış çevresi üzerinde de bir kontrolü olmadığını farkına varır. Bütün bunlar da çalışanın örgütü ile arasında olumsuz bir bağ gelişmesine neden olur (Uygur, 2015).

2.3.3.4. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), çalışanların “yan bahisler” yaparak aynı amaca hizmet ettiğine inandığı “tutarlı” davranışlar sergilediğini ve bunları çıkarları ile birleştirdiğini öne sürmektedir.

Yan bahis, çalışanın ayrılması halinde kaybedeceği ve o çalışan için değerli olan bilgi, kıdem, statü, yan gelirler gibi “yatırımları” için bahse girmesidir (Cohen ve Lowenberg, 1990). Çalışanın davranışı önceki davranışları ile tutarlı olmadığı zaman, çalışan bahsi kaybetmektedir. Bahsi kaybetmek de çalışan açısından önemli gördüğü yatırımların kaybı anlamına gelmektedir (Becker, 1960). Becker'e (1960) göre, toplumun bireyden beklentilerinin “yan bahis kaynakları” olarak da adlandırılan ve onların bilinci dışında gelişen ve bir süre sonra bağımlılığa neden olan örgütte birtakım bürokratik uygulamalar bulunmaktadır (Uygur, 2015).

2.3.3.5. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılık, çalışanın geçmiş davranışlarına bağlanması yoluyla uyumlu davranışlar sergilemesi olarak açıklanmaktadır (Oliver, 1990). Bu bağlılık, çalışanların kendi davranışlarına ve sadakatini kuvvetlendiren inançlarına tutunması olayıdır (Mowday vd., 1982).

Çalışan ise her davranışa aynı şekilde bağlanmamakta ve davranışa olan bağlılığı çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında “kamuya açıklama (davranışların başkalarını önünde gerçekleştirilmesi), dışavurum (davranışın açıklığı ve kesinliği), vazgeçilebilirlik (davranışın geri dönülmez olması), irade (davranışın istenerek

yapılması)” yer almaktadır. Ayrıca, eğer çalışan bir davranışta bulunmak için kendini baskı altında hissediyorsa, bu davranışa karşı bireysel bir sorumluluk hissetmemekte ve sonuçlarına da önem vermemektedir. Böylece, çalışan bu davranışı sürdürme konusunda da fazla ısrarcı olmamaktadır (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Özetle; örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütleriyle kurdukları duygusal bağı ve seçerek isteyerek örgütlerinde kalma davranışlarını anlatır. Örgütün beklentileri ile çalışanların beklentilerinin örtüşmesi önemlidir. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavramdır ve alanyazında yaygın olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarından oluşan model kullanılmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların kendi kimlikleri ile örgütün kimliği arasında kurdukları bağı tanımlarken, normatif bağlılık örgütte kalmaya ilişkin yoğun sorumluluk hissini ifade etmekte, çalışanların sadakatine dayanan bir örgütte kalma arzusunu yansıtmaktadır. Devam bağlılığı ise çalışanların örgütte çalışmaları durumunda elde ettikleri menfaatler nedeniyle kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini anlatır.

Her biri farklı etki gücüne sahip olan alt boyutlardan oluşan ve bu boyutların gelişmesine etki eden farklı değişkenleri içeren örgütsel bağlılık kavramı, alanyazında genel olarak beş farklı kuram ile açıklanmaktadır. Farklı alt boyutlar tanımlayan bu kuramlardan Kanter'in yaklaşımı, örgütsel bağlılığı çalışanların sosyal ilişkileri çerçevesinde ele alırken, O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımı örgütsel bağlılığı çalışanların kimliklerini örgütleriyle özdeşleştirmesi ve örgüt kararlarını içselleştirmesi olarak tanımlamaktadır. Penley ve Gould'un yaklaşımı örgütsel katılım modelini temel almakta ve çalışanın örgütteki uyum sistemine yönelimini incelemektedir. Becker'in yan bahis yaklaşımı bir örgütteki çalışanların kıdem, statü, yan gelirler gibi “yan bahisler (side bets)” yaparak birtakım davranışlarda bulunduğunu ve bu davranışlarını da örgüt içindeki çıkarları ile özdeşleştirdiğini kabul etmektedir. Salancik'in yaklaşımı ise örgütsel

bağlılığı çalışanların geçmiş davranışları ile ilişkilendirmekte ve bu bağlılığın çalışanların davranışlarına ve inançlarına tutunması sonucu ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

2.4. Örgütsel Adalet

Bu kısımda adalet ve örgütsel adalet kavramları açıklanarak örgütsel adaletin boyutlarına değinilecek ve örgütsel adaletle ilişkin kuramlara yer verilecektir.

2.4.1. Adalet Kavramı

Gerek içinde yaşadığımız toplumsal alanda gerekse örgüt içinde olsun insanları en çok yaralayan konuların başında belki de haksızlığa uğradıklarını hissetmeleri ve adalet duygularının zedelenmesi gelmektedir. İnsanoğlu adalet ve eşitlik olgularına eski çağlardan beri önem vermiş ve bu kavramlar felsefenin, dinin ve pek çok disiplinin ilgi duyduğu konular olmuştur. Adalet kavramını açıklarken Themis efsanesi ve adalet tanrıçasından bahsetmekte fayda vardır.

Themis, Antik Yunan mitolojisinde “adalet ve düzeni” simgeleyen tanrıçadır. Themis adalet tanrıçası gözleri bağlı elinde bir terazi ile resmedilmektedir. Elindeki “kılıç” adaletin verdiği cezaların caydırıcılığını ve gücünü, kefeleri boş “terazi” adaletin dengeli bir şekilde dağıtılmasını, gözlerinin bağlı olması tarafsızlığı simgelemektedir (Budak vd., 2018).

Şekil 3 Themis Adalet Tanrıçası



(Kaynak: Küçükkayalar, 2012)

Adalet ve eşitlik hakkındaki araştırmaların Platon, Sokrates gibi Antik çağ filozoflarına kadar uzandığı hatta adalet, eşitlik, dürüstlük kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Platon insanın ve devletin temel davranış kuralının adalet olması gerektiğini söyler. Devlet ya da toplum bireylerden oluşan bir olgu olduğuna göre her bireyin kendi içinde adaletli olması tüm toplumun adaletli olmasını sağlamaktadır. Aristoteles'in ise temel hareket noktası eşitlik olmuştur ve adalet kavramının adaletsizlik kavramı ile birlikte düşünülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Aristoteles, ayrıca toplumda farklı statülere (rollere) sahip olan bireylerin adalet algılamalarının farklı olacağını ileri sürmüştür (Budak vd., 2018, Colquitt vd., 2001, Topakkaya, 2009).

Adalet kavramı “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Budak vd. (2018) adaleti haklılık ve hakka uygunluk, karşıt çıkarlar arasında hukuka uygun denklik, eşitlik, haklı ile haksızı ayırt edecek önlemler alınması olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, örgütte yöneticilerin çalışanlara adil davranmasıdır. Bu durum ödüllerin ve kaynakların her bir çalışanın katkılarıyla doğru orantılı olacak şekilde paylaşılması anlamına gelmektedir (Colquitt vd., 2001; Leventhal, 1976; Leventhal, 1980; Pillai vd., 1999).

Özdevecioğlu'na (2003) göre, örgütler de tıpkı toplumlar gibi olduğundan, yöneticiler benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Nasıl ki toplumda kişilerin arasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözülmesinde “aile, politika, din, eğitim, adalet” gibi birtakım mekanizmalar geliştirilmişse, örgütlerde de aynı şekilde hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak için yöneticilerce bir takım özel kurallar konulmuştur. Ancak, bu kurallar eğer herkese eşit uygulanırsa örgüt çalışan uyumu devam eder. Tıpkı

toplumlarda uygulandığı gibi örgütlerde de kurallar tüm çalışanlara eşit olarak uygulanmıyorsa, rüşvet, adam kayırma, suistimal ve şiddet gibi birtakım olaylar görülmeye başlar. Bir diğer ifadeyle, örgütler toplumun bir yansıması olduğuna göre, o zaman örgütlerde de kuralların herkese eşit uygulanmaması birtakım sorunların ortaya çıkmasına sebep olur. Adaletsiz uygulamaların çalışanlar tarafından fark edilmesi ise yöneticilere ve diğer çalışanlara karşı olumsuz tepkilere neden olur. Bunun sebebi, bireylerin olayları algıladıkları yönde tutum geliştirmesi ve tutumları ile uyumlu olarak davranma eğiliminde olmalarıdır.

2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel Adalet kavramının gelişimine bakıldığında farklı kuramcılarının katkı sağladığından söz etmek mümkündür. Folger (1977) örgütsel adaleti çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi olarak tanımlanmaktadır. Greenberg (1990), örgütsel adalet konusunu açıklarken örgüt içindeki adaletin nasıl bir rol oynadığının incelenmesi gerektiğini dile getirir. Sosyal bilimcilerin, çalışanların bireysel doyumu ve örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereksinim olarak gördükleri “adaletin” önemini kabul ettiklerini ve örgütlerdeki davranışların sosyal ve kişiler arası adalet kuramları vasıtasıyla açıklanmaya çalışıldığını vurgulamıştır.

Moorman (1991) çalışanların örgütsel adalet algısını incelemiş ve bu algının iş verimliliğine etkileri üzerinde durmuştur. Ployhart ve Ryan (1997) örgütsel adalet konusunda adaletin çalışanlar tarafından algılanma şekli ve gösterdikleri tepkilerle ilgilenmiştir. Stouffer vd. (1949) tarafından askerler üzerine yapılan çalışma belki de örgütsel adalet kavramı konusunda yapılan ilk çalışmadır. Söz konusu araştırmada hava kuvvetlerinde görevli askerler ile askeri polislerin terfi süreçlerinden memnuniyet dereceleri incelenmiştir. Araştırma neticesinde askerlerin terfiye ilişkin memnuniyetlerinin zihinlerindeki referans çerçeve ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle, askerlerin kendilerinin ne kadar hızlı bir şekilde terfi

etmelerinden ziyade beraber görev yaptıkları arkadaşlarının ne oranda hızlı terfi ettiklerini daha fazla önemsedikleri anlaşılmıştır. Bu da araştırmacıların “görelî yoksulluk” kavramını geliştirmelerini sağlamıştır. Görelî yoksulluk kavramı örgütsel adaletin anlaşılması ve gelişimi noktasında bir nevi başlangıç noktası görevi görmüştür (akt: Ünler ve Gürel, 2015).

Örgütsel adalet kavramı özellikle son dönemde birçok araştırmaya konu olmuş ve çalışanların örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışları algılama şekli olarak tanımlanmıştır. Aslında örgütsel adalet, çalışanların haklarının yöneticilerce korunması, onlara ahlaki ve etik davranılması, böylelikle çalışanların bireysel ve örgütsel çıktıları adil olarak algılaması olarak da betimlenmiştir (Akman, 2017).

Konunun bir diğer boyutu çalışanların adil olmayan uygulamalara nasıl tepkiler gösterdiğidir. Çalışanlar örgüt içinde bu tür uygulamalarla karşılaştıkları zaman bu örgütsel adaletsizliği gidermek üzere temelde üç yönteme başvururlar. Çalışanlar öncelikle kendilerinin örgütteki katkı ve kazanımlarını yeniden gözden geçirirler. İkinci olarak işte sarf ettiği çabasını azaltabilir ya da ücret artışı talep edebilirler. Üçüncü yöntem olarak da örgütten ayrılarak adaletsizliğe kendileri çözüm bulmak isteyebilirler (Cowherd ve Levine, 1992).

Diğer bir perspektifse, çalışanların kazanımlarını farklı örgüt çalışanlarıyla karşılaştırarak örgüte ve yöneticilerine karşı tutum geliştirmesidir. Burada, çalışanların örgütsel adalet algıları önemlidir. Örgütler, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarının da örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığını dikkate almalıdır (Cihangiroğlu, 2011).

Barling ve Phillips (1993) de çalışanların, örgüt içinde kendilerini başka çalışanlarla karşılaştırdığını ve örgüt kurallarının, izinlerin, ücretlerin, imkânların herkese eşit şartlarda uygulanmasını beklediklerinin altını çizmektedir. Bu araştırmacılara göre çalışanların adalet algılamasındaki odak nokta elde edilen çıktılar ve bu çıktıların

karşılaştırılması değil, aksine odakta söz konusu kurallar, bu kuralların uygulanma şekli ile çalışanların birbirleriyle olan etkileşimi yer almaktadır.

2.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Alanyazında araştırmacılar arasında örgütsel adaletin boyutları konusu hala tartışmalı olmakla birlikte, örgütsel adaletin boyutları olarak “dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet” sınıflandırması genel kabul görmektedir (Ercan, 2019). Dağıtım adaleti çalışanlarca alınan ödemelerdeki adaleti ifade etmektedir. Prosedür adaleti çalışanlarca alınan ödemeleri belirlemek için kullanılan yöntemlerin adil olması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Etkileşim adaleti ise örgütlerdeki karar vericilerin çalışanlara karşı duyarlı davranması ve alınan kararların ve süreçlerin gerekçelerinin onlara açıklanmasıdır (Folger ve Skarlicki, 1999). Örgütsel adaletin bu alt boyutlarına ilişkin daha ayrıntılı açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

2.4.3.1. Dağıtım Adaleti Boyutu

Örgütsel adaletin ilk boyutu olan dağıtım adaleti daha çok örgüt içindeki kararların ve sonuçlarının adil olarak algılanması ile ilişkilidir. Folger ve Cropanzano (1998) dağıtım adaletini çalışanların elde ettiği çıktıların adil olup olmadığına yönelik algıları olarak tanımlamaktadır.

Dağıtım adaleti kavramı Adams (1965), Blau (1964) ve Homans’ın (1961) iddialarını temel alır. Hepsinin genel olarak değindikleri en önemli husus, dağıtım adaletinin olmaması durumunda örgütteki çalışanların dağıtılan ödüllere karşı olumsuz duygular besledikleridir (Greenberg, 1987). Bu nedenle İşcan ve Naktiyok’a (2004) göre dağıtım adaleti örgütte maruz kalınan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile sahip olunan algıdır. Dağıtım adaleti; terfiler, ödüller, sorumluluklar, görevlendirmeler, ücretler, hizmetler gibi edinimlerin dağıtımını ele alır (İşbaşı, 2001). Budak vd.’ne (2018) göre sosyal haklar, terfi, prim, teşvik, ikramiye gibi maddi çıkarların diğer çalışanlara oranla

ne derece adil olduğunu gören çalışanlar, olası bir adaletsizlik durumu algıladıkları zaman olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadırlar.

Blau (1964), insanların sosyal yaşamda sürekli bir takas içinde bulunduklarını, bu takas esnasında etrafındakilerden kabul görmeyi ve onlara borçlu kalmamayı umduklarını vurgular. Çağımızın dikkat çekici konularından biri olan örgütsel adalet kavramı esasen Festinger'in 1950'lerde ileri sürdüğü "Hakkaniyet Kuramını (Sosyal Karşılaştırma Kuramı)" esas alan Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı"nı temel almaktadır. Griffin ve Moorhead'e (2014) göre Adams'ın Eşitlik Kuramı insanların adil davranışa tabi tutulmaları gerektiğini açıklamaktadır; bu noktada "eşitliğin" bireyin diğerleri ile karşılaştırıldığında kendisine de adil davranıldığına inanması, "eşitsizliğin" ise bireyin kendisine adil olmayan bir biçimde davranıldığına inanması olduğunu ifade etmektedirler. Robinson (2004) da eşitlik kuramından yola çıkarak çalışan örgütüne ne kadar fazla katkıda bulunursa ve ne kadar yüksek performans gösterirse, örgütünden de o kadar çok kazandırmasını beklediğini vurgular.

Adams kuramını geliştirirken, sosyal mübadele kuramından faydalanmış ve bir kazanımın adil olup olmadığını; bir çalışanın eğitimi, deneyimi, yetenekleri gibi girdileriyle/katkılarıyla, elde ettiği kazanımların oranının hesaplanması ve çıkan bu sonucun diğer çalışanlarla karşılaştırılması neticesinde şekillenebileceğini ifade etmiştir (Colquitt vd. 2001). Bir diğer ifadeyle, çalışanlar, bu girdi-çıktı oranlarının karşılaştırılması sonucunda yöneticilerin adaletli olup olmadığına karar verirler. Robinson (2004) çalışanların bu oranların adil olmadığını düşündüklerinde çeşitli tepkiler verebileceklerini, bu durumun da çalışanların hem örgütsel bağlılık hem de motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir.

2.4.3.2. Prosedür (Süreç) Adaleti Boyutu

Prosedür adaleti kavramı alanyazına Thibaut ve Walker (1975) tarafından kazandırılmış olup, bu sayede adalet kavramının örgütsel ortama genişlemesi de

sağlanmıştır (akt: Colquitt vd., 2001). Prosedür adaleti, çalışanların karar alma sürecine iştirak edebilmelerine ve bu süreçteki tarafsızlıkla ilgili algılara dikkat çekmektedir (Moon vd., 2008).

Yapılan çalışmalar neticesinde, örgüt kaynaklarının çalışanlar arasındaki paylaşımının sadece dağıtım adaletinden oluşmadığı, bu kaynakların paylaşılması noktasında izlenen prosedürlerin örgütsel adalet üzerinde en az dağıtım adaleti kadar belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır (Cropanzano vd., 2002; Niehoff ve Moorman, 1993).

Çalışanlar tarafından örgütsel kaynakların paylaşımı sürecinde bir adaletsizlik olduğu algılandığında, bu durumda çalışanlar tepkilerini sadece yapılan adaletsizliğe değil tüm örgüte maledebilmektedir. İşte prosedür adaleti bu nedenle dağıtım adaletinden ayrılmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Prosedür adaleti; çalışanların maddi beklentilerinin yanısıra örgüt içindeki çalışma koşullarına ilişkin alınan kararlar ve örgütün yönetim şekli ile de ilişkili bir durumdur (Jahangir vd., 2006). Bu nedenle, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti yakın ilişki içindedir. Parker ve Kohlmeyer (2005) da prosedür ve dağıtım adaleti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve adil olmayan süreçlerin adil olmayan sonuçlar doğuracağını öne sürmektedir.

Blader ve Tyler'a (2003) göre çalışanlar temelde kazanımları ne olursa olsun, elde ettikleri bu kazanımların kendilerine hangi süreç takip edilerek verildiğine ve örgütteki kuralların ve politikaların ne kadar adil uygulanıp uygulanmadığı hususlarına önem vermektedir.

Diğer taraftan, Leventhal (1980) bir prosedürün adil olarak algılanması için insanlar arasında ve zaman açısından tutarlı bir biçimde uygulanması, ön yargılardan uzak olması, karar alma sürecinde doğru bilgilerin toplanması ve kullanılması, kusurlu kararların düzeltilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulması, bu mekanizmaların

kişisel etik ve ahlak kurallarına uygun olması, kararlardan etkilenen çalışanların görüşlerinin dikkate alınması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

2.4.3.3. Etkileşim Adaleti Boyutu

Etkileşim adaleti örgütsel adalet kavramının daha çok sosyal yönüne vurgu yapmakta, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerine yaptığı yatırımlar ve bunlardan elde edilecek çıktıları konu edinmektedir (Kwak, 2006).

Beugre'ye (2002) göre etkileşim adaleti, örgütsel uygulamalarda dürüstlük, içtenlik ve saygı gibi faktörleri temel almaktadır. Çalışanlar, etkileşim adaletsizliği algıladığında, prosedür adaletindeki gibi tüm örgüte tepki göstermek yerine, sadece ilgili yöneticiye tepkisini göstermektedir. Greenberg (1990) ise bu adaleti “kişilerarası adalet” ve “bilgilendirme adaleti” olarak iki kategoride değerlendirmiştir. Folger ve Cropanzano (1998), kişilerarası adaleti “kişiler arası duyarlılık”, bilgilendirme adaletini ise “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” olarak adlandırmıştır. Colquitt vd. (2001) ise kişilerarası adaleti; prosedürlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında yöneticilerin çalışanlara nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde davranması olarak, bilgilendirme adaletini ise prosedürlerin uygulanış nedenleri ve kaynakların dağıtım usulleri hakkında çalışanlara bilgi verilmesi olarak ele almıştır.

Bu noktada, çalışanlar yöneticilerinden sevgi, saygı, nezaket beklerler. Yöneticiler, çalışanlarını etkileyen kararlar aldıklarında bunları çalışanlarına aktarmalı ve aktarırken kibar ve saygılı olmalıdırlar. Bu kararlara ilişkin olarak çalışanlarla konuşulması ve onların ikna edilmesi önemlidir. Eğer çalışanlar söz konusu kararlar konusunda yöneticilerden herhangi bir geri bildirim almazlarsa, örgüt içinde bir adaletsiz olduğu algısına kapılabilirler (Özdevecioğlu, 2004).

2.4.4. Örgütsel Adalet Kuramları

Örgütsel adalet kavramına ilişkin alanyazının Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile şekillenmeye başladığı ve süreç içerisinde pek çok kuramın ortaya atıldığı, ancak söz

konusu kuramların birbirleri ile örtüşen yanlarının olması nedeniyle bu kuramların sınıflandırılması konusunda güçlükler yaşandığı görülmektedir (Özen, 2002). Örgütsel adalet kuramları üzerine çalışan Greenberg (1987) adalet konusunda yaptığı çalışma ile bu kuramları sınıflandırmaya çalışmış ve bir çerçeve oluşturmuştur.

Greenberg'in (1987) oluşturduğu çerçeveden hareketle örgütsel adalet kuramlarını yedi başlık altında anlatmak mümkündür. Bu kuramların her birinin diğeri ile bağlantılı alanlara temas ettiği, ancak yine de kendi özgün yanlarının da olduğu belirtilmelidir. Bu kuramlar; Dağıtım Adaleti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı, Adalet Güdüsü Kuramı, Süreç Adaleti Kuramı ve Dağıtım Tercihi Kuramı olarak sıralanabilir. Aşağıda bu kuramlar hakkında kısa bilgilere yer verilecektir.

2.4.4.1. Dağıtım Adaleti Kuramı

Dağıtım adaleti kuramı, Homans'ın (1961) Sosyal Mübadele Kuramı'na dayanmaktadır. Kuram temelde Homans (1961), Blau (1964) ve Adams'ın (1965) iddialarını temel almakta ve insanların sosyal yaşamda sürekli bir takas içinde bulunduklarını, bu takas esnasında etrafındakilere borçlu kalmamayı amaçladıklarını vurgulamaktadır.

Kurama göre, insanlar arasındaki ilişkilerin ve insanların örgütlerle olan ilişkileri bir nevi alışveriş (değiş-tokuş/takas) ya da mübadele yoluyla gerçekleşmektedir. Bu mübadele davranışının çalışanlar tarafından sürdürülmesi ise adil algılanmasına bağlıdır.

2.4.4.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı Adams (1965) tarafından ortaya atılmıştır ve kuram adaletin tesis edilmesi için Festinger'in 1950'lerde ileri sürdüğü "Hakkaniyet (Sosyal Karşılaştırma) Kuramı"nda da vurgulanan ortada bir eşitlik/hakkaniyet olması gerektiğini öne sürmektedir. Adams'a göre çalışanlar örgütün kaynaklarından kendi paylarına düşen miktardan daha çok bu miktarın adil olup olmadığına odaklanmaktadır.

Çalışanlar bu kaynakların (ödül, ikramiye, prim, ücret vb.) dağıtımını değerlendirirken kendi girdileri (yetenek, tecrübe vb.) ile karşılığında aldıklarını (ödül, ikramiye, prim, ücret) diğer çalışanları ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde çalışanlar örgütün adil davranıp davranmadığına karar verirler (Colquitt vd., 2001).

2.4.4.3. Göreli Yoksunluk Kuramı

Görelî yoksunluk kuramı Crosby (1976) tarafından ortaya atılmıştır. Görelî yoksunluk kuramı örgüt içindeki ödül dağıtımında çalışanların algısına vurgu yapar. Kurama göre çalışanlar kendi aldıkları ödüller ile diğerlerinin aldıkları ödülleri karşılaştırırlar ve aldıkları ödüllerin diğerlerinden az olduğu kanısına varırlarsa o zaman yoksunluk hissine kapılırlar. Bu yaklaşımda görelî yoksunluk halinin çalışanlarda birtakım kızgınlık, gücenme gibi tepkilere yol açabileceği ileri sürülmektedir (akt: Greenberg, 1987).

2.4.4.4. Adalet-Yargı Kuramı

Adalet-yargı kuramı Leventhal (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal (1980) de örgüt içinde çalışanlara dağıtılan ödüllerin çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ile doğru orantılı olduğunu, bu noktada çalışanların ödül dağıtımının adil olmasını sağlamak maksadıyla proaktif olarak çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990).

Leventhal (1980), örgütteki ödüllerin bazen çalışanların ihtiyaçlarına uygun biçimde dağıtılarak eşitlik normunun ihlal edilebildiğini, ancak böyle bir ihlalin koşullar değerlendirildiğinde adil olarak kabul edilebileceğini savunmuştur.

2.4.4.5. Adalet Güdüsü Kuramı

Adalet güdüsü kuramı Lerner (1982) tarafından ortaya atılmış ve daha çok ahlaki önermeler ile öne çıkmıştır. Lerner, kuramında örgüt içindeki kaynakların dağıtımında

“rekabet², eşitlik³, adil (eşit temelli) paylaşım⁴, marksist adalet⁵” olmak üzere dört ilke olduğunu ileri sürmüştür. Adalet güdüsü kuramında, dağıtım konusunda izlenecek yolun, yönetimin tarafların birbirlerine karşı olan ilişkisine ve bu ilişkide hangi konumu seçeceğine bağlı olarak değişeceği savunulmaktadır (Greenberg, 1987).

2.4.4.6. Süreç Adaleti Kuramı

Süreç adaleti kuramı Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılmış olup kuram örgüt içinde verilen kararlarda kullanılan süreçlerin adil olmasına ve çalışanların örgüt içindeki karar alma süreçlerine verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Süreç adaleti kuramına göre bu süreçte anlaşmazlığa düşen “davacı ve davalı” ile arabuluculuk yapan “hâkim” olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Burada delillerin ortaya konulduğu bir “süreç aşaması” ve deliller üzerinden anlaşmazlıkların çözülmeye çalışıldığı “karar aşaması” yer almaktadır. Bu kuram, örgüt içinde süreç kontrolüne imkân veren uygulamalar yapılması sayesinde alınan kararların daha kabul edilebilir ve adil olacağını öngörmektedir (akt: Greenberg, 1987).

2.4.4.7. Dağıtım Tercihi Kuramı

Dağıtım tercihi kuramı, örgüt içindeki dağıtım sürecine yönelik olarak alınan kararların adilliğine ve adil uygulamaların yani dağıtımların olması için hangi süreçlerin uygulanabileceğine odaklanmaktadır. Bu kuram, dağıtım süreçlerinin, eğer dağıtımı gerçekleştirecek yöneticiye yardımcı oluyorsa tercih edildiğini öne sürmektedir. Greenberg (1987) dağıtım adaletini sağlamada faydalanılacak sekiz süreç olduğunu belirtmektedir. Bu süreçler şunlardır:

- Çalışanların karar vericileri seçmesini sağlamak,
- Tutarlı kuralları temel almak,

² Dağıtım çalışanların “performans” sonuçlarını temel almaktadır.

³ Dağıtımın her koşulda “eşit” olarak yapılacağını temel almaktadır.

⁴ Dağıtımın örgüte yapılan “göreceli katkı” oranında olacağına dayanmaktadır.

⁵ Dağıtımın çalışanların “ihtiyaçları” göz önüne alınarak yapılmaktadır.

- Doğru bilgiyi temel almak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
- Çalışanları ön yargılardan korumak,
- Çalışanların itirazlarını dikkate almak,
- Süreçlerde değişikliğe izin vermek,
- Geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmak.

Özetle; örgütsel adalet kavramı çalışanların örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışları algılama şeklini anlatır. Alanyazında örgütsel adalet kavramının alt boyutları konusu hala tartışmalı olmakla birlikte, genel kabul gören yaklaşım “dağıtım, prosedür (süreç) ve etkileşim adaleti” sınıflandırmasıdır. Örgüt içindeki kurallarla, uygulamalarla, alınan kararlarla ilgili olan dağıtım adaleti, çalışanların çalışmaları sonucunda örgütten aldıklarının adil olup olmadığına yönelik algılarıdır. Prosedür (süreç) adaleti, karar alma süreçlerine katılımı ve bu süreçlerdeki tarafsızlık algısını kapsar. Etkileşim adaleti sosyal ilişkiler zemininde şekillenir, yöneticilerin çalışanlara hem saygı kuralları çerçevesinde davranmasını hem de örgütteki uygulamalar ve kaynakların dağıtımını konusunda çalışanların bilgilendirilmesini kapsar.

Örgütsel adalet hem çalışanların iş tatmininde hem de örgütün işlevselliğinde öne çıkan bir kavramdır. Çalışanların örgütsel adaletin varlığına ilişkin olumlu algılarının olduğu gibi adil olmayan uygulamalar olduğuna ilişkin olumsuz algılarının da sonuçları vardır. Örgütsel adalet, alanyazında eşitlik kuramı ile gelişmeye başlamış ve süreç içinde pek çok kuramın katkısı olmuştur. Kavramı farklı yönleriyle olduğu kadar ortak alanlara vurgu yaparak da açıklayan bu kuramlardan ilki eşitlik kuramıdır ve çalışanların elde ettikleri gelirden daha çok kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklandıklarını öne sürer. Dağıtım adaleti kuramı, çalışanların örgütle ilişkisini mübadeleye benzeterek, sürecin adil olması gerektiğine vurgu yapar. Görelî yoksunluk kuramında çalışanların kendi elde ettikleriyle diğer çalışanların elde ettiklerini kıyasladıklarında, aldıklarının

daha az olduğunu düşünürlerse göreceli yoksunluk yaşayacakları ifade edilir. Adalet-yargı kuramı örgütsel adalet algısında, çalışanlara dağıtılan ödüllerin çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ile doğru orantılı olması gerektiğine vurgu yaparken, adalet güdüsü kuramı örgüt içindeki kaynakların dağıtımında belirli ilkeler öne sürer. Süreç adaleti kuramı, örgüt içinde verilen kararlarda kullanılan süreçlerin adil olmasına ve çalışanların karar alma süreçlerine verdikleri tepkilere odaklanır. Dağıtım tercihi kuramı ise örgüt içindeki dağıtım sürecinde adil uygulamalar yapabilmeyi sağlayacak süreçler önerir.

2.5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Bu kısımda örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, performans ve motivasyon arasındaki ilişkiler ve bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek araştırma kapsamında test edilen modelin yapı taşları oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi

Bir örgütte çalışanların örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsedikleri zaman örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması, o örgüt için daha fazla çaba harcamaları ve tabiatıyla performanslarının da yükselmesi beklenir.

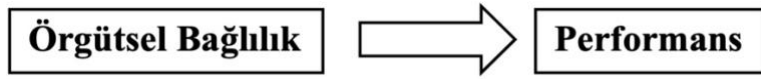
Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinde çalışanların bireysel olarak performansının yüksek ya da zayıf olmasının örgütü etkileyeceği ve örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların performanslarının da güçlü olacağı öngörülmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcayan performansları yüksek çalışanların, örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Allen ve Meyer (1990), örgütle özdeşleşen, örgüte ahlaki veya duygusal bağlılığı olan çalışanların diğerlerine göre daha yüksek performans göstereceklerini savunmaktadırlar. Çünkü çalışanlar örgütün yararı için karşılıksız olarak daha fazla performans göstereceklerdir. Aynı şekilde ahlaki olarak örgütüne bağlılık duyan

Çalışanlar da rgte kendini adayacak ve yüksek performans sergileyeceklerdir (Penley ve Gould, 1988).

Becker vd. (1996) ise çalışanların sadece örgüte güçlü bağlılıkları olduğu için değil, aynı zamanda işlerini kaybetmemek, temel ihtiyaçlarını karşılamak, daha fazla gelir elde etmek için de örgüte uygulanan performansa dayalı cretlendirme sisteminden yararlanarak daha fazla ücret alabilmek adına yüksek performans gösterebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

şekil 4 rgtsel Bağlılık ve Performans İlişkisi



şekil 4’te görüldüğü gibi performans olgusu genel olarak “rgtsel bağlılığın bir sonucu” olarak kabul edilmektedir. Ancak, Suliman ve Iles (2000), rgtsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda; çalışanlar rgttten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle örgütte kalmakta ve bunun sonucunda oluşan devam bağlılığı yüksek performans ile sonuçlanabilmektedir. Bu görüşe göre çalışanlar kendi tercihleriyle örgütlerinde kalmayı seçtikleri zaman duygusal bağlılıkları ve performansları da yüksek olmaktadır.

Chen vd. (2006) de benzer şekilde örgütsel bağlılığın performans ile güçlü bir ilişkisi bulunduğunu, Meyer vd. (2002) ise duygusal ve normatif bağlılığın çalışma performansı ile “pozitif”, devam bağlılığının performans ile “negatif” ilişkisi bulunduğunu bulmuştur. Suliman ve Iles (2000) de örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu, ancak bu ilişkide “nce duygusal bağlılık, sonrasında devam bağlılığı, son olarak normatif bağlılık” olacak şekilde örgütsel bağlılığın performans ile arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ne sürmüşlerdir. Benzeri şekilde Gupta vd. (1998) de örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlılık göstermenin performansın artmasını sağlayan en önemli neden olduğunu ifade etmişlerdir.

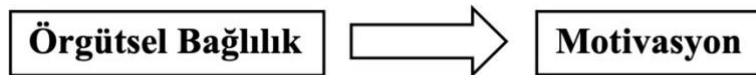
Özetle, örgütüyle özdeşleşen, ahlaki ve duygusal olarak örgütüne bağlı olan çalışanlar örgütleri için daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Ancak çalışanlar tarafından gösterilen bu yüksek performansın alt bileşenleri arasında işini kaybetmemek ya da daha fazla gelir elde etmek ya da örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti gibi nedenler de yatmaktadır.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi

Bir örgüte iyi niteliklere sahip çalışanların alınabilmesi, bu çalışanların uzun süre aynı örgütte kalmalarının sağlanabilmesi örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ile elde edilebilir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu çalışma ortamlarının oluşturulabilmesi için doğru motivasyon araçlarının seçilmesi ve doğru zamanlarda uygulanması gerekmektedir.

Örgütler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş çalışanlardan oluştuğundan, evrensel olarak kullanılan özendirici araçlar olsa da her örgüte, her çalışana uygun motivasyon modeli geliştirmek kolay değildir (Ölçer, 2005).

Şekil 5 Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi



Şekil 5’te görüldüğü gibi Farrell ve Rusbult (1981), örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonlarını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Scholl (1981) da örgütsel bağlılığı, çalışan davranışlarının devamlılığını sağlayan motive edici güç olarak tanımlamıştır. Scholl (1981), motivasyonun temelde Adams’ın (1965) eşitlik ve Vroom’un (1995) beklenti modellerini yansıtan “bir takas (exchange)” yaklaşımı olduğunu ileri sürmektedir. Hem eşitlik hem de beklenti kuramları çalışanların örgütteki devamlılığını ve performans düzeylerini, çalışanların örgütleri ile “katkı-ödül ilişkisini” içeren *bir takas (bir ödül ya da teşvik alma)* sürecine atfetmekte, aynı şekilde örgütsel bağlılık da çalışanların davranışlarını belirlemede benzer bir değişim sürecini ele almaktadır.

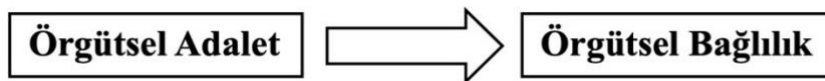
Bir diğerk ifadeyle, çalışanlar örgüte yaptıkları katkılarına karşılık beklentilerini karşılayan ve diğerk çalışanlarla karşılaştırıldığında adil şekilde ödüllendirileceklerini bildikleri zaman, kendilerinden beklenen davranışları sürdürmeye devam edeceklerdir. Ancak, çalışanlar aldığı ödül ya da ödülleri, diğerk çalışanlarla karşılaştırdıklarında daha düşük bulur veya beklentilerini karşılamadığını düşünürlerse kendisinden beklenenden daha az performans sergileyecek, hatta örgütten ayrılmayı dahi düşünebilecektir (Bakan, 2018).

Özetle, örgütsel bağlılık çalışanların o örgütte kalmalarının sağlanabilmesi noktasında itici bir güç olmak zorundadır. Takas (mübadele) yaklaşımında belirtildiği gibi çalışanlar hem kendilerine adil davranılmasını beklemekte hem de harcadıkları emek karşılığında bir ödül ya da teşvik elde etmek istemektedir ki bu sonuç da çalışanların motivasyonlarının artırılmasında kuvvet çarpanı olmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Bir örgütte çalışanların kendilerine adil ve ahlaki davranılmadığını, örgüt içindeki yarar ve kazançların eşit olarak dağıtılmadığını, kuralların uygulanmasında adil davranılmadığını düşündüklerinde, örgütleriyle özdeşleşmeleri ya da örgütlerine bağlanmaları güçleşecektir. Nitekim alanyazında örgüt içindeki kaynakların adil dağılımı anlamına gelen örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ileri sürülmüştür (Brewer, 1996). Şekil 6’da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık “örgütsel adaletin bir sonucu” olarak kabul edilmektedir.

