



**ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ
PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Gürol DEMİR

Aralık 2016

DENİZLİ

**ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ
PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Gürol DEMİR


Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zübeyr BAĞCI

Aralık 2016


DENİZLİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gürol DEMİR tarafından Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI yönetiminde hazırlanan “ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 02.12/2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Gürol AKER

Jüri Başkanı


Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. P. Çün ERGİSUL
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15/12/2016 tarih ve ...29/07... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Yunus BALCI
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürün olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrencinin Adı Soyadı: Gürol DEMİR

ÖNSÖZ

Son yıllarda örgütsel davranışların araştırılmasına yönelik çalışmalar sosyal bilimlerde vazgeçilmez alanlardan birini oluşturmaktadır. Örgütsel davranışların incelenmesinde sıklıkla “örgütsel adalet” ve “iş tatmini” konuları ele alınmaktadır. Bu çalışmada içinde bulunduğum kurumda gözlemlediğim çalışanların davranışlarının etkisiyle “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma” konusu ele alınmıştır.

Yılların birikimi sonucu ortaya çıkan bu yüksek lisans tezinin ders aşamasından hazırlanması aşamasına kadar üzerimde en çok emeği geçen, destek ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez aşaması sırasında kaybettiğim başta rahmetli annem Merihan DEMİR olmak üzere tüm aileme,

Tez çalışması süresince, görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren, verilerin analizi ve bulguların değerlendirilmesi aşamasında sağladığı katkılarından dolayı danışmanım Yrd. Doç. Dr. Zübeyr BAĞCI'ya,

Yüksek lisansa başlamaya cesaretlendiren iş arkadaşım Nevin TERCAN'a, çalışmalarında bana zaman kazandıran ve göstermiş oldukları sabır, anlayış ve desteklerini hiç eksik etmeyen müdürüm Alim ÖZTAŞ ve diğer iş arkadaşlarıma,

Uygulama aşamasında ankete katılımlarıyla çalışmaya katkı sağlayan tüm Akdeniz Üniversitesi idari personeline teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.

Gürol DEMİR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

İşletme Anabilim Dalı

Tez Yönetici: Yrd. Doç. Dr. Zübeyr BAĞCI

Aralık 2016, 92 Sayfa

Bu araştırmanın amacı: çalışanların örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine etkisini incelemektir. Çalışma iki bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çevre incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kullanılan verisel bilgiler açıklanmıştır. Elde edilen veriler yardımıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Bu deneysel çalışma Antalya Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü'nde çalışan 199 idari personel ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Colquitt'in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği yardımıyla örgütsel adalet, yardımıyla çalışanların süreç adaleti boyutu, dağıtım adaleti boyutu, kişilerarası adalet boyutu ve bilgisel adalet boyutu düzeyleri tespit edilmiştir. Bu araştırmada Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen iş doyumu ölçeği ile iş tatmini tek bir boyutta belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri "SPSS Statistics 18.0" paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin demografik özellikleri incelemesinde frekans dağılımı ve yüzde analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinde faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler ele alınırken Regresyon ve Korelasyon analizi, T testi, Bağımsız Grup T testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi gibi analizler kullanılmıştır. Tüm analizlerde 0,05 hata payı düzeyi kabul edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgular yardımıyla örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine etkisi açıklanmıştır ve öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, İş tatmini

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PROFESSION ON JOB SATISFACTION: A STUDY ON THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE AKDENİZ UNIVERSITY.

Gürol Demir

Master Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Assistant Prof. Dr. Zübeyr BAĞCI

December 2016, Pages 92.

The aim of this research is studying on the effect of employees' perception of organizational justice on job satisfaction. The study consists of two sections. In the first section the conceptual framework related to organizational justice and job satisfaction has been examined. In the second section the data which are used has been explained and an ampirical study was obtained with the help of the obtained data. This experimental study was conducted with 199 administrative staff working at Antalya Akdeniz University Rectorate.