Şekil 6 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Yazıcıoğlu ve Topaloğlu’na (2009) göre, bir örgütte çalışanlar adaletsizliği algıladıklarında o örgüte bağlılık duymayacak ve örgütle özdeşleşmeyeceklerdir. Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel bağlılığın başta prosedür adaleti olmak üzere örgütsel

adaletin tüm boyutlarıyla anlamlı ve yüksek bir ilişki içinde olduğunu saptamıştır. Ahmed (2014) prosedür adaleti ile duygusal bağlılık arasında; Raja ve Krishnan (2014) etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Ansari vd. (2007), Bhal ve Ansari (2006), Leow ve Khong (2009), Prahast vd. (2015) da “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki” bulunduğunu belirlemişlerdir. Organ (1988) yukarıdaki bulguları destekler biçimde, örgütteki ödül ve kaynakların adil olarak dağıtılmadığını gören çalışanların örgütsel bağlılık algılarının da negatif yönde etkileneceğini öne sürmektedir.

Çalışanlar bir taraftan örgüt kaynaklarından eşit olarak yararlanmayı, diğer taraftan sergiledikleri performansın sonuçlarından eşit oranında faydalanmayı beklerler (Bakan, 2018). Folger ve Konovsky (1989) örgütsel bağlılık noktasında; örgütsel adaletin boyutlarından prosedür adaletinin daha belirleyici olduğunu, Roberts vd. (1999) ile Lowe ve Vodanocivh (1995) ise dağıtım adaletinin daha önemli olduğunu bulmuştur. Ölçer (2015) dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Özetle, pek çok araştırmacı bir örgütteki çalışanlar için öncelikle örgütsel adaletin sağlanması gerektiği, sonrasında oluşan örgütsel adaletin sonuçlarından birisinin de örgütsel bağlılık olduğu konusunda hemfikir gözükmektedir. Araştırmacıların bu ilişkiye yaklaşımları açısından en önemli fark, örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici etkilerinin değişen ağırlığı olmuştur.

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet’in Ücret Düzeyi ile İlişkisi

Bir örgütte çalışanlar için ücret faktörünün onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmasında, bir taraftan çalışanların geçim ve/veya yaşam standartları, diğer taraftan o örgütteki ücret dağıtımının adaletli olmasının etkili olması beklenir.

Şekil 7’de görüldüğü gibi çalışanlar örgütte uygulanmakta olan ücret sisteminin adil olduğunu gördüğünde örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde artacaktır. Ters durumda, yani çalışan örgüt içerisindeki ücret dağılımında adaletsizlik olduğunu

hissettiğinde örgüte olan güvenin de azalacağı, bu bağlamda örgütsel bağlılığının da zayıflayacağı öne sürülmektedir (Keleş, 2006). Benzeri şekilde Folger ve Konovsky (1989) de dağıtım adaleti ile ücretin ilişkili olduğunu bulmuştur.

Şekil 7 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet'in ve Ücret Düzeyi ile İlişkisi



Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar için en hassas konulardan biri olan ücret hakkında çalışanların gösterdiği çaba ile aldıkları ödüller arasında bir dengesizlik mevcutsa örgütsel adalet noktasında çalışanlar bu dengesizliği ya da haksızlığı ortadan kaldırmaya çalışırlar (Dessler, 2017). Bu nedenle çalışanlar, örgüt içinde ücret ve ödüllerin adaletli dağıtılması neticesinde daha fazla iş doyumuna sahip olurlar (Özer ve Urtekin, 2007).

Özetle, bir örgütte çalışanlara dağıtılan ücret konusunda adaletli ve dengeli davranıldığında, çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmakta, örgütleri ile daha fazla özdeşleşmekte ve örgütlerine duydukları güven artmaktadır.

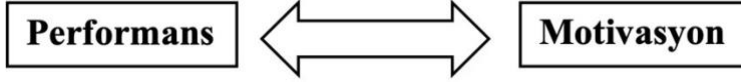
2.5.5. Performans ve Motivasyon İlişkisi

Bir örgütte motivasyonu düşük olan çalışanların verimli olması ve yüksek performans göstermeleri beklenemeyeceğinden, buradan yola çıkılarak çalışanların performansı ile motivasyonları arasında yakın ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Eisenberger ve Shanock (2003), çalışanların içsel motivasyonlarını gösterdikleri performans karşılığında ulaştıkları ödüller sayesinde arttırdığını bulmuştur. Kuvaas (2006) yaptığı araştırmada performans değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyet ile performans arasındaki ilişkide içsel motivasyonun hem aracı hem de düzenleyici rolü olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Ölçer (2005) tarafından da motivasyon ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öne sürülmüştür. Özellikle 2'nci Dünya Savaşından sonra motivasyon ile performans arasında anlamlı bir

ilişki olduğu öngörülerek performans ve performans değerlendirme sistemleri yönetsel bir motivasyon aracı olarak kullanılmıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Şekil 8 Performans ve Motivasyon İlişkisi



Şekil 8’de görüldüğü gibi performans ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu kabul edilmektedir. Chaudhry (2008), yöneticilerin çalışanlara pozitif davranması ile çalışanların içsel motivasyonları ve performanslarının arttığını, böylelikle içsel motivasyonun çalışanların performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Muogbo (2013), dışsal motivasyonun çalışanlar üzerinde etkili olduğu tespit etmiş ve örgüt içinde ücret konusunda adil davranıldığında çalışanların yüksek performans eğilimine sahip olacağını savunmuştur. William (2010) bir örgütte ücretlerin yani paranın motivasyonu artırdığını, ancak çalışanların yüksek performansı için yeterli olmadığını saptamıştır. Markova ve Ford (2011), bir örgütte içsel motivasyonun performans ile parasal olmayan ödüller arasında aracılık rolü bulunduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Köroğlu (2011) motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak; örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının performans ile ilişkili olduğunu öngörmüştür.

Çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen ve yukarıda sunulan araştırmalar incelendiğinde, motivasyon ile performans arasında çift yönlü, pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bulgulara göre motivasyonu artan çalışanların performansı artmakta, benzeri şekilde performansı artan çalışanların da motivasyonları artmaktadır.

2.5.6. Örgütsel Adalet ve Performans Değerlendirme İlişkisi

Performans ve performans değerlendirmesinin, çalışanların örgüt içindeki ödüllendirilmesini doğrudan etkilediği ve çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısı üzerinde de önemli etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Gupta ve Kumar, 2012).

Turgut vd. (2015) alışanların örgüt içindeki dağıtımın, prodesrlerin (süreçlerin) ve etkileşimin adil olduğuna ilişkin algıları ne kadar yüksek ise performanslarının da o kadar yüksek olacağını, aksi takdirde kaynakların dağıtımında, prosedürlerde ve etkileşimde adaletsizlik algıladıklarında performanslarının da düşeceğini ileri sürmüştür.

Örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaletinin doğası gereği, çalışanlar performans değerlendirmeden aldıkları sonuç ile örgüt için harcadıkları çabayı karşılaştırır ve performans değerlendirme sonuçlarının yani çıktıların adil olup olmadığına karar verirler (Stoffey ve Reilly, 1997). Çalışanlar rgtteki ödül dağıtımının adil olmadığını düşündüklerinde performansları azalmakta, kendilerini geri çekmekte ve işlerine yaptıkları girdi miktarını düşürmekte ve iş arkadaşlarıyla daha az iş birliği içinde olmaya başlamaktadır (Budak vd., 2018).

Konovsky ve Cropanzano'ya (1991) göre dağıtım adaletinin sonuçları çalışan açısından adil görünse de çalışanlar süreç adaleti ve etkileşim adaleti açısından da bir değerlendirme yaparlar. Prosedür adaletinde çalışanlar, örgütteki yöneticilerinin (değerlendiricilerinin) performans değerlendirme süreçlerini ne kadar adil yürüttüklerini ve örgütün belirlediği performans değerlendirme süreçlerinin ne kadar adil olduğunu incelerler. Cohen-Charash ve Spector (2001), sosyal mübadele kuramı kapsamında; bir örgütteki çalışanların çıktıların adil dağıtılmadığını algıladıklarında, örgüt içindeki süreçlere odaklandıklarını, eğer bu süreçlerin adil olmadığı kanaatine varırlarsa performanslarını düşürme yoluna gidebileceklerini savunmuştur.

Tang ve Sarshfield-Baldwin (1996) ile Thurston ve McNall (2010) prosedür adaleti düzeyinin yöneticilere duyulan memnuniyetle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Taylor vd. (1995) performans değerlendirme sürecinin ne kadar adil olduğunu yöneticilere duyulan memnuniyetle ilişkilendirmiştir. Burton vd. (2008), Haynie vd. (2014), He vd. (2017) de örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Şekil 9’da görüldüğü gibi, Kalay (2016) sosyal mübadele kuramı çerçevesinde, örgüt içindeki çalışanların performansının yöneticileri ile aralarındaki ilişkiden etkilendiğini, bunun da etkileşim adaleti ile ilgili olduğuna dikkat çekmektedir. Ona göre çalışanlar yöneticileri ile olan ilişkilerinde memnun olduklarında, yani örgütte etkileşim adaleti olduğuna inandıklarında performansları da artmaktadır. Holbrook (2002) da çalışanların performans değerlendirme esnasında, yöneticileri ile aralarındaki ilişkilerin ne kadar adil olduğunu sorguladıklarını ifade etmiştir.

Şekil 9 Örgütsel Adalet ve Performans Değerlendirme İlişkisi



Sökmen vd. (2013) ise örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Meydan vd. (2011) örgütsel adalet ve motivasyon ilişkisinde daha detaya inerek, dağıtım adaletinin içsel motivasyonu; prosedür adaletinin ise performansı pozitif ve anlamlı olarak yordadığını ileri sürmüştür. Wang vd. (2010) örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisinin örgütsel bağlılık aracılığıyla meydana geldiğini ifade etmiş, örgütsel adaletin boyutları arasında etkileşim adaletinin performansın en önemli belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Colquit vd. (2001) de örgütsel adaletin performans üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Özetle, bir örgütteki çalışanlar harcadıkları çabanın yani performanslarının ölçüldüğü performans değerlendirmelerinin sonucunda kendilerine adil davranılmasını ve ortaya koydukları emeğin karşılığını almayı beklerler. Nitekim yukarıda sunulan araştırma bulguları çalışanların sadece örgüt içindeki görev dağıtımını değil, aynı zamanda yöneticilerinin performans değerlendirme süreçleri ile kendileriyle olan ilişkilerinde de ne kadar adil davrandıklarını dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma grubu, veri toplamada kullanılan ölçme araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Performansa dayalı ödemedeki duyulan memnuniyet ile motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli, genel tarama araştırmalarından ilişkisel tarama modelidir. Bilindiği üzere geniş kitlelerin görüşlerinin ve özelliklerinin betimlenmesini hedefleyen “tarama araştırmaları”, belirlenen konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların “görüşlerinin ya da tutumlarının” belirlendiği araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2013; Karasar, 2012).

3.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu; Ankara ve İstanbul illerinde, özel sektörde farklı iş kollarında çalışan (sağlık, eğitim, finans, güvenlik, pazarlama, telekomünikasyon, bankacılık, restoran, yapı malzemeleri, tekstil, market, sigorta, otomotiv), çalıştıkları örgütte performansa dayalı ödeme yapılan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 497 katılımcı oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı bir evreni temsil eden bir çıkarımda bulunmaktan ziyade kurulan araştırma modelinin bir çalışma grubu üzerinde test edilmesidir. Bu nedenle araştırma grubu oluşturulurken; olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden “*kartopu örnekleme*” yöntemi ve kartopu örnekleme yöntemi türlerinden “*artan seçimsiz kartopu örnekleme (exponential non-discriminative snowball sampling)*” türü kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminin kullanılması, çalışma grubunun birbiriyle doğrudan/dolaylı bağlantılı çalışanlardan oluşmasını (Neuman, 2014); “artan seçimsiz

kartopu örnekleme” türünün uygulanması, veri toplama sürecinin araştırma grubu için yeterli sayıda katılımcıya ulaşılan kadar sürmesini sağlamaktadır (Etikan vd., 2015).

Araştırma yer alan ölçekleri 566 katılımcı doldurmuş; ancak 60 katılımcıdan elde edilen veriler eksik olduğu için veri setinden çıkarılmış, 506 katılımcıdan alınan verilerin analize uygun olduğu belirlenerek değerlendirmeye alınmıştır. Analizler esnasında uç değer temizliği yapılarak normal dağılım varsayımını ihlal eden 9 katılımcının verisi daha analizden çıkartılmış ve 497 katılımcıdan alınan veriler üzerinde çalışılmıştır. Araştırma grubunu oluşturan çalışanlardan kişisel bilgi formu aracılığıyla edinilen bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52,7’si kadın, %47,3’ü erkek; %8’i 20 yaş ve altı, %46,3’ü 21-30 yaş aralığında, %29,6’sı 31-40 yaş aralığında, %10,7’si 41-50 yaş aralığında, %5,4’ü 51 ve üstü yaşta; %57,3’ü evli, %42,7’si bekar; %0,8’i ilkokul, %7,2’si ortaokul, %31,6’sı lise, %35,2’si ön lisans, %23,5’i lisans, %1,4’ü yüksek lisans ve %0,2’si doktora mezunudur.

Katılanların %91,1’i tam zamanlı, %8’i yarı zamanlı, %0,8’i vardiyalı çalışmakta; %84,1’i belirsiz süreli sözleşmeli, %15,9’u belirli süreli sözleşmeli çalışmakta; %21,5’i 1 yıldır, %30,8’i 2-3 yıldır, %22,3’ü 4-5 yıldır, %12,7’si 6-10 yıldır, %12,7’si 10 yıldan fazla süredir aynı örgütte çalışmakta; %17,9’unun çalıştığı örgüt mikro (10’dan az çalışan), %40,4’ünün çalıştığı örgüt küçük (10-49 çalışan), %25,2’sinin çalıştığı örgüt orta (50-249 çalışan), %16,5’inin çalıştığı örgüt makro (250 ve üzeri çalışan) büyüklükte; %17,3’ü asgari ücret, %67,8’i asgari ücret-6000 TL arası, %8,9’u 6001-10000 TL arası, %10’u 10000 TL’den fazla aylık gelire sahiptir.

Tablo 1 Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	262	52,7
	Erkek	235	47,3
Yaş	20 ve altı	40	8,0
	21-30	230	46,3
	31-40	147	29,6
	41-50	53	10,7
	51 ve üstü	27	5,4
Medeni durum	Evli	285	57,3
	Bekar	212	42,7
Eğitim durumu	İlkokul	4	0,8
	Ortaokul	36	7,2
	Lise	157	31,6
	Ön lisans	175	35,2
	Lisans	117	23,5
	Yüksek lisans	7	1,4
Çalışma düzeni	Doktora	1	0,2
	Tam zamanlı	453	91,1
	Yarı zamanlı	40	8,0
Çalışma biçimi	Vardiyalı	4	0,8
	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	84,1
	Belirli süreli sözleşmeli	74	15,9
İşletmede çalışma süresi	1 yıl	107	21,5
	2-3 yıl	153	30,8
	4-5 yıl	111	22,3
	6-10	63	12,7
	10 yıldan fazla	63	12,7
İşyeri büyüklüğü	Mikro (10'dan az çalışan)	89	17,9
	Küçük (10-49 çalışan)	201	40,4
	Orta (50-249 çalışan)	125	25,2
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	16,5
Aylık toplam gelir	Asgari ücret	86	17,3
	Asgari ücret-6000 TL	337	67,8
	6001-10000 TL	44	8,9
	10000 TL'den fazla	30	6,0

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak “Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Ölçeği – PEDÖS” (Çoban, Pişkin ve Ersoy-Kart, 2021), “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017), “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Dağlı vd., 2018), “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Kugun vd., 2013), “Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Bu ölçme araçlarından “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin araştırmada kullanımı için ölçekleri geliştiren tüm

araştırmacılar e-posta yoluyla izin alınmıştır, “Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi” ile “Kişisel Bilgi Formu” araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları hakkında açıklayıcı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Performansa Dayalı Ödemedan Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS Ölçeği)

Araştırma grubunun performansa dayalı ödemedan duydukları memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla Çoban, Pişkin ve Ersoy-Kart (2021) tarafından geliştirilen PEDÖS Ölçeği kullanılmıştır (Bkz. EK-1). Toplam 21 maddeden oluşan bu ölçek kendi içinde “Olumlu Tutum” ve “Kaygılı Tutum” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeleri katılımcıların “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere beşli likert tipi bir dereceleme ölçeğine göre puanlamaları beklenmektedir. Ölçekte 1.-14. maddeler “olumlu tutuma”, 15.-21. maddeler “kaygılı tutuma” ilişkin maddelerdir. Ölçeğin Olumlu Tutum alt ölçeğinden alınan puanların yüksekliği performansa dayalı ödeme sisteminden duyulan memnuniyetin yüksekliği, Kaygılı Tutum alt ölçeğinden alınan puanların yüksekliği ise performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin duyulan kaygının yüksekliği anlamına gelmektedir.

Ölçek geliştirme sürecinde önce ilgili alanyazın ve mevcut ölçekler incelenerek madde havuzu hazırlanmış ve taslak ölçeğin görünüş ve kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla uzman görüşüne sunulmuştur. Ölçek geliştirme çalışması; kapsam geçerliliğinin test edilmesi, görünüş geçerliliğinin sınanması, taslak ölçeğin uygulanması, yapı geçerliliği (faktör analizi ve madde analizi) ve güvenirlik (cronbach alfa güvenirliği) analizlerinin yapılmasından oluşan aşamalı bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 21 madde ve iki faktörlü bir yapıdan oluştuğu, alt ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayılarının sırasıyla 0,97 (Olumlu

Tutum) ile 0,89 (Kaygılı Tutum) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ölçeğin, çalışanların performansa dayalı ödeme sistemine yönelik tutumlarını, geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebileceğini ortaya koymuştur.

3.3.2. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (Multidimensional Work Motivation Scale) Gagné vd. (2010) tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve 9 ülkede 7 dile⁶ uyarlanmıştır. Ölçek, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Ölçek temel olarak çalışan motivasyonunu Ryan ve Deci'nin (2000) "Özerk Benlik Yönetimi Kuramı (Self-Determination Theory)" kapsamında ele almaktadır. Toplam 19 maddeden oluşan ölçek "(1) Hiç uygun değil, (2) Çoğunlukla uygun değil, (3) Uygun değil, (4) Orta, (5) Uygun, (6) Oldukça uygun ve (7) Tamamen uygun" olmak üzere likert tipi yedili dereceleme ölçeğine göre puanlanmaktadır.

Ölçek 6 faktörden oluşmakta olup bunlar "motive olmama (amotivation), içsel motivasyon (intrinsic motivation), dışsal düzenleme-sosyal (extrinsic regulation social), kişisel düzenleme (identified regulation), dışsal düzenleme-maddesel (extrinsic regulation material), içe yansıtılan düzenleme (introjected regulation)"dir.

Ölçekte "1., 3., 5. maddeler motive olmama", "2., 4., 6. maddeler içsel motivasyon", "7., 9., 11. maddeler dışsal düzenleme-sosyal", "8., 10., 12. maddeler kişisel düzenleme", "13., 15., 17. maddeler dışsal düzenleme-maddesel", "14., 16., 18. maddeler içe yansıtılan düzenleme" ilişkin maddelerdir.

Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada alt ölçeklerin Cronbach alfa değerleri "motive olmama alt ölçeği için 0,72, içsel motivasyon alt ölçeği için 0,73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için 0,78, kişisel düzenleme alt

⁶ İngilizce, Fransızca, Almanca, Çince, Endonezya dili, Norveççe ve Felemenkçe.

ölçeği için 0,76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için 0,80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için 0,73” olarak bulunmuştur. Ölçek Ek-2’de yer almaktadır.

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale) Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Gürbüz ve Mert tarafından 2009 yılında; Kugun, Aktaş ve Güripek tarafından ise 2013 yılında Türkçe’ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır (Gürbüz ve Mert, 2009; Kugun vd., 2013).

Ölçek 19 maddeden oluşmakta ve “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeğine göre puanlanmaktadır. Ölçekteki 1.-5. maddeler “dağıtım adaleti”, 6.-10. maddeler “prosedür (süreç) adaleti”, 11.-19. maddeler “etkileşim adaleti”ne ilişkin maddelerdir.

Ölçeğin Cronbach alfa değerleri “etkileşim adaleti boyutu için 0,95, dağıtım adaleti boyutu için 0,87, prosedür adaleti boyutu için 0,88” olarak bulunmuştur (Kugun vd., 2013). Ölçek Ek-3’te yer almaktadır.

3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale) Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilmiş, 2000 yılında Wasti tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır (Wasti, 2000). Ölçeğin, 2008 yılında Özutku; 2018 yılında Dağlı, Elçiçek, Han tarafından Türkçe’ye uyarlama, geçerlilik ve güvenirlik analizleri tekrar yapılmıştır (Dağlı vd., 2018; Özutku, 2008). Bu çalışmada Dağlı vd. (2018) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek likert tipi 18 maddeden oluşmakta ve “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere beş derecelidir. 18 madde ve üç boyuttan oluşan ölçekteki “1.-6. maddeler duygusal

bağlılık, 7.-12. maddeler devam bağlılığı, 13.-18. maddeler normatif bağlılığa” ilişkin maddelerdir.

Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı “duygusal bağlılık boyutu için 0,80, devam bağlılığı boyutu için 0,73, normatif bağlılık boyutu için 0,80 ve toplam ölçek için 0,88” olarak bulunmuştur (Dağlı vd., 2018). Ölçek Ek-4’te yer almaktadır.

3.3.5. Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi

Araştırmada performans ödemesine ilişkin ek bilgi almak maksadıyla katılımcılara aşağıda belirtilen yapılandırılmış altı soru yöneltilmiştir (Bkz. Ek-5). Ankette yer alan sorular aşağıda sunulmuştur.

Soru-1: Bazı görüşlere göre performansa dayalı maaş artışları çalışanları “kısa süreliğine” motive etmekte (birkaç ay), ancak uzun sürede (örneğin 1 yıl sonra) etkisini yitirmektedir. Bu görüşe katılıyor musunuz?

Soru-2: Bazı görüşlere göre çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüller/teşvikler, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmemekte, sadece “ödüle bağımlılık” yaratmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?

Soru-3: Size göre bir çalışan “yeterli miktarda maaş” aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin motive edici etkisi zamanla kaybolur mu?

Soru-4: Size göre finansal ödüller/teşvikler, “düşük ücretli” çalışanlar için mi yoksa “yüksek ücretli” çalışanlar için mi daha motive edici olmaktadır?

Soru-5: Sizce istenilen performansın sağlanabilmesi için ortada “mutlaka maddi/finansal bir ödül (maaş artışı, ikramiye vb.)” olmalı mıdır?

Soru-6: Bazılarına göre performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara “parasal olmayan maddi teşvik ve ödüllerin (kısa süreli izinler, ücret içecek/yiyecek, alışveriş kuponları, tatil gezileri vb.)” verilmesi çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?

3.3.6. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların demografik özelliklerini anlamak ve araştırma ile ilişkili olabilecek farklı bilgileri elde etmek/yorumlamak maksadıyla katılımcıların kişisel bilgi formu doldurmaları talep edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, işyerindeki görev (pozisyon), çalışılan departman, çalışma düzeni, çalışma biçimi, kıdem süresi, iş yeri büyüklüğü, aylık toplam gelir sorularını içeren Kişisel Bilgi Formu Ek-6'da yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama araçlarının tümü, Google Forms kullanılarak tek bir çevrimiçi form şeklinde düzenlenmiş ve katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırma sorularına katılımcıların tamamı çevrimiçi olarak ulaşmıştır. Veri toplama aracının internet tabanlı olarak hazırlanması hem katılımcılara iletilmesi sürecinde hem de verilerin analiz programına hızlı ve doğru biçimde aktarılmasında zaman ve maliyet konularında önemli avantajlar sağlamıştır.

3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Verilerin analizinde SPSS 26 programı kullanılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Nitel değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), nicel değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri hesaplanmıştır.

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Cronbach alfa değerinin ölçek çalışmalarında “en az 0,70 ve üzeri olması gerektiği” genel kabul görmekte, aynı zamanda likert tipi ölçeklerde yeterli görülen güvenilirlik katsayısının 1’e yakın olması beklenmektedir (Tezbaşaran, 2008). Tavşancıl’a (2005) göre Cronbach alpha değeri “0,00-0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40-0,60 arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 arasında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir” bir

ölçek olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde Murphy ve Davidshofer'e (2005) göre de Cronbach alfa değerinin "0,80-0,90 arasında olması durumunda orta düzey güvenilirlik", "0,90 üzerinde olması durumunda yüksek güvenilirlik" ifade ettiği kabul edilmektedir.

Araştırmada test tekniklerinden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Pearson korelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca aracılık ve düzenleyicilik rol testleri için Hiyerarşik Regresyon testi kullanılmıştır. Araştırmada ölçek puanlarının ilişkisi "Pearson korelasyon testi" ile; aracılık ve düzenleyicilik rolleri için "Hiyerarşik Regresyon", ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise "bağımsız gruplar t ve ANOVA testleri" ile analiz edilmiştir.

Aracılık testi gerçekleştirilirken; Aracı Etki Modeli'ne göre aracılık etkisinden söz edebilmek için birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmaktadır.

- "Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır."
- "Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır."
- "Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde;

bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa "*tam aracılık*" etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse "*kısmi aracılık*" etkisinden söz edilmektedir" (Burmaoğlu vd., 2013; Howell, 2013).

Alanyazında Baron ve Kenny'nin (1986) üç adımlı yöntemi sıklıkla kullanılmakta ve analiz sonucuna göre "kısmi veya tam aracılık kararı" verilmektedir. Ayrıca, aracı etkinin varlığından bahsedebilmek için gerekli şartlara ilave olarak "yordayıcı değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) yordanan değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup

olmadığının” saptanması gerekmektedir. “*SOBEL testi*” bu dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının saptanması geliştirilen testlerden biridir (Sobel, 1982).

Düzenleyicilik testi gerçekleştirilirken; “yordayıcı değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi, regresyon modeline dahil edildiğinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip ise düzenleyici değişkenin ve düzenleyici etkinin varlığı” incelenmektedir (Sharma vd., 1981). Buna göre düzenleyici değişken ile yordayıcı değişken arasında ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenirse, “regresyon modelinde düzenleyici etkinin (değişkenin) olduğu” sonucuna varılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı olarak ortaya konmuş, tablo ve şekiller üzerinde ifade edilmiş ve elde edilen bulgulara dayalı çıkarımlar karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

4.1. Bulgular

4.1.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliği çok yüksek (Cronbach alfa>0,800) olarak bulunmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2 Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri

	Cronbach Alfa	Madde sayısı
PEDÖS Ölçeği		
Olumlu Tutum	0,964	14
Kaygılı Tutum	0,816	7
Toplam	0,952	21
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği		
Motive Olmama	0,835	3
İçsel Motivasyon	0,856	3
Dışsal Düzenleme, Sosyal	0,866	3
Kişisel Düzenleme	0,926	3
Dışsal Düzenleme, Maddesel	0,890	3
İçe Yansıtılan Düzenleme	0,921	3
Toplam	0,954	18
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
Duygusal Bağlılık	0,889	6
Devam Bağlılığı	0,869	6
Normatif Bağlılık	0,921	6
Toplam	0,955	18
Örgütsel Adalet Ölçeği		
Dağıtım Adaleti	0,928	5
Prosedür Adaleti	0,927	5
Etkileşim Adaleti	0,960	9
Toplam	0,977	19

4.1.2. Ölçek Puanlarının Normallüğünün Sınanması

Ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçek puanlarından elde edilen

“basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli” kabul edilmektedir (DeCarlo, 1997; Moors, 1986). Buna göre Tablo 3’te görüleceği üzere ölçek puanları -1,32 ile 2,93 arasında değişmekte ve normal dağılım göstermektedir.

Tablo 3 Ölçek Puanları İçin Normal Dağılım Analizi Sonuçları

	Min	Maks	Medyan	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık
PEDÖS Ölçeği							
Olumlu Tutum	19	70	61	56,59	11,50	-1,80	2,78
Kaygılı Tutum	5	20	15	14,60	3,64	-0,52	-0,48
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği							
Motive Olmama	3	19	5	6,09	3,45	1,66	2,93
İçsel Motivasyon	3	21	18	15,57	4,39	-1,14	0,10
Dışsal Düzenleme, Sosyal	3	21	17	15,09	4,81	-0,95	-0,13
Kişisel Düzenleme	4	21	18	16,04	4,46	-1,21	0,36
Dışsal Düzenleme, Maddesel	3	21	17	15,68	4,62	-1,15	0,24
İçe Yansıtılan Düzenleme	4	21	18	16,27	4,48	-1,32	0,65
Örgütsel Bağlılık Ölçeği							
Duygusal Bağlılık	3	15	13	11,61	3,04	-1,30	0,72
Devam Bağlılığı	6	30	24	22,19	5,21	-1,12	0,63
Normatif Bağlılık	6	30	23	21,59	5,15	-0,98	0,40
Örgütsel Adalet Ölçeği							
Dağıtım Adaleti	5	25	21	19,21	4,85	-1,28	0,66
Prosedür Adaleti	5	25	21	19,61	4,67	-1,11	0,36
Etkileşim Adaleti	10	45	38	35,40	8,24	-1,24	0,66

4.1.3. Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Katılımcıların Kişisel Özelliklerine (Demografik Özelliklerine) Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet değişkenlerinin çalışanların kişisel özelliklerine (demografik özelliklerine) göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. İnceleme kapsamında “t-testi” ve “ANOVA testi” kullanılmıştır.

4.1.3.1. Cinsiyete Göre Gruplararası Fark Analizleri

Cinsiyete göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “t-testi” gerçekleştirilmiştir. Kadınlar ile erkekler arasında sadece iş motivasyonu alt faktörlerinden biri olan “motive olmama” bakımından istatistiksel farkın anlamlı olduğu bulunmuştur ($t=-3,427$, $p<0,05$). Bir diğer ifadeyle erkeklerin (ortalaması

6,65) motive olmama düzeyi kadınlara (ortalaması 5,58) göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Diğer değişkenler (performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet) ve alt faktörleri açısından cinsiyete göre fark anlamlı değildir ($p>0,05$). Elde edilen bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4 Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	t	p
Motive Olmama	Kadın	262	5,58	3,06	-3,427	0,001*
	Erkek	235	6,65	3,77		
İçsel Motivasyon	Kadın	262	15,85	4,22	1,533	0,126
	Erkek	235	15,25	4,56		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Kadın	262	15,40	4,62	1,539	0,124
	Erkek	235	14,74	5,00		
Kişisel Düzenleme	Kadın	262	16,34	4,27	1,533	0,126
	Erkek	235	15,72	4,66		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Kadın	262	15,91	4,49	1,201	0,230
	Erkek	235	15,41	4,75		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Kadın	262	16,51	4,17	1,243	0,214
	Erkek	235	16,00	4,79		
Olumlu Tutum	Kadın	262	56,93	11,25	0,700	0,485
	Erkek	235	56,20	11,78		
Kaygılı Tutum	Kadın	262	14,32	3,74	-1,794	0,073
	Erkek	235	14,91	3,52		
Duygusal Bağlılık	Kadın	262	11,67	2,93	0,465	0,642
	Erkek	235	11,54	3,16		
Devam Bağlılığı	Kadın	262	22,26	5,07	0,327	0,744
	Erkek	235	22,11	5,36		
Normatif Bağlılık	Kadın	262	21,48	5,24	-0,460	0,646
	Erkek	235	21,70	5,06		
Dağıtım Adaleti	Kadın	262	19,41	4,62	0,971	0,332
	Erkek	235	18,98	5,10		
Prosedür Adaleti	Kadın	262	19,72	4,53	0,583	0,560
	Erkek	235	19,48	4,82		
Etkileşim Adaleti	Kadın	262	35,26	8,27	-0,401	0,688
	Erkek	235	35,55	8,22		

* $p<0,05$

4.1.3.2. Yaşa Göre Gruplararası Fark Analizleri

Yaşa göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA testi” gerçekleştirilmiştir. Performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum), motivasyon (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme), örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif

bağlılık) ve örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) bakımından istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla “Tukey-Kramer testi” yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Motive olmama boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,598, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 6,88, 6,48, 5,50 ve 5,65’tir. O halde yaşı 20 ve altı olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçsel *motivasyon* boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 10,635, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 12,83, 15,14, 16,82 ve 15,86’dır. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *motivasyon* (içsel *motivasyon*) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 4,611, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13, 14,82, 15,99 ve 15,25’tir. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kişisel düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 6,718, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,40, 15,93, 16,88 ve 16,16’dır. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *motivasyon* (kişisel düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-maddesel boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =7,939, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 12,65, 15,60, 16,58 ve 15,74'tür. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *motivasyon* (Dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçe yansıtılan düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =8,333, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,43, 16,15, 17,29 ve 16,16'dır. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *motivasyon* (içe yansıtılan düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Olumlu tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =8,387, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 54,13, 54,29, 59,46 ve 59,13'tür. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kaygılı tutum (performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlı değildir (F (1-497) =1,227, $p>0,05$).

Duygusal bağlılık boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =13,558, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 10,03, 11,03, 12,59 ve 12,25'tir. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Devam bağlılığı boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =13,321, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 19,38, 21,31, 24,01 ve

22,78'dir. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel bağlılık* (devam bağlılığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Normatif bağlılık boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =13,693, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 18,50, 20,75, 23,24 ve 22,49'dur. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel bağlılık* (normatif bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dağıtım adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =10,629, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 16,88, 18,45, 20,71 ve 19,78'dir. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Prosedür adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =7,324, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,98, 19,07, 21 ve 19,39'dur. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel adalet* (prosedür adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Etkileşim adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =7,704, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 31,53, 34,60, 37,67 ve 35,45'tir. O halde yaşı 31-40 arasında olanlarda *örgütsel adalet* (etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlara göre; yaşı 20 ve altı olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi; yaşı 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlara göre daha yüksektir. *Motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal

düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme), *performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet* (olumlu tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyleri yaş ilerledikçe artmaktadır, ancak motivasyon, performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri yaşı 31-40 olanlarda; yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında ve 41 ve üstü olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 5 Değişkenlerin Yaşa Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	F	p
Motive Olmama	20 ve altı	40	6,88	3,55	3,598	0,014*
	21-30	230	6,48	3,64		
	31-40	147	5,50	2,89		
	41 ve üstü	80	5,65	3,63		
İçsel Motivasyon	20 ve altı	40	12,83	5,35	10,635	0,000*
	21-30	230	15,14	4,56		
	31-40	147	16,82	3,31		
	41 ve üstü	80	15,86	4,37		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	20 ve altı	40	13,00	5,60	4,611	0,003*
	21-30	230	14,82	5,22		
	31-40	147	15,99	3,90		
	41 ve üstü	80	15,25	4,32		
Kişisel Düzenleme	20 ve altı	40	13,40	5,66	6,718	0,000*
	21-30	230	15,93	4,66		
	31-40	147	16,88	3,35		
	41 ve üstü	80	16,16	4,53		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	20 ve altı	40	12,65	5,57	7,939	0,000*
	21-30	230	15,60	4,68		
	31-40	147	16,58	3,77		
	41 ve üstü	80	15,74	4,76		
İçe Yansıtılan Düzenleme	20 ve altı	40	13,43	5,54	8,333	0,000*
	21-30	230	16,15	4,67		
	31-40	147	17,29	3,56		
	41 ve üstü	80	16,16	4,24		
Olumlu Tutum	20 ve altı	40	54,13	13,97	8,387	0,000*
	21-30	230	54,29	14,10		
	31-40	147	59,46	6,52		
	41 ve üstü	80	59,13	6,20		
Kaygılı Tutum	20 ve altı	40	13,63	4,15	1,227	0,299
	21-30	230	14,56	3,90		
	31-40	147	14,84	3,28		
	41 ve üstü	80	14,76	3,20		
Duygusal Bağlılık	20 ve altı	40	10,03	3,62	13,558	0,000*
	21-30	230	11,03	3,40		
	31-40	147	12,59	2,06		
	41 ve üstü	80	12,25	2,38		
Devam Bağlılığı	20 ve altı	40	19,38	6,09	13,321	0,000*
	21-30	230	21,31	5,81		
	31-40	147	24,01	3,57		
	41 ve üstü	80	22,78	4,19		

Normatif Bağlılık	20 ve altı	40	18,50	5,78	13,693	0,000*
	21-30	230	20,75	5,75		
	31-40	147	23,24	3,64		
	41 ve üstü	80	22,49	4,12		
Dağıtım Adaleti	20 ve altı	40	16,88	6,31	10,629	0,000*
	21-30	230	18,45	5,54		
	31-40	147	20,71	3,10		
	41 ve üstü	80	19,78	3,53		
Prosedür Adaleti	20 ve altı	40	17,98	6,31	7,324	0,000*
	21-30	230	19,07	5,20		
	31-40	147	21,00	3,18		
	41 ve üstü	80	19,39	3,76		
Etkileşim Adaleti	20 ve altı	40	31,53	10,51	7,704	0,000*
	21-30	230	34,60	9,53		
	31-40	147	37,67	5,15		
	41 ve üstü	80	35,45	6,40		

*p<0,05

4.1.3.3. Medeni Duruma Göre Gruplararası Fark Analizleri

Medeni duruma göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “t-testi” gerçekleştirilmiştir. Evliler ile bekarlar arasında *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme,) *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05).

Kaygılı tutum (performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet) açısından medeni duruma göre fark anlamlı değildir (p>0,05). Elde edilen bulgular Tablo 6’da yer almaktadır.

Evlilerin *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme,) *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyleri bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6 Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	t	p
Motive Olmama	Evli	285	5,64	3,09	-3,289	0,001*
	Bekar	212	6,69	3,81		
İçsel Motivasyon	Evli	285	16,66	3,57	6,397	0,000*
	Bekar	212	14,10	4,93		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Evli	285	15,96	4,06	4,584	0,000*
	Bekar	212	13,92	5,46		
Kişisel Düzenleme	Evli	285	16,96	3,75	5,264	0,000*
	Bekar	212	14,81	5,02		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Evli	285	16,49	4,17	4,519	0,000*
	Bekar	212	14,58	4,97		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Evli	285	17,07	3,79	4,508	0,000*
	Bekar	212	15,20	5,07		
Olumlu Tutum	Evli	285	59,24	7,02	5,628	0,000*
	Bekar	212	53,02	14,91		
Kaygılı Tutum	Evli	285	14,81	3,19	1,479	0,140
	Bekar	212	14,31	4,17		
Duygusal Bağlılık	Evli	285	12,40	2,16	6,612	0,000*
	Bekar	212	10,54	3,66		
Devam Bağlılığı	Evli	285	23,37	3,92	5,699	0,000*
	Bekar	212	20,60	6,22		
Normatif Bağlılık	Evli	285	22,71	4,07	5,529	0,000*
	Bekar	212	20,07	6,01		
Dağıtım Adaleti	Evli	285	20,27	3,63	5,506	0,000*
	Bekar	212	17,77	5,82		
Prosedür Adaleti	Evli	285	20,39	3,78	4,217	0,000*
	Bekar	212	18,55	5,47		
Etkileşim Adaleti	Evli	285	36,85	6,34	4,379	0,000*
	Bekar	212	33,44	9,95		

*p<0,05

4.1.3.4. Eğitim Durumuna Göre Gruplararası Fark Analizleri

Eğitim durumuna göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA testi” gerçekleştirilmiştir. Eğitim durumu farklı olan kişiler arasında *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme), *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (kaygılı tutum) ve *örgütsel bağlılık* (devam bağlılığı) bakımından istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey-Kramer testi yapılmıştır. *Örgütsel adalet* bakımından ise fark anlamlı değildir. Elde edilen bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

Motive olmama boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,212, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 4,65, 5,90, 6,42 ve 6,31'dir. O halde eğitim durumu yükseldikçe motive olmama düzeyi artmaktadır, ancak eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçsel motivasyon boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 4,584, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,13, 16, 15,57 ve 14,54'tür. O halde eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür, bir diğer ifadeyle, *eğitim durumu yükseldikçe motivasyon (içsel motivasyon) azalmaktadır*.

Dışsal düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 4,414, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 16,28, 15,41, 15,45 ve 13,81'dir. O halde eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür, bir diğer ifadeyle, *eğitim durumu yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-sosyal) azalmaktadır*.

Kişisel düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,580, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,13, 16,46, 16,17 ve 15,01'dir. O halde eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (kişisel düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür, bir diğer ifadeyle, *eğitim durumu yükseldikçe motivasyon (kişisel düzenleme) azalmaktadır*.

Dışsal düzenleme-maddesel boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =4,583, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 16,90, 15,89, 16,09 ve 14,44'tür. O halde eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür, bir diğer ifadeyle, *eğitim durumu yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-maddesel) azalmaktadır*.

İçer yansıtılan düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =2,865, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,13, 16,85, 16,14 ve 15,45'tir. O halde eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (içer yansıtılan düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür, bir diğer ifadeyle, *eğitim durumu yükseldikçe motivasyon (içer yansıtılan düzenleme) azalmaktadır*.

Olumlu tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =1,991, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 59,23, 54,94, 57,05 ve 57,17'dir. O halde *eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) azalmaktadır*, ancak eğitim durumu lise olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür.

Kaygılı tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =6,724, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkököl ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,13, 13,90, 15,19 ve 15,12'dir. O halde *eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı artmaktadır*, ancak eğitim durumu lisans olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı diğerlerine göre daha yüksektir.

Devam bağıllığı boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 5,083, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan eğitim durumu ilkökul ve ortaokul, lise, lisans, lisans ve üstü olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 22,23, 22,83, 22,69 ve 20,66'dır. O halde *eğitim durumu yükseldikçe örgütsel bağıllık (devam bağıllığı) artmaktadır*, ancak eğitim durumu lise olanlarda örgütsel bağıllık (devam bağıllığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Duygusal ve normatif bağıllık boyutları açısından gruplar arasındaki farklar anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 1,878, p > 0,05$, $F(1-497) = 2,581, p > 0,05$).

Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutları açısından gruplar arasındaki farklar anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 1,065, p > 0,05$, $F(1-497) = 2,279, p > 0,05$, $F(1-497) = 2,279, p > 0,05$).

Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu yükseldikçe;

- Motivasyon düzeyi azalmaktadır, ancak *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyleri diğerlerine göre düşüktür; lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Performansa dayalı ödemedir duyulan memnuniyet (olumlu tutum) azalmakta (eğitim durumu lise olanlarda en düşük) ve performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı artmaktadır (eğitim durumu lisans olanlarda en yüksektir).

- Örgütsel bağıllık (devam bağıllığı) artmaktadır, ancak eğitim durumu lise olanlarda örgütsel bağıllık (devam bağıllığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Duygusal ve normatif bağıllık bakımından gruplar arasında fark bulunmamaktadır.

- Örgütsel adalet bakımından ise gruplar arasında fark bulunmamaktadır.

Tablo 7 Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	F	p
Motive Olmama	İlkokul, ortaokul	40	4,65	1,99	3,212	0,023*
	Lise	157	5,90	3,62		
	Ön lisans	175	6,42	3,47		
	Lisans ve üstü	125	6,31	3,48		
İçsel Motivasyon	İlkokul, ortaokul	40	17,13	2,97	4,584	0,004*
	Lise	157	16,00	4,18		
	Ön lisans	175	15,57	4,37		
	Lisans ve üstü	125	14,54	4,84		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	İlkokul, ortaokul	40	16,28	3,39	4,414	0,004*
	Lise	157	15,41	4,67		
	Ön lisans	175	15,45	4,59		
	Lisans ve üstü	125	13,81	5,44		
Kişisel Düzenleme	İlkokul, ortaokul	40	17,13	3,37	3,580	0,014*
	Lise	157	16,46	4,23		
	Ön lisans	175	16,17	4,43		
	Lisans ve üstü	125	15,01	4,93		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	İlkokul, ortaokul	40	16,90	3,38	4,593	0,003*
	Lise	157	15,89	4,73		
	Ön lisans	175	16,09	4,46		
	Lisans ve üstü	125	14,44	4,83		
İçe Yansıtılan Düzenleme	İlkokul, ortaokul	40	17,13	3,43	2,865	0,036*
	Lise	157	16,85	4,16		
	Ön lisans	175	16,14	4,49		
	Lisans ve üstü	125	15,45	4,99		
Olumlu Tutum	İlkokul, ortaokul	40	59,23	5,54	1,991	0,114
	Lise	157	54,94	12,96		
	Ön lisans	175	57,05	10,77		
	Lisans ve üstü	125	57,17	11,78		
Kaygılı Tutum	İlkokul, ortaokul	40	13,13	3,15	6,724	0,000*
	Lise	157	13,90	4,02		
	Ön lisans	175	15,19	3,38		
	Lisans ve üstü	125	15,12	3,39		
Duygusal Bağlılık	İlkokul, ortaokul	40	11,93	2,48	1,878	0,132
	Lise	157	11,85	2,90		
	Ön lisans	175	11,71	3,07		
	Lisans ve üstü	125	11,06	3,28		
Devam Bağlılığı	İlkokul, ortaokul	40	22,23	3,82	5,083	0,002*
	Lise	157	22,83	5,06		
	Ön lisans	175	22,69	4,97		
	Lisans ve üstü	125	20,66	5,81		
Normatif Bağlılık	İlkokul, ortaokul	40	21,65	3,81	2,581	0,053
	Lise	157	21,72	4,91		
	Ön lisans	175	22,19	5,18		
	Lisans ve üstü	125	20,54	5,64		
Dağıtım Adaleti	İlkokul, ortaokul	40	20,00	3,77	1,065	0,363
	Lise	157	19,22	4,49		
	Ön lisans	175	19,43	4,93		
	Lisans ve üstü	125	18,63	5,42		
Prosedür Adaleti	İlkokul, ortaokul	40	20,18	3,24	2,279	0,079
	Lise	157	20,15	4,08		
	Ön lisans	175	19,58	4,91		
	Lisans ve üstü	125	18,77	5,28		
Etkileşim Adaleti	İlkokul, ortaokul	40	36,73	5,38	1,683	0,170
	Lise	157	36,06	7,36		

Ön lisans	175	35,40	8,56
Lisans ve üstü	125	34,13	9,44

*p<0,05

4.1.5.5. Aylık Gelir Durumuna Göre Gruplararası Fark Analizleri

Aylık gelir durumuna göre değişkenler açısından anlamlı farklılık oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA Testi” gerçekleştirilmiştir. Aylık gelir durumu farklı olan kişiler arasında *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme,) *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum, kaygılı tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) bakımından istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey-Kramer testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

Motive olmama boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,843$, $p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL’den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 7,10, 5,82, 5,64 ve 6,77’dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motive olmama düzeyi azalmaktadır, ancak aylık gelir durumu 6001-10000 TL arasında olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür. Aylık gelir durumu 10000 TL’den fazla olanlarda ise motivasyon asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında olanlardan daha düşük, asgari ücretli olanlara nazaran daha yüksektir. *Asgari ücretli olanlarda* motivasyon (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçsel motivasyon boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 37,863$, $p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL’den fazla olanlar için grup

ortalamları sırasıyla 11,76, 16,74, 14,23 ve 15,37'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon (içsel motivasyon) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu 6001-10000 TL arasında olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon) düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür. Aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise motivasyon (içsel motivasyon) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 41,131, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 10,85, 16,45, 13,66 ve 14,03'tür. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-sosyal) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise motivasyon (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kişisel düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 25,950, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 12,73, 17,06, 14,91 ve 15,83'tür. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon (kişisel düzenleme) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise motivasyon (kişisel düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-maddesel boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 44,873, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 11,37, 17,00, 14,77 ve 14,43'tür. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-maddesel) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise motivasyon (dışsal düzenleme-

maddesel) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Aylık gelir durumu 6001-10000 TL arasında ve 10000 TL'den fazla olanlarda olanlarda ise asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda göre motivasyon daha düşüktür.

İçe yansıtılan düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 26,126, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,02, 17,33, 15,27 ve 15,17'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon (içe yansıtılan düzenleme) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise motivasyon (içe yansıtılan düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Aylık gelir durumu 6001-10000 TL arasında ve 10000 TL'den fazla olanlarda olanlarda ise asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda göre motivasyon daha düşüktür.

Olumlu tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 35,506, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 46,21, 59,12, 55,70 ve 59,17'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe performans dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise performans dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kaygılı tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 7,436, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,02, 14,82, 15,66 ve 15'tir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe performans dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı artmaktadır, ancak aylık

gelir durumu 6001-10000 TL arasında olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı diğerlerine göre daha yüksektir.

Duygusal bağlılık boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 49,979, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 8,53, 12,22, 12,32 ve 12,50'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Devam bağlılığı boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 41,500, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,15, 23,31, 22,16 ve 24,07'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Normatif bağlılık boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 49,583, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 16,21, 22,73, 21,98 ve 23,53'tür. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dağıtım adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 52,411, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 14,07, 20,47, 19,16 ve 19,80'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel adalet (dağıtım adaleti) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Prosedür adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 36,315, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 15,51, 20,79, 18,64 ve 19,47'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel adalet (prosedür adaleti) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise örgütsel adalet (prosedür adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Etkileşim adaleti boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 38,653, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan aylık geliri durumu asgari ücret, asgari ücret-6000 TL arasında, 6001-10000 TL arasında, 10000 TL'den fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 27,90, 37,48, 33,80 ve 35,87'dir. O halde aylık gelir durumu yükseldikçe örgütsel adalet (etkileşim adaleti) artmaktadır, ancak aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise örgütsel adalet (etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlara göre aylık gelir durumu yükseldikçe;

- Motivasyon düzeyi artmaktadır, ancak asgari ücret-6000 TL arasında geliri olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyleri diğerlerine göre daha

yüksektir. Aylık gelir durumu asgari ücret olanlarda ise *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi artmaktadır ve aylık geliri 10000 TL'den fazla olanlarda ise performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı artmaktadır ve aylık geliri 6001-10000 TL arasında olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyi artmaktadır ve aylık geliri durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise örgütsel bağlılık düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyi artmaktadır ve aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda ise örgütsel adalet düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 8 Değişkenlerin Aylık Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	F	p
Motive Olmama	Asgari ücret	86	7,10	3,93	3,843	0,010*
	Asgari ücret-6000 TL	337	5,82	3,20		
	6001-10000 TL	44	5,64	3,31		
	10000 TL'den fazla	30	6,77	4,33		
İçsel Motivasyon	Asgari ücret	86	11,76	5,07	37,863	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	16,74	3,42		
	6001-10000 TL	44	14,23	5,02		
	10000 TL'den fazla	30	15,37	4,40		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Asgari ücret	86	10,85	5,81	41,131	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	16,45	3,68		
	6001-10000 TL	44	13,66	4,96		
	10000 TL'den fazla	30	14,03	4,92		
Kişisel Düzenleme	Asgari ücret	86	12,73	5,51	25,950	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	17,06	3,49		
	6001-10000 TL	44	14,91	4,99		
	10000 TL'den fazla	30	15,83	5,23		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Asgari ücret	86	11,37	5,33	44,873	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	17,00	3,47		
	6001-10000 TL	44	14,77	4,77		
	10000 TL'den fazla	30	14,43	5,49		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Asgari ücret	86	13,02	5,82	26,126	0,000*

	Asgari ücret-6000 TL	337	17,33	3,41		
	6001-10000 TL	44	15,27	4,92		
	10000 TL'den fazla	30	15,17	5,02		
Olumlu Tutum	Asgari ücret	86	46,21	16,67	35,506	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	59,12	8,43		
	6001-10000 TL	44	55,70	11,38		
	10000 TL'den fazla	30	59,17	5,47		
Kaygılı Tutum	Asgari ücret	86	13,02	4,68	7,436	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	14,82	3,31		
	6001-10000 TL	44	15,66	3,09		
	10000 TL'den fazla	30	15,00	3,48		
Duygusal Bağlılık	Asgari ücret	86	8,53	3,59	44,979	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	12,22	2,51		
	6001-10000 TL	44	12,32	2,25		
	10000 TL'den fazla	30	12,50	2,43		
Devam Bağlılığı	Asgari ücret	86	17,15	5,81	41,500	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	23,31	4,33		
	6001-10000 TL	44	22,16	4,96		
	10000 TL'den fazla	30	24,07	4,26		
Normatif Bağlılık	Asgari ücret	86	16,21	5,17	49,583	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	22,73	4,37		
	6001-10000 TL	44	21,98	4,55		
	10000 TL'den fazla	30	23,53	4,28		
Dağıtım Adaleti	Asgari ücret	86	14,07	5,44	52,411	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	20,47	3,89		
	6001-10000 TL	44	19,16	4,44		
	10000 TL'den fazla	30	19,80	3,71		
Prosedür Adaleti	Asgari ücret	86	15,51	6,00	36,315	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	20,79	3,62		
	6001-10000 TL	44	18,64	4,59		
	10000 TL'den fazla	30	19,47	4,08		
Etkileşim Adaleti	Asgari ücret	86	27,90	10,33	38,653	0,000*
	Asgari ücret-6000 TL	337	37,48	6,62		
	6001-10000 TL	44	33,80	7,40		
	10000 TL'den fazla	30	35,87	6,20		

*p<0,05

4.1.3.6. Çalışma Düzeyine Göre Gruplararası Fark Analizleri

Çalışma düzeyine göre değişkenler açısından anlamlı farklılık oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “t-testi” gerçekleştirilmiştir. Tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet* (kaygılı tutum) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (t=3,427, p<0,05). Bir diğer ifadeyle, *tam zamanlı çalışanların (ortalaması 14,76)* performansa dayalı ödemeye karşı duydukları kaygı düzeyi yarı zamanlı çalışanlara (*ortalaması 12,73*) göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında *örgütsel bağlılık* (normatif bağlılık) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,725$, $p<0,05$). Bir diğer ifadeyle, *tam zamanlı çalışanların (ortalaması 21,81) örgütsel bağlılık* (normatif bağlılık) düzeyi yarı zamanlı çalışanlara (*ortalaması 19,08*) göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Motivasyon (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme), performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum), örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı) ve örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) açısından çalışma düzeyine göre fark anlamlı değildir ($p>0,05$). Elde edilen bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9 Değişkenlerin Çalışma Düzeyine Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	t	p
Motive Olmama	Tam zamanlı	457	6,06	3,45	-0,503	0,615
	Yarı zamanlı	40	6,35	3,52		
İçsel Motivasyon	Tam zamanlı	457	15,53	4,39	-0,759	0,448
	Yarı zamanlı	40	16,08	4,40		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Tam zamanlı	457	15,07	4,77	-0,287	0,774
	Yarı zamanlı	40	15,30	5,33		
Kişisel Düzenleme	Tam zamanlı	457	16,03	4,44	-0,304	0,761
	Yarı zamanlı	40	16,25	4,75		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Tam zamanlı	457	15,72	4,57	0,680	0,497
	Yarı zamanlı	40	15,20	5,13		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Tam zamanlı	457	16,28	4,44	0,139	0,889
	Yarı zamanlı	40	16,18	4,89		
Olumlu Tutum	Tam zamanlı	457	56,79	11,14	1,340	0,181
	Yarı zamanlı	40	54,25	14,97		
Kaygılı Tutum	Tam zamanlı	457	14,76	3,59	3,427	0,001*
	Yarı zamanlı	40	12,73	3,81		
Duygusal Bağlılık	Tam zamanlı	457	11,67	3,02	1,647	0,100
	Yarı zamanlı	40	10,85	3,21		
Devam Bağlılığı	Tam zamanlı	457	22,35	5,05	1,895	0,065
	Yarı zamanlı	40	20,35	6,50		
Normatif Bağlılık	Tam zamanlı	457	21,81	5,00	2,725	0,009*
	Yarı zamanlı	40	19,08	6,16		
Dağıtım Adaleti	Tam zamanlı	457	19,24	4,78	0,520	0,604
	Yarı zamanlı	40	18,83	5,61		
Prosedür Adaleti	Tam zamanlı	457	19,58	4,60	-0,380	0,704
	Yarı zamanlı	40	19,88	5,45		
Etkileşim Adaleti	Tam zamanlı	457	35,43	8,10	0,337	0,736
	Yarı zamanlı	40	34,98	9,80		

* $p<0,05$

4.1.3.7. Çalışma Biçimine Göre Gruplararası Fark Analizleri

Çalışma biçimine göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “t-testi” gerçekleştirilmiştir. Belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar ile belirli süreli sözleşmeli çalışanlar arasında *örgütsel bağlılık* (devam bağlılığı) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,434$, $p<0,05$). Bir diğer ifadeyle, *belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların (ortalaması 22,54) örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi belirli süreli sözleşmeli çalışanlara (ortalaması 20,96) göre daha yüksek* olarak bulunmuştur. Belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar ile belirli süreli sözleşmeli çalışanlar arasında *örgütsel bağlılık* (normatif bağlılık) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=1,994$, $p<0,05$). Bir diğer ifadeyle, *belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların (ortalaması 21,87) örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi belirli süreli sözleşmeli çalışanlara (ortalaması 20,59) göre daha yüksek* olarak bulunmuştur.

Belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar ile belirli süreli sözleşmeli çalışanlar arasında *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,104$, $p<0,05$). Bir diğer ifadeyle, *belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların (ortalaması 19,36) örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi belirli süreli sözleşmeli çalışanlara (ortalaması 17,89) göre daha yüksek* olarak bulunmuştur.

Motivasyon (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme), performansa dayalı ödemedi duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum), örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) ve örgütsel adalet (prosedür adaleti, etkileşim adaleti) açısından çalışma biçimine göre fark anlamlı değildir ($p>0,05$). Elde edilen bulgular Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10 Değişkenlerin Çalışma Biçimine Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	t	p
Motive Olmama	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	5,92	3,32	-1,389	0,168
	Belirli süreli sözleşmeli	74	6,61	4,04		
İçsel Motivasyon	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	15,64	4,32	1,274	0,206
	Belirli süreli sözleşmeli	74	14,86	4,88		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	15,22	4,81	1,659	0,098
	Belirli süreli sözleşmeli	74	14,20	5,01		
Kişisel Düzenleme	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	16,13	4,36	1,117	0,267
	Belirli süreli sözleşmeli	74	15,42	5,18		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	15,72	4,61	0,529	0,597
	Belirli süreli sözleşmeli	74	15,41	4,94		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	16,36	4,44	1,149	0,251
	Belirli süreli sözleşmeli	74	15,70	4,87		
Olumlu Tutum	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	56,92	10,91	1,809	0,074
	Belirli süreli sözleşmeli	74	53,76	14,29		
Kaygılı Tutum	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	14,63	3,59	0,396	0,693
	Belirli süreli sözleşmeli	74	14,43	4,06		
Duygusal Bağlılık	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	11,74	2,97	1,769	0,080
	Belirli süreli sözleşmeli	74	11,00	3,35		
Devam Bağlılığı	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	22,54	5,11	2,434	0,015*
	Belirli süreli sözleşmeli	74	20,96	5,37		
Normatif Bağlılık	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	21,87	5,04	1,994	0,047*
	Belirli süreli sözleşmeli	74	20,59	5,30		
Dağıtım Adaleti	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	19,36	4,67	2,104	0,038*
	Belirli süreli sözleşmeli	74	17,89	5,65		
Prosedür Adaleti	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	19,68	4,57	1,557	0,123
	Belirli süreli sözleşmeli	74	18,69	5,10		
Etkileşim Adaleti	Belirsiz süreli sözleşmeli	413	35,48	8,04	1,167	0,246
	Belirli süreli sözleşmeli	74	34,14	9,32		

*p<0,05

4.1.3.8. Çalışma Süresine Göre Gruplararası Fark Analizleri

Çalışma süresine göre değişkenler açısından anlamlı farklılık olup oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA testi” gerçekleştirilmiştir. Bulunduğu işletmede çalışma süresi farklı olan kişiler arasında *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel) *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum, kaygılı tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) bakımından istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey-Kramer testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

Motive olmama boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 5,443, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 7,01, 6,49, 5,24, 5,95 ve 5,16'dır. O halde çalışma süresi yükseldikçe motive olmama düzeyi azalmaktadır, ancak çalışma süresi 1 yıl olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçsel motivasyon boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,869, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 14,34, 15,39, 16,22, 16,62 ve 15,92'dir. O halde çalışma süresi yükseldikçe motivasyon (içsel motivasyon) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 2,958, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,82, 15,21, 15,69, 16,02 ve 14,97'dir. O halde çalışma süresi yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-maddesel boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 4,069, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 14,49, 15,68, 16,33, 17,06 ve 15,14'tür. O halde çalışma süresi yükseldikçe motivasyon (dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme boyutları açısından gruplar arasındaki farklar anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497)=1,692$, $p>0,05$, $F(1-497)=1,945$, $p>0,05$).

Olumlu tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=4,073$, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 53,19, 56,85, 56,14, 58,84 ve 60,24'tür. O halde çalışma süresi yükseldikçe performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kaygılı tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=5,193$, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,78, 14,73, 13,97, 15,67 ve 15,70'tir. O halde çalışma süresi yükseldikçe performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=12,118$, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 10,03, 11,69, 11,86, 12,83 ve 12,43'tür. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=8,756$, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 20,27, 21,78,

22,49, 24,56 ve 23,52'dir. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 10,021, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 19,54, 21,38, 21,64, 24,24 ve 22,81'dir. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (dağıtım adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 6,973, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,57, 18,95, 19,37, 21,17 ve 20,35'tir. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (prosedür adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,791, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 18,64, 19,19, 19,71, 21,06 ve 20,60'tır. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel adalet (prosedür adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel adalet (prosedür adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (etkileşim adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 3,580, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalışma süresi 1 yıl, 2-3 yıl, 4-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 33,57, 34,82, 35,81, 38,06 ve 36,51'dir. O halde çalışma süresi yükseldikçe örgütsel adalet (etkileşim

adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel adalet (etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlara göre çalışma süresi yükseldikçe;

- Motivasyon düzeyi artmaktadır, ancak çalışma süresi 1 yıl olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel) düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

- Performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum) artmaktadır ve çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlarda performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi ve performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) artmaktadır ve çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda olanlarda ise örgütsel bağlılık düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) artmaktadır ve çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda olanlarda ise örgütsel adalet düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 11 Değişkenlerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	F	p
Motive Olmama	1 yıl	107	7,01	3,67	5,443	0,000*
	2-3 yıl	153	6,49	3,29		
	4-5 yıl	111	5,24	3,14		
	6-10	63	5,95	3,88		
	10 yıldan fazla	63	5,16	3,01		
İçsel Motivasyon	1 yıl	107	14,34	5,04	3,869	0,004*
	2-3 yıl	153	15,39	4,48		
	4-5 yıl	111	16,22	3,71		
	6-10	63	16,62	3,79		
	10 yıldan fazla	63	15,92	4,26		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	1 yıl	107	13,82	5,41	2,958	0,020*
	2-3 yıl	153	15,21	4,81		
	4-5 yıl	111	15,69	4,57		
	6-10	63	16,02	3,78		

	10 yıldan fazla	63	14,97	4,76		
Kişisel Düzenleme	1 yıl	107	15,07	5,02		
	2-3 yıl	153	16,27	4,41		
	4-5 yıl	111	16,28	4,26	1,692	0,150
	6-10	63	16,52	3,53		
	10 yıldan fazla	63	16,27	4,65		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	1 yıl	107	14,49	4,87		
	2-3 yıl	153	15,68	4,70		
	4-5 yıl	111	16,33	4,26	4,069	0,003*
	6-10	63	17,06	3,54		
	10 yıldan fazla	63	15,14	5,08		
İçe Yansıtılan Düzenleme	1 yıl	107	15,36	4,84		
	2-3 yıl	153	16,31	4,72		
	4-5 yıl	111	16,83	4,18	1,945	0,102
	6-10	63	16,94	3,78		
	10 yıldan fazla	63	16,08	4,22		
Olumlu Tutum	1 yıl	107	53,19	13,95		
	2-3 yıl	153	56,85	11,81		
	4-5 yıl	111	56,14	12,13	4,730	0,001*
	6-10	63	58,84	7,87		
	10 yıldan fazla	63	60,24	4,60		
Kaygılı Tutum	1 yıl	107	13,78	3,63		
	2-3 yıl	153	14,73	3,82		
	4-5 yıl	111	13,97	3,75	5,193	0,000*
	6-10	63	15,67	3,15		
	10 yıldan fazla	63	15,70	2,95		
Duygusal Bağlılık	1 yıl	107	10,03	3,73		
	2-3 yıl	153	11,69	2,98		
	4-5 yıl	111	11,86	2,69	12,118	0,000*
	6-10	63	12,83	1,64		
	10 yıldan fazla	63	12,43	2,48		
Devam Bağlılığı	1 yıl	107	20,27	6,29		
	2-3 yıl	153	21,78	5,34		
	4-5 yıl	111	22,49	4,64	8,756	0,000*
	6-10	63	24,56	3,31		
	10 yıldan fazla	63	23,52	3,98		
Normatif Bağlılık	1 yıl	107	19,54	6,13		
	2-3 yıl	153	21,38	5,40		
	4-5 yıl	111	21,64	4,22	10,021	0,000*
	6-10	63	24,24	3,02		
	10 yıldan fazla	63	22,81	4,45		
Dağıtım Adaleti	1 yıl	107	17,57	6,28		
	2-3 yıl	153	18,95	5,27		
	4-5 yıl	111	19,37	4,03	6,973	0,000*
	6-10	63	21,17	2,20		
	10 yıldan fazla	63	20,35	2,95		
Prosedür Adaleti	1 yıl	107	18,64	5,47		
	2-3 yıl	153	19,19	5,32		
	4-5 yıl	111	19,71	4,09	3,791	0,005*
	6-10	63	21,06	2,95		
	10 yıldan fazla	63	20,60	3,18		
Etkileşim Adaleti	1 yıl	107	33,57	10,47		
	2-3 yıl	153	34,82	9,14		
	4-5 yıl	111	35,81	6,82	3,580	0,007*
	6-10	63	38,06	4,01		
	10 yıldan fazla	63	36,51	6,13		

*p<0,05

4.1.3.9. İşletme Büyüklüğüne Göre Gruplararası Fark Analizleri

İşletme büyüklüğüne göre değişkenler açısından anlamlı farklılık oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA testi” gerçekleştirilmiştir. Çalıştığı işletmenin büyüklüğü farklı olan kişiler arasında *motivasyon* (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme), *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum, kaygılı tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) bakımından istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey-Kramer testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

Motive olmama boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 4,398, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10’den az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 7,21, 5,78, 5,69 ve 6,23’tür. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motive olmama düzeyi azalmaktadır, ancak işletme büyüklüğü mikro büyüklükte (10’den az çalışan) olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

İçsel motivasyon boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497) = 21,897, p < 0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10’den az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 12,87, 16,58, 16,66 ve 14,37’dir. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motivasyon (içsel motivasyon) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Dışsal düzenleme-sosyal boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =10,462, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,62, 16,17, 15,52 ve 13,39'dur. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motivasyon (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-sosyal) düzeyi diğerlerine göre daha yüksek, işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda ise diğerlerine göre daha düşüktür.

Kişisel düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =11,879, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 14,20, 16,90, 16,83 ve 14,74'tür. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motivasyon (kişisel düzenleme) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda *motivasyon* (kişisel düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksek, işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda ise mikro büyüklükte (10'dan az çalışan) ve küçük (10-49 çalışan) olanlara göre daha düşüktür.

Dışsal düzenleme-maddesel boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =21,698, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,73, 16,81, 16,82 ve 13,27'dir. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motivasyon (dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda *motivasyon* (dışsal düzenleme-maddesel) düzeyi diğerlerine göre daha yüksek, işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda ise diğerlerine göre daha düşüktür.

İçe yansıtılan düzenleme boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =11,316, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 14,42, 17,11, 17,03 ve 15,06'dır. O halde işletme büyüklüğü arttıkça motivasyon (içe yansıtılan düzenleme) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda *motivasyon* (içe yansıtılan düzenleme) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Olumlu tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =13,604, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 50,21, 58,83, 58,17 ve 55,60'tır. O halde işletme büyüklüğü arttıkça performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kaygılı tutum boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır (F (1-497) =3,733, $p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 13,74, 14,38, 15,11 ve 15,28'dir. O halde işletme büyüklüğü arttıkça performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=29,773, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 9,12, 11,91, 12,57 ve 12,10'dur. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=30,666, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,85, 22,82, 23,79 ve 22,90'dır. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=30,633, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 17,33, 22,14, 23,26 ve 22,29'dur. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (dağıtım adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=26,390, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 15,58,

19,87, 20,89 ve 18,96'dır. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel adalet (dağıtım adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (prosedür adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=17,638, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 16,82, 20,06, 21,15 ve 19,16'dır. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel adalet (prosedür adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel adalet (prosedür adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet (etkileşim adaleti) boyutu açısından gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($F(1-497)=19,105, p<0,05$). Bu farkı oluşturan çalıştığı işletmenin büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlar için grup ortalamaları sırasıyla 30,34, 36,58, 37,94 ve 34,10'dur. O halde işletme büyüklüğü arttıkça örgütsel adalet (etkileşim adaleti) düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel adalet (etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlara göre işletme büyüklüğü arttıkça;

- Motivasyon düzeyi artmaktadır, ancak işletme büyüklüğü mikro büyüklükte (10'dan az çalışan) olanlarda motive olmama düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. İşletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda içsel motivasyon düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek; işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda dışsal düzenleme-maddesel düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) artmaktadır ve işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi artmaktadır ve işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) artmaktadır ve işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) artmaktadır ve işletme büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 12 Değişkenlerin İşletme Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması

		n	Ort	ss	F	p
Motive Olmama	Mikro (10'dan az çalışan)	89	7,21	3,87	4,398	0,005*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	5,78	3,04		
	Orta (50-249 çalışan)	125	5,69	3,34		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	6,23	3,86		
İçsel Motivasyon	Mikro (10'dan az çalışan)	89	12,87	5,47	21,887	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	16,58	3,51		
	Orta (50-249 çalışan)	125	16,66	3,38		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	14,37	4,88		
Dışsal Düzenleme, Sosyal	Mikro (10'dan az çalışan)	89	13,62	6,04	10,462	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	16,17	3,80		
	Orta (50-249 çalışan)	125	15,52	4,06		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	13,39	5,72		
Kişisel Düzenleme	Mikro (10'dan az çalışan)	89	14,20	6,03	11,879	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	16,90	3,59		
	Orta (50-249 çalışan)	125	16,83	3,13		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	14,74	5,23		
Dışsal Düzenleme, Maddesel	Mikro (10'dan az çalışan)	89	13,73	5,91	21,698	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	16,81	3,51		
	Orta (50-249 çalışan)	125	16,82	3,34		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	13,27	5,48		
İç Yansıtılan Düzenleme	Mikro (10'dan az çalışan)	89	14,42	6,04	11,316	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	17,11	3,56		
	Orta (50-249 çalışan)	125	17,03	3,25		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	15,06	5,26		

Olumlu Tutum	Mikro (10'dan az çalışan)	89	50,21	16,04	13,604	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	58,83	8,95		
	Orta (50-249 çalışan)	125	58,17	9,45		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	55,60	11,58		
Kaygılı Tutum	Mikro (10'dan az çalışan)	89	13,74	4,53	3,733	0,011*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	14,38	3,26		
	Orta (50-249 çalışan)	125	15,11	3,49		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	15,28	3,51		
Duygusal Bağlılık	Mikro (10'dan az çalışan)	89	9,12	4,21	29,773	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	11,91	2,49		
	Orta (50-249 çalışan)	125	12,57	1,99		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	12,10	2,69		
Devam Bağlılığı	Mikro (10'dan az çalışan)	89	17,85	6,88	30,666	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	22,82	4,23		
	Orta (50-249 çalışan)	125	23,79	3,97		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	22,90	4,50		
Normatif Bağlılık	Mikro (10'dan az çalışan)	89	17,33	6,33	30,633	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	22,14	4,12		
	Orta (50-249 çalışan)	125	23,26	4,19		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	22,29	4,98		
Dağıtım Adaleti	Mikro (10'dan az çalışan)	89	15,58	6,19	26,390	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	19,87	4,32		
	Orta (50-249 çalışan)	125	20,89	3,19		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	18,96	4,56		
Prosedür Adaleti	Mikro (10'dan az çalışan)	89	16,82	6,12	17,638	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	20,06	4,21		
	Orta (50-249 çalışan)	125	21,15	3,38		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	19,16	4,30		
Etkileşim Adaleti	Mikro (10'dan az çalışan)	89	30,34	11,47	19,105	0,000*
	Küçük (10-49 çalışan)	201	36,58	7,33		
	Orta (50-249 çalışan)	125	37,94	5,18		
	Büyük (250 ve üzeri çalışan)	82	34,10	7,49		

*p<0,05

4.1.4. Örgütsel Adalet ile Motivasyon İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırma modelinde test edilen “*örgütsel adalet motivasyon ile pozitif ilişkilidir*” varsayımının incelenmesi maksadıyla korelasyon analizi yapılmış ve “Pearson Korelasyon testi” gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 13’te yer almaktadır.

Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile motivasyon arasında *pozitif* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre,

- İçsel motivasyon alt faktöründe dağıtım adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,716$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,715$, $p < 0.01$) ve etkileşim adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,707$, $p < 0.01$),
- Dışsal düzenleme-sosyal alt faktöründe dağıtım adaleti ile orta düzeyde korelasyon ($r = 0,568$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ile orta düzeyde korelasyon ($r = 0,532$, $p < 0.01$) ve etkileşim adaleti ile orta düzeyde korelasyon ($r = 0,515$, $p < 0.01$),
- Kişisel düzenleme alt faktöründe dağıtım adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,620$, $p < 0.05$), prosedür adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,607$, $p < 0.05$) ve etkileşim adaleti ile güçlü düzeyde korelasyon ($r = 0,604$, $p < 0.05$),
- Dışsal düzenleme-maddesel alt faktöründe dağıtım adaleti ile güçlü korelasyon ($r = 0,613$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ile orta korelasyon ($r = 0,530$, $p < 0.01$) ve etkileşim adaleti ile orta korelasyon ($r = 0,546$, $p < 0.01$),
- İçe yansıtılan düzenleme alt faktöründe dağıtım adaleti ile güçlü korelasyon ($r = 0,605$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ile orta korelasyon ($r = 0,582$, $p < 0.01$) ve etkileşim adaleti ile güçlü korelasyon ($r = 0,612$, $p < 0.01$) bulunmuştur.
- Sadece örgütsel adalet ile motivasyon (*motive olmama*) arasında *negatif* yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuş ($p < 0,01$), motive olmama alt faktöründe dağıtım adaleti ile zayıf korelasyon ($r = -0,181$, $p < 0.01$), prosedür adaleti ile zayıf korelasyon ($r = -0,215$, $p < 0.01$) ve etkileşim adaleti ile zayıf korelasyon ($r = -0,178$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir.
- Bir diğer deyişle, “*örgütsel adalet motivasyon ile pozitif ilişkilidir*” varsayımı “motive olmama” alt faktörü haricinde doğrulanmıştır.

Tablo 13 Örgütsel Adalet ile Motivasyonun İlişkisi

		Motive Olmama	İçsel Motivasyon	Dışsal Düzenleme, Sosyal	Kişisel Düzenleme	Dışsal Düzenleme, Maddesel	İçe Yansıtılan Düzenleme
Dağıtım	r	-,181**	,716**	,568**	,620**	,613**	,605**
Adaleti	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Prosedür	r	-,215**	,715**	,532**	,607**	,530**	,582**
Adaleti	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşim	r	-,178**	,707**	,515**	,604**	,546**	,612**
Adaleti	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**p<0,01 , *p<0,05 anlamlı ilişki var, Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.