In the research, organizational justice, the process justice dimension, distribution justice dimension, interpersonal justice dimension and information justice dimension are determined with the help of organizational justice scale developed by Colquitt's (2001). In the research, job satisfaction scale and job satisfaction developed by Brown and Peterson (1994) are determined in one dimension. Statistical analyzes of the data obtained in the study are performed with the help of the "SPSS Statistics 18.0" package program. Frequency distribution and percent analysis are used in the studying on demographic characteristics of the data. The validity and reliability of the scales were analyzed by factor analysis and reliability. When relations between variables considered Regression and correlation analysis, T test, Independent group T test, One way variance (ANOVA) analysis are used. In all analyzes, an error margin of 0.05 has considered. With the help of findings obtained after analysis, the effect of organizational justice perception on job satisfaction has explained and suggestions are made.

Key Words: Organizational Justice, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adalet	4
1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	4
1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Teoriler.....	6
1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	8
1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	10
1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri	12
1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri	12
1.1.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları	12
1.1.3.1. Dağıtım Adaleti	13
1.1.3.2. Süreç Adalet	14
1.1.3.3. Etkileşimsel Adalet	15
1.1.3.4. Kişilerarası Adalet.....	16
1.1.3.5. Bilgisel Adalet.....	17
1.2. İş Tatmini	17
1.2.1. İş Tatmini Kavramı	18
1.2.2. İş Tatmini Teorileri	21

1.2.2.1. Kapsam Teorileri.....	21
1.2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	22
1.2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	24
1.2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	25
1.2.2.1.4. ERG Yaklaşımı	25
1.2.2.2. Süreç Teorileri.....	26
1.2.2.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Teorisi.....	26
1.2.2.2.2. Bekleyiş Teorisi.....	27
1.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	28
1.2.2.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory).....	29
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	30
1.3.1. Kişisel Faktörler	30
1.3.1.1. Cinsiyet.....	30
1.3.1.2. Medeni Durum	31
1.3.1.3. Yaş.....	32
1.3.1.4. Hizmet Süresi	32
1.3.1.5. Eğitim	33
1.3.2. Örgütsel Faktörler	33
1.3.2.1. Ücret	34
1.3.2.2. İşin Özelliği	35
1.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	36
1.3.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	36
1.3.2.5. İş Güvenliği Yoksunluğu	37
1.4. Örgütsel Adalet Algıları İle İş Tatmini İlişkisi	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Yöntemi.....	41
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	41
2.1.2. Araştırma Hipotezleri	42

2.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
2.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları.....	46
2.1.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	47
2.1.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi	47
2.2. Bulgular.....	48
2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	48
2.2.2. Kullanılan Ölçme Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirliklerine İlişkin Bulgular	50
2.2.3. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	56
2.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerinde Demografik Özelliklerin Neden Olduğu Farklılıklar	58
SONUÇ	68
KAYNAKLAR	71
EKLER.....	77

TABLolar DİZİNİ

Birinci Bölüm

Tablo 1 Adalet Teorileri Sınıflandırması	7
Tablo 2 Adalet Sınıflandırmasını Açıklamaya Yardımcı Olan Sorular	7
Tablo 3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sınıflandırması.....	22

İkinci Bölüm

Tablo 1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	48
Tablo 2 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	48
Tablo 3 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	48
Tablo 4 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	49
Tablo 5 Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	49
Tablo 6 Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Dağılımları	49
Tablo 7 Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Miktarı	50
Tablo 8 Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlerin Faktör Yükleri.....	51
Tablo 9 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde Analiz Bulguları	53
Tablo 10 Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları	54
Tablo 11 İş Tatmini Ölçeğindeki Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Miktarları.....	54
Tablo 12 İş Tatmini Ölçeğindeki Faktörlere Ait Faktör Yükleri	55
Tablo 13 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Bulguları	55
Tablo 14 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayısı	55
Tablo 15 Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	56
Tablo 16 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki Regresyona İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 17 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin T-Testi Bulguları.....	58
Tablo 18 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	60
Tablo 19 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	61

Tablo 20 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Alt Boyutlarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	63
Tablo 21 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Alt Boyutlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	64
Tablo 22 Örgütsel Adalet Algıları İle İş Tatmininin Alt Boyutlarının Ücrete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Anova Sonuçları.....	65
Tablo 23 Araştırmada Kullanılan Hipotez Sonuçları.....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 Araştırma Modeli	41
--------------------------------	----

KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

N: Sayısı

Ort: Ortalama

St: Standart

Giriş

Toplumlar sosyal ve biyolojik olarak varlıklarını sürdürebilmek ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için birçok ekonomik ve sosyal kaynağı kullanmak durumundadırlar. Söz konusu bu kaynakların kıt olmasından dolayı kaynakları kullanma gücünü elinde bulunduran bireyler ya da toplumlar ihtiyaç fazlasını dağıtmaktan ziyade kontrolleri altında bulundurmaya tercih edebilirler. Bu durum kaynakların kontrolünü elinde bulunduranlar ile bu kaynaklara ulaşmak isteyenleri sürekli karşı karşıya getirmekte ve aralarında çatışma yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Daha fazla kaynağın kontrolü daha fazla güç sağlamakta, daha fazla güç de daha fazla kaynağın kontrolünü beraberinde getirmektedir. Bu kısır döngüde kıt olan ekonomik ve sosyal kaynakların nasıl paylaşıldığı, paylaşımında izlenen yollar ile bu kaynakları talep eden ve kaynakların kontrolünü elinde bulunduranlar arasındaki ilişkiler “adalet” ve “eşitlik” kavramlarının ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Bireyler zamanla değişen şartlara uyum sağlama gayreti içinde ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmenin aynı ihtiyaca sahip olan diğer bireylerle birlikte hareket edilmesine bağlı olduğu gerçeğini fark etmişlerdir. Ve bu doğrultuda örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Örgütler, iş birliği ve iş bölümü sayesinde kaynakların tedarik edilmesini kolaylaştırmakta, üretimini arttırmakta, denetimini eline almakta ve ihtiyacın faydasını maksimize etmektedirler. Örgütlerin kişisel ve ekonomik işlevlerinin yanı sıra toplumsal oluşumundan dolayı sosyal özelliği de ön plana çıkmaktadır. Örgütler, insanların ve toplumların yaşam biçimlerinin ve kültürel yapılarının gelişiminde etkin rol oynamaktadırlar. Örgütlerin gelişmesi ve yaşam standartlarının yükselmesi, etkinliğinin artması, başarısının devam etmesi ve sürekliliğinin sağlanması örgütün en önemli parçasını oluşturan çalışanlarıyla aralarında kurdukları pozitif iletişimle ve onların haklarının korunması yönünde gösterdikleri çabayla yakından ilişkilidir. Çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını algıladıklarında, işlerinden, işyerlerinden, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden daha fazla memnun olacaklardır. Çalışanların işlerine yönelik memnuniyet hissetmeleri onların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olur. Bu olumlu tutum ve davranışların da çalışanların motivasyonlarını artırmak suretiyle işletmenin performansına pozitif bir şekilde yansıtacağı söylenebilir.

Örgütler, ekonomik ve teknik bir sistem olmasının yanı sıra sosyal bir sistemdirler. Sosyal sistem olmalarının sonucu olarak sosyal ilişkiler, sosyal çatışmalar

ve algılar örgütsel hayatın devamlılığında önemli yer tutmaktadır. Örgütlerin içinde yaşanan her çeşit sosyal etkileşimler adalet kavramını ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel çevrede sosyal etkileşimler sonucu iş görenlerin adalet algıları hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan dikkate alınması gereken sonuçlar doğurmaktadır¹. Bu nedenle iş görenlerin tutumları ve davranışlarında belirleyici role sahip olan örgütsel adalet konusu, örgütlerde yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konulardan bir tanesini oluşturmaktadır².

İlgili literatür taraması çalışanların örgütsel adalet algılarının bireysel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini inceleyen çalışmaların sıklıkla üzerinde durduğu konulardan birinin iş tatmini olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların adalet algılarındaki artış onların iş tatminlerini de olumlu yönde etkilemektedir^{3,4,5,6}. Bu bulgulardan yola çıkarak Akdeniz Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma iki bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde araştırmanın değişkenleri olan örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları teorik olarak incelenmiştir. Öncelikle örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet algısını açıklayan proaktif-reaktif, süreç ve içerik teorileri ve örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisayarlı adalet ile ilgili olarak geniş bir kaynak taraması gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde iş tatmini kavramı, özellikleri ve etkilendiği çeşitli faktörler ile ilgili de literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

İkinci bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Buna göre örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatminiyle olan ilişkisi

¹ Russell Cropanzano and Thomas A. Wrigh, "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, 13, 2003, p.7.

² Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, Çanakkale 2010, s.68.

³ D.B. McFarlin and P.D. Sweeney, "Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35/3, 1992, ss.626-637.

⁴ Jody Clay-Warner, Jeremy Reynolds ve Paul Roman, "Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models", *Social Justice Research*, 18/4, 2005, pp.391-409.

⁵ Maria Rita Silva, António Caetano and Qin Zhou, "(In)Justice Contexts And Work Satisfaction: The Mediating Role Of Justice Perceptions", *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7/1, 2012, pp.15-28.

⁶ Belma Keklik ve Coşkun N.Us, "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2, Isparta 2013, ss.143-161.

incelenmiştir. Ayrıca çeşitli demografik özelliklerin gerek örgütsel adalet gerekse iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak ve çeşitli önerilerde bulunulmak suretiyle bölüm sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adalet

İnsanlar bir takım ihtiyaçlarını karşılamak ve bazı emellerine ulaşmak için örgütlere girerek onların parçası olurlar. Örgüt içerisinde bulunan diğer bireylerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar örgütlere katılırken sahip oldukları bilgi ve donanımı arttırmanın yanı sıra kendi birikimlerini örgütlerin çıkarları doğrultusunda kullanarak yeni kazanımlar (ücret, terfi, başarı, daha çok sorumluluk vb.) elde etme çabasına girerler. Bu noktada çalışanlar için en önemli araçlardan birini adalet algıları oluşturmaktadır⁷.

1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Türk Dil Kurumu adalet kavramıyla ilgili olarak; “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “herkese kendine düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” gibi tanımlamalar getirmiştir⁸. Bir başka tanıma göre adalet, “hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesini” ifade etmektedir. Adalet, haklı ile haksızın veya hak eden ile hak etmeyen birbirlerinden ayırt edilmesinde yardımcı olmaktadır⁹.

Adalet kavramını ilk olarak anlamlı bir şekilde inceleyip yorumlayan Aristotle ve Platon’dur. Platon’a göre adalet, toplumsal düzeninin sağlanmasında bir aracı ve bir erdem ölçüsüdür. O’na göre mutlak eşitlik sağlanmalıdır. Yani adaletin gerçekleşebilmesi için her bireye eşit imkanların sunulması gerekmektedir. Toplumda adaletin temelini ekonomik düzenden kaynaklandığını öne süren Aristotle “dağıtıcı adalet” ve “denkleştirici” ayrımını yapmıştır. Dağıtıcı adalet, her bireyin kendi payına düşeni almasını ifade ederken denkleştirici adalet, herkesin hukuki çerçevede eşit muamele görmesini ifade etmektedir¹⁰.

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile birlikte biçimlenmeye başlayan örgütsel adalet kavramı, çalışanın iş yerindeki başarısıyla ve tatmin olma derecesiyle bulunduğu örgütte

⁷ Zübeyir Bağcı, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9/19, Zonguldak 2013, s.165.

⁸ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5475c997bcd099.88549026 (27.11.2014).

⁹ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet> (26.11.2014).

¹⁰ Özlem Çakır, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkisi, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara 2006, s.17.

algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunun ilişkisi şeklinde değerlendirilmektedir¹¹. Her bireyin ilgi ve dikkatini çeken çevresel olay ve bilgiler birbirinden değişiklik göstermektedir. Bu değişikliği doğuran insanların birbirlerinden farklı ihtiyaçlara, güdülere, değerlere, inançlara ve tecrübelere sahip olmalarıdır. Bu değişiklikler, kişilerin çevreden algıladıkları ve ilgi duydukları olay ve bilgileri gruplama, işleme ve anlamlandırmada farklılıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır¹². Bu nedenle konuyla ilgili olarak literatürde çok çeşitli ve sayıda tanımlamaya rastlamak mümkündür;

Greenberg (1990) örgütsel adaleti, "çalışanların işleriyle ilgili konulardaki adalet algılamalarıyla ilgili bir kavram" olarak ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin temelini, organizasyonda çalışanların dürüstlük (eşitlik) algılamalarına dayandırmaktadır¹³.