4.1.5. Örgütsel Adalet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırma modelinde test edilen “örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder” varsayımının test edilmesi maksadıyla yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) yordanan değişkene (motivasyon) etkisinde aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) rolü analiz edilmiştir.

Aracılık rolünün test edilmesine geçmeden önce yordayıcı değişken (örgütsel adalet), yordanan değişken (motivasyon) ve aracı değişken (örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla “Pearson Korelasyon analizi” uygulanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14 ve 15’de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre; “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ile motivasyon, örgütsel adalet ile motivasyon” arasında *pozitif* yönlü, istatistiksel olarak *anlamlı* ilişki olduğu bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, “yordayıcı değişken örgütsel adalet ve yordanan değişken motivasyon ile aracı değişken örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu” görülmüştür. Bu sonuç, *örgütsel adalet algısının motivasyona olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün incelenebileceğini* göstermiştir.

Tablo 14 Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti
Duygusal Bağlılık	r	,767**	,732**	,745**
	p	0,000	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	r	,738**	,695**	,702**
	p	0,000	0,000	0,000
Normatif Bağlılık	r	,750**	,710**	,707**
	p	0,000	0,000	0,000

**p<0,01, *p<0,05, Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.

Tablo 15 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Motivasyon İle Korelasyonu

		Motive Olmama	İçsel Motivasyon	Dışsal Düzenleme, Sosyal	Kişisel Düzenleme	Dışsal Düzenleme, Maddesel	İçe Yansıtılan Düzenleme
Duygusal Bağlılık	r	-,194**	,712**	,543**	,608**	,588**	,592**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	r	-,225**	,640**	,515**	,596**	,592**	,576**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Normatif Bağlılık	r	-,185**	,622**	,553**	,531**	,577**	,505**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dağıtım Adaleti	r	-,181**	,716**	,568**	,620**	,613**	,605**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Prosedür Adaleti	r	-,215**	,715**	,532**	,607**	,530**	,582**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşim Adaleti	r	-,178**	,707**	,515**	,604**	,546**	,612**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**p<0,01, *p<0,05, Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.

“Örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder” varsayımı “*Hiyerarşik Regresyon Analizi*” ile test edilmiştir. Baron ve Kenny’nin (1986) modeline göre değişkenler arasındaki aracılık şartları (kriterleri) incelenmiş, aracılığın istatistiksel olarak anlamlılığı “*SOBEL testi*” ile analiz edilmiştir.

Aracı etkinin anlamlı olabilmesi için aracılık şartları sağlanmalı ve SOBEL testi sonuçları “anlamlı” olmalıdır. Aracı değişken, yordayıcı ve yordanan değişken arasında gözlenen ilişkinin tamamını ya da yalnızca bir kısmını göstermektedir. İlişkinin tamamını yansıtması durumu *tam aracılık*, bir kısmını yansıtması durumu ise *kısmi aracılık* olarak tanımlanmaktadır. Tam aracılık söz konusu olduğunda, aracı değişken analize eklendiğinde yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişkinin oldukça zayıflaması ya da istatistiksel olarak “anlamsız hale gelmesi” beklenmektedir. Kısmi aracılık durumunda ise, aracı değişken yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişkinin tamamını

ölçememektedir. Yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürür, ancak anlamlılık düzeyinde bir düşüş gerçekleşir. Özetle; yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişkiyi aracı değişken tamamen kendisi üstleniyorsa *tam aracılıktan*; kısmi, bir miktarını kendi üstleniyorsa *kısmi aracılıktan* söz edilir. Aracılık olmaması ise aracı değişkenin bu ilişkide hiçbir katkısının olmadığını gösterir. Bir diğer deyişle, yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) doğrudan etkisi ana modelde azalıyor ise “*kısmi aracılık*”, tamamen ortadan kalkıyor ise “*tam aracılık*” (yani aracı değişkenin yordanan değişken üzerinde *tam aracılık etkisinin var olduğu*) söz konusu olmaktadır (Sobel, 1982).

4.1.5.1. Motive Olmama Boyutu İçin İnceleme

Aracılık Şartı-1’in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 16’da sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarını “*pozitif yönlü*”, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

Duygusal bağlılık düzeyi, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. “Duygusal bağlılık” değişkeni; dağıtım adaleti puanında gözlenen varyansın %58,8’ini açıklamakta ($F(1-497)=705,569, p<0,05$), prosedür adaleti puanında gözlenen varyansın %53,6’sını açıklamakta ($F(1-497)=571,166, p<0,05$) ve etkileşim adaleti puanında gözlenen varyansın %55,5’ini açıklamaktadır ($F(1-497)=617,883, p<0,05$). Duygusal bağlılık değişkeninin varyanslara olan katkısı “anlamlıdır”.

İkinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %54,5’e, prosedür adaleti puanında %48,2’ye, etkileşim adaleti puanında %49,2’ye düşmüştür. Bu değişkenlerin varyans

oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497)=592,726$, $p<0,05$; $F(1-497)=461,387$, $p<0,05$; $F(1-497)=480,181$, $p<0,05$)

Üçüncü aşamada ise “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %56,3’e, prosedür adaleti puanında %50,4’e, etkileşim adaleti puanında %50’ye yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497)=637,316$, $p<0,05$; $F(1-497)=502,448$, $p<0,05$; $F(1-497)=494,231$, $p<0,05$)

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin dağıtım adaleti ($\beta=0,766$, $p<0,05$), prosedür adaleti ($\beta=0,731$, $p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,745$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. İkinci aşamada, devam bağlılığı değişkeninin dağıtım adaleti ($\beta=0,738$, $p<0,05$), prosedür adaleti ($\beta=0,694$, $p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,701$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dağıtım adaleti ($\beta=0,750$, $p<0,05$), prosedür adaleti ($\beta=0,709$, $p<0,05$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,706$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 16 Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisinin Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler			Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki		β	t	F	R^2 (Adj R^2)
Aşama 1_1	DA>DuB		0,766*	26,563	705,569	0,588 (0,587)
Aşama 1_2	PA>DuB		0,731*	23,899	571,166	0,536 (0,535)
Aşama 1_3	EA>DuB		0,745*	24,857	617,883	0,555 (0,554)
Aşama 2_1	DA>DeB		0,738*	24,346	592,726	0,545 (0,544)
Aşama 2_2	PA>DeB		0,694*	21,480	461,387	0,482 (0,481)
Aşama 2_3	EA>DeB		0,701*	21,913	480,181	0,492 (0,491)
Aşama 3_1	DA>NB		0,750*	25,245	637,316	0,563 (0,562)
Aşama 3_2	PA>NB		0,709*	22,415	502,448	0,504 (0,503)
Aşama 3_3	EA>NB		0,706*	22,231	494,231	0,500 (0,499)

t: $p<0,05$, F: $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA).

Aracılık Şartı-2 için “*yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır*”. Aracılık Şartı-3 için “*aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır*”. Tablo 17’de sunulan sonuçlara göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1, Aşama 3_1) örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyon (motive olmama)* boyutuna etkisi “*negatif yönlü*”, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %3,3’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 16,714, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin motive olmama üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %4’e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %5,1’e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %3,8’e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 10,310, p < 0,05$; $F(1-497) = 13,310, p < 0,05$; $F(1-497) = 9,844, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,134, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,201, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında *anlamlı katkısı olduğu*; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,114, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %4,6'sını açıklamakta ($F(1-497) = 24,030, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, prosedür adaletinin motive olmama üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %4,9'a yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %5,7'ye yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %4,8'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 12,764, p < 0,05$; $F(1-497) = 15,028, p < 0,05$; $F(1-497) = 12,575, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,078, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,146, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında *anlamlı katkısı olduğu*; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,066, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %3,2'sini açıklamakta ($F(1-497) = 16,108, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, prosedür adaletinin motive olmama üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %4'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %5,1'e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %3,9'a düşmüştür ve bu

değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; F (1-497)=10,298, p<0,05; F (1-497)=13,389, p<0,05; F (1-497)= 9,938, p<0,05).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta=-0,138^*$, p<0,05) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin motive olmama ($\beta=-0,198^*$, p<0,05) puanlarının yordanmasında *anlamlı katkısı* olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin motive olmama ($\beta=-0,120$, p<0,05) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 17 Örgütsel Adalet Boyutlarının Motive Olmama Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	Motive Olmama Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>MO	-0,181*	-4,088	16,714*	0,033 (0,031)
Aşama 1_1	DA>MO	-0,078	-1,136	10,310*	0,040 (0,036)
	DuB>MO	-0,134	-1,952		
Aşama 1_2	DA>MO	-0,032	-0,493	13,310*	0,051 (0,047)
	DeB>MO	-0,201*	-3,101		
Aşama 1_3	DA>MO	-0,095	-1,428	9,844*	0,038 (0,034)
	NB>MO	-0,114	-1,706		
Prosedür Adaleti	PA>MO	-0,215*	-4,902	24,030*	0,046 (0,044)
Aşama 2_1	PA>MO	-0,157*	-2,453	12,764*	0,049 (0,045)
	DuB>MO	-0,078	-1,215		
Aşama 2_2	PA>MO	-0,114	-1,872	15,028*	0,057 (0,054)
	DeB>MO	-0,146*	-2,407		
Aşama 2_3	PA>MO	-0,168*	-2,705	12,575*	0,048 (0,045)
	NB>MO	-0,066	-1,056		
Etkileşim Adaleti	EA>MO	-0,215*	-4,902	16,108*	0,032 (0,030)
Aşama 3_1	EA>MO	-0,074	-1,127	10,298*	0,040 (0,036)
	DuB>MO	-0,138*	-2,093		
Aşama 3_2	EA>MO	-0,039	-0,627	13,389*	0,051 (0,048)
	DeB>MO	-0,198*	-3,220		
Aşama 3_2	EA>MO	-0,093	-1,491	9,938*	0,039 (0,035)
	NB>MO	-0,120	-1,919		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Motive Olmama (MO).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti boyutları) için (Aşama 1 ve Aşama 2) örgütsel bağlılık (*devam bağlılığı* boyutu) motivasyonu (motive olmama

boyutunu) *negatif* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının) etkisi anlamlı değildir ($p>0,05$).

- Örgütsel adalet (etkileşim adaleti boyutu) için (Aşama 3) örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı boyutlarının) motivasyona (motive olmama boyutuna) etkisi *negatif* yönlü, istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Normatif bağlılığın etkisi anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 18’de sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre;

- Dağıtımsal adaleti ve prosedür adaleti boyutlarının “motive olmama” boyutuna etkisinde “devam bağlılığı” boyutunun aracılık etkisi anlamlıdır ve *tam aracılık* etmektedir ($p<0,05$). Yordayıcı değişkenler (dağıtımsal adaleti, prosedür adaleti) ve yordanan değişken (motive olmama) arasındaki ilişkiyi *aracı değişken (devam bağlılığı)* tamamen kendisi üstlenmektedir.

- Etkileşim adaleti boyutunun “motive olmama” boyutu üzerine etkisinde “duygusal bağlılık ve devam bağlılığı” boyutlarının aracılık etkisi anlamlıdır ve *tam* aracılık etmektedir ($p<0,05$). Yordayıcı değişken (etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (motive olmama) arasındaki ilişkiyi *aracı değişkenler (duygusal bağlılık ve devam bağlılığı)* tamamen kendisi üstlenmektedir.

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “motive olmama” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 18 Motive Olmama Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DeB>MO	3.076	0.002*
PA>DeB>MO	2.392	0.016*

EA>DuB>MO	2.085	0.037*
EA>DeB>MO	3.185	0.001*

*p<0,05 aracılık etkisi anlamlı

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Motive Olmama (MO).

4.1.5.2. İçsel Motivasyon Boyutu İçin İnceleme

Benzer üç aşamalı aracılık analizi, motivasyonun diğer 5 boyutu için de yapılmıştır.

Aracılık Şartı-1'in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 14’de sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarını “pozitif yönlü”, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir.

Aracılık Şartı-2 için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır”. Aracılık Şartı-3 için aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır. Tablo 19’da sunulan sonuçlara göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1, Aşama 3_1) örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyon (içsel motivasyon)* boyutuna etkisi “pozitif” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %51,3’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 521,797, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %57,8’e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında

%54,1'e düşmüştür, üçüncü aşamada "normatif bağlılık" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %52,9'a düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 337,753, p < 0,05$; $F(1-497) = 337,753, p < 0,05$; $F(1-497) = 337,753, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,395, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,245, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,192, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %51,1'ini açıklamakta ($F(1-497) = 517,634, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Duygusal bağlılık" düzeyi, dağıtım adaletinin içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %58,8'e yükselmiştir, ikinci aşamada "devam bağlılığı" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %55,1'e düşmüştür, üçüncü aşamada "normatif bağlılık" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %53,8'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 352,500, p < 0,05$; $F(1-497) = 303,231, p < 0,05$; $F(1-497) = 287,089, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,406, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,277, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında *anlamlı katkısı olduğu*;

üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta=0,230$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %50'sini açıklamakta ($F(1-497)=494,744$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %57,7'ye yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %54,1'e düşmüştür, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %53'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497)=337,060$, $p<0,05$; $F(1-497)=290,944$, $p<0,05$; $F(1-497)=278,136$, $p<0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta=0,416$, $p<0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin içsel motivasyon ($\beta=0,248$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında *anlamlı katkısı olduğu*; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin içsel motivasyon ($\beta=0,243$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 19 Örgütsel Adalet Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	İçsel Motivasyon Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>İçM	0,716*	22,843	521,797*	0,513 (0,512)
Aşama 1_1	DA>İçM	0,413*	9,076	337,753*	0,578 (0,576)
	DuB>İçM	0,395*	8,680		
Aşama 1_2	DA>İçM	0,535*	11,844	337,753*	0,541 (0,539)
	DeB>İçM	0,245*	5,421		
Aşama 1_3	DA>İçM	0,571*	12,245	277,927*	0,529 (0,528)
	NB>İçM	0,192*	4,134		
Prosedür Adaleti	PA>İçM	0,714*	22,752	517,634	0,511 (0,510)

Aşama 1_1	PA>İçM	0,417*	9,845	352,500	0,588 (0,586)
	DuB>İçM	0,406*	9,597		
Aşama 1_2	PA>İçM	0,522*	12,459	303,231	0,551 (0,549)
	DeB>İçM	0,277*	6,628		
Aşama 1_3	PA>İçM	0,551*	12,696	287,089	0,538 (0,536)
	NB>İçM	0,230*	5,306		
Etkileşim Adaleti	EA>İçM	0,707*	22,243	494,744	0,500 (0,499)
Aşama 1_1	EA>İçM	0,396*	9,039	337,060	0,577 (0,575)
	DuB>İçM	0,416*	9,498		
Aşama 1_2	EA>İçM	0,508*	11,863	290,944	0,541 (0,539)
	DeB>İçM	0,284*	6,640		
Aşama 1_3	EA>İçM	0,534*	12,255	278,136	0,530 (0,528)
	NB>İçM	0,243*	5,592		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), İçsel Motivasyon (İçM).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları) için (Aşama 1, Aşama 2, Aşama 3) *örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları) motivasyonu (içsel motivasyon boyutunu) “pozitif”* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir (p<0,05).

- Tablo 20’de sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutlarının) motivasyona (*içsel motivasyon boyutuna*) etkisinde *örgütsel bağlılık boyutlarının* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları) aracılık etkisi anlamlıdır ve “kısmi aracılık” etmektedir. Aracı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) analize eklendiğinde yordayıcı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (içsel motivasyon) arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir (sırasıyla; dağıtım adaleti için z=8.250, p<0,05; z=5.291, p<0,05, z=4.0791, p<0,05; prosedür adaleti için z=8.905, p<0,05; z=6.333, p<0,05, z=5.163, p<0,05; etkileşim adaleti için z=8.872, p<0,05; z=6.354, p<0,05, z=5.423, p<0,05)

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “içsel motivasyon” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 20 İçsel Motivasyon Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DuB>İçM	8.250	0,000*
DA>DeB>İçM	5.291	0,000*
DA>NB>İçM	4.079	0,000*
PA>DuB>İçM	8.905	0,000*
PA>DeB>İçM	6.333	0,000*
PA>NB>İçM	5.163	0,000*
EA>DuB>İçM	8.872	0,000*
EA>DeB>İçM	6.354	0,000*
EA>NB>İçM	5.423	0,000*

*p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), İçsel Motivasyon (İçM).

4.1.5.3. Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu İçin İnceleme

Aracılık Şartı-1’in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 14’de sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarını “*pozitif yönlü*”, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir.

Aracılık Şartı-2 için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır”. Aracılık Şartı-3 için aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır. Tablo 21’de sunulan Aracılık şartı-2 sonuçlarına göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1, Aşama 3_1); örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyona (dışsal düzenleme-sosyal boyutuna)* etkisi “*pozitif*” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %32,3'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 236,195, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %35,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %34,3'e düşmüştür, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %35,9'a yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 133,665, p < 0,05$; $F(1-497) = 128,959, p < 0,05$; $F(1-497) = 138,605, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,261, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,209, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,288, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %28,4'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 195,909, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %35,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %32,4'e düşmüştür, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin

yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %34,5'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 124,081, p < 0,05$; $F(1-497) = 118,500, p < 0,05$; $F(1-497) = 130,106, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,330, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,280, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,352, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %26,6'sını açıklamakta ($F(1-497) = 178,972, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %32,3'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %31,2'ye düşmüştür, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %33,6'ya yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 117,664, p < 0,05$; $F(1-497) = 119,939, p < 0,05$; $F(1-497) = 125,232, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,358, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin

dışsal düzenleme-sosyal ($\beta=0,302$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta=0,376$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 21 Örgütsel Adalet Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	Dışsal Düzenleme-Sosyal Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>DDS	0,568*	15,369	236,195	0,323 (0,322)
Aşama 1_1	DA>DDS	0,368*	6,523	133,665	0,351 (0,349)
	DuB>DDS	0,261*	4,626		
Aşama 1_2	DA>DDS	0,413*	7,652	128,959	0,343 (0,340)
	DeB>DDS	0,209*	3,877		
Aşama 1_3	DA>DDS	0,351*	6,460	138,605	0,359 (0,357)
	NB>DDS	0,288*	5,300		
Prosedür Adaleti	PA>DDS	0,532*	13,997	195,909	0,284 (0,282)
Aşama 1_1	PA>DDS	0,290*	5,389	124,081	0,351 (0,349)
	DuB>DDS	0,330*	6,142		
Aşama 1_2	PA>DDS	0,337*	6,571	118,500	0,324 (0,321)
	DeB>DDS	0,280*	5,452		
Aşama 1_3	PA>DDS	0,283*	5,470	130,106	0,345 (0,342)
	NB>DDS	0,352*	6,808		
Etkileşim Adaleti	EA>DDS	0,515*	13,378	178,972	0,266 (0,264)
Aşama 1_1	EA>DDS	0,248*	4,472	117,664	0,323 (0,320)
	DuB>DDS	0,358*	6,454		
Aşama 1_2	EA>DDS	0,303*	5,791	111,939	0,312 (0,309)
	DeB>DDS	0,302*	5,766		
Aşama 1_3	EA>DDS	0,249*	4,811	125,232	0,336 (0,334)
	NB>DDS	0,376*	7,265		

t:p* $p<0,05$, F:p* $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Dışsal Düzenleme-Sosyal (DDS).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları) için (Aşama 1, Aşama 2, 3 Aşama) *örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları) motivasyonu (dışsal düzenleme-sosyal boyutunu) “pozitif”* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$).

- Tablo 22’de sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutlarının) motivasyona (*dışsal düzenleme-*

sosyal boyutuna) etkisinde *örgütsel bağlılık boyutlarının* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) aracılık etkisi anlamlıdır ve “kısmi aracılık” etmektedir. Aracı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) analize eklendiğinde yordayıcı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (dışsal düzenleme-sosyal) arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir (sırasıyla; dağıtım adaleti için $z=4.557, p<0,05$; $z=3.828, p<0,05$, $z=5.186, p<0,05$; prosedür adaleti için $z=5.955, p<0,05$; $z=5.284, p<0,05$, $z=6.501, p<0,05$; etkileşim adaleti için $z=6.252, p<0,05$; $z=5.584, p<0,05$, $z=6.905, p<0,05$).

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “dışsal düzenleme-sosyal” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 22 Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DuB>DDS	4.557	0,000*
DA>DeB>DDS	3.828	0,000*
DA>NB>DDS	5.186	0,000*
PA>DuB>DDS	5.955	0,000*
PA>DeB>DDS	5.284	0,000*
PA>NB>DDS	6.501	0,000*
EA>DuB>DDS	6.252	0,000*
EA>DeB>DDS	5.584	0,000*
EA>NB>DDS	6.905	0,000*

* $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Dışsal Düzenleme-Sosyal (DDS).

4.1.5.4. Kişisel Düzenleme Boyutu İçin İnceleme

Aracılık Şartı-1’in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 14’de sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık,

devam bağıllığı, normatif bağıllık boyutlarını “pozitif yönlü”, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir.

Aracılık Şartı-2 için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır”. Aracılık Şartı-3 için aracı değişkenin (örgütsel bağıllık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır. Tablo 23’te sunulan Aracılık şartı-2 sonuçlarına göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1, Aşama 3_1); örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyona (kişisel düzenleme boyutuna)* etkisi “pozitif” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %38,4’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 309,143, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağıllık” düzeyi, dağıtım adaletinin kişisel düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağıllık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,7’ye yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağıllığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,7 olmuştur, üçüncü aşamada “normatif bağıllık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %39,4’e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 184,159, p < 0,05$; $F(1-497) = 183,743, p < 0,05$; $F(1-497) = 160,753, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağıllık değişkenin kişisel düzenleme ($\beta = 0,321, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağıllığı* değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,304, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu;

üçüncü aşamada, normatif bağıllık değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta=0,150$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %36,9'unu açıklamakta ($F(1-497)=289,129$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağıllık” düzeyi, dağıtım adaletinin kişisel düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağıllık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,6'ya yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağıllığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,7'ye yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağıllık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %38,9'a düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497)=183,564$, $p<0,05$; $F(1-497)=184,439$, $p<0,05$; $F(1-497)=157,081$, $p<0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağıllık değişkenin kişisel düzenleme ($\beta=0,352$, $p<0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağıllığı* değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta=0,336$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağıllık değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta=0,200$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %36,5'ini açıklamakta ($F(1-497)=284,150$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağıllık” düzeyi, dağıtım adaletinin kişisel düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağıllık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağıllığı” değişkeninin

yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,3'e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %42,3 olmuştur ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 179,470, p < 0,05$; $F(1-497) = 181,263, p < 0,05$; $F(1-497) = 155,420, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,355, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,339, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,207, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 23 Örgütsel Adalet Boyutlarının Kişisel Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	Kişisel Düzenleme Üzerindeki Etki	β	t	F	R^2 (Adj R^2)
Dağıtım Adaleti	DA>KD	0,620*	17,582	309,143	0,384 (0,383)
Aşama 1_1	DA>KD	0,373*	7,040	184,159	0,427 (0,425)
	DuB>KD	0,321*	6,067		
Aşama 1_2	DA>KD	0,395*	7,829	183,743	0,427 (0,424)
	DeB>KD	0,304*	6,025		
Aşama 1_3	DA>KD	0,508*	9,586	160,753	0,394 (0,392)
	NB>KD	0,150*	2,827		
Prosedür Adaleti	PA>KD	0,607*	17,004	289,129	0,369 (0,367)
Aşama 1_1	PA>KD	0,349*	6,986	183,564	0,426 (0,424)
	DuB>KD	0,352*	7,043		
Aşama 1_2	PA>KD	0,373*	7,886	184,439	0,427 (0,425)
	DeB>KD	0,336*	7,121		
Aşama 1_3	PA>KD	0,464*	9,307	157,081	0,389 (0,386)
	NB>KD	0,200*	4,021		
Etkileşim Adaleti	EA>KD	0,604*	16,857	284,150	0,365 (0,363)
Aşama 1_1	EA>KD	0,339*	6,607	179,470	0,421 (0,418)
	DuB>KD	0,355*	6,919		
Aşama 1_2	EA>KD	0,365*	7,622	181,263	0,423 (0,421)
	DeB>KD	0,339*	7,082		
Aşama 1_3	EA>KD	0,457*	9,177	155,420	0,423 (0,421)
	NB>KD	0,207*	4,162		

t:p* $p < 0,05$, F:p* $p < 0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Kişisel Düzenleme (KD).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları) için (Aşama 1, Aşama 2, Aşama 3) *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları) *motivasyonu* (kişisel düzenleme boyutunu) “pozitif” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$).

- Tablo 24’te sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutlarının) motivasyona (kişisel düzenleme boyutuna) etkisinde *örgütsel bağlılık boyutlarının* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) aracılık etkisi anlamlıdır ve “kısmi aracılık” etmektedir. Aracı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) analize eklendiğinde yordayıcı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (kişisel düzenleme) arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir (sırasıyla; dağıtım adaleti için $z=5.914$, $p<0,05$; $z=5.842$, $p<0,05$, $z=2.808$, $p<0,05$; prosedür adaleti için $z=6.765$, $p<0,05$; $z=6.759$, $p<0,05$, $z=3.952$, $p<0,05$; etkileşim adaleti için $z=6.672$, $p<0,05$; $z=6.752$, $p<0,05$, $z=4.090$, $p<0,05$).

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “kişisel düzenleme” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 24 Kişisel Düzenleme Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DuB>KD	5.914	0,000*
DA>DeB>KD	5.842	0,000*
DA>NB>KD	2.808	0.004*
PA>DuB>KD	6.765	0,000*
PA>DeB>KD	6.759	0,000*
PA>NB>KD	3.952	0,000*
EA>DuB>KD	6.672	0,000*
EA>DeB>KD	6.752	0,000*

*p<0,05 * Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Kişisel Düzenleme (KD).

4.1.5.5. Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu İçin İnceleme

Aracılık Şartı-1'in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 14'te sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarını “pozitif yönlü”, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir.

Aracılık Şartı-2 için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır”. Aracılık Şartı-3 için aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır. Tablo 25'te sunulan Aracılık şartı-2 sonuçlarına göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1, Aşama 3_1); örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyona (dışsal düzenleme-maddesel boyutuna)* etkisi “pozitif” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %37,6'sını açıklamakta ($F(1-497) = 297,690, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %41'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %41,8'e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %41'e düşmüştür ve bu

değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 171,366, p < 0,05$; $F(1-497) = 177,618, p < 0,05$; $F(1-497) = 140,119, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkenin kişisel düzenleme ($\beta = 0,287, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,306, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,268, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %28'ini açıklamakta ($F(1-497) = 192,860, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %36,7'ye yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %37,7'ye yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %36,2'ye düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 143,312, p < 0,05$; $F(1-497) = 149,720, p < 0,05$; $F(1-497) = 140,119, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkenin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta = 0,432, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, devam bağlılığı değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta = 0,432, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-

maddesel ($\beta=0,405$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %29,8'ini açıklamakta ($F(1-497)=209,827$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %37,2'ye yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %38,4'e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %37,1'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497)=146,291$, $p<0,05$; $F(1-497)=153,811$, $p<0,05$; $F(1-497)=145,611$, $p<0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=0,409$, $p<0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, devam bağlılığı değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=0,412$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=0,382$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 25 Örgütsel Adalet Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	Dışsal Düzenleme-Maddesel Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>DDM	0,612*	17,254	297,690	0,376 (0,374)
Aşama 1_1	DA>DDM	0,392*	7,290	171,366	0,410 (0,407)

	DuB>DDM	0,287*	5,339		
Aşama 1_2	DA>DDM	0,386*	7,599	177,618	0,418 (0,416)
	DeB>DDM	0,306*	6,026		
Aşama 1_3	DA>DDM	0,411*	7,854	140,119	0,410 (0,408)
	NB>DDM	0,268*	5,119		
Prosedür Adaleti	PA>DDM	0,529*	13,887	192,860	0,280 (0,279)
Aşama 1_1	PA>DDM	0,213*	4,056	143,312	0,367 (0,365)
	DuB>DDM	0,432*	8,231		
Aşama 1_2	PA>DDM	0,228*	4,636	149,720	0,377 (0,375)
	DeB>DDM	0,432*	8,774		
Aşama 1_3	PA>DDM	0,241*	4,739	140,119	0,362 (0,359)
	NB>DDM	0,405*	7,947		
Etkileşim Adaleti	EA>DDM	0,545*	14,485	209,827	0,298 (0,296)
Aşama 1_1	EA>DDM	0,241*	4,511	146,291	0,372 (0,369)
	DuB>DDM	0,409*	7,643		
Aşama 1_2	EA>DDM	0,257*	3,210	153,811	0,384 (0,381)
	DeB>DDM	0,412*	5,178		
Aşama 1_3	EA>DDM	0,275*	5,457	145,611	0,371 (0,368)
	NB>DDM	0,382*	7,580		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Dışsal Düzenleme-Maddesel (DDM).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları) için (Aşama 1, 2, 3) *örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları) motivasyonu (dışsal düzenleme-maddesel boyutunu) “pozitif”* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir (p<0,05).

- Tablo 26’da sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutlarının) motivasyona (*dışsal düzenleme-maddesel boyutuna*) etkisinde *örgütsel bağlılık boyutlarının* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) aracılık etkisi anlamlıdır ve “kısmi aracılık” etmektedir. Aracı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) analize eklendiğinde yordayıcı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (dışsal düzenleme-maddesel) arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir (sırasıyla; dağıtım adaleti için z=5.233, p<0,05; z=5.843, p<0,05, z=5.013, p<0,05; prosedür adaleti

için $z=7.797$, $p<0,05$; $z=8.122$, $p<0,05$, $z=7.470$, $p<0,05$; etkileşim adaleti için $z=7.315$, $p<0,05$; $z=5.045$, $p<0,05$, $z=7.174$, $p<0,05$).

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “dışsal düzenleme-maddesel” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 26 Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DuB>DDM	5.233	0,000*
DA>DeB>DDM	5.843	0,000*
DA>NB>DDM	5.013	0,000*
PA>DuB>DDM	7.797	0,000*
PA>DeB>DDM	8.122	0,000*
PA>NB>DDM	7.470	0,000*
EA>DuB>DDM	7.315	0,000*
EA>DeB>DDM	5.045	0,000*
EA>NB>DDM	7.174	0,000*

* $p<0,05$

* **Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları:** Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), Dışsal Düzenleme-Maddesel (DDM).

4.1.5.6. İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu İçin İnceleme

Aracılık Şartı-1’in sağlanması için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişkene (örgütsel bağlılık) etkisi anlamlı olmalıdır”. Tablo 14’te sunulan sonuçlara göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarını “*pozitif yönlü*”, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir.

Aracılık Şartı-2 için “yordayıcı değişkenin (örgütsel adalet), yordanan değişkene (motivasyon) doğrudan etkisi anlamlı olmalıdır”. Aracılık Şartı-3 için aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) ana modelde yordanan değişkene (motivasyon) etkisi anlamlı olmalıdır. Tablo 27’de sunulan Aracılık şartı-2 sonuçlarına göre (Aşama 1_1, Aşama 2_1,

Aşama 3_1); örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının *motivasyona (içe yansıtılan düzenleme boyutuna)* etkisi “pozitif” yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dağıtım adaleti değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %36,6’sını açıklamakta ($F(1-497) = 285,432, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin içe yansıtılan düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %40,6’ya yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağlılığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %40,3’e yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağlılık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %37,2’ye düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 168,612, p < 0,05$; $F(1-497) = 166,456, p < 0,05$; $F(1-497) = 146,174, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,311, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,285, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,118, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %33,9’unu açıklamakta ($F(1-497) = 253,506, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağlılık” düzeyi, dağıtım adaletinin içe yansıtılan düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir.

Duygusal bağıllık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %39,8'e yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağıllığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %39,6'ya düşmüştür, üçüncü aşamada “normatif bağıllık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %35,6'ya düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 163,332, p < 0,05$; $F(1-497) = 161,712, p < 0,05$; $F(1-497) = 136,399, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağıllık değişkenin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,357, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağıllığı* değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,331, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağıllık değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta = 0,185, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %37,4'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 296,365, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Duygusal bağıllık” düzeyi, dağıtım adaletinin içe yansıtılan düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Duygusal bağıllık değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %41,6'ya yükselmiştir, ikinci aşamada “devam bağıllığı” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %41,7'ye yükselmiştir, üçüncü aşamada “normatif bağıllık” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %38,5'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla; $F(1-497) = 175,999, p < 0,05$; $F(1-497) = 176,521, p < 0,05$; $F(1-497) = 154,638, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, duygusal bağlılık değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,305$, $p<0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, *devam bağlılığı* değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,288$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; üçüncü aşamada, normatif bağlılık değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,144$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 27 Örgütsel Adalet Boyutlarının İçe Yanstılan Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Örgütsel Adalet	İçe Yanstılan Düzenleme Üzerindeki Etki	β	t	F	R2 (AdjR2)
Dağıtım Adaleti	DA>İYD	0,604*	16,895	285,432	0,366 (0,364)
Aşama 1_1	DA>İYD	0,366*	6,778	168,612	0,406 (0,403)
	DuB>İYD	0,311*	5,763		
Aşama 1_2	DA>İYD	0,395*	7,656	166,456	0,403 (0,400)
	DeB>İYD	0,285*	5,521		
Aşama 1_3	DA>İYD	0,517*	9,577	146,174	0,372 (0,369)
	NB>İYD	0,118*	2,180		
Prosedür Adaleti	PA>İYD	0,581*	15,922	253,506	0,339 (0,337)
Aşama 1_1	PA>İYD	0,320*	6,251	163,332	0,398 (0,396)
	DuB>İYD	0,357*	6,980		
Aşama 1_2	PA>İYD	0,351*	7,230	161,712	0,396 (0,393)
	DeB>İYD	0,331*	6,825		
Aşama 1_3	PA>İYD	0,450*	8,784	136,399	0,356 (0,353)
	NB>İYD	0,185*	3,619		
Etkileşim Adaleti	EA>İYD	0,611*	17,215	296,365	0,374 (0,3373)
Aşama 1_1	EA>İYD	0,384*	7,452	175,999	0,416 (0,414)
	DuB>İYD	0,305*	5,931		
Aşama 1_2	EA>İYD	0,409*	8,489	176,521	0,417 (0,414)
	DeB>İYD	0,288*	5,985		
Aşama 1_3	EA>İYD	0,509*	10,214	154,638	0,385 (0,383)
	NB>İYD	0,144*	2,907		

t:p* $p<0,05$, F:p* $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), İçe Yanstılan Düzenleme (İYD).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutları) için (Aşama 1, 2, 3) *örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık*

boyutları) *motivasyonu (içe yansıtılan düzenleme boyutunu) “pozitif”* yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$).

- Tablo 28’de sunulan SOBEL testi sonuçlarına göre; Örgütsel adaletin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti boyutlarının) *motivasyona (içe yansıtılan düzenleme boyutuna)* etkisinde *örgütsel bağlılık boyutlarının* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) aracılık etkisi anlamlıdır ve “kısmi aracılık” etmektedir. Aracı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) analize eklendiğinde yordayıcı (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve yordanan değişken (*içe yansıtılan düzenleme*) arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir (sırasıyla; dağıtım adaleti için $z=5.631$, $p<0,05$; $z=5.379$, $p<0,05$, $z=2.171$, $p<0,05$; prosedür adaleti için $z=6.709$, $p<0,05$; $z=6.504$, $p<0,05$, $z=6.516$, $p<0,05$; etkileşim adaleti için $z=5.773$, $p<0,05$; $z=5.782$, $p<0,05$, $z=2.882$, $p<0,05$).

- Bir diğer ifadeyle; “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı motivasyonun “*içe yansıtılan düzenleme*” alt faktörü için doğrulanmıştır.

Tablo 28 İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu için Aracılık Şartlarını Sağlayan Boyutlarda SOBEL Test Sonuçları

	Sobel Z	p
DA>DuB>İYD	5.631	0,000
DA>DeB>İYD	5.379	0,000
DA>NB>İYD	2.171	0.029
PA>DuB>İYD	6.709	0,000
PA>DeB>İYD	6.504	0,000
PA>NB>İYD	6.516	0,000
EA>DuB>İYD	5.773	0,000
EA>DeB>İYD	5.782	0,000
EA>NB>İYD	2.882	0.003

* $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA), İçe Yansıtılan Düzenleme (İYD).

4.1.6. Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık-Motivasyon Arasındaki İlişkilerde Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırma modelinde test edilen “*örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ‘performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet’ düzenler*” ve “*örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ‘performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet’ düzenler*” varsayımlarının test edilmesi maksadıyla;

- Örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) örgütsel bağlılık boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) etkisinde *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü ile,

- Örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) motivasyon boyutlarına (motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) etkisinde *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü,

“*Hiyerarşik Regresyon Analizi*” ile incelenmiştir.

İleri sürülen düzenleyici değişkenin (performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet) rolünü incelerken, Baron ve Kenny’nin (1986) kriterleri göz önüne alınmıştır. Bu kriterlere göre, bir değişkenin düzenleyici değişken olabilmesi için “yordayıcı değişken ve ileri sürülen düzenleyici değişkenin analize dahil edilmesinin ardından”, yordayıcı değişken ile ileri sürülen düzenleyici değişkenin etkileşimi analize dahil edilir. Analiz sonucunda, düzenleyici etkinin anlamlı olabilmesi için iki değişkenin ortalama puanları çarpılarak (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) elde edilen

“etkileşim puanlarının anlamlı” olması gerekmektedir (örneğin; dağıtım adaleti * olumlu tutum).

Bu kapsamda, ileri sürülen düzenleyici değişkeni sınamak maksadıyla ilk aşamada yordayıcı değişken ile düzenleyici değişkenin analize dahil edilmesinin ardından, ikinci aşamada düzenleyici değişken ile yordayıcı değişken arasındaki iki yönlü etkileşimler analize dahil edilmiştir. Etkileşimin anlamlı bulunduğu analizlerde iki değişken arasındaki bu etkileşim grafikler ile gösterilmiştir (Peksaygılı ve Güre, 2008).

4.1.7. Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisi

4.1.7.1. Duygusal Bağlılık Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının “duygusal bağlılık” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 29’da yer almaktadır.

Dağıtım adaleti değişkeni; duygusal bağlılık puanında gözlenen varyansın %58,8’ini açıklamakta ($F(1-497) = 705,569, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında aynı kalmış ve %58,8 olmuştur, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %58,9’a yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 352,134, p > 0,05$; $F(1-497) = 354,031, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin duygusal bağlılık ($\beta = 0,052, p > 0,05$) puanının yordanmasında

anlamli katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin duygusal bağıllık ($\beta=-0,007$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; duygusal bağıllık puanında gözlenen varyansın %53,6'sını açıklamakta ($F(1-497)=571,166$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlidir. “Olumlu tutum” düzeyi, prosedür adaletinin duygusal bağıllık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %54,5'e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %54,4'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamli değildir (sırasıyla; $F(1-497)=295,332$, $p>0,05$; $F(1-497)=294,698$, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin duygusal bağıllık ($\beta=-0,030$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin duygusal bağıllık ($\beta=-0,036$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; duygusal bağıllık puanında gözlenen varyansın %55,5'ini açıklamakta ($F(1-497)=617,883$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlidir. “Olumlu tutum” düzeyi, etkileşim adaletinin duygusal bağıllık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı etkileşim adaleti puanında %56,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı etkileşim adaleti puanında aynı kalmış ve %56,1'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamli değildir (sırasıyla; $F(1-497)=315,191$, $p>0,05$; $F(1-497)=315,484$, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin duygusal bağlılık ($\beta=0,027$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin duygusal bağlılık ($\beta=0,027$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 29 Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>DuB	0,767	26,563*	705,569*	0,588 (0,587)
Aşama 1_1	DA>DuB	0,762	22,289*	352,134*	0,588 (0,586)
	OT>DuB	0,008	0,225		
Aşama 1_2	DA>DuB	0,775	21,976*	235,896*	0,589 (0,587)
	OT>DuB	0,031	0,818		
	DAxOT	0,052	1,413		
Aşama 2_1	DA>DuB	0,760	25,888*	354,031*	0,589 (0,587)
	KT>DuB	0,037	1,271		
Aşama 2_1	DA>DuB	0,759	25,788*	235,586*	0,589 (0,587)
	KT>DuB	0,036	1,177		
	DAxKT	-0,007	-0,231		
Prosedür Adaleti	PA>DuB	0,732	23,899*	571,166*	0,536 (0,535)
Aşama 1_1	PA>DuB	0,684	20,071*	295,332*	0,545 (0,543)
	OT>DuB	0,106	3,097*		
Aşama 1_2	PA>DuB	0,678	19,546*	197,010*	0,545 (0,542)
	OT>DuB	0,093	2,517*		
	PAxOT	-0,030	-0,843		
Aşama 2_1	PA>DuB	0,721	23,564*	294,698*	0,544 (0,542)
	KT>DuB	0,092	3,000*		
Aşama 2_1	PA>DuB	0,720	23,526*	197,052*	0,545 (0,543)
	KT>DuB	0,086	2,758*		
	PAxKT	-0,036	-1,160		
Etkileşim Adaleti	EA>DuB	0,745	24,857*	617,883*	0,555 (0,554)
Aşama 1_1	EA>DuB	0,706	20,873*	315,191*	0,561 (0,559)
	OT>DuB	0,084	2,473*		
Aşama 1_2	EA>DuB	0,712	20,497*	210,118*	0,561 (0,558)
	OT>DuB	0,095	2,560*		
	PAxOT	0,027	0,740		
Aşama 2_1	EA>DuB	0,735	24,404*	315,484*	0,561 (0,559)
	KT>DuB	0,076	2,525*		
Aşama 2_1	EA>DuB	0,736	24,413*	210,472*	0,562 (0,559)
	KT>DuB	0,083	2,661*		
	PAxKT	0,027	0,871		

t:p* $p<0,05$, F:p* $p<0,05$

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının “duygusal bağlılık” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- Sonuç olarak; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının “duygusal bağlılık” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) *düzenleyici rolü yoktur*.

4.1.7.2. Devam Bağlılığı Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının “devam bağlılığı” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 30’da yer almaktadır.

Dağıtım adaleti değişkeni; devam bağlılığı puanında gözlenen varyansın %54,5’ini açıklamakta ($F(1-497)=592,726$, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %54,6’ya yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %55,1’e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497)=297,098$, $p>0,05$; $F(1-497)=303,386$, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin devam bağlılığı ($\beta=-0,064$, $p>0,05$) puanının yordanmasında

anlamli katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin devam bağıllığı ($\beta = -0,026$, $p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; devam bağıllığı puanında gözlenen varyansın %48,2'sini açıklamakta ($F(1-497) = 461,387$, $p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlidir. “Olumlu tutum” düzeyi, prosedür adaletinin devam bağıllığı üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %49,7'ye yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %50'ye yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamli değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 244,229$, $p > 0,05$; $F(1-497) = 247,016$, $p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin devam bağıllığı ($\beta = -0,052$, $p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin devam bağıllığı ($\beta = 0,012$, $p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamli katkısı olmadığı görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; devam bağıllığı puanında gözlenen varyansın %49,2'sini açıklamakta ($F(1-497) = 480,181$, $p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlidir. “Olumlu tutum” düzeyi, etkileşim adaletinin devam bağıllığı üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı etkileşim adaleti puanında %50,4'e yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamli değildir ($F(1-497) = 250,496$, $p > 0,05$). İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı etkileşim adaleti puanında %50,6'ya yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlidir ($F(1-497) = 253,435$, $p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin devam bağlılığı ($\beta=0,006$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin devam bağlılığı ($\beta=0,074$, $p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 30 Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Devam Bağlılığı Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>DeB	0,738	24,346*	592,726*	0,545 (0,544)
Aşama 1_1	DA>DeB	0,717	19,973*	297,098*	0,546 (0,544)
	OT>DeB	0,040	1,102		
Aşama 1_2	DA>DeB	0,702	18,987*	199,725*	0,549 (0,546)
	OT>DeB	0,011	0,265		
	DAxOT	-0,064	-1,675		
Aşama 2_1	DA>DeB	0,723	23,585*	303,386*	0,551 (0,549)
	KT>DeB	0,081	2,634*		
Aşama 2_1	DA>DeB	0,722	23,467*	202,367*	0,552 (0,549)
	KT>DeB	0,074	2,356*		
	DAxKT	-0,026	-0,836		
Prosedür Adaleti	PA>DeB	0,695	21,480*	461,387*	0,482 (0,481)
Aşama 1_1	PA>DeB	0,633	17,668*	244,229*	0,497 (0,495)
	OT>DeB	0,136	3,807*		
Aşama 1_2	PA>DeB	0,623	17,107*	163,756*	0,499 (0,496)
	OT>DeB	0,115	2,963*		
	PAxOT	-0,052	-1,382		
Aşama 2_1	PA>DeB	0,679	21,182*	247,016*	0,500 (0,498)
	KT>DeB	0,134	4,169*		
Aşama 2_1	PA>DeB	0,679	21,165*	164,431*	0,500 (0,497)
	KT>DeB	0,136	4,165*		
	PAxKT	0,012	0,361		
Etkileşim Adaleti	EA>DeB	0,702	21,913*	480,181*	0,492 (0,491)
Aşama 1_1	EA>DeB	0,645	17,957*	250,496*	0,504 (0,502)
	OT>DeB	0,120	3,325*		
Aşama 1_2	EA>DeB	0,647	17,518*	166,678*	0,504 (0,501)
	OT>DeB	0,122	3,104*		
	EAxOT	0,006	0,166		
Aşama 2_1	EA>DeB	0,685	21,470*	253,435*	0,506 (0,504)
	KT>DeB	0,120	3,747*		
Aşama 2_1	EA>DeB	0,688	21,625*	172,077*	0,512 (0,509)
	KT>DeB	0,138	4,205*		
	EAxKT	0,074	2,264*		

t:p* $p<0,05$, F:p* $p<0,05$

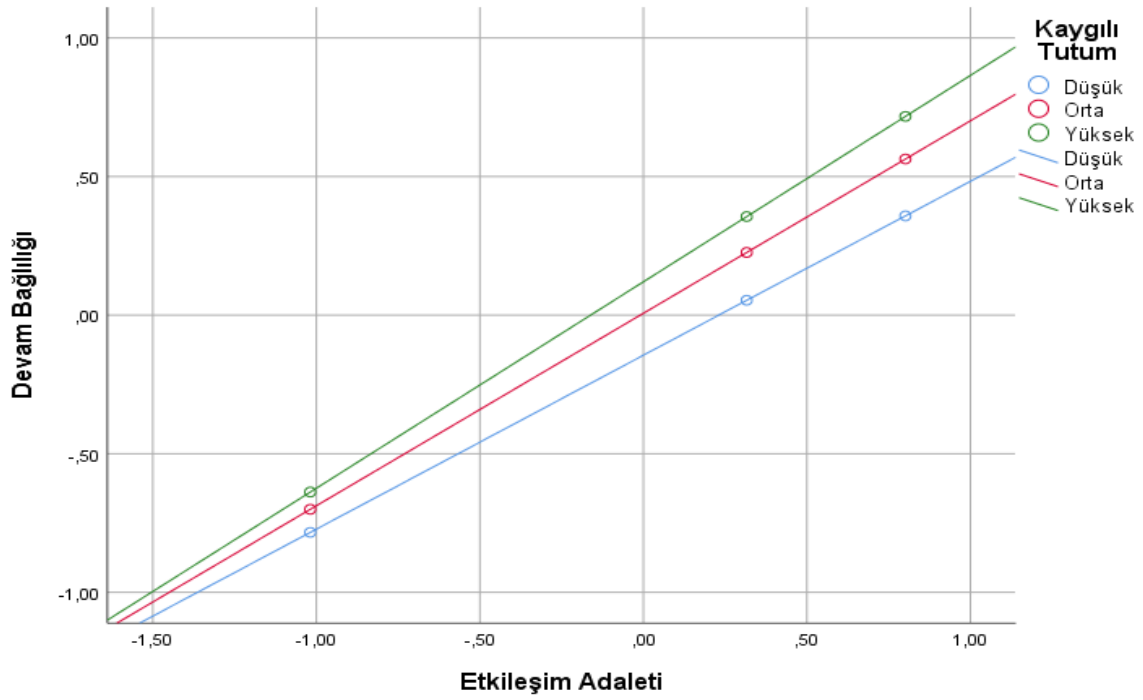
* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Devam Bağlılığı (DeB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti) boyutlarının “devam bağlılığı” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum) boyutlarının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Örgütsel adaletin (etkileşim adaleti boyutunun) “devam bağlılığı” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- *Etkileşim Adaleti* boyutunun devam bağlılığı boyutuna etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutunun düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlıdır* ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü ve şiddeti Şekil 10’da grafik ile açıklanmıştır. Şekil 10’daki çizgiler etkileşim adaleti puanlarının, “kaygılı tutumun” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda devam bağlılığı üzerindeki regresyonunu göstermektedir. Buna göre, “etkileşim adaleti” boyutunun “devam bağlılığı” boyutuna etkisinde “kaygılı tutum” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, etkileşim adaleti *yüksek* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte devam bağlılığı düzeyi, etkileşim adaletinin *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

Şekil 10 Devam bağlılığı Puanlarının Yordanmasında Etkileşim Adaleti ile Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim



Sonuç olarak; örgütsel adaletin (*etkileşim adaleti* boyutunun) örgütsel bağlılığa (*devam bağlılığı* boyutuna) etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (*kaygılı tutum* boyutunun) *düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

4.1.7.3. Normatif Bağlılık Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) boyutlarının “normatif bağlılık” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 31’de yer almaktadır.

Dağıtım adaleti değişkeni; normatif bağlılık puanında gözlenen varyansın %56,3’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 637,316, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %56,5’e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya

katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %57,3'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 320,456, p > 0,05$; $F(1-497) = 331,331, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = 0,012, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = 0,044, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Prosedür adaleti değişkeni; normatif bağlılık puanında gözlenen varyansın %50,4'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 502,448, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında %52,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %52,7'ye yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 268,382, p > 0,05$; $F(1-497) = 268,382, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = -0,044, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = 0,035, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Etkileşim adaleti değişkeni; normatif bağlılık puanında gözlenen varyansın %50'sini açıklamakta ($F(1-497) = 494,231, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı prosedür adaleti puanında

%51,4'e yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir ($F(1-497) = 261,129, p > 0,05$). İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı dağıtım adaleti puanında %51,9'a yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır ($F(1-497) = 266,966, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = 0,028, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin normatif bağlılık ($\beta = 0,035, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 31 Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Normatif Bağlılık Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Dağıtım Adaleti	DA>NB	0,750	25,245*	637,316*	0,563 (0,562)
Aşama 1_1	DA>NB	0,723	20,560*	320,456*	0,565 (0,563)
	OT>NB	0,051	1,461		
Aşama 1_2	DA>NB	0,725	19,988*	213,278*	0,565 (0,562)
	OT>NB	0,057	1,448		
	DAxOT	0,012	0,307		
Aşama 2_1	DA>NB	0,731	24,448*	331,331*	0,573 (0,571)
	KT>NB	0,102	3,412*		
Aşama 2_1	DA>NB	0,734	24,517*	222,091*	0,575 (0,572)
	KT>NB	0,113	3,665*		
	DAxKT	0,044	1,454		
Prosedür Adaleti	PA>NB	0,710	22,415*	502,448*	0,504 (0,503)
Aşama 1_1	PA>NB	0,643	18,401*	268,382*	0,521 (0,519)
	OT>NB	0,146	4,187*		
Aşama 1_2	PA>NB	0,635	17,853*	179,551*	0,522 (0,519)
	OT>NB	0,129	3,385*		
	PAxOT	-0,044	-1,194		
Aşama 2_1	PA>NB	0,691	22,193*	275,621*	0,527 (0,525)
	KT>NB	0,155	4,972*		
Aşama 2_1	PA>NB	0,692	22,221*	184,229*	0,529 (0,526)
	KT>NB	0,161	5,088*		
	PAxKT	0,035	1,100		
Etkileşim Adaleti	EA>NB	0,707	22,231*	494,231*	0,500 (0,499)
Aşama 1_1	EA>NB	0,643	18,080*	261,129*	0,514 (0,512)
	OT>NB	0,136	3,811*		
Aşama 1_2	EA>NB	0,649	17,779*	174,124*	0,504 (0,501)
	OT>NB	0,147	3,788*		
	EAxOT	0,028	0,755		
Aşama 2_1	EA>NB	0,687	21,822*	266,966*	0,519 (0,517)

	KT>NB	0,142	4,513*		
	EA>NB	0,691	22,110*		
Aşama 2_1	KT>NB	0,167	5,184*	184,404*	0,529 (0,526)
	EAxKT	0,100	3,128*		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

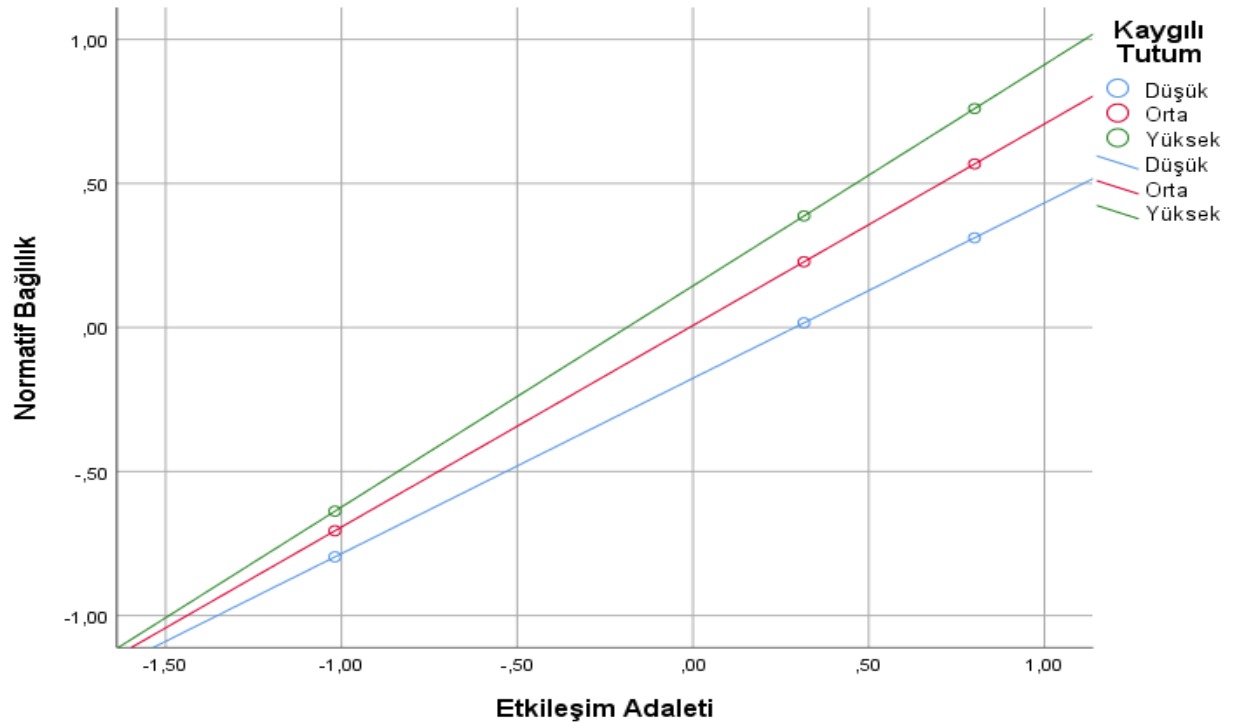
* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Normatif Bağlılık (NB), Dağıtım Adaleti (DA), Prosedür Adaleti (PA), Etkileşim Adaleti (EA).

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti) “normatif bağlılık” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Örgütsel adaletin (etkileşim adaleti boyutunun) “normatif bağlılık” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- *Etkileşim Adaleti* boyutunun normatif bağlılık boyutuna etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutunun düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü, şiddeti Şekil 11’de grafik ile açıklanmıştır. Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlıdır* ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü ve şiddeti Şekil 15’te grafik ile açıklanmıştır. Şekil 11’deki çizgiler etkileşim adaleti puanlarının, “kaygılı tutumun” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda normatif bağlılık üzerindeki regresyonunu göstermektedir. Buna göre, “etkileşim adaleti” boyutunun “normatif bağlılık” boyutuna etkisinde “kaygılı tutum” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, etkileşim adaleti *yüksek* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte normatif bağlılık düzeyi, etkileşim adaletinin *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

Şekil 11 Normatif Bağlılık Puanlarının Yordanmasında Etkileşim Adaleti ile Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim



Sonuç olarak; örgütsel adalet-“etkileşim adaleti” boyutunun örgütsel bağlılık-“normatif bağlılık” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet- kaygılı tutum boyutunun *düzenleyici rolü bulunmaktadır*.

4.1.8. Örgütsel Bağlılık-Motivasyon Arasındaki İlişkiye Performansa Dayalı Ödemedен Duyulan Memnuniyetin Düzenleyici Etkisi

4.1.8.1. Motive Olmama Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “motive olmama” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 32’de yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %3,8’ini açıklamakta ($F(1-497) = 13,755, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın motive olmama üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin

yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %4,1'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %7,4'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 11,974, p > 0,05$; $F(1-497) = 19,815, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,076, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = 0,022, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Devam bağlılığı değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %5,3'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 19,318, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, devam bağlılığının motive olmama üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı puanında %6,8'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı puanında %9,4'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 10,657, p > 0,05$; $F(1-497) = 25,503, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,148, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,090, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık değişkeni; motive olmama puanında gözlenen varyansın %3,8'ini açıklamakta ($F(1-497) = 9,800, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, normatif bağlılığın motive olmama üzerindeki olası etkilerini

kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %4,3'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılığın puanında %7,6'ya yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 7,434, p > 0,05$; $F(1-497) = 20,295, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,086, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin motive olmama ($\beta = -0,075, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 32 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Motive Olmama Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Motive Olmama Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Duygusal Bağlılık	DuB>MO	-0,194*	-4,395	19,318*	0,038 (0,036)
Aşama 1_1	DuB>MO	-0,166*	-3,418	10,657*	0,041 (0,037)
	OT>MO	-0,068	-1,400		
Aşama 1_2	DuB>MO	-0,188*	-3,700	7,821*	0,045 (0,040)
	OT>MO	-0,095	-1,827		
	DuBxOT	-0,076	-1,450		
Aşama 2_1	DuB>MO	-0,228*	-5,191	19,815*	0,074 (0,071)
	KT>MO	0,195*	4,426		
Aşama 2_2	DuB>MO	-0,225*	-5,072	13,271*	0,075 (0,069)
	KT>MO	0,198*	4,446		
	DuBxKT	0,022	0,495		
Devam Bağlılığı	DeB>MO	-0,204*	-4,215	13,755*	0,053 (0,049)
Aşama 1_1	OT>MO	-0,050	-1,043		
Aşama 1_2	DeB>MO	-0,242*	-4,855	11,974*	0,068 (0,062)
	OT>MO	-0,108*	-2,074		
	DeBxOT	-0,148*	-2,832		
Aşama 2_1	DeB>MO	-0,271*	-6,169	25,503*	0,094 (0,090)
	KT>MO	0,212*	4,837		
Aşama 2_2	DeB>MO	-0,286*	-6,438	18,457*	0,101 (0,096)
	KT>MO	0,195*	4,381		
	DeBxKT	-0,090*	-2,013		
Normatif Bağlılık	NB>MO	-0,155*	-3,162	9,800*	0,038 (0,034)
Aşama 1_1	OT>MO	-0,069	-1,398		
Aşama 1_2	NB>MO	-0,167*	-3,376	7,434*	0,043 (0,037)
	OT>MO	-0,109*	-1,987		
	NBxOT	-0,086	-1,624		
Aşama 2_1	NB>MO	-0,235*	-5,281	20,295*	0,076 (0,072)

	KT>MO	0,210*	4,714		
	DB>MO	-0,237*	-5,340		
Aşama 2_2	KT>MO	0,193*	4,253	14,521*	0,081 (0,076)
	NBxKT	-0,075	-1,680		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Motive Olmama (MO)

Elde edilen sonuçlara göre;

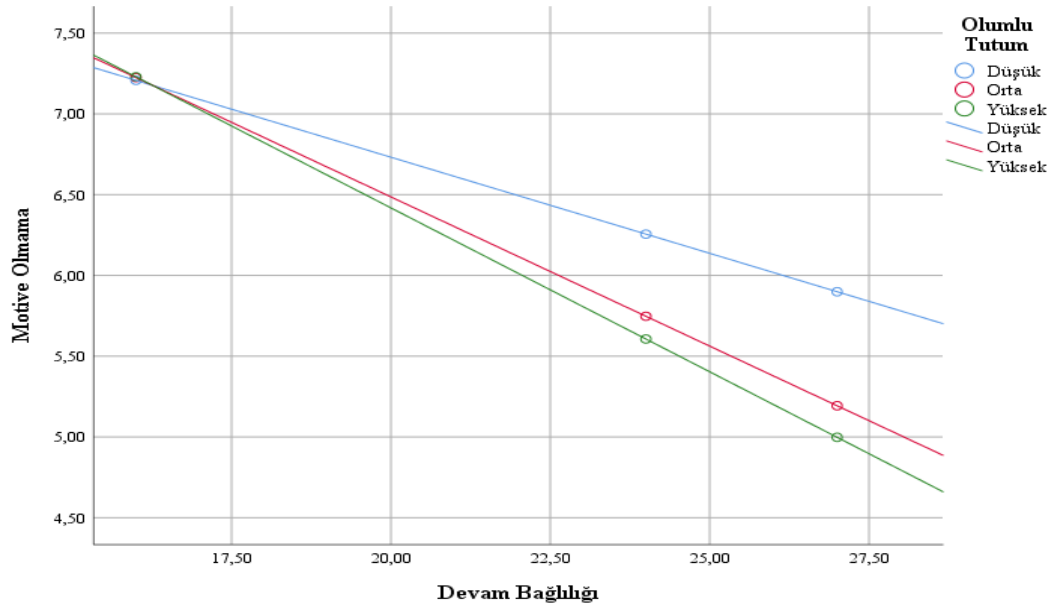
- Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık) boyutlarının “motive olmama” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum) boyutlarının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- *Devam bağlılığı* boyutunun motive olmama boyutuna etkisinde “*olumlu tutum, kaygılı tutum*” boyutlarının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlıdır* ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü ve şiddeti Şekil 12 ve 13’de grafikler ile açıklanmıştır. Grafiklerdeki çizgiler devam bağlılığı puanlarının, “olumlu tutumun, kaygılı tutumun” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda motive olmama üzerindeki regresyonunu göstermektedir.

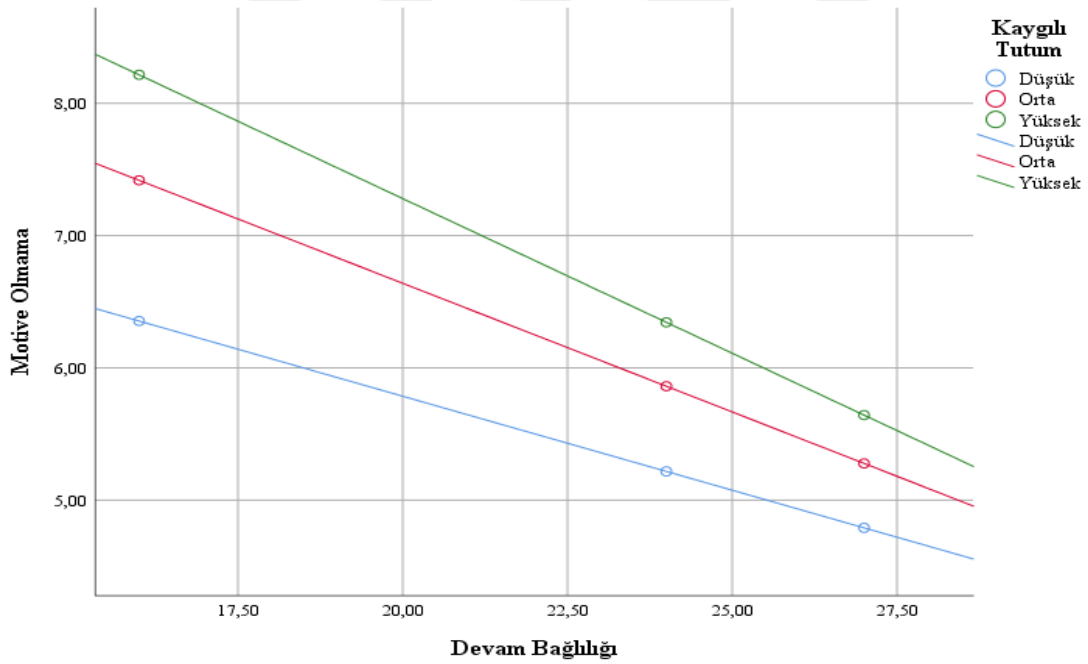
- Şekil 12’ye göre, “*devam bağlılığı*” boyutunun “*motive olmama*” boyutuna etkisinde “*olumlu tutum*” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, devam bağlılığı *yüksek* iken olumlu tutum düzeyinin de *düşük* olması ile birlikte motive olmama düzeyi devam bağlılığının *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

- Şekil 13’e göre, “*devam bağlılığı*” boyutunun “*motive olmama*” boyutuna etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, devam bağlılığı *düşük* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte motive olmama düzeyi devam bağlılığının *yüksek* olduğu duruma göre daha yüksektir.

Şekil 12 Motive Olmama Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim



Şekil 13 Motive Olmama Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim



Sonuç olarak; örgütsel bağlılığın (devam bağlılığı boyutunun) motivasyona (motive olmama boyutuna) etkisinde performansa dayalı ödemedan duyulan memnuniyetin (olumlu tutum, kaygılı tutum boyutlarının) düzenleyici rolü bulunmaktadır.

4.1.8.2. İçsel Motivasyon Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “içsel motivasyon” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 33’te yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %50,7’sini açıklamakta ($F(1-497) = 509,382, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %53,5’e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %50,7’ye düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 283,696, p > 0,05$; $F(1-497) = 254,177, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,038, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = -0,005, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Devam bağlılığı değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %44,8’ini açıklamakta ($F(1-497) = 200,165, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, devam bağlılığının içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı puanında aynı kalmış ve %44,8 olmuştur, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya

katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağıllığı puanında %41'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 133,332, p > 0,05$; $F(1-497) = 171,741, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,021, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = 0,044, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Normatif bağıllık değişkeni; içsel motivasyon puanında gözlenen varyansın %42,4'ünü açıklamakta ($F(1-497) = 181,990, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, normatif bağıllığın içsel motivasyon üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağıllık puanında %42,5'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağıllık puanında %53,5'e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 121,281, p > 0,05$; $F(1-497) = 155,983, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = -0,024, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içsel motivasyon ($\beta = -0,044, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 33 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedeki Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	İçsel Motivasyon Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Duygusal Bağlılık	DuB>İçM	0,712	22,569*	509,382*	0,507 (0,506)
Aşama 1_1	DuB>İçM	0,636	18,853*	283,696*	0,535 (0,533)
	OT>İçM	0,182	5,394*		
Aşama 1_2	DuB>İçM	0,648	18,290*	189,524*	0,536 (0,533)

	OT>İçM	0,196	5,410*		
	DuBxOT	0,038	1,041		
Aşama 2_1	DuB>İçM	0,712	22,184*	254,177*	0,507 (0,505)
	KT>İçM	0,001	0,026		
Aşama 2_2	DuB>İçM	0,711	21,936*	169,125*	0,507 (0,504)
	KT>İçM	0,000	0,002		
	DuBxKT	-0,005	-0,156		
Devam Bağlılığı	DeB>İçM	0,550	14,890*	200,165*	0,448 (0,445)
Aşama 1_1	OT>İçM	0,214	5,799*		
Aşama 1_2	DeB>İçM	0,555	14,458*	133,332*	0,448 (0,445)
	OT>İçM	0,222	5,534*		
	DeBxOT	0,021	0,514		
Aşama 2_1	DeB>İçM	0,643	18,164*	171,741*	0,410 (0,408)
	KT>İçM	-0,010	-0,296		
Aşama 2_2	DeB>İçM	0,650	18,122*	115,118*	0,412 (0,408)
	KT>İçM	-0,002	-0,057		
	DeBxKT	0,044	1,230		
Normatif Bağlılık	NB>İçM	0,527	13,879*	181,990*	0,424 (0,422)
Aşama 1_1	OT>İçM	0,216	5,679*		
Aşama 1_2	NB>İçM	0,524	13,625*	121,281*	0,425 (0,421)
	OT>İçM	0,204	4,780*		
	NBxOT	-0,024	-0,588		
Aşama 2_1	NB>İçM	0,627	17,290*	155,983*	0,535 (0,533)
	KT>İçM	-0,021	-0,590		
Aşama 2_2	DB>İçM	0,626	17,252*	104,580*	0,389 (0,385)
	KT>İçM	-0,031	-0,837		
	NBxKT	-0,044	-1,214		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), İçsel Motivasyon (İçM)

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) “içsel motivasyon” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- Sonuç olarak; örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) “içsel motivasyon” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) *düzenleyici rolü yoktur*.

4.1.8.3. Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “dışsal düzenleme-sosyal” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 34’te yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %50,7’sini açıklamakta ($F(1-497) = 509,382, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %53,5’e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %50,7’ye düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 283,696, p > 0,05$; $F(1-497) = 254,177, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,038, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = -0,005, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Devam bağlılığı değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %44,8’ini açıklamakta ($F(1-497) = 200,165, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, devam bağlılığının dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı

puanında aynı kalmış ve %44,8 olmuştur, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı puanında %41’e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 133,332, p > 0,05$; $F(1-497) = 171,741, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,021, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = 0,044, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Normatif bağlılık değişkeni; dışsal düzenleme-sosyal puanında gözlenen varyansın %42,4’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 181,990, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, normatif bağlılığın dışsal düzenleme-sosyal üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %42,5’e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %53,5’e yükselmiştir ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 121,281, p > 0,05$; $F(1-497) = 155,983, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = -0,024, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-sosyal ($\beta = -0,044, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 34 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedeki Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		DDSdel	
Aşama	Dışsal Düzenleme-Sosyal Üzerindeki Etki	β	t	F	R2 (AdjR2)
Duygusal Bağlılık	DuB>DDS	0,712	22,569*	509,382*	0,507 (0,506)
Aşama 1_1	DuB>DDS	0,636	18,853*	283,696*	0,535 (0,533)
	OT>DDS	0,182	5,394*		
Aşama 1_2	DuB>DDS	0,648	18,290*	189,524*	0,536 (0,533)
	OT>DDS	0,196	5,410*		
	DuBxOT	0,038	1,041		
Aşama 2_1	DuB>DDS	0,712	22,184*	254,177*	0,507 (0,505)
	KT>DDS	0,001	0,026		
Aşama 2_2	DuB>DDS	0,711	21,936*	169,125*	0,507 (0,504)
	KT>DDS	0,000	0,002		
	DuBxKT	-0,005	-0,156		
Devam Bağlılığı	DeB>DDS	0,550	14,890*	200,165*	0,448 (0,445)
Aşama 1_1	OT>DDS	0,214	5,799*		
Aşama 1_2	DeB>DDS	0,555	14,458*	133,332*	0,448 (0,445)
	OT>DDS	0,222	5,534*		
	DeBxOT	0,021	0,514		
Aşama 2_1	DeB>DDS	0,643	18,164*	171,741*	0,410 (0,408)
	KT>DDS	-0,010	-0,296		
Aşama 2_2	DeB>DDS	0,650	18,122*	115,118*	0,412 (0,408)
	KT>DDS	-0,002	-0,057		
	DeBxKT	0,044	1,230		
Normatif Bağlılık	NB>DDS	0,527	13,879*	181,990*	0,424 (0,422)
Aşama 1_1	OT>DDS	0,216	5,679*		
Aşama 1_2	NB>DDS	0,524	13,625*	121,281*	0,425 (0,421)
	OT>DDS	0,204	4,780*		
	NBxOT	-0,024	-0,588		
Aşama 2_1	NB>DDS	0,627	17,290*	155,983*	0,535 (0,533)
	KT>DDS	-0,021	-0,590		
Aşama 2_2	DB>DDS	0,626	17,252*	104,580*	0,389 (0,385)
	KT>DDS	-0,031	-0,837		
	NBxKT	-0,044	-1,214		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dışsal Düzenleme-Sosyal (DDS)

Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “dışsal düzenleme-sosyal” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum) boyutlarının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamli bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (bağımsız değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamli değildir* ($p>0,05$).

- Sonuç olarak; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “dışsal düzenleme-sosyal” boyutuna etkisinde performansa dayalı

ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum, kaygılı tutum) boyutlarının *düzenleyici rolü yoktur*.

4.1.8.4. Kişisel Düzenleme Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “kişisel düzenleme” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 35’te yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; kişisel düzenleme puanında gözlenen varyansın %29,5’ini açıklamakta ($F(1-497) = 207,369, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın kişisel düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %38,7’ye yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır ($F(1-497) = 156,250, p < 0,05$). İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %31,2’ye düşmüştür ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir ($F(1-497) = 111,989, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,084, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı olduğu; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = -0,041, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Devam bağlılığı değişkeni; kişisel düzenleme puanında gözlenen varyansın %36,4’ünü açıklamakta ($F(1-497) = 141,083, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, devam bağlılığının kişisel düzenleme üzerindeki

olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağıllık puanında %37'ye yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır ($F(1-497) = 96,428, p < 0,05$). İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağıllığı puanında %27,9'a düşmüştür ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir ($F(1-497) = 95,397, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,095, p < 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = -0,007, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Normatif bağıllık değişkeni; kişisel düzenleme puanında gözlenen varyansın %38,9'unu açıklamakta ($F(1-497) = 157,264, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, normatif bağıllığın kişisel düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağıllık puanında %39,3'e yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağıllık puanında %31,4'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla; $F(1-497) = 106,282, p > 0,05$; $F(1-497) = 113,291, p > 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = 0,073, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin kişisel düzenleme ($\beta = -0,030, p > 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Tablo 35 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kişisel Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Kişisel Düzenleme Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Duygusal Bağlılık	DuB>KD	0,543	14,400*	207,369*	0,295 (0,294)
Aşama 1_1	DuB>KD	0,404	10,443*	156,250*	0,387 (0,385)
	OT>KD	0,334	8,625*		
Aşama 1_2	DuB>KD	0,429	10,591*	106,144*	0,392 (0,389)
	OT>KD	0,364	8,796*		
	DuBxOT	0,084	2,005*		
Aşama 2_1	DuB>KD	0,520	13,714*	111,989*	0,312 (0,309)
	KT>KD	0,131	3,464*		
Aşama 2_2	DuB>KD	0,514	13,443*	75,068*	0,314 (0,309)
	KT>KD	0,125	3,262*		
	DuBxKT	-0,041	-1,075		
Devam Bağlılığı	DeB>KD	0,368	9,293*	141,083*	0,364 (0,361)
Aşama 1_1	OT>KD	0,346	8,739*		
Aşama 1_2	DeB>KD	0,393	9,580*	96,428*	0,370 (0,366)
	OT>KD	0,383	8,939*		
	DeBxOT	0,095	2,212*		
Aşama 2_1	DeB>KD	0,489	12,512*	95,397*	0,279 (0,276)
	KT>KD	0,119	3,037*		
Aşama 2_2	DeB>KD	0,488	12,294*	63,482*	0,279 (0,274)
	KT>KD	0,118	2,947*		
	DeBxKT	-0,007	-0,167		
Normatif Bağlılık	NB>KD	0,411	10,515*	157,264*	0,389 (0,387)
Aşama 1_1	OT>KD	0,322	8,225*		
Aşama 1_2	NB>KD	0,422	10,678*	106,282*	0,393 (0,389)
	OT>KD	0,357	8,126		
	NBxOT	0,073	1,740		
Aşama 2_1	NB>KD	0,529	13,804*	113,291*	0,314 (0,312)
	KT>KD	0,098	2,561*		
Aşama 2_2	DB>KD	0,528	13,767*	75,676*	0,315 (0,311)
	KT>KD	0,092	2,332*		
	NBxKT	-0,030	-0,788		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Kişisel Düzenleme (KD)

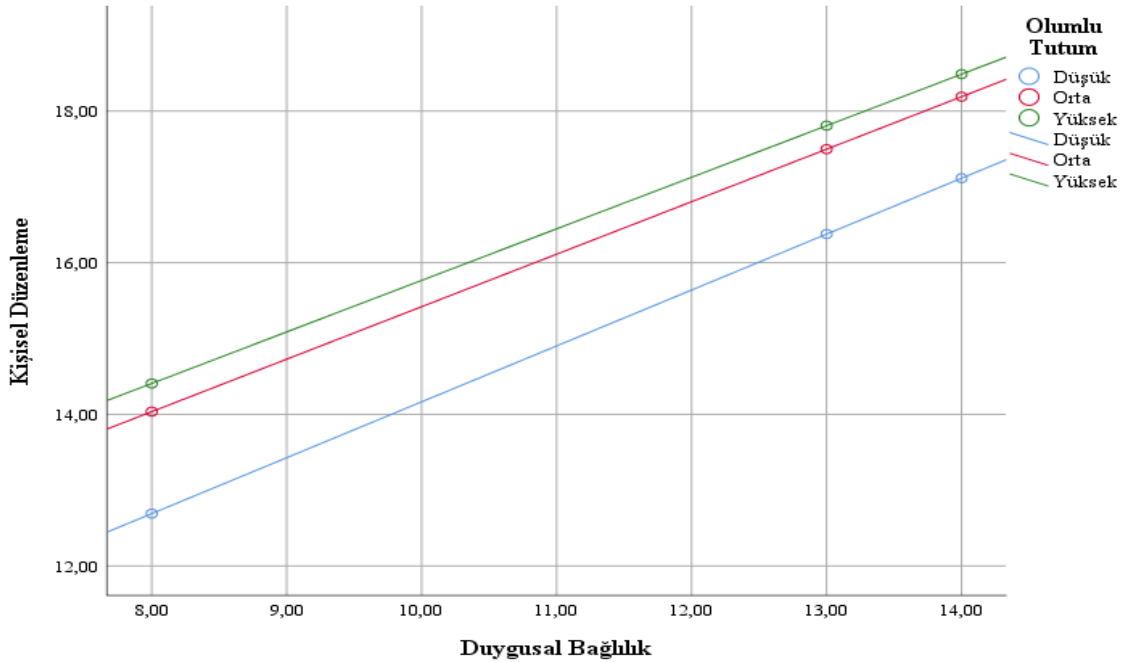
Elde edilen sonuçlara göre;

- Örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı) “kişisel düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (kaygılı tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamli bulunmamıştır* (p>0,05). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamli değildir* (p>0,05).

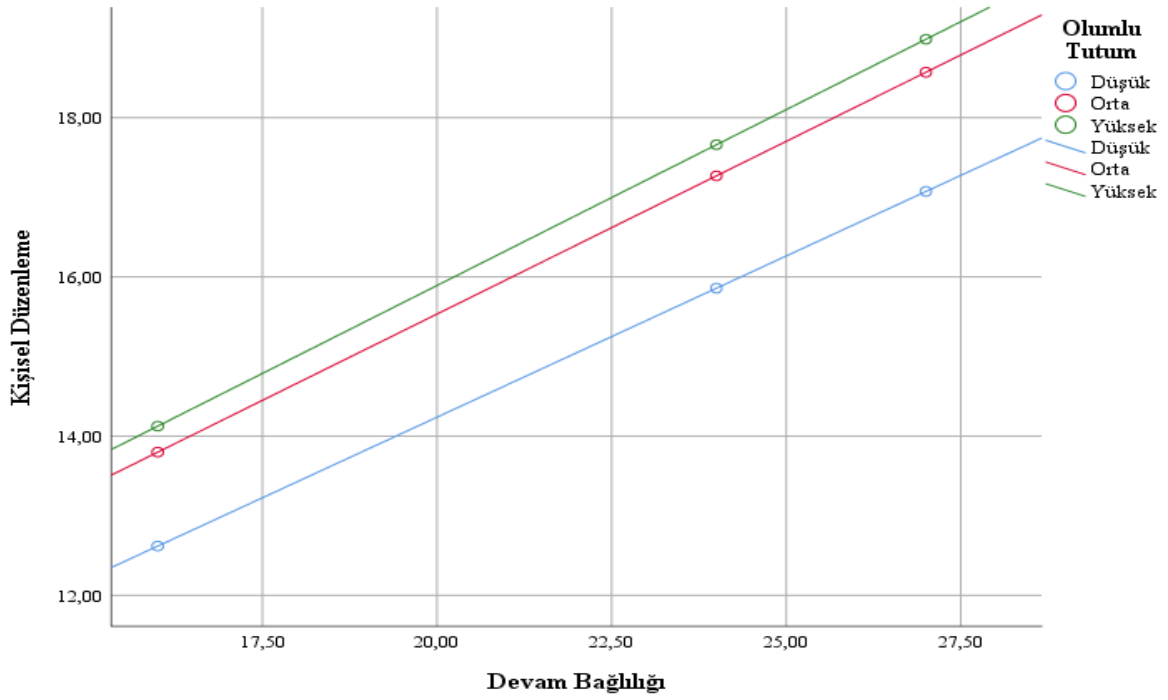
- Örgütsel bağlılığın (normatif bağlılık boyutunun) “kişisel düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum, kaygılı tutum boyutlarının) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- Örgütsel bağlılık boyutlarının (*duygusal bağlılık, devam bağlılığı*) “kişisel düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (*olumlu tutum* boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlıdır* ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü, şiddeti Şekil 14 ve 15’te grafikler ile açıklanmıştır. Grafiklerdeki çizgiler devam bağlılığı puanlarının, “olumlu tutumun” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda kişisel düzenleme üzerindeki regresyonunu göstermektedir.

Şekil 14 Kişisel Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Duygusal Bağlılık İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim



Şekil 15 Kişisel Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Devam Bağlılığı İle Olumlu Tutum Arasındaki Etkileşim



- Şekil 14'e göre, "duygusal bağlılık" boyutunun "kişisel düzenleme" boyutuna etkisinde "olumlu tutum" boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, duygusal bağlılık *yüksek* iken olumlu tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte kişisel düzenleme duygusal bağlılığının *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

- Şekil 15'e göre, "devam bağlılığı" boyutunun "kişisel düzenleme" boyutuna etkisinde "olumlu tutum" boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, devam bağlılığı *yüksek* iken olumlu tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte kişisel düzenleme düzeyi devam bağlılığının *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

- Sonuç olarak; örgütsel bağlılık-"duygusal bağlılık ve devam bağlılığı" boyutlarının motivasyon-"kişisel düzenleme" boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedi duyulan memnuniyet-"olumlu tutum" boyutunun *düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

4.1.8.5. Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “dışsal düzenleme-maddesel” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 36’da yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; dışsal düzenleme-maddesel puanında gözlenen varyansın %37’sini açıklamakta ($F(1-497) = 290,281, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %28,9’a düşmüştür ($F(1-497) = 186,148, p > 0,05$) ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir. İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %37,1’e yükselmiştir ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla $F(1-497) = 145,874, p < 0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta = -0,044, p > 0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta = -0,103, p < 0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Devam bağlılığı değişkeni; dışsal düzenleme-maddesel puanında gözlenen varyansın %41,6’sını açıklamakta ($F(1-497) = 176,114, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, devam bağlılığının dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu

tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %41,8'e yükselmiştir, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağlılığı puanında %35,6'ya düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla (F (1-497)= 118,018, $p>0,05$; F (1-497)= 136,448, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=0,050$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=-0,028$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görölmüştür.

Normatif bağlılık değişkeni; dışsal düzenleme-maddesel puanında gözlenen varyansın %35,5'ini açıklamakta (F (1-497)= 135,841, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. "Olumlu tutum" düzeyi, normatif bağlılığın dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında aynı kalmış ve %35,5 olmuştur, ikinci aşamada "kaygılı tutum" değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %28,2'ye düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla (F (1-497)= 90,507, $p>0,05$; F (1-497)= 97,050, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=0,022$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin dışsal düzenleme-maddesel ($\beta=-0,073$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görölmüştür.

Tablo 36 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemededen Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	Dışsal Düzenleme-Maddesel Üzerindeki Etki	β	t	F	R ² (AdjR ²)
Duygusal Bağlılık	DuB>DDM	0,608	17,038*	290,281*	0,370 (0,368)
Aşama 1_1	DuB>DDM	0,496	13,270*	186,148*	0,289 (0,282)
	OT>DDM	0,270	7,216*		
Aşama 1_2	DuB>DDM	0,483	12,324*	124,547*	0,291 (0,289)
	OT>DDM	0,254	6,350*		
	DuBxOT	-0,044	-1,093		
Aşama 2_1	DuB>DDM	0,601	16,570*	145,874*	0,371 (0,369)
	KT>DDM	0,041	1,138		
Aşama 2_2	DuB>DDM	0,587	16,148*	101,280*	0,381 (0,378)
	KT>DDM	0,026	0,705		
	DuBxKT	-0,103	-2,824*		
Devam Bağlılığı	DeB>DDM	0,481	12,671*	176,114*	0,416 (0,414)
Aşama 1_1	OT>DDM	0,272	7,174*		
Aşama 1_2	DeB>DDM	0,494	12,531*	118,018*	0,418 (0,414)
	OT>DDM	0,292	7,082*		
	DeBxOT	0,050	1,217		
Aşama 2_1	DeB>DDM	0,592	16,004*	136,448*	0,356 (0,353)
	KT>DDM	0,021	0,571		
Aşama 2_2	DeB>DDM	0,587	15,644*	91,069*	0,357 (0,353)
	KT>DDM	0,016	0,418		
	DeBxKT	-0,028	-0,746		
Normatif Bağlılık	NB>DDM	0,399	9,912*	135,841*	0,355 (0,352)
Aşama 1_1	OT>DDM	0,301	7,489*		
Aşama 1_2	NB>DDM	0,402	9,868*	90,507*	0,355 (0,351)
	OT>DDM	0,312	6,886*		
	NBxOT	0,022	0,501		
Aşama 2_1	NB>DDM	0,525	13,381*	97,050*	0,282 (0,279)
	KT>DDM	0,023	0,596		
Aşama 2_2	DB>DDM	0,523	13,351*	66,184*	0,287 (0,283)
	KT>DDM	0,007	0,184		
	NBxKT	-0,073	-1,865		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), Dışsal Düzenleme-Maddesel (DDM)

Elde edilen sonuçlara göre;

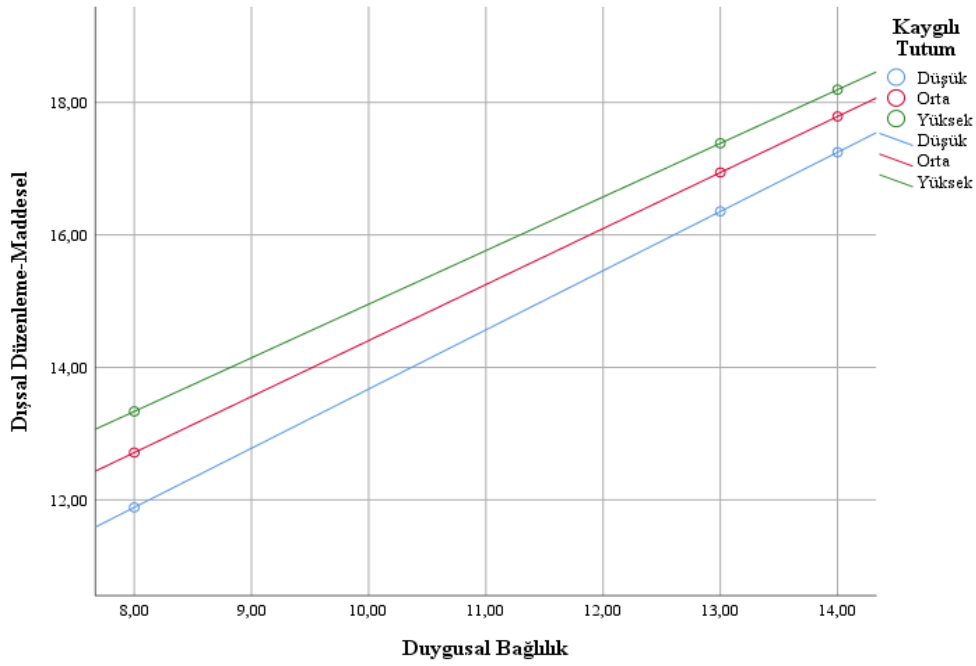
- Örgütsel bağlılığın (devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutlarının) “dışsal düzenleme-maddesel” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyetin (olumlu tutum, kaygılı tutum boyutlarının) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamli bulunmamıştır* (p>0,05). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamli değildir* (p>0,05).

- Örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık boyutunun) “dışsal düzenleme-maddesel” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlı bulunmamıştır* ($p>0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlı değildir* ($p>0,05$).

- Örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık boyutunun) “dışsal düzenleme-maddesel” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (kaygılı tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlıdır* ($p<0,05$). Düzenleyici etkinin yönü, şiddeti Şekil 16’da grafik ile açıklanmıştır. Grafiklerdeki çizgiler devam bağlılığı puanlarının, “*kaygılı tutumun*” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda dışsal düzenleme-maddesel üzerindeki regresyonunu göstermektedir.

- Şekil 16’ya göre, “*duygusal bağlılık*” boyutunun “*dışsal düzenleme-maddesel*” boyutuna etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, duygusal bağlılığı *yüksek* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte dışsal düzenleme-maddesel düzeyi duygusal bağlılığının *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

Şekil 16 Dışsal Düzenleme-Maddesel Puanlarının Yordanmasında Duygusal Bağlılık İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim



- Sonuç olarak; örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık boyutunun) “dışsal düzenleme-maddesel” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyetin (kaygılı tutum boyutunun) *düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

4.1.9.6. İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu İçin İnceleme

Bu bölümde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet boyutlarının (olumlu tutum, kaygılı tutum) düzenleyici rolü; örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) boyutlarının “içe yansıtılan düzenleme” boyutuna etkisinde ayrı ayrı sınanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon testi sonucu Tablo 37’de yer almaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %34,6’sını açıklamakta ($F(1-497) = 261,999, p < 0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, duygusal bağlılığın içe yansıtılan düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağlılık puanında %42,7’ye yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin

yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı duygusal bağıllık puanında %36,4'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla (F (1-497)= 183,764, $p>0,05$; F (1-497)= 141,134, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,066$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=-0,035$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Devam bağıllığı değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %42,8'ini açıklamakta (F (1-497)= 184,625, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, devam bağıllığının içe yansıtılan düzenleme üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağıllığı puanında %42,9'a yükselmiştir, ikinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı devam bağıllığı puanında %36,3'e düşmüştür ve bu değişkenlerin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir (sırasıyla (F (1-497)= 123,418, $p>0,05$; F (1-497)= 140,451, $p>0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,041$, $p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=-0,060$, $p>0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı görülmüştür.

Normatif bağıllık değişkeni; içe yansıtılan düzenleme puanında gözlenen varyansın %41'ini açıklamakta (F (1-497)= 171,783, $p<0,05$) ve varyansa olan katkısı anlamlıdır. “Olumlu tutum” düzeyi, normatif bağıllığın içe yansıtılan düzenleme

üzerindeki olası etkilerini kontrol etmek amacıyla ilk aşamada analize girilmiştir. Olumlu tutum değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %41,3'e yükselmiştir ($F(1-497)=115,422, p>0,05$) ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlı değildir. İkinci aşamada “kaygılı tutum” değişkeninin yordamaya katılmasıyla açıklanan toplam varyans oranı normatif bağlılık puanında %34,3'e düşmüştür ve bu değişkenin varyans oranına katkısı anılan alt ölçeklerde anlamlıdır (sırasıyla $F(1-497)=129,011, p<0,05$).

Her aşamada tek başına katkısı olan değişkenlerin beta değerleri incelendiğinde, olumlu tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=0,059, p>0,05$) puanının yordanmasında anlamlı katkısı olmadığı; ikinci aşamada, kaygılı tutum değişkeninin içe yansıtılan düzenleme ($\beta=-0,088, p<0,05$) puanlarının yordanmasında anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.

Tablo 37 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutuna Etkisinin Yordanmasında Algılanan Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Boyutlarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler		Katsayı		Model	
Aşama	İçe Yansıtılan Düzenleme Üzerindeki Etki	β	t	F	R^2 (Adj R^2)
Duygusal Bağlılık	DuB>İYD	0,588	16,186*	261,999*	0,346 (0,345)
Aşama 1_1	DuB>İYD	0,458	12,237*	183,764*	0,427 (0,424)
	OT>İYD	0,312	8,328*		
Aşama 1_2	DuB>İYD	0,478	12,176*	123,795*	0,430 (0,426)
	OT>İYD	0,335	8,371*		
	DuBxOT	0,066	1,624		
Aşama 2_1	DuB>İYD	0,564	15,476*	141,134*	0,364 (0,361)
	KT>İYD	0,135	3,688*		
Aşama 2_2	DuB>İYD	0,560	15,202*	94,379*	0,365 (0,361)
	KT>İYD	0,129	3,500*		
	DuBxKT	-0,035	-0,958		
Devam Bağlılığı	DeB>İYD	0,462	12,289*	184,625*	0,428 (0,425)
Aşama 1_1	OT>İYD	0,307	8,176*		
Aşama 1_2	DeB>İYD	0,472	12,098*	123,418*	0,429 (0,425)
	OT>İYD	0,323	7,916*		
	DeBxOT	0,041	1,001		
Aşama 2_1	DeB>İYD	0,568	15,435*	140,451*	0,363 (0,360)
	KT>İYD	0,113	3,074*		
Aşama 2_2	DeB>İYD	0,558	14,970*	94,788*	0,366 (0,362)
	KT>İYD	0,102	2,719*		
	DeBxKT	-0,060	-1,603		
Normatif Bağlılık	NB>İYD	0,441	11,482*	171,783*	0,410 (0,408)
Aşama 1_1	OT>İYD	0,309	8,043*		

Aşama 1_2	NB>İYD	0,450	11,576*	115,422*	0,413 (0,409)
	OT>İYD	0,337	7,809*		
	NBxOT	0,059	1,415		
Aşama 2_1	NB>İYD	0,552	14,718*	129,011*	0,343 (0,340)
	KT>İYD	0,104	2,763*		
Aşama 2_2	DB>İYD	0,550	14,705*	88,640*	0,350 (0,346)
	KT>İYD	0,084	2,208*		
	NBxKT	-0,088	-2,352*		

t:p* p<0,05, F:p* p<0,05

* Modeldeki Değişken İsim Kısaltmaları: Olumlu Tutum (OT), Kaygılı Tutum (KT), Duygusal Bağlılık (DuB), Devam Bağlılığı (DeB), Normatif Bağlılık (NB), İçer Yansıtılan Düzenleme (İYD)

Elde edilen sonuçlara göre;

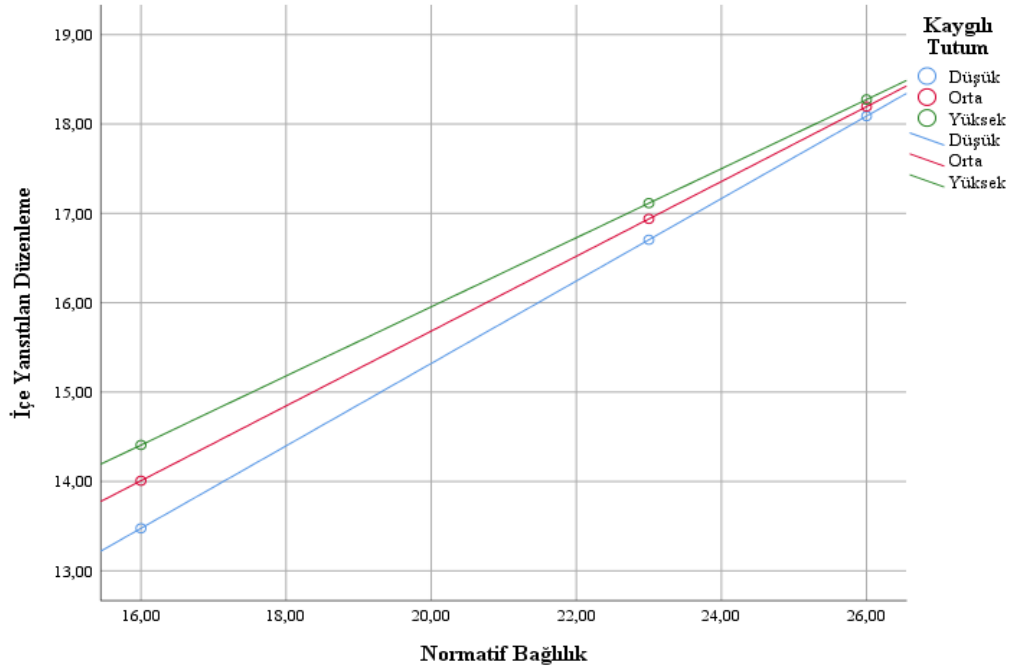
- Örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık, devam bağlılığı boyutlarının) “içer yansıtılan düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum, kaygılı tutum boyutlarının) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamli bulunmamıştır* (p>0,05). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamli değildir* (p>0,05).

- Örgütsel bağlılığın (normatif bağlılık boyutunun) “içer yansıtılan düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamli bulunmamıştır* (p>0,05). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamli değildir* (p>0,05).

- Örgütsel bağlılığın (normatif bağlılık boyutunun) “içer yansıtılan düzenleme” boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (kaygılı tutum boyutunun) düzenleyici etkisi istatistiksel olarak *anlamlidir* (p<0,05). Etkileşim (yordayıcı değişken * düzenleyici değişken) terimlerinin modeldeki etkisi *anlamlidir* (p<0,05). Düzenleyici etkinin yönü, şiddeti Şekil 17’de grafik ile açıklanmıştır. Grafiklerdeki çizgiler normatif bağlılık puanlarının, “kaygılı tutumun” düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda içer yansıtılan düzenleme üzerindeki regresyonunu göstermektedir.

- Şekil 17’ye göre, “*normatif bağlılık*” boyutunun “*içe yansıtılan düzenleme*” boyutuna etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutu düzenleyici role sahiptir. Bir diğer ifadeyle, normatif bağlılığı *yüksek* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte içe yansıtılan düzenleme düzeyi normatif bağlılığının *düşük* olduğu duruma göre daha yüksektir.

Şekil 17 İçe Yansıtılan Düzenleme Puanlarının Yordanmasında Normatif Bağlılık İle Kaygılı Tutum Arasındaki Etkileşim



- Sonuç olarak; örgütsel bağlılığın (normatif bağlılık boyutunun) içe yansıtılan düzenleme boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyetin (kaygılı tutum boyutunun) *düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

4.1.8. Performansa Dayalı Ödemeye İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırma grubunun performansa dayalı ödeme ile ilgili görüşleri Tablo 38’de yer almaktadır. Tablo 38’e göre araştırmaya katılanların %56,5’i “performansa dayalı maaş artışlarının çalışanları kısa süreliğine motive ettiğini, ancak uzun sürede etkisini yitirdiğini”; %60,8’i “çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüller/teşviklerin, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmediğini, sadece ödüle bağımlılık yarattığını” belirtmiştir.

Katılanların %46,5'i "bir çalışan yeterli miktarda maaş aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin motive edici etkisinin zamanla kaybolduğunu"; %41,9'u "finansal ödüller/teşviklerin, düşük ücretli (rutin) işlerde çalışanlar için daha etkili olacağını", %42,5'i ise "her iki grupta çalışanlar için de etkili olacağını" düşünmektedir.

Katılanların %73,4'ü "istenilen performansın sağlanabilmesi için ortada mutlaka maddi/finansal bir ödül olması gerektiğini"; %76,5'i "performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara parasal olmayan maddi teşvik ve ödüllerin verilmesinin çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğunu" ifade etmiştir.

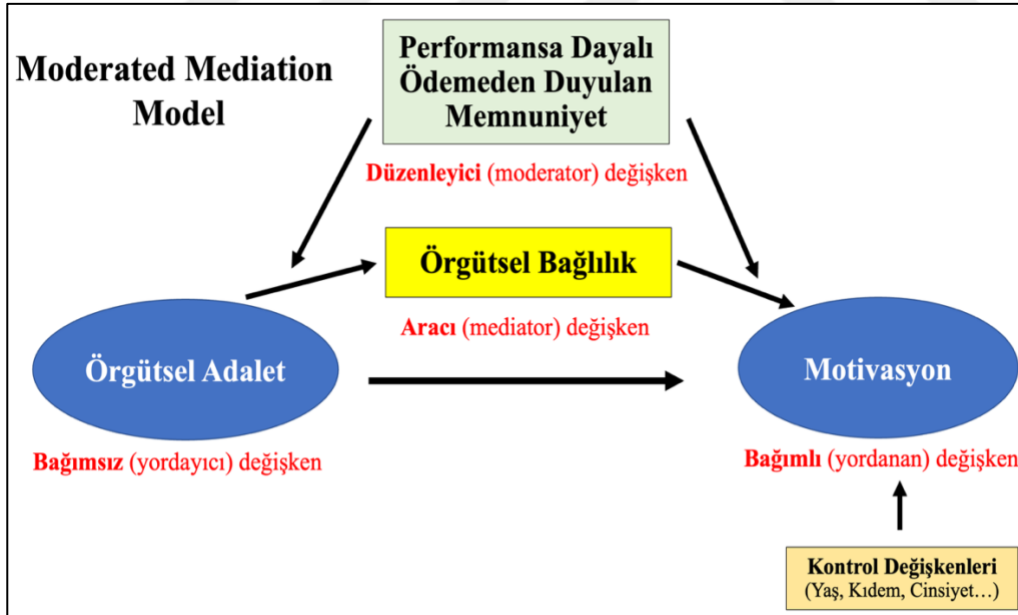
Tablo 38 Performansa Dayalı Ödemeye İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Önermeler	Görüşler	n	%
Bazı görüşlere göre performansa dayalı maaş artışları çalışanları kısa süreliğine motive etmekte, ancak uzun sürede etkisini yitirmektedir. Bu görüşe katılıyor musunuz?	Katılıyorum	281	56,5
	Katılmıyorum	176	35,4
	Emin değilim	40	8,0
Bazı görüşlere göre çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüller/teşvikler, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmemekte, sadece ödüle bağımlılık yaratmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?	Katılıyorum	302	60,8
	Katılmıyorum	141	28,4
	Emin değilim	54	10,9
Size göre bir çalışan yeterli miktarda maaş aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin motive edici etkisi zamanla kaybolur mu?	Kaybolur	231	46,5
	Kaybolmaz	214	43,1
	Emin değilim	52	10,5
Size göre finansal ödüller/teşvikler, düşük ücretli çalışanlar için mi yoksa yüksek ücretli çalışanlar için mi daha motive edici olmaktadır?	Rutin işlerde çalışanlar için daha etkilidir	208	41,9
	Kapsamlı işlerde çalışanlar için daha etkilidir	78	15,7
	Her iki grupta çalışanlar için de etkilidir	211	42,5
Sizce istenilen performansın sağlanabilmesi için ortada mutlaka maddi/finansal bir ödül olmalı mıdır?	Olmalıdır	365	73,4
	Şart değildir, olursa iyi olur	94	18,9
	Olmasına gerek yoktur	37	7,4
	Emin değilim	1	0,2
Bazılarına göre performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara parasal olmayan maddi teşvik ve ödüllerin verilmesi çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?	Katılıyorum	380	76,5
	Katılmıyorum	104	20,9
	Emin değilim	13	2,6

4.2. Tartışma

Daha önce de belirtildiği üzere araştırmanın amacı, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığının rollerinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında bir *model* geliştirilmiş ve bu model *özel sektörden* ampirik veriler toplanarak uygulanmıştır. Araştırmada; örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın “*aracılık*” etmesi ve örgütsel adalet-örgütsel bağlılık/örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkilere performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin “*düzenleyici*” rol oynaması üzerine kurulan Şekil 18’deki “araştırma modeli” test edilmiştir. Bu amaç çerçevesinde, toplanan veriler ile “doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve varyans analizi” gerçekleştirilmiş; elde edilen tüm bulgular bir önceki kısımda (4.1’de) detaylı olarak belirtilmiştir.

Şekil 18 Araştırma Modeli



Araştırmada öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) analizi yapılarak kullanılan dört ölçeğin (Performansa Dayalı Ödemedenden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS Ölçeği), Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği) *güvenilirlik düzeylerinin* belirlenmesi için Cronbach Alfa katsayısı

kullanılmış ve ölçeklerin tümünün alt boyutlarının güvenilirliği “*çok yüksek (Cronbach Alfa>0,800)*” olarak bulunmuştur (Tablo 2). Ölçeklere ilişkin ikinci adım olarak, elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerlerine hesaplanmış ve ölçek puanlarından elde edilen “basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında” olduğu ve *normal dağılım gösterdiği* görülmüştür (Tablo 3).

Araştırma kapsamında yapılan fark analizi ile katılımcılar cinsiyete göre karşılaştırılmış ve kadınlar ile erkekler arasında sadece motivasyon alt faktörlerinden biri olan “motive olmama” boyutunda anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, *erkeklerin motive olmama düzeyi kadınlara göre daha yüksek* olarak bulunmuştur. Bu sonuç, *kadınların erkeklerden daha fazla iş motivasyonuna sahip olduklarını* ortaya koyan Kılıç Aksoy (2020), Aslanadam (2011), Baday (2016), Balıbey ve Öndaş (2018), Van Staveren’in (2014) araştırma bulgularını desteklemektedir. Diğer değişkenler (performansa dayalı ödemedeki duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet) ve alt faktörleri açısından anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 4). Alanyazında bunun aksini gösteren bulgulara ulaşan araştırmalar da yer almaktadır; Bayar (2019) erkeklerin kadınlardan ekonomik araçlar boyutunda daha yüksek motivasyona sahip olduklarını bulmuştur. Alsat (2016), Bayrakdar (2016), Ergin (2012), Ertan ve Kaya (2012), Köroğlu (2011), Peker (2013), Soykenar (2008), Şavk (2009), Torun (2013) ve Uğur (2020) ise kadınlar ile erkeklerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığını ileri sürmüştür. Anderson ve Shiness, (2003), Foley vd. (2005) ve Lemons’un (2003) ise kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğunu bulmuştur. Sonuç olarak bu araştırmada kadınların erkeklerden daha fazla iş motivasyonuna sahip olduklarını ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmış ve “motive olmama” boyutunda kadınlarla erkekler arasında anlamlı fark olduğu ve erkeklerin “motive olmama” düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanlar yaş açısından karşılaştırıldığında; *yaşı 20 ve altı olanlarda* motive olmama düzeyinin yaşı 21-30 arasında, 31-40 arasında, 41 ve üstü olanlara göre daha yüksek olduğu, bir başka ifadeyle, *yaş ilerledikçe motive olmama düzeyinin azaldığı* görülmüştür. Ayrıca, *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılabilir düzenleme), *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* (olumlu tutum), *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve *örgütsel adalet* (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) algı düzeylerinin *yaş ilerledikçe arttığı*, ancak *yaşı 31-40 olanlarda*; yaşı 20 ve altı, 21-30 arasında ve 41 ve üstü olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 5). Bu sonucun *yaşı 20 ve altı olan* çalışanların iş hayatındaki ilk yılları olmasıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. *Yaşı 31-40 arasında olan çalışanların* ise iş hayatında tecrübeli olmaları, yaşam sorumluluklarının daha yüksek olması ve beklentilerinin daha fazla olmasından dolayı örgütlerinde kendilerini motive eden, örgütsel adalet ve bağlılıklarını artıran, performansa dayalı ödemeye karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlayan daha fazla faktör bulunduğu yönünde çıkarım yapmak mümkündür. Elde edilen bu bulgu Aslanadam (2011), Balıbey ve Öndaş (2018), Baday (2016), Kılıç Aksoy (2020), Öztürk'ün (2002) araştırmalarını da desteklemektedir. Bunun yanında alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur; Akman (2017), Aktaş (2010), Bayar (2019), Bayrakdar (2016), Çağlar (2019), Demir (2013), Ergin (2012), Ertan ve Kaya (2012), Köse vd. (2003), Kovan (2020), Köroğlu (2011), Öztürk (2002), Peker (2013), Soykenar (2008), Şavk (2009), Tetik (2012), Torun (2013), Van Staveren (2014) ve Yürür (2008) yaş faktörü bakımından çalışanların motivasyon, performansa dayalı ödeme, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarında anlamlı fark olmadığını ileri sürmüşlerdir. Uğur (2020) *yaşı 21-30 arasında olanlarda* devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığının daha yüksek olduğu; Angle ve Perry (1981) ve Hrebiniak ve Alutto (1972) yaş ilerledikçe çalışanların alternatif eğitim alma fırsatları

azaldığından örgütsel bağlılıklarının da arttığı; Morris vd. (1993) ise genç çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olacağı ve yaşlıların karşılanmayan beklentileri nedeniyle *gençlerin yaşlılara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu*, Eğilmezkoğlu (2011) *yaşı 31-40 arasında olanlarda* örgüt içindeki eşit çabanın eşit sonuç getireceğine, *yaşı 21-30 arasında olanlarda* ise örgüt içindeki karar verme süreçlerine ilişkin prosedür adaletine yönelik algının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu, benzer şekilde Colquitt vd.'de (2002) yaş çeşitliliğinin prosedür adaleti algısıyla ilişkisi olduğu; Uzuner (2014) ise performansa dayalı ücretlendirme sistemine karşı çalışanlar arasında yaş faktörü açısından farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak bu araştırmada yaş faktörüne bağlı olarak motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarında anlamlı fark olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmış ve *yaşı 20 ve altı olanlarda* motive olmama düzeyinin, *yaşı 31-40 arasında olanlarda* motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanlar medeni durum açısından karşılaştırıldığında; *evlilerin* motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algı düzeylerinin bekarlara göre *daha yüksek* olduğu bulunmuştur (Tablo 6). Elde edilen *bu bulguların yaş faktörüne bağlı olarak elde edilen bulgularla olan paralelliği* dikkat çekicidir. Medeni durumu evli olmak ile 31-40 yaş aralığında olmak; motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olması, 31-40 yaş arasında yaşam sorumluluklarının daha yüksek olması ve beklentilerinin daha fazla olmasından dolayı örgütlerinde kendilerini motive eden, örgütsel adalet ve bağlılıklarını artıran, performansa dayalı ödemeye karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlayan daha fazla faktör bulunduğu yönündeki çıkarımı desteklemektedir. Bu yaş aralığı insanların evlilik, aile sorumluluğu ve beklentilerinin de

arttığı yıllardır. Bu sonuç, Eğilmezkol (2011), Ergin (2012), Hrebiniak ve Alutto (1972) ve Kılıç Aksoy'un (2020) araştırmalarını desteklemektedir. Buna göre; evlilerin motivasyonunun daha yüksek olduğu, evli çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğu ve örgütten ayrılmayı maliyetli gördüğü, bu olguya sıcak bakmadığı, kurumsal değerlere daha fazla sahip çıktıkları, bekar çalışanların ise örgütlerine daha az bağlandığı ve kendilerine cazip gelen iş olanaklarına daha olumlu yaklaştığı şeklinde yordanmaktadır. Benzer şekilde, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının bekârlarda anlamlı derecede düşük olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur; Aslanadam (2011) bekâr çalışanların motivasyonun evli çalışanlardan daha yüksek bulunduğunu, Uğur (2020) bekâr çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarının evlilerden daha fazla olduğunu, Uzuner (2014) bekâr çalışanların performansa dayalı ödeme sistemine daha olumlu tutum sergilediklerini ileri sürmüştür. Akman (2017), Aktaş (2010), Alsat (2016), Balıbey (2018), Baday (2016), Bayar (2019), Bayrakdar (2016), Çağlar (2019), Ertan ve Kaya (2012), Kovan (2020), Köroğlu (2011), Peker (2013), Soykenar (2008), Şavk (2009), Tetik (2012), Torun (2013) ise medeni durum faktörü bakımından çalışanların motivasyon, performansa dayalı ödeme, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarında anlamlı fark olmadığını savunmuştur. Sonuç olarak bu araştırmada medeni duruma bağlı olarak motivasyon, performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarında anlamlı fark olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmış ve evlilerin motivasyon, performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanlar eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında; eğitim durumu farklı olan kişiler arasında motivasyon, performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık bakımından fark olduğu, *örgütsel adalet açısından ise fark bulunmamıştır*. Eğitim durumu yükseldikçe motive olmama düzeyinin arttığı, ancak

motivasyon (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyinin azaldığı; eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyinin diğerlerine göre *daha yüksek* olduğu; eğitim durumu lisans ve üstü olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyinin diğerlerine göre *daha düşük* olduğu görülmüştür. Eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin (olumlu tutum) azaldığı ve eğitim durumu lise olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin diğerlerine göre daha en düşük olduğu; eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı arttığı ve eğitim durumu lisans olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin diğerlerine göre daha en yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim durumu yükseldikçe örgütsel bağlılığın (devam bağlılığı) arttığı ve eğitim durumu lise olanlarda örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Özetle araştırma sonunda; eğitim durumu yükseldikçe, *motivasyon (motive olmama) düzeyinin arttığı, motivasyon “içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme” düzeylerinin ve performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin azaldığı, performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi ve örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyinin arttığı bulunmuştur* (Tablo 7). Bu sonuçlar; Aslanadam’ın (2011)’ın lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların motivasyonun diğerlerinden daha yüksek olduğu; Peker’in (2013) eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonun azaldığı bulgusunu desteklemektedir. Bunun yanında alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur; Kılıç Aksoy (2020) eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonun arttığını, Baday (2016) ve Karakaya ve Ay (2007) yüksek lisans mezunlarının motivasyonlarının daha yüksek olduğunu, Bayar (2019) doktora mezunlarının motivasyonlarının daha

yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Alsat (2016), Bayrakdar (2016), Ertan ve Kaya (2012), Köroğlu (2011), Soykenar (2008), Şavk (2009), Torun (2013), Uğur (2020), Van Staveren (2014) ise eğitim durumu faktörü bakımından çalışanların motivasyon algılarında anlamlı fark olmadığını savunmuştur. Örgütsel bağlılık açısından ise Angle ve Perry (1981), Eğilmezkol (2011), Hrebiniak ve Alutto (1972), Joiner ve Bakalis (2006), Mathieu ve Zajac (1990), Morris ve Scherman (1981) ve Uğur (2020) araştırma bulgularına benzer sonuçlar elde etmiş ve eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş bulma imkânları artacağından ya da örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler oluşmaya başlayacağından *eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki* olduğunu ve daha az eğitilmiş olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Örgütsel adalet açısından ise Akman (2017) ve Eğilmezkol (2011) araştırma bulgularına benzer sonuçlar elde etmiş ve eğitim durumu faktörü bakımından çalışanların örgütsel adalet algılarında anlamlı fark olmadığını bulmuştur. Aktaş (2010) ve Tetik (2012) ise örgütsel adalet bakımından lisansüstü eğitim alan çalışanların daha olumlu değerlendirme yaptığını ileri sürmüştür. Performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet bakımından Kovan (2020) araştırma bulgularına benzer sonuçlar elde etmiş ve ön lisans mezunlarının prim sistemine yönelik olumlu algılarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Baday (2016) eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanların performansa dayalı ücret sistemine karşı algılarının daha yüksek olduğunu savunmuştur. Çağlar (2019) ise performansa dayalı ücret sistemi açısından eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmalar bulunmadığını ileri sürmüştür. Sonuç olarak bu çalışmada eğitim durumuna bağlı olarak motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık bakımından anlamlı fark olduğunu; örgütsel adalet açısından ise fark bulunmadığını ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışanlar aylık gelir durumu açısından karşılaştırıldığında, aylık gelir durumu yükseldikçe; motivasyon düzeyinin arttığı ve asgari ücret-6000 TL arasında geliri olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; aylık gelir durumu asgari ücret olanlarda ise *motivasyon* (motive olmama) düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aylık gelir durumu yükseldikçe, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin arttığı ve aylık geliri 10000 TL'den fazla olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin arttığı ve aylık geliri 6001-10000 TL arasında olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aylık gelir durumu yükseldikçe, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin arttığı ve aylık geliri durumu 10000 TL'den fazla olanlarda ise örgütsel bağlılık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyinin arttığı ve aylık gelir durumu asgari ücret-6000 TL arasında olanlarda örgütsel adalet düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 8). Özetle araştırma sonunda, aylık gelir durumu yükseldikçe motivasyon düzeyinin, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin, performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyinin arttığı bulunmuştur. Bu sonuçlar Aslanadam (2011), Aydın (2017), Balser (2002), Bekmezoğlu (2019), Bolat (2012), Cohen (1987), Ertekin (2012), Karakaya ve Ay (2007), Kılıç (2019), İbicioğlu vd. (2013), İnfal ve Bodur (2011), Kılıç Aksoy (2020), Ogilvie (1987), Özdevecioğlu (2003), Peker (2013), Taşpınar (2006) ve Uzuner'in (2014) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre; çalışanların gelir düzeylerinin, bir diğer deyişle örgütlerinden aldıkları ücretlerin

yükseltilmesinin onların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği ve gelir düzeyi düşük olanların motivasyonun daha yüksek olduğu; çalışanların gelir düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki bulunduğu ve gelir durumu daha iyi olan çalışanların normatif ve devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğu; gelir düzeyi ile dağıtım ve süreç adaleti arasında ilişki bulunduğu, çalışanlar gelirlerine göre örgüt içinde kazandıklarını başkalarının elde ettikleri ile karşılaştırdığı ve bu durumu adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabildiği; çalışanların aylık gelirinin arttıkça performansa dayalı ödeme sistemine yönelik algılarının daha olumlu olduğu görülmüştür. Bunun yanında alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur; Soykenar (2008) ve Torun (2013), gelir ile motivasyon arasında; Aktaş (2010) ve Tetik (2012), gelir ile örgütsel adalet arasında; Kovan (2020) ise gelir ile prim sistemi arasında anlamlı fark bulunmadığını ileri sürmüştür. Sonuç olarak bu araştırmada aylık gelir durumuna bağlı olarak, *motivasyon, örgütsel adalet, performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olduğunu* ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışanlar çalışma düzeyi açısından karşılaştırıldığında; tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet (kaygılı tutum) ve örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Araştırma, tam zamanlı çalışanların *performansa dayalı ödemeden duydukları kaygı düzeyinin* ve *normatif bağlılık düzeyinin* yarı zamanlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 9). Bu sonuç, Akar ve Yıldırım (2008), Bakan (2018), Dawley vd.'nin (2005) araştırmalarını desteklemekte ve tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara kıyasla örgütleri için daha fazla harcamalarından, örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk ve sadakat duygusuna sahip olmalarından ve örgütte kalmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle tam zamanlı çalışanların performansa dayalı ödeme sistemine karşı daha duyarlı oldukları ve sisteme karşı daha

yüksek düzeyde kaygı hissettikleri yönünde çıkarım yapmak mümkündür. Sonuç olarak bu araştırmada tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (kaygılı tutum) ve örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) bakımından anlamlı fark olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonunda tam zamanlı çalışanların *performansa dayalı ödemedenden duydukları kaygı düzeyinin* ve *normatif bağlılık düzeyinin* yarı zamanlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanlar çalışma biçimi açısından karşılaştırıldığında; belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar ile belirli süreli sözleşmeli çalışanlar arasında örgütsel bağlılık (*devam bağlılığı, normatif bağlılık*) ve örgütsel adalet (*dağıtım adaleti*) bakımından fark bulunmuştur. Araştırma, belirsiz süreli çalışanların *devam bağlılığı ve normatif bağlılık* düzeyleri ile *dağıtım adaleti* düzeyinin, belirli süreli sözleşmeli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 10). Bu sonuç, Akar ve Yıldırım (2008), Bakan (2018), Chang, (1999), Dawley vd. (2005), O'Driscoll ve Randall'in (1999) araştırmalarını desteklemektedir. Bu bağlamda; belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların “ödeme, sosyal statü, sosyal ağlar” gibi menfaatler sebebiyle kendilerini örgüte bağlı hissettikleri, örgütten ayrılmaları durumunun maliyetleri ve yeni istihdam olanaklarının dar olması gibi toplumsal sebeplerinden dolayı örgüt üyeliğini sürdürdükleri ve bu nedenle devam bağlılıklarının belirli süreli sözleşmeli çalışanlara göre daha yüksek olduğu yönünde çıkarımda bulunmak mümkündür. Ayrıca belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk ve sadakat duygusu besledikleri ve örgütte kalmak istedikleri için normatif bağlılıklarının da daha güçlü olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar, örgütleri için daha fazla emek harcamaları ve yatırım yapmaları sebebiyle, belirli süreli sözleşmeli çalışanlara kıyasla örgütten elde ettikleri maddi çıkarların ne derece adil olduğunu gösteren dağıtım adaletine daha fazla önem vermektedirler ve bu sonuç Adams (1965), Blau (1964),

Folger ve Cropanzano (1998) ve Homans'ın (1961) bulgularını desteklemektedir. Sonuç olarak, bu araştırmada belirsiz süreli sözleşmeli çalışanlar ile belirli süreli sözleşmeli çalışanlar arasında örgütsel bağlılık (devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve örgütsel adalet (dağıtım adaleti) bakımından anlamlı fark olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonunda devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri ile dağıtım adaleti düzeyinin belirsiz süreli çalışanlarda, belirli süreli sözleşmeli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanlar çalışma süresi açısından karşılaştırıldığında; bulunduğu işletmede çalışma süresi farklı olan kişiler arasında işletmesinde 1 yıldır çalışanlarda *motive olmama* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; 6-10 yıl arasında çalışanlarda *motivasyon*, *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel adalet* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek; 10 yıldan fazla süredir çalışanlarda *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 11). Çalışma süresi yükseldikçe, motivasyon düzeyinin arttığı ve çalışma süresi 1 yıl olanlarda *motivasyon* (motive olmama) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda *motivasyon* (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel) düzeyin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi yükseldikçe performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin arttığı ve çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlarda performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin arttığı ve çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin diğerlerine göre daha en yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışma süresi yükseldikçe örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin arttığı ve çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti,

etkileşim adaleti) düzeyinin arttığı ve çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda olanlarda örgütsel adalet düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç; Aslanadam (2011), Balıbey (2018), Baday (2016), Cohen (1993), Karakaya ve Ay (2007), Kovan (2020), Mathieu ve Zajac (1990), McCaul vd. (1995), Yürür (2008), Uzuner'in (2014) araştırmalarını desteklemektedir. Çalışanların örgütlerinde geçirdikleri çalışma süresi arttıkça *örgütsel bağlılıklarının artmasından* dolayı *mesleki motivasyonlarında da bir artış* söz konusu olduğu görülmektedir. Nitekim, örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında doğrusal pozitif ilişki bulunmakta, örgütte çalışılan süre arttıkça çalışanların örgütteki kazanımları, örgüt için harcadıkları emekleri de artacağından, çalışanlar elde ettikleri statüleri ve terfi imkanlarını, bir diğer ifadeyle, yatırımlarını kaybetmek istemeyeceğinden, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Bunun yanında alanyazında farklı sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur; Öztürk (2002), Soykenar (2008) ve Uğur (2020) 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arasında deneyime sahip çalışanların motivasyonlarının ve duygusal bağının daha yüksek olduğunu; Eğilmezkol (2011) 6-10 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlarda, yöneticilerinin kendilerine gösterdiği saygı, değer, nezaket gibi (etkileşim adaleti) yaklaşımları daha az adil olarak algıladığını; Tetik (2012) 11-15 yıl arası çalışanların dağıtımsal adalet algılarının diğerlerine oranla daha düşük olduğunu; Demir (2013) 31 yıl ve üstünde çalışma süresi olan çalışanların performansa dayalı ücret sistemine yönelik tutumlarının olumsuz olduğunu ileri sürmüştür. Akman (2017), Alsat (2016), Bayar (2019), Bayrakdar (2016), Çağlar (2019), Ertan ve Kaya (2012), Köroğlu (2011), Köse ve diğ. (2003), Peker (2013), Torun (2013), Van Staveren (2014) ise çalışma süresi faktörü bakımından çalışanların motivasyonlarında, örgütsel adalet ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algılarında anlamlı fark olmadığını bulmuştur. Sonuç olarak bu araştırmada çalışma süresine bağlı olarak *motivasyon, performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı fark*

olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonunda bulunduğu işletmede çalışma süresi farklı olan kişiler arasında çalışma süresi yükseldikçe çalışanların motivasyon düzeyinin, performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin, performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin ve örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyinin arttığı bulunmuştur.

Çalışanlar işletme büyüklüğü açısından karşılaştırıldığında, işletme büyüklüğü arttıkça; motivasyon düzeyinin arttığı ve işletme büyüklüğü mikro byklekte (10'dan az çalışan) olanlarda motive olmama düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; işletme büyüklüğü orta byklekte (50-249 çalışan) olanlarda içsel motivasyon düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek; işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme ve ie yansıtılan düzenleme düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek; işletme büyüklüğü orta byklekte (50-249 çalışan) olanlarda dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşletme büyüklüğü arttıkça, performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin arttığı ve işletme büyüklüğü küçük (10-49 çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi düzeyinin arttığı ve işletme büyüklüğü büyük (250 ve üzeri çalışan) olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İşletme büyüklüğü arttıkça, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin arttığı ve işletme büyüklüğü orta byklekte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu; örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyinin arttığı ve işletme

büyüklüğü orta büyüklükte (50-249 çalışan) olanlarda örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 12). Bu sonuç, Masi and Cooke'un (2000) araştırmasını ve mikro büyüklükteki işletmelerin çalışanlarını motive etmekte ve doğru motive edici stratejiyi bulmakta zorlandıklarına ilişkin çıkarımlarını desteklemektedir. Lee and Raschke (2016) ise bir işletme ister küçük, orta veya büyük işletme olsun, çalışanların motivasyon konusundaki algılarının ortak ve benzer düzeyde olacağını ileri sürmüştür. Žunac vd. (2019) işletme büyüklüğü ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmadığını savunmuştur. Braverman (1974), Halbesleben ve Tolbert (2014) ve Mitchell (2007) küçük ve lokal sahipli işletmelerde çalışanların örgüte güven ve sadakatlerinin yani örgütsel bağlılıklarının anlamlı olarak arttığını ileri sürmüştür. Benzer şekilde Putnam (2000) ise çalışanların aynı çalışma ortamında benzer değerlere sahip olmaları nedeniyle bu örgütsel bağlılığı “çalışanları birbirine kaynaştıran sosyal sermaye (bonding social capital)” olarak nitelendirmektedir. Vroom (1995) da örgütsel bağlılıkları güçlü olan çalışanların örgütte kalmaya devam etmek için çaba harcayacaklarını dile getirmiştir. Kalleberg ve Van Buren (1996) ve Wallace ve Kay (2009) ise küçük işletmelerin büyük işletmelere nazaran daha fazla çalışma ortamı özgürlüğü gibi içsel ödüller teklif edebileceğini, büyük işletmelerin ise çalışanlarına daha fazla kazanç, ek ödemeler gibi dışsal ödüller sunabileceğini ileri sürmüştür. Örgütsel adalet açısından, Cheng ve Chen (2014), Kawachi (2006) ve Park vd. (2009) *daha büyük işletmelerde (larger enterprises)* çalışanların çalışma ortamında daha fazla adaletsizlik duygusuna sahip olacaklarını ve *örgütsel adalet algılarının daha düşük* olacağını ileri sürdükleri çalışma sonuçları da bu araştırmanın bulguları ile uyumludur. Mikro büyüklükte (10'dan az çalışan), orta büyüklükte (50-249 çalışan) ve küçük (10-49 çalışan) işletmelerde örgüt büyüdükçe örgütsel adalet algısı artarken, *büyük (250 ve üzeri çalışan) işletmelerde örgütsel adalet algısı düşmeye* başlamıştır. Artz (2008) ve Baurer (2004) performans

ödemesinin orta (50-500 arası çalışan) ve büyük işletmelerde (500'den fazla çalışan) memnuniyeti daha fazla artırdığını, küçük işletmelerde (50'den az çalışan) çalışanların olumlu karşılamayabileceğini ve küçük işletmelerde performans ödemesine ilişkin çalışanlar arasından anlamlı fark bulunmadığını savunmuştur. Sonuç olarak, bu araştırmada işletme büyüklüğü açısından karşılaştırıldığında, farklı büyüklükteki işletmelerde çalışanlar arasında motivasyon, örgütsel adalet, performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet, performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyi bakımından anlamlı fark olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonunda işletme büyüklüğü arttıkça, çalışanların motivasyon düzeyinin, performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin, performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) düzeyinin ve örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) düzeyinin arttığı bulunmuştur.

Araştırmada “*örgütsel adalet, motivasyon ile pozitif ilişkilidir*” varsayımı test edilmiş ve örgütsel adalet ile motivasyon arasında *pozitif* yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 13). Araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda *doğrulanmıştır*. Bu sonuç; Adams (1965), Colquitt vd. (2001), Leventhal (1976), Meydan vd. (2011), Robinson (2004) ve Sökmen vd.’nin (2013) araştırma sonuçları ile uyumludur. Çalışanların, örgütlerine yaptıkları *girdi (yetenek, tecrübe vb.)-çıktı (ödül, ikramiye, prim, ücret)* oranlarını karşılaştırılmaları sonucunda yöneticilerinin adaletli olup olmadığına karar verdiklerini söyleyen Homans’ın (1961) Sosyal Mübadele Kuramı (dağıtım adaleti), çalışanların örgütte elde ettiği girdiler ile çıktılar arasında bir eşitsizliğin mevcut olması durumunda bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bazı davranışlar sergileyeceğini ifade etmektedir. Konu bu temelde ele alındığında, örgütte dağıtım adaleti olmamasının tabiatıyla çalışanların motivasyonlarını düşüreceğini ifade etmek mümkündür (Adams, 1965; Colquitt vd., 2001; Robinson, 2004). Bu bulgulara ek olarak, Sökmen vd. (2013)

örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu; Meydan vd. (2011) ise dağıtım adaletinin içsel motivasyonu pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini; Leventhal (1976) dağıtım adaletinin dışsal motivasyonu etkilediğini ileri sürmüştür. Sonuç olarak bu araştırmada örgütsel adalet ile motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmaları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonunda, araştırma modelinde kurulan “örgütsel adalet, motivasyon ile pozitif ilişkilidir” varsayımı *doğrulanmış* ve örgütsel adalet ile motivasyon arasında *pozitif* yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırmada “*örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder*” varsayımı test edilmiş ve araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda *doğrulanmıştır*. Örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet-motivasyon ilişkisinde “*motive olmama*” boyutu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu ve “tam aracılık” ettiği, diğer boyutlar (*içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme*) için ise aracılık etkisinin anlamlı olduğu ve “kısmi aracılık” ettiği görülmüştür (Tablo 14-28). Bu sonuç Xiaolin vd.’nin (2018) araştırmasını desteklemektedir. Ansari vd. (2007), Bhal ve Ansari (2006), Brewer (1996), Cohen-Charash ve Spector (2001), Leow ve Khong (2009) ve Prahast vd. (2015) tarafından çalışanların adil olmadığını düşündükleri bir örgüte bağlılık duymayacakları, örgüt içindeki kaynakların adil dağılımı (örgütsel adalet) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ileri sürülmüştür. Nitekim, çalışanlar örgüte yaptıkları katkılarına karşılık beklentilerini karşılayan ve diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırdıklarında eşit olduğunu gördükleri ödüller ile ödüllendirileceklerini bildikleri zaman, kendilerinden beklenen davranışları sürdürmeye devam etmektedirler (Bakan, 2018). “Örgütsel adalet-örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılık-motivasyon” arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye paralel olarak Xiaolin vd. (2018) *örgütsel bağlılığın örgütsel adalet (prosedür adaleti) ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin*

anlamli olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak bu araştırmada “örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık aracılık eder” varsayımı doğrulanmıştır.

Araştırma modelinde test edilen “*örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ‘performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet’ düzenler*” varsayımı test edilmiş ve araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda *doğrulanmıştır ve* ileri sürülen düzenleyici değişkenin (performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet) analize dahil edilmesinin ardından etkileşimin anlamli bulunduğu görölmüştür. Elde edilen bulgular ışığında; “*etkileşim adaletinin*”, “*devam bağlılığına ve normatif bağlılığa*” etkisinde “*kaygılı tutum*” boyutunun düzenleyici role sahip olduğu bulunmuştur. Etkileşim adaleti *yüksek* iken kaygılı tutum düzeyinin de *yüksek* olması ile birlikte devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin, etkileşim adaletinin *düşük* olduğu duruma göre daha *yüksek düzeyde* olduğu görölmüştür (şeki1 10, 11). Bu sonuç, Dessler (2017), Folger ve Konovsky (1989), Keleş’in (2006) araştırmasını desteklemektedir. Performansa dayalı ödeme sisteminin çalışanların aldıkları *ücret miktarında* sağlayacağı artış, ücretin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde motive edici özelliğini ön plana çıkaracaktır (Tang vd., 2000). Bu noktada; ücret faktörünün çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde, çalışanların hem geçim hem de yaşam standartları ile ücret dağıtımındaki adalet olgularının önemi vurgulanmalıdır. Çalışanlar örgütte uygulanmakta olan ücret sisteminin (ek ödeme/prim sisteminin) adil olduğunu gördüğünde örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde olacaktır (Folger ve Konovsky, 1989; Keleş, 2006). Çalışanlar için en hassas konulardan biri olan ücret ve ek ödemeler hakkında Adams’ın (1965) eşitlik kuramına göre çalışanların gösterdiği çaba ile aldıkları ödöller arasında bir dengesizlik olması durumunda, çalışanlar kaygı duymaya başlayacaklar ve bu haksızlığı ortadan kaldırmaya çalışacaklardır (Dessler, 2017). Sonuç olarak bu araştırmada “*örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi*

‘performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet’ düzenler” varsayımı doğrulanmıştır.

Araştırma modelinde test edilen *“örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ‘performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet’ düzenler”* varsayımı test edilmiş ve araştırma modelinde kurulan bu varsayım analiz sonucunda *doğrulanmıştır* ve ileri sürülen düzenleyici değişkenin (performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet) analize dahil edilmesinin ardından etkileşimin anlamlı bulunduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında;

- *“Devam bağlılığı”* boyutunun *“motive olmama”* boyutuna etkisinde *“olumlu tutum ve kaygılı tutum”* boyutlarının düzenleyici role sahip olduğu; *devam bağlılığı yüksek iken olumlu tutum düzeyinin düşük olması ile birlikte motive olmama düzeyinin devam bağlılığının düşük olduğu duruma göre daha yüksek olduğu; devam bağlılığı düşük iken kaygılı tutum düzeyinin de yüksek olması ile birlikte motive olmama düzeyi devam bağlılığının yüksek olduğu duruma göre daha yüksek olduğu;*

- *“Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı”* boyutlarının *“kişisel düzenleme”* boyutuna etkisinde *“olumlu tutum”* boyutunun düzenleyici role sahip olduğu; *duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yüksek iken olumlu tutum düzeyinin de yüksek olması ile birlikte kişisel düzenleme düzeyinin duygusal bağlılığının ve devam bağlılığının düşük olduğu duruma göre daha yüksek olduğu;*

- *“Duygusal bağlılık”* boyutunun *“dışsal düzenleme-maddesel”* boyutuna etkisinde *“kaygılı tutum”* boyutunun düzenleyici role sahip olduğu; *duygusal bağlılığı yüksek iken kaygılı tutum düzeyinin de yüksek olması ile birlikte dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin duygusal bağlılığının düşük olduğu duruma göre daha yüksek olduğu;*

- *“Normatif bağlılık”* boyutunun *“içe yansıtılan düzenleme”* boyutuna etkisinde *“kaygılı tutum”* boyutunun düzenleyici role sahip olduğu; *normatif bağlılığı yüksek iken*

kaygılı tutum düzeyinin de yüksek olması ile birlikte içe yansıtılan düzenleme düzeyinin normatif bağlılığının düşük olduğu duruma göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Şekil 12-17).

Bu sonuç Bakan (2018), Becker (1996), Eisenberger ve Shanock (2003), Farrell ve Rusbult (1981) ve Scholl'un (1981) araştırmalarını desteklemektedir. Farrell ve Rusbult (1981) ve Scholl (1981) örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonlarını artırdığını ve çalışan davranışlarının devamlılığını sağlayan motive edici güç olduğunu ileri sürmüştür. Scholl (1981), hem Adams'ın (1965) eşitlik kuramı hem de Vroom'un (1995) beklenti kuramının çalışanların örgütteki devamlılığını, örgütleri ile "katkı-ödül (ek ödeme/prim) ilişkisini" içeren *bir değişim (bir ödül ya da teşvik alma)* sürecine bağladığını öne sürmektedir. Çalışanlar örgüte olan katkılarına karşılık beklentilerini karşılayan ve diğer çalışanlarla karşılaştığında eşit olduğunu gördüğü *ödülleri (ek ödeme/prim/teşvik)* ile ödüllendirileceğini bildiği zaman, kendisinden beklenen davranışları sürdürmeye devam etmektedir. Buna karşın çalışanlar aldıkları *ödülleri (ek ödeme/prim/teşvik)* diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında daha düşük bulmaları ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda motivasyonları düşecek, beklenenden daha az performans sergileyeceklerdir (Bakan, 2018). Benzer şekilde; Becker vd. (1996) çalışanlar örgüte güçlü bir bağlılık ile bağlanmışsa, temel ihtiyaçlarını karşılamak için bir gelir elde etmek ve örgütte uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bir sonucu olarak daha fazla ücret alabilmek için yüksek performans göstereceklerini ileri sürmüştür. Eisenberger ve Shanock (2003) da çalışanlara gösterdikleri performans karşılığında verilen *ödüllerin* onların içsel motivasyonunu artırdığını ortaya koymuştur. "Devam bağlılığı" boyutunun "motive olmama" boyutuna etkisinde performansa dayalı ödemeye ilişkin "olumlu tutum ve kaygılı tutum" boyutlarının düzenleyici rolüne yönelik olarak; özellikle çalışanların devam bağlılığı yüksek iken performansa dayalı ödemeye karşı olumlu tutum düzeyinin düşük olması ile birlikte motive olmama düzeyinin diğer durumlara göre daha yüksek

olduğu bulgusu dikkat çekicidir. Bu çelişkili sonuç, çalışanların hem performansa dayalı ödemeye ilişkin olumlu tutumlarının düşük olması hem de motive olmama düzeylerinin yüksek olmasına rağmen *devam bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının* farklı dinamikleri içerecek şekilde yeniden değerlendirilmesi gereken bir konu olduğunu ortaya koymakta ve çalışanların devam bağlılığını sağlayan faktörlerin açıklanabilmesi için farklı düzlemlerde de ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırmada elde edilen bu bulgu, çalışanların devam bağlılığını değerlendirirken; bir yandan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum gibi kişisel özelliklerin ya da aile şirketlerinde olduğu gibi örgüt içi ilişkilerin etkileri, diğer yandan işsizlik, güvencesiz çalışma koşulları ya da düşük ücret politikaları gibi makro değişkenlerin belirleyici etkilerinin göz önünde bulundurulmasının önemine vurgu yapmaktadır. Gelecek dönemde yapılacak özellikle nitel araştırmalarda bu konuya öncelik verilmesinin alanyazın açısından faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir. Sonuç olarak, bu araştırmada “*örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ‘performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet’ düzenler*” varsayımı doğrulanmıştır.

Araştırmada örgütsel adalete ilişkin çalışanların tutumu ölçülmüş ve çalışanların en çok “*etkileşim adaleti*”ne, sonrasında “*süreç (prosedür) adaletine*”, son olarak “*dağıtım adaletine*” karşı olumlu tutumlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Bu sonuç Blader ve Tyler (2003), Cropanzano vd. (2002), Holbrook (2002), Kalay (2016), Konovsky ve Cropanzano (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Parker ve Kohlmeyer (2005) ve Wang vd.’nin (2010) araştırmalarını desteklemektedir. Wang vd. (2010) örgütsel adaletin boyutları arasında etkileşim adaletinin çalışanların performansının en önemli belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Holbrook (2002) ve Kalay (2016) çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinde memnun olduklarında performanslarının da arttığını, böylece “Sosyal Mübadele Kuramı” çerçevesinde örgüt içindeki çalışanların performansı yöneticileri ile arasındaki ilişkiden (etkileşim adaleti) etkilendiğini bulmuştur. Diğer

taftan örgütlerde adil olmayan süreçler adil olmayan sonuçlar doğuracaktır; nitekim Cropanzano vd. (2002), Niehoff ve Moorman (1993), Parker ve Kohlmeyer (2005) prosedür ve dağıtım adaleti arasında güçlü bir korelasyon bulmuştur. Benzer şekilde, Blader ve Tyler (2003) da çalışanların örgüt içinde kazanımları ne olursa olsun, elde ettikleri bu kazanımların kendilerine hangi süreç (süreç adaleti) takip edilerek verildiğine ve örgütteki kuralların ve politikaların ne kadar adil (dağıtım adaleti) uygulanıp uygulanmadığına önem verdiklerini ileri sürmüştür. Konovsky ve Cropanzano (1991) da dağıtım adaletinin sonuçları çalışan açısından adil görünse de çalışanların aynı zamanda örgütsel adaletin diğer boyutları olan prosedür (süreç/işlemsel) ve etkileşim adaleti açısından da bir değerlendirme yaptıklarını dile getirmiştir. Araştırma sonunda çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumlu tutumlara sahip oldukları sonucuna ulaşılması, alanyazındaki diğer çalışmalarla uyumludur. Farklı araştırmalarda örgütsel adaletin alt boyutları arasında farklı sıralamalar bulunmasının ise *çalışanların içinde bulundukları toplumsal yapıdaki yaygın ilişki türünün yansıması olabileceği* düşünülmektedir. Daha çok, resmi olmayan birincil ilişkilerin hâkim olduğu toplumumuzda, çalışanların örgütlerde de benzer ilişkileri öncelediği ve örgütlerine ilişkin algılarının yöneticileriyle olan etkileşimlerine odaklandığı yönünde çıkarımda bulunmak mümkündür.

Araştırmada örgütsel bağlılığa ilişkin çalışanların tutumu ölçülmüş ve çalışanların en çok “*normatif bağlığa*” karşı, sonrasında “*duygusal bağlığa*” ve “*devam bağlığına*” karşı olumlu tutumlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Yapılan diğer araştırmalar da bu sonucu desteklemekte olup, farklı olarak sadece birinci sıraya sıklıkla “duygusal bağlılık” konulmaktadır. Meyer ve Allen (1991) bu üç boyut (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasında en güçlü olanının çalışanların örgütte kalmak istemesi ve kendini örgütle özdeşleşmesi anlamına gelen “duygusal bağlılık” olduğunu, duygusal bağlılıktan sonra ikinci sırada çalışanların örgütüne karşı hissettiği gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları ve örgütte kalmak istemeleri anlamına

gelen “normatif bağılılığın” yer aldığını öne sürmüşlerdir. Suliman ve Iles (2000) de örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu, bu ilişkinin sırasıyla “duygusal, devamlılık, normatif bağlılık” olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pek çok çalışmada da duygusal bağılılığın çalışan davranışlarını normatif bağılığa nazaran daha fazla etkilediği ifade edilmiş; çalışanların “ödeme, sosyal statü, sosyal ağlar” gibi menfaatleri sebebiyle kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri anlamına gelen “devamlılık bağılılığının” ise çalışan üzerinde ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu kabul edilmiştir (Dawley vd., 2005; Meyer vd. 2002). Araştırma sonunda çalışanların örgütsel bağılığa karşı olumlu tutuma sahip olduklarının belirlenmesi alanyazındaki diğer çalışmalarla uyumlu bir sonuçtur. Yapılan analizlerde çalışanların en çok “*normatif bağılığa*” karşı, sonrasında “*duygusal bağılığa*” ve “*devam bağılılığına*” karşı olumlu tutumları olduğunun belirlenmesine ilişkin olarak, kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bir çıkarımda bulunmak mümkündür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan dört ölçek ve kişisel bilgi formuna ilave olarak çalışanların *performansa dayalı ödemeye ilişkin görüşleri* alınmıştır. “Performansa dayalı maaş artışlarının çalışanları *kısa süreliğine motive* ettiği, ancak uzun sürede etkisini yitirdiği” bulunmuştur. Bu sonuç Adair (2013) ve Deci’nin (1971) araştırmalarını desteklemektedir. “Çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüller/teşviklerin, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmediği, sadece *ödüle bağımlılık* yarattığı” bulunmuştur. Bu sonuç Pink’in (2015) araştırmalarını desteklemektedir. Adair’in (2013) “bir çalışan yeterli miktarda maaş aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin *motive edici etkisinin zamanla kaybolacağı*” önermesine çalışanların yakın yüzdelerde hem katıldığı hem de katılmadığı bulunmuştur. Pink’in (2015) “finansal ödüller/teşvikler, *düşük ücretli (rutin)* çalışanlar için mi yoksa yüksek ücretli (*kapsamlı*) çalışanlar için mi daha motive edicidir?” önermesinde finansal ödüller ve teşviklerin rutin işlerde çalışanlar için daha etkili olacağı görüşünün

desteklendiği, aynı zamanda her iki gruptaki (rutin ve kapsamlı işlerde) çalışanlar için de etkili olabileceğinin düşünöldüğü görölmüşür. Çalışanların “istenilen performansın sağlanabilmesi için *ortada mutlaka maddi/finansal bir ödöl olması gerektiğı*” önermesini desteklediğı; aynı zamanda “performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara *parasal olmayan maddi teşvik ve ödöller verilmesinin* çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğı” önermesine katıldıkları görölmüşür (Tablo 38).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın rolü incelenmiş, yapılan araştırmanın bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlar anlatılmış ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada, performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi örgütler açısından kritik ve önem arz eden dört önemli konu birleştirilmiş ve özgün olarak bu araştırma için bir “araştırma modeli” oluşturulmuştur. Bu kapsamda hazırlanan varsayımlar 497 çalışana uygulanan veri toplama araçları ile test edilmiştir. Bu araştırmada, konusu ve konuyu ele alış şekliyle, performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin yeni bağlantıları açığa çıkarmak, yeni özgün bir çalışma yapılarak, alanyazına yararlı görüşler ve bulgular sunulmak amaçlanmıştır.

Günümüz toplumlarının ekonomik örgütlenmesinde önemli bir model olan ve hızla yaygınlaşmaya devam eden performansa dayalı ödeme sistemi, ülkemizde de gerek kamusal alanda gerek özel sektörde genişlemeye devam eden bir uygulama alanına sahiptir. Sisteme ilişkin olarak, uygulamasından sonuçlarına uzanan geniş alanda, farklı disiplinlerin katkılarıyla süren akademik çalışmalarla bilgi birikimi her geçen gün artarken, yeni yaklaşımlara olan ihtiyaç da sürmektedir. Toplumsal yaşamda bir yandan ekonomi politikalarını bir yandan da çok sayıda çalışanın koşullarını ve yaşamını etkileyen performansa dayalı ödeme sistemi konusunda yeni araştırmalara duyulan ihtiyaç nedeniyle, bu çalışmanın sonuçları oldukça önemlidir.

Diğer yandan yapılan araştırmanın konusu ve kapsamı da çalışmanın önemini artıran faktörlerdir. Bu araştırmanın performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın rolünü belirlemeye yönelik yapılan ilk araştırma olması çalışmaya uluslararası bir boyut

katmaktadır. Araştırmada performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın rolünü belirlemek için yapılan saha araştırmasında toplanan veriler üzerinde kapsamlı analizler yapılmış ve ampirik alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır. Araştırmada geniş bir alanyazın taramasıyla performans değerlendirme kavramı, yöntemleri ve performansa dayalı ödeme konusu; motivasyon kavramı, teorileri ve araçları; örgütsel bağlılık kavramı, boyutları ve teorileri; örgütsel adalet kavramı, boyutları ve teorileri açıklanmış ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, performans ve motivasyon kavramlarının birbirleri ile olan ilişkileri ayrıntılı olarak ele alınmış, kuramsal alanyazına da önemli bir katkı sağlanmıştır.

Araştırmada; hakkında ulusal alanyazında henüz bir çalışmaya rastlanmamış olan ve uluslararası alanyazında çok az çalışma bulunan “örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın aracılık etmesi” varsayımı incelenmiş ve bu varsayım doğrulanmıştır. *Örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet-motivasyon ilişkisinde (tam ve kısmi) aracılık ettiği* görülmüştür.

Ayrıca, bu araştırmanın en çarpıcı bulgularından birisi hem ulusal alanyazında hem de uluslararası alanyazında henüz bir çalışmaya rastlanmamış olan “örgütsel adalet-örgütsel bağlılık/örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkilere *performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyetin* düzenleyici etkisi/rol oynaması” varsayımı ele alınmış ve bu varsayımın doğrulanmış olmasıdır. Bu çalışma “örgütsel adalet-örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkilere performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyetin düzenleyici etkisinin incelenmesi noktasında *ilk* çalışma olması nedeniyle önemli bir misyona sahiptir ve araştırmanın bu özelliği ile alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurması temenni edilmektedir.

Araştırma sonunda; düzenleyici etkideki ilk varsayım olarak, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi “performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin” düzenlediği görülmüş; *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet arttıkça, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin de güçlendiği*; performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet azaldıkça, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile daha zayıf ilişki gösterdiği görülmüştür. İkinci varsayım olarak, örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi “performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin” düzenlediği görülmüş ve performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet arttıkça, örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisinin güçlendiği, *performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet azaldıkça, motivasyonun örgütsel bağlılık ile bağlantısının da zayıfladığı* bulunmuştur.

Araştırmada ayrıca “örgütsel adaletin motivasyon ile pozitif ilişkili” olduğu varsayımı ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası alanyazındaki diğer çalışmaları da destekleyecek şekilde ortaya çıkan sonuçlar ile *örgütsel adalet ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu* görülmüştür. Bu varsayım ile alanyazında yer alan önerme de doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların kişisel özelliklerinin araştırma modelini oluşturan değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve çalışanlar “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, aylık gelir durumu, çalışma düzeyi, çalışma biçimi ve işletme büyüklüğü” açısından karşılaştırılmıştır.

Elde edilen bulgular alanyazında yapılan diğer araştırmaları desteklemiştir. Araştırmada; *erkeklerin “motive olmama” düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu* bulunmuş, bir diğer ifadeyle, *kadınların erkeklerden daha fazla iş motivasyonuna sahip oldukları* ortaya konmuştur. Yaşı 20 ve altı olan çalışanlarda motive olmama düzeyinin, yaşı 31-40 arasında olan çalışanlarda motivasyon, performansa dayalı ödemedenden duyulan

memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin en yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun *yaşı 20 ve altı olan* çalışanların iş hayatındaki ilk yılları olmasıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. *Yaşı 31-40 arasında olan çalışanların* ise iş hayatında tecrübeli olmaları, yaşam sorumluluklarının daha yüksek olması ve beklentilerinin daha fazla olmasından dolayı örgütlerinde kendilerini motive eden, örgütsel adalet ve bağlılıklarını artıran, performansa dayalı ödemeye karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlayan daha fazla faktör bulunduğu yönünde çıkarım yapmak mümkündür.

Evli çalışanların motivasyon, performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin bekarlara göre *daha yüksek* olduğu bulunmuştur.

Eğitim durumu farklı olan çalışanlar arasında motivasyon, performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık bakımından fark olduğu görülmüştür. Eğitim durumu yükseldikçe motive olmama düzeyinin arttığı, ancak motivasyon (içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme) düzeyinin azaldığı ve “lisans ve üstü” mezunlarında *motivasyon* düzeylerinin daha düşük; eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyetin (olumlu tutum) azaldığı ve eğitim durumu “lise olanlarda” performansa dayalı ödemedен duyulan memnuniyet (olumlu tutum) düzeyinin diğerlerine göre daha en düşük olduğu; eğitim durumu yükseldikçe performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı arttığı ve eğitim durumu “lisans” olanlarda performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin diğerlerine göre daha en yüksek olduğu; eğitim durumu yükseldikçe örgütsel bağlılığın (devam bağlılığı) arttığı ve eğitim durumu “lise” olanlarda örgütsel bağlılık (devam bağlılığı) düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bulunduğu örgütte çalışma süresi farklı olan çalışanlar arasında örgütünde 1 yıldır çalışanlarda *motive olmama* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; 6-10 yıl arasında çalışanlarda *motivasyon*, *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel adalet* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek; 10 yıldan fazla süredir çalışanlarda *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Aylık gelir durumu yükseldikçe, asgari ücretli çalışanlarda *motive olmama* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; asgari ücret-6000 TL geliri olanlarda *motivasyon* ve *örgütsel adalet* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek; 6001-10000 TL geliri olanlarda *performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; 10000 TL'den fazla geliri olanlarda *performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet* ve *örgütsel bağlılık* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Çalışma süresine göre, tam zamanlı çalışanların *performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı düzeyinin* ve *normatif bağlılık düzeyinin* yarı zamanlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışma biçimine göre, belirsiz süreli çalışanların *örgütsel bağlılık (devam bağlılığı ve normatif bağlılık)* düzeyi ile *örgütsel adalet (dağıtım adaleti)* düzeyinin belirli süreli sözleşmeli çalışanlara kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur.

İşletme büyüklüğüne göre, mikro büyüklükte (10'dan az çalışan) işletmelerde çalışanlarda *motive olmama* düzeyi diğerlerine göre daha yüksek; küçük (10-49 çalışan) işletmelerde çalışanlarda *performansa dayalı ödemeye karşı olumlu tutum* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek, orta büyüklükte (50-249 çalışan) işletmelerde çalışanlarda *motivasyon*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel adalet* düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek; büyük (250 ve üzeri çalışan) işletmelerde çalışanlarda *performansa dayalı ödemeye karşı duyulan kaygı* tutum düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda, örgütsel adalet bağlamında; alt boyutlar arasındaki sıralamada en çok “*etkileşim adaleti*”ne, sonrasında “*süreç (prosedür) adaletine*”, ve son olarak “*dağıtım adaletine*” karşı olumlu tutumlarının ön plana çıktığı bulunmuş ve bu sonuç alanyazındaki diğer çalışmalarla uyumludur. Örgütsel bağlılık bağlamında ise, alt boyutlar arasındaki sıralamada en çok “*normatif bağlığa*”, sonrasında “*duygusal bağlılığa*” ve son olarak “*devam bağlılığına*” karşı olumlu tutumlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Yapılan diğer araştırmalar da bu sonuca desteklemekte olup sadece “duygusal bağlılığın” daha çok birinci sıraya konulduğu görülmektedir.

İlave olarak, araştırma sonunda, çalışanların performansa dayalı ödemeye ilişkin görüşleri de dikkat çekici sonuçlar ortaya koymuştur Buna göre; “performansa dayalı maaş artışlarının çalışanları *kısa süreliğine motive* ettiği, ancak uzun sürede etkisini yitirdiği”, “çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüllerin/teşviklerinin, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmediği, sadece *ödüle bağımlılık* yarattığı”, “bir çalışan yeterli miktarda maaş aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin *motive edici etkisinin zamanla kaybolduğu*”, finansal ödüller/teşviklerin, yüksek ücretli (kapsamlı) çalışanlara nazaran *düşük ücretli (rutin) çalışanlar için daha motive edici* olduğu”, “istenilen performansın sağlanabilmesi için *ortada mutlaka maddi/finansal bir ödül olması* gerektiği”, “performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara *parasal olmayan maddi teşvik ve ödüllerin verilmesinin* çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu” önermelerinin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmanın kapsamı ve konu edindiği değişkenler arasında kurduğu ilişki alanyazında farklı ve yeni bir bakış açısidir. Gelecekte yapılacak, farklı değişkenlerin ve değişkenler arası ilişkilerin konu edinildiği kapsamlı araştırmalar için öncü bir nitelik taşıması umulmaktadır. Araştırma sonunda elde edilen ve önceki çalışmalar ile de desteklenen sonuçların hiç şüphesiz hem ulusal hem de uluslararası alanyazına katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın rolü üzerinde durulmuştur. Elde edilen sonuçlar, konuya ilişkin oldukça kapsamlı bir bilgi zemini oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında, yapılacak yeni araştırmalar için ilk öneri farklı araştırma gruplarına ilişkindir. Araştırma özel sektörde, İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren ve performansa dayalı ödeme sistemi uygulanan örgütlerde 497 çalışanın katılımıyla yapılmıştır. Alanda yapılacak benzer çalışmaların kamu ve/veya özel sektörde, farklı illerde, farklı iş kollarında daha fazla çalışan ile gerçekleştirilmesinin alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu araştırma nicel desenle yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmıştır. İkinci öneri araştırmanın desenine ilişkindir. Gelecekte bu alanda nitel desenle yapılacak yeni araştırmaların konunun farklı boyutlarını aydınlatacağı, örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın ve performansa dayalı ödemededen duyulan memnuniyetin aracı ve düzenleyici rolü nasıl ve ne şekilde oynadığına ilişkin bir anlayış sağlayacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity In Social Exchange, in Berkowitz, L.(ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Adair, J. (2013). *Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?* (S. Uyan, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ahmed, H. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 58-63.
- Akar, C., Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 97-113.
- Akçakanat, T. (2013). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyelerinin Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakanat, T., Çarıkçı, İ.H. (2019). *Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Sağlık Kurumlarında Uygulanması*, İstanbul: Hiper Yayın.
- Akman, F. (2017). Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Alkış, H, Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 212-236.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Alsat, O.Ç. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Anderson, D.M., Shiner, K.J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field, *Journal of Leisure Research*, 35 (2), 228-247.
- Angle, H., Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Ansari, M., Hung, D.K., Afsahi, R. (2007). Leader-Member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of Procedural Justice Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 690-709.
- Ariely, D., Gneezy, U., Lowenstein, G., Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*, 76, 451–469.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Ed.)*, London ve Philadelphia: Kogan Page.
- Artz, B. (2008). The Role of Firm Size and Performance Pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction. *Labour*, 22 (2), 315-343.

- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Bunu İlişkin Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, E. (2017). Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi (Bursa Devlet Hastanesi ve Ali Osman Sönmez Onkoloji Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baday, M. (2016). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli- Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-127.
- Balıbey, M., Öndaş, N. (2018). İdari Personelin Demografik Özellikleri ile İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (1), 171-186.
- Balkin, D., Montemayor, E.F. (2000). Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literatures. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 249-269.
- Balser, D.B. (2002). Agency in Organizational Inequality: Organizational Behavior and Individual Perceptions of Discrimination. *Work and Occupations*, 29, 137-165.
- Barling J, Phillips M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127.

- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work* (2nd Ed.), Boston: Allyn & Bacon.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Baurer, T.K. (2004). High Performance Workplaces and Job Satisfaction: Evidence from Europe, *IZA Discussion Paper*, 1265, 1-33.
- Bayar, M. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayat, B., Bayat, B., Bayat, İ. (2015). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Alter Yayıncılık.
- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrakdar, M. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bayram, L., (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Becker, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*. 39, 464-482.
- Bekmezoğlu, Ç. (2019). İşgörenlerin İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin Ödüllendirme Bağlamında İncelenmesi: İstanbul İli Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of The OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26 (1/2), 114-131.
- 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.
- Bhal, K.T. and Ansari, M.A. (2006). Leader-Member Exchange-Subordinate Outcomes Relationship: Role of Voice and Justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), 20-35.
- Blader, S.L., Tyler T.R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of A Fair Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (6), 747-758
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boduroğlu, N. (2013). Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, G. (2012). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bolino, M., Turnley, W. (2008). Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (1), 29-50.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brewer, A.M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4), 24-34.
- Brockner, J., Tyler, T.R., Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241–261.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O.B., Arpacı, S.Ç., Aksu, S.G. (2018). *Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Bulut, Z.A., (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M., Aksoy, E. (2009). İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, 120-127.
- Bunning, R.L. (2004). Pay in The Organic Organisation. *Journal of Management Development*, 23 (7), 648-663.
- Burmaoğlu, S., M. Polat, Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 13-26.

- Burton, J. P., Sablinski, C. J., Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship Via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 51–61.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, Y. (2019). Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Campbell, D., Campbell, K., Chia, H.B. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37. 131- 146.
- Canman, D. (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesiminde Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1), 159-184.
- Cascio, W.F. (2008). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8th Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W.F., Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management* (6th Ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
- Champoux, J.E. (2016). *Organizational Behavior* (5. baskı), New York: Routledge.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Thnover Intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.
- Chaudhry, S.M. (2008). Enhancing Motivation and Work Performance of The Salespeople: The Impact of Supervisors’ Behavior. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6 (1), 161-181.

- Chen, J.C., Silverthorne, C., Hung, J.Y. (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 242-249.
- Cheng, Y., Chen, C. (2014). Modifying Effects of Gender, Age and Enterprise Size on The Associations Between Workplace Justice and Health. *International Archives Of Occupational and Environmental Health*, 87, 29-39.
- Cichelli, D.J (2004). *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans*, New York: McGraw-Hill.
- Cihangiroğlu N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Cohen, R.L. (1987), Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen, A. Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

- Colquitt, J.A., Conlon D. E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K.Y., (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-455.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A., Jackson, C.L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83–109.
- Cowherd, D. M., Levine, D.I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano R., Prehar C.A., Chen P.Y., (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*. 27 (3), 324-351.
- Çevik, H.H., Göksu, T., Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan, K., Gül, S.K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çivilidağ, A., Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, *Akdeniz Üniversitesi İnsani Bilimler Dergisi*, 7 (1), 143-156.
- Çoban, N.O., Pişkin, M., Ersoy Kart, M. (2021). Performansa Dayalı Ödeme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS) Geliştirme Çalışması. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*, 11(1), 195-214
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 17 (68), 1765-1777.

- Dawley, D.D., Stephens, R.D., Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunter Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.
- DeCarlo, L. T. (1997). On The Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292–307.
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P., Verhulst, S.L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management (10th Ed.)*. New Jersey: Wiley Inc.
- Deci, E.L., (1971), Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1), 105-115.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49 (1), 14-23.
- Deconinck, J.B., Bachmann, D.P. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 87-96.
- De-Lara, P.Z.M. (2006). Fear in Organizations: Does İntimidation By Formal Punishment Mediate The Relationship Between İnteractional Justice and Workplace İnternet Deviance?. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 580-592.
- Delen, M.G. (2009). Merkezden Uzak Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi: Denetim Firmalarında Çalışanların Performans Değerlendirmelerine İlişkin Bir Model Önerisi. *Mali Çözüm Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- Demir, R. (2013). Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management* (15th Ed.), New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Doğan, S., Kılıç, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, 29, 37-61.
- Dwight, R. (1999). Searching for Real Maintenance Performance Measures. *Journal of Quality of Maintenance Engineering*, 5(3), 258–275.
- Dysvik A., Kuvaas B. (2013). Intrinsic and Extrinsic Motivation as Predictors of Work Effort: The Moderating Role of Achievement Goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15 (2/3), 121-130.

- Ercan, S. (2019). *Örgütsel Adaletin İşletmelerin Üzerindeki Etkisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertan, H., Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Meslekî Özelliklere Göre İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 155–168.
- Ertekin, A. (2012). Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ücret Ödemesi ve Çeşitli Meslek Grupları Açısından Değerlendirmesi (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eskew, D., Heneman, R.L., Fisher, M.M. (1996). A Survey of Merit Pay Plan Effectiveness: End of The Line for Merit Pay or Hope for Improvement?. *Human Resource Planning*, 19 (2), 12-19.
- Etikan I., Alkassim R., Abubakar S. (2015). Comparision of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3 (1), 6-7.
- Farrell, D., Rusbult, C. (1981). Exchange Variables As Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28. 78-95.
- Fernet C., Austin S., Vallerand R.J. (2012). The Effects of Work Motivation on Employee Exhaustion and Commitment: An Extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26 (3), 213-229.

- Foley, S., Hang-Yue, N., Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice Are There Gender Differences in Outcomes?, *Group & Organization Management*, 30 (4), 421-450.
- Folger, R. (1977). Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2), 108-119.
- Folger, R., Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R., Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and Resistance To Change: Hardship As Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), 35-50.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Braud, L.C., Broeck, A.V., Aspel, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P.A., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
- Gneezy, U., Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay At All. *The Quarterly Journal of Economics*, 791-810.

- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı (2.Baskı)*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Griffin, R.W., Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th Ed.), Mason: South-Western.
- Gupta, A., Prinzing, J., Messerschmidt, D.C. (1998). Role of Organizational Commitment in Advanced Manufacturing Technology and Performance Relationship. *Integrated Manufacturing Systems*, 9 (5), 272-278.
- Gupta, V., Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations*. 35 (1), 61-78.
- Gül, S.K., Alaç, A.E., (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülova, A.A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gündüz, A., (2011). Sicill-i Ahval Defterlerine Göre Kırşehir Doğumlu Memurlar (1879-1909). *History Studies*, 3 (1), 131-154.
- Gürbüz, S., Mert, İ.S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hanley, G., Nguyen, L. (2005). Right on The Money: What Do Australian Unions Think of Performance-Related Pay?. *Employee Relations*, 27 (2), 141-159.

- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976), Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Halbesleben, K.L., Tolbert, C.M. (2014). Small, Local, and Loyal: How Firm Attributes Affect Workers' Organizational Commitment. *Local Economy*, 1-15.
- Haynie, J.J., Cullen, K.L., Lester, H. F., Winter, J., Svyantek, D.J. (2014). Differentiated Leader–Member Exchange, Justice Climate, and Performance: Main and Interactive Effects. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 912–922.
- He, W., Fehr, R., Yam, K.C., Long, L.R., Hao, P. (2017). Interactional Justice, Leader–Member Exchange, and Employee Performance: Examining The Moderating Role of Justice Differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537–557.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, H. (1993). *The Motivation to Work*, New York: Routledge.
- Holbrook, R. (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use of Justice Mechanisms in The Performance Appraisal Interview. *Human Resource Management Review*. 12. 101-123.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior*, New York: Harcourt, Brace & World.
- Howell, D.C. (2013). *Statistical Methods for Psychology* (8th Ed.), Wadsworth: Cengage Learning.
- Hrebiniak, L., Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalgat, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.

- İnfal, S., Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları, *İstanbul Üniversitesi Florence Nigthingale Hemşirelik Dergisi*, 19 (2), 77-82.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1-39.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- Jahangir, N., Akbar, M., Begum N., (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26 (3), 21-36.
- Joiner, T., Bakalis, S. (2006). The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*. 20 (6), 439-452.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 147-158.
- Kalleberg, A.L., Van Buren, M.E. (1996). Is Bigger Better? Explaining The Relationship Between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review*, 61 (1), 47-66.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Karakaya, A., Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karakuş, O. (2004). Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (23. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.
- Karimi, S., Singh, G. (2004). Strategic Compensation: An Opportunity for Union Activism. *Compensation & Benefits Review*, 36 (2), 62–67.
- Kavuzlu, F. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kawachi, I. (2006). Injustice at Work and Health: Causation or Correlation? *Occupational and Environmental Medicine*, 63 (9), 578–579.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 141-178.
- Keleş, H.N. (2006). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Akademi.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 126-144.

- Kılıç, Ş. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2020). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*, 7, 89-111.
- Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y.K (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kohn, A. (1993). *Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Konovsky, M., Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kovan, Ö. (2020). Radyoloji Departmanında Kullanılan Performansa Dayalı Prim Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Özel Bir Sağlık Grubu Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.

- Kugun, O., Aktaş, E., Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (30), 151-166.
- Kumar, D., (2005). Performance Appraisal: The Importance of Rater Training. *Journal of The Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, 4, 1-17.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kwak A, (2006). The Relationships of Organizational Injustice With Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity As A Moderator. PhD. Thesis, Faculty of the College of Graduate Studies, Central Michigan University, Michigan.
- Küçükayalar, Ç., (2012). Adalet Tanrıçaları. *Hukuk Gündemi*, 1, 19-22.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Review Economics*, 90, 1346-1361.
- Lee, M.T., Raschke, R.L. (2016). Understanding Employee Motivation and Organizational Performance: Arguments for A Set-Theoretic Approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1 (3), 162-169.
- Lemons, M.A. (2003). Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women, *Sex Roles*, 49 (5/6), 247-264.
- Lerner, M. J. (1982). The Justice Motive in Human Relations and The Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions. İçinde V. Derlega, J. Grzelak (Ed.). *Cooperation and Helping Behavior*. New York: Acade Press, 249-277.
- Leow, K., Khong, K.W. (2009). Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia. *The International Journal of Business and Information*, 4, 161-198.

- Leventhal, G.S. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. <https://eric.ed.gov/?id=ED142463>
Erişim: 16 Kasım 2020.
- Leventhal G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. İçinde Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York and London: Plenum Press.
- 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 Psychology*, 10 (1), 99–114.
- Markova, G., Ford, C. (2011). Is Money Panacea? Rewards for Knowledge Workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (8), 813-823.
- Masi, R.J., Cooke, R.A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Maslow, A. H., (1970), *Motivation and Personality* (2nd Ed.). New York: Harper and Row.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194.
- McCaul, H., Hinsz, V., Mccaul, K. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude toward the Organization, *Journal of Applied Behavioral Science*. 31 (1), 80-90.
- Mellström, C., Johannesson, M. (2008). Crowding Out In Blood Donation- Was Titmuss Right?. *Journal of the European Economic Association*, 6 (4), 845-863.

- Mert, G. (2018), Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (3), 420-436.
- Meydan, C., Harun, S., Basım, N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *IS, GUC, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13 (2), 41-62.
- Meyer, J., Allen, N., Smith, C. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. Allen, N., Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mitchell, S. (2007). *Big-Box Swindle: The True Cost of Mega-Retailers and the Fight for America's Independent Businesses*. Boston: Beacon Press.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M., Takeuchi, R. (2008). Me Or We? The Role of Personality and Justice As Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 84-94.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moors, J. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined, *The American Statistician*, 40, 283-284.

- Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512–526.
- Morris, T., Lydka, H., OCreevy, M.F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3 (3), 21-42.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W, Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. California: Academic Press.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E., Price, J.L. (1992). Employee Commitment: Resolving Some Issues, *Work and Occupations*, 19 (3), 211-236.
- Muogbo, U.S. (2013). The influence of Motivation On Employees’ Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2 (3), 134-151.
- Murphy, K. R., Davidshofer, C.O. (2005). *Psychological Testing* (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design-A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Neuman, W.L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar-I* (7.Baskı), Ankara: Yayınodası Yayıncılık.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management Journal*. 36 (3), 527-556.

- Nisbett, R. E., Wilson, T. D. (1977). The Halo Effect: Evidence For Unconscious Alteration of Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (4), 250–256.
- O'Driscoll, M.P., Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction With Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197–209.
- Ogilvie, J.R. (1987). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment, *Group & Organization Studies*, 11 (4), 335-359.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 43, 513-526.
- O'Reilly, C., Caldwell, D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1988). A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14 (4), 547–557.
- Ölçer, F., (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Ölçer, F. (2015). The Investigation of The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research/ Academy Of Economic Studies*, 49 (3), 233-251.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 59 (3), 181-202.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi* 5, İstanbul Barosu, 107-117.
- Özer M., Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 45 (2), 117-122.
- Özer, Y., Urtekin, A. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Özüpek, M., Aktan, E. (2013). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim*, 5 (2), 68-79.
- Öztürk, H. (2002). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Park, S.G., Min, K.B., Chang, S.J., Kim, H.C., Min, J.Y. (2009). Job Stress and Depressive Symptoms Among Korean Employees: The Effects of Culture on Work. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 397-405

- Paksoy, A. (2006). Performansa Dayalı Ücretlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Parker, R.J, Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Peker, D. (2013). Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri (Çivril Devlet Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peksaygılı, M., Güre, A. (2008). Eşler Arasındaki Çatışma ile Erken Ergenlik Dönemindeki Çocukların Uyum Davranışları: Algılanan Çatışmanın Aracı ve Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 23 (61), 43-58.
- Penley, L., Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Pillai, R., Chester A.S., Williams, E.C. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Pink, D. (2010). *Forget Carrots and Sticks, They Don't Always Work*. Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/finance/yourbusiness/business-thinking/7752986/Forgetcarrots-and-sticks-they-dont-always-work.html> (Erişim Tarihi: 8 Mart 2020)
- Pink, D.H., (2015). *Drive-Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?*. (L.Göktem, Çev.). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

- Ployhart, R.E., Ryan, A.M. (1997). Toward An Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3), 308-335.
- Porter, M. (2008). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (G.Ulubigen, Çev.) (2.baskı), İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Powell, D.M., Meyer, J.P. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Prahast, D.K., Soetjipto, B.E., Hariri, A. (2015). The Effect of Leader-Member Exchange, Procedural Justice and Distributive Justice on Organizational Commitment Through Job Satisfaction. *I J A B E R*, 13 (7), 5521-5533.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Raja, G., Krishnan, V. (2014). Relationship between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-member Exchange, *International Journal on Leadership*, 2, 10-22.
- Riggio, R.E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (6. Baskı). (B. Özkara, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 490-510.
- Roberts, J., Coulson, K., Chonko, L. (1999). Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7 (1), 1-16.

- Robinson, K.L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. PhD. Thesis, Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego.
- Rutowski, K.D., Guiler, J.K., Schimmel, K.E. (2009). Benchmarking Organizational Commitment Across Non-Profit Human Services Organizations in Pennsylvania. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (1), 135-150.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Sabuncuoğlu, Z., (2013). *Uygulamalı Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarpkaya, R. (2006). Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemesinde İçerik Kuramlarından Yararlanması ve Bir Örnek Olay. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (11), 95-105.
- Satır, E. (2012), Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Scholl, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force. *The Academy of Management Review*. 6 (4). 589-599.
- Şendoğdu, A.A., (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sharma, S., Durand, R. M., Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 291-300.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models, İçinde S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sökmen, A., Bilsel, M., Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.
- Stoffey, R.W., Reilly, R.R. (1997). Training Appraisees to Participate in Appraisal: Effects on Appraisers and Appraisees. *Journal of Business and Psychology*, 12, 219-239.
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A., (2002). *Organizational Behavior- A Management Challenge*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Suliman, A., Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-426.
- Şavk, E.M. (2009). Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tang, T.L., Sarshfield-Baldwin, L.J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3), 25-31.

- Tang, T.L., Kim, J.K., Tang, D.S. (2000). Does Attitue Toward Money Moderate The Relationships Between Instriction Job Saticfaction and Voluntary Turnover, *Human Relations*, 53 (2), 213-245.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K., Carroll, S.J. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 495–523.
- TDK (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Tezbaşaran, A.A. (2008). Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu. Mersin.
- Thurston, P., McNall, L. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 201-228.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 2 (6), 628-633.
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları* (1.Baskı), İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Torun, M.T. (2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turgut, H., Tokmak İ, Ateş M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 417-442.
- Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyarlıgil, C., (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi-Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi* (2.Baskı), İstanbul: Arıkan Basım-Yayın.
- Uyarlıgil, C., (2013). *Performans Yönetim Sistemi- Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Kitap.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Uzuner, M.T. (2014). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Bilecik İli Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünler, E., Gürel, H. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Van Staveren, G.A. (2014). An Investigation Into Teacher Motivation and the Role of Merit Pay. PhD. Thesis, Oakland University, Michigan.

- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801– 814.
- Vroom, V.H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wallace J.E., Kay, F.M. (2009) Are Small Firms More Beautiful or Is Bigger Better? A Study of Compensating Differentials and Law Firm Internal Labor Markets. *The Sociological Quarterly*, 50 (3), 474–496.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31, 660-677.
- Wasti, S.A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21 (1), 1-30.
- Wasti, A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- William, A.N. (2010). Employee Motivation and Performance. Bachelor's Thesis, Mikkeli University And Applied Sciences, Mikkeli.
- Xiaolin, X., Gul, N., Mahmood Sadozai, A. (2018). The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Procedural Justice and Public Service Motivation: A Case of Public Universities in Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*. 8 (1), 266-278.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yazılıtaş, A. (2011). Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma. Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Yelboğa, A (2008). İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Yönetim*, 19 (61), 125-142.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Žunac, G.A., Buntak, K., Tišler, P. (2019). Size of A Company and Its Impact on Perception of Intangible Motivation. *International Journal for Quality Research*. 13 (1), 3-12.



ÖZET

Bu araştırmada, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet ve motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığının rolleri, geliştirilen araştırma modeli çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu amaç kapsamında Ankara ilinde, özel sektörde, farklı iş kollarındaki 497 çalışana kişisel bilgi formu, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet ölçeği, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonucunda, ulusal alanyazında henüz bir çalışmaya rastlanmamış olan örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet-motivasyon ilişkisinde aracılık ettiği saptanmıştır. Ayrıca, hem ulusal alanyazında hem de uluslararası alanyazında henüz bir çalışmaya rastlanmamış olan ve halihazırda ilk çalışma olan “örgütsel adalet-örgütsel bağlılık/örgütsel bağlılık-motivasyon arasındaki ilişkilere performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyetin düzenleyici etkisi/rol oynaması” varsayımı doğrulanmıştır. Böylece, performansa dayalı ödemedenden duyulan memnuniyet arttıkça, hem örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin de güçlendiği hem de örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisinin güçlendiği bulunmuştur.

Araştırmada örgütsel adalet ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür. İlave olarak, çalışanların kişisel özellikleri açısından anlamlı fark olup olmadığı incelenmiş ve araştırmada; çalışanlar “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, aylık gelir durumu, çalışma düzeyi, çalışma biçimi ve işletme büyüklüğü” açısından karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonunda alanyazında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarını destekleyen bulguların yanı sıra, farklı sonuçlara da ulaşılmış ve araştırmanın sonuçları yeni bulguları ortaya koymuştur. Araştırmanın hiç şüphesiz hem ulusal hem de uluslararası alanyazına önemli katkı sağlaması ve önemli boşlukları doldurması temenni edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet, iş motivasyonu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık.



ABSTRACT

In this study, the roles of organizational justice and organizational commitment in the relationship between performance-based payment satisfaction and motivation are focused in detail within the framework of the research model developed. For this purpose, personal information form, performance-based pay system satisfaction scale, multi-dimensional work motivation scale, organizational justice scale and organizational commitment scale were applied to 497 employees in the private sector in different business sectors in Ankara.

Hierarchical regression analyses show that organizational commitment mediates the organizational justice-motivation relationship, which has not been studied in the Turkish literature yet. In addition, the assumption that “performance-based pay satisfaction has a moderating effect / role in the relationship between organizational justice-organizational commitment / organizational commitment-motivation”, which has not been studied in both Turkish and international literature yet and is currently the first study, has been confirmed. Thus, it has been found that as performance-based pay satisfaction increases, both the relationship between organizational justice and organizational commitment strengthens and the relationship between motivation and organizational commitment also becomes stronger.

In the study, it was found that there was a positive and significant relationship between organizational justice and motivation. Additionally, whether there is a significantly difference in terms of the personal characteristics of the employees was studied and employees were compared in terms of “gender, age, marital status, educational status, tenure, monthly income, work arrangement, employment contract and organization size”.

As a result of the research, different results were reached and the results of the research revealed new findings, as well as the findings confirmed the results of other studies in the literature. It is hoped that this study will make a significant contribution to both Turkish and international literature and fill important gaps.

Keywords: *Performance-based pay system satisfaction, work motivation, organizational justice, organizational commitment.*



EKLER
DOKTORA TEZ ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Dolduracağınız ölçme araçları, “Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet, Motivasyon, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık” üzerine yapılan bir doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır ve sadece 15-20 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır.

Envanterlerin cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve içtenlik araştırmanın tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önem taşımaktadır.

Çalışma kapsamında kişisel bilgilerinizin ve elde edilen verilerin gizliliği sağlanacak ve bu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Bu çalışmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Niyazi Okan ÇOBAN- Prof.Dr. Metin PİŞKİN

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ABD

Araştırmaya ilişkin sorularınız için 0553 329 90 94 numaralı telefonu arayabilir ya da cobanniyaziokan@gmail.com adresine mail atabilirsiniz.

EK-1 Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet Ölçeği (PEDÖS)

“Performansa Dayalı Ödeme”, çalışılan kurumda düzenli olarak alınan temel maaşın dışında, takvim yılı içerisinde gösterilen performansa dayalı olarak maaşınıza ek olarak ödenen "ikramiye/teşvik/bonus/prim" olarak ifade edilmektedir.

Aşağıda performansa dayalı ödeme konusunda bir dizi önerme yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurumdaki performansa dayalı ödeme sistemine yönelik mevcut uygulamaları göz önünde bulundurarak, bu önermelerde belirtilen görüşlere ne derece katılıp-katılmadığınızı aşağıda belirtilen beşli dereceleme ölçeğine göre belirtiniz.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum,
- (2) Katılmıyorum,
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum,
- (5) Kesinlikle Katılıyorum.

No	Madde	1	2	3	4	5
1	Performansa dayalı ödeme sisteminden memnunum.					
2	Performansa dayalı ödeme sisteminin çalışanlar için faydalı olduğunu düşünüyorum.					
3	Performansa dayalı ödeme sistemi performansımı artırmaktadır.					
4	Performansa dayalı ödeme sistemi sayesinde gelirim artmaktadır.					
5	Performansa dayalı ödeme sistemi verdiğim hizmetin kalitesini artırmaktadır.					
6	Performansa dayalı ödeme sisteminde başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
7	Çalıştığım kurumda uygulanan performansa dayalı ödeme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.					
8	Çalıştığım kurumda uygulanan performansa dayalı ödeme sistemini diğer kurumlarla karşılaştırdığımda, uygulamanın adil olduğunu düşünüyorum.					
9	Performansa dayalı ödeme sistemi iş yükümü artırsa da, karşılığını aldığım için mutsuz değilim.					
10	Performansa dayalı ödeme sistemi sayesinde, performansımdaki değişiklikleri izleyebiliyorum.					
11	Performansa dayalı ödeme sistemi ile performansıma ilişkin geri bildirim alabiliyorum.					
12	Performansa dayalı ödeme sistemi sayesinde bir para ödülü alma ihtimali beni motive etmektedir.					
13	Performansa dayalı ödeme sisteminin kurumların hizmet kalitesini yükselttiğini düşünüyorum.					
14	Performansa dayalı ödeme sistemi mesleki yeterliliğimi artırmam için beni motive etmektedir.					

15	Performansa dayalı ödeme sistemi stres seviyemi artırmaktadır.					
16	Performansa dayalı ödeme sistemi çalışanlar arasında aşırı rekabete yol açmaktadır.					
17	Performansa dayalı ödeme sistemi, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmaktadır.					
18	Performansa dayalı ödeme sisteminin suistimale açık olduğunu düşünüyorum.					
19	Performansa dayalı ödeme sistemi uygulanırken çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
20	Performansa dayalı ödeme sisteminin yarattığı baskı, çalışanların performansını düşürmektedir.					
21	Performansa dayalı ödeme sistemi aracılığıyla elde ettiğim gelirin hak ettiğimden az olduğunu düşünüyorum.					



EK-2 Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Aşağıda çalışanların motivasyonlarını etkileyen bir dizi önermeye yer verilmiştir. Lütfen bu önermeleri okuyarak her bir önermede belirtilen görüşlerin size ne derece uygun olup-olmadığını yedili dereceleme ölçeğine göre belirtiniz.

(1) Hiç Uygun Değil, (2) Çoğunlukla Uygun Değil, (3) Uygun Değil, (4) Orta, (5) Uygun, (6) Oldukça Uygun, (7) Tamamen Uygun.

No	Madde	1	2	3	4	5	6	7
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.							
2	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum							
4	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.							
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.							
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.							
8	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.							
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duymasına için işimde çaba sarf ediyorum.							
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.							
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.							
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.							
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.							
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.							
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim							
17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur							
18	İşim, kendimle gurur duymama sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.							
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.							

EK-3 Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıda sunulan görüşlere ne ölçüde katılıp-katılmadığınızı lütfen beşli dereceleme sistemine göre belirtiniz. (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Oldukça Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

No	Madde	1	2	3	4	5
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
4	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
8	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.					
10	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
16	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
17	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.					
18	Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
19	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					

EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda sunulan görüşlere ne ölçüde katılıp-katılmadığınızı lütfen beşli dereceleme sistemine göre belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

No	Madde	1	2	3	4	5
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum</u> .					
4	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum</u> .					
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum</u> .					
6	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7	Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8	Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10	Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .					
14	Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
15	Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17	Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum					

EK-5 Performans Ödemesine İlişkin Görüşler Anketi

Performans ödemesinin etkileri konusunda aşağıdaki sorulara cevap vererek görüşünüzü belirtiniz.

Soru-1: Bazı görüşlere göre performansa dayalı maaş artışları çalışanları kısa süreliğine motive etmekte (birkaç ay), ancak uzun sürede (örneğin 1 yıl sonra) etkisini yitirmektedir. Bu görüşe katılıyor musunuz?

- a () Evet katılıyorum
- b () Hayır katılmıyorum
- c () Emin değilim

Soru-2: Bazı görüşlere göre çalışanların motivasyonunun artırılması için verilen finansal ödüller/teşvikler, gerçekte çalışanların motivasyonunu yükseltmemekte, sadece ödüle bağımlılık yaratmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?

- a () Evet katılıyorum
- b () Hayır katılmıyorum
- c () Emin değilim

Soru-3: Size göre bir çalışan yeterli miktarda maaş aldığına inanıyorsa, performans ödemesinin motive edici etkisi zamanla kaybolur mu?

- a () Evet, kaybolur
- b () Hayır, kaybolmaz
- c () Emin değilim

Soru-4: Size göre finansal ödüller/teşvikler, düşük ücretli çalışanlar için mi yoksa yüksek ücretli çalışanlar için mi daha motive edici olmaktadır?

- a () Rutin işlerde çalışanlar için daha etkilidir
- b () Kapsamlı (karmaşık) işlerde çalışanlar için daha etkilidir
- c () Her iki grupta çalışanlar için de etkilidir
- d () Emin değilim

Soru-5: Sizce istenilen performansın sağlanabilmesi için ortada mutlaka maddi/finansal bir ödül (maaş artışı, ikramiye vb.) olmalı mıdır?

- a () Olmalıdır
- b () Şart değildir, ancak olursa iyi olur
- c () Olmasına gerek yoktur
- d () Emin değilim

Soru-6: Bazılarına göre performansa dayalı ödeme sistemi yerine, çalışanlara parasal olmayan maddi teşvik ve ödüllerin (kısa süreli izinler, ücret içecek/yiyecek, alışveriş kuponları, tatil gezileri vb.) verilmesi çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olmaktadır. Bu görüşe katılıyor musunuz?

- a () Evet katılıyorum
- b () Hayır katılmıyorum
- c () Emin değilim

EK-6 Kişisel Bilgi Formu (Demografik Özellikler)

1. Cinsiyetiniz?

1 () Kadın

2 () Erkek

2. Yaşınız? _____

3. Medeni Durumunuz?

1 () Evli

2 () Bekar

4. Eğitiminiz?

1 () İlkokul

2 () Ortaokul

3 () Lise

4 () Ön Lisans

5 () Lisans

6 () Yüksek Lisans

7 () Doktora

5. Çalışma Düzeniniz?

1 () Tam zamanlı (full-time)

2 () Yarı zamanlı (part-time)

3 () Vardiyalı

4 () Diğer (Lütfen yazınız)

6. Çalışma Biçiminiz?

1 () Belirsiz süreli sözleşmeli

2 () Belirli süreli sözleşmeli

3 () Diğer (Lütfen yazınız)

7. Bulunduğunuz İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? _____

8. İşyerinizin büyüklüğü?

1 () Mikro işletme (10'dan az çalışan)

2 () Küçük işletme (10-49 çalışan)

3 () Orta büyüklükte işletme (50-249 çalışan)

4 () Büyük işletme (250 ve üzeri çalışan)

9. Hangi iş alanında/sektörde (eğitim, güvenlik, finans, sağlık, satış, pazarlama vb.) çalışıyorsunuz? _____

10. Aylık Toplam Geliriniz Ne Kadardır?

1 () Asgari Ücret

2 () Asgari Ücret- 6000 TL

3 () 6001 – 10,000 TL

4 () 10,000 TL'den fazla