Polyhart ve Ryan (1997) örgütsel adaleti, "çalışanların işleriyle ilgili içinde buldukları durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkiler ile ilgili bir kavram" olarak tanımlamaktadırlar¹⁴.

Beugre ve Baron (2001) ise örgütsel adaleti, "çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri ve çalıştıkları kurumla olan ilişkilerine yönelik algılamalarını içeren bir sosyal sistem" biçiminde tanımlamaktadır¹⁵.

Yapılan tanımlar doğrultusunda örgütsel adalet; örgütle ilgili yöneticiler tarafından alınan karar ve uygulamaların, örgütte bulunanlar tarafından olumlu bulunması olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde bireyler çevrelerinde gelişen olayların adil olup olmadığını değerlendirirken karşılaştıkları adaletsiz tutumlara karşı farklı tepkiler geliştirirler. Özellikle personelin işe alımı ile başlayan süreç, performansın değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, kararlara katılım, terfi, takdir edilme, iş dağılımı, gibi konuların yanı sıra yapılan düzenleme ve uygulamalar bireylerin geliştirdikleri bu tepkilerde etkin rol oynamaktadır. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığını,

¹¹ Aynura Aliyeva "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s.5.

¹² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.54.

¹³ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16/2, 1990, p.399.

¹⁴ Ann Marie Ryan and Robert E. Ployhart, "Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks" *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 72/3, 1997, p.309.

¹⁵ Constant D.Beugre and Robert A. Baron, "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology*, 31/2, Washington, DC 2001, p.326.

yöneticilerin adil davranıp davranmadığını, işlerin ve ödüllerin dağıtımında adaletin gözetilip gözetilmediğini, terfiler verilirken birilerinin kayırılıp kayırılmadığını sürekli denetlerler^{16,17}. Bu denetimler sonucunda adalet algısının olumlu bulunması hem çalışanlar için hem de örgütler için pozitif sonuçlar doğururken olumsuz bulunması negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumlu sonuçların başlıcaları; örgüte güven, iş performansı, örgüte bağlılık, performans artışı, yardımsever davranışlar, iş tatmini ve azalan çatışmalardır. Karşılaşılan olumsuz sonuçları ise; iş tatminsizliği, performans düşüklüğü hatta işten ayrılmalar biçiminde kendini gösterebilmektedir¹⁸.

1.1.2. Örgütsel Adalet Algısı İle İlgili Teoriler

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak “reaktif-proaktif” ve “süreç-içerik” boyutunda ele alınmış ve bu kavramlar da kendi içlerinde farklı teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmadığını düşündükleri uygulamalardan uzak durma girişimlerini ön plana çıkarırken çalışanların bu uygulamalara karşı gösterdikleri tepkileri incelemektedir. Öte yandan proaktif teoriler, daha çok çalışanların adaletsizlikleri gidermek üzere bulunduğu girişimlere odaklanmaktadır. Süreç teorileri, örgütlerde elde edilen kazanımların nasıl belirlendiği ve prosedürlerin adaletli işleyip işlemediği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan içerik teorileri, eldeki kazanımların dağıtımında adaletli davranılıp davranılmadığı üzerinde durmaktadır^{19,20,21}.

Birbirinden bağımsız olarak ele alınan reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu bir araya getirildiğinde adalet sınıflandırması dört farklı kategoride ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu adalet sınıflandırması Tablo 1’de gösterilmiştir.

¹⁶ Doruk Uysal Irak, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7/13, 2004, s. 26.

¹⁷ İçerli, a.g.m., s.68.

¹⁸ Salih Yeşil ve Selçuk Ferit Dereli, “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, *KSÜ İİBF Dergisi*, 2/1, Kahramanmaraş 2012, s.107.

¹⁹ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12/1, New York 1987, ss. 9-10.

²⁰ İçerli, a.g.m., s.70.

²¹ N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 2012, s.54.

Tablo 1: Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, 12/1, New York 1987, s.10.

Yukarıda Tablo 1’de gösterilen Reaktif-İçerik Teorileri’nden olan Eşitlik Teorisi’nde katkı ve kazanımların oranının dengeli biçimde gerçekleşmesi beklenmektedir. Proaktif-İçerik Teorileri’nden Adalet Yargı Teorisi kazanımların dağıtımını belirleyen dağıtım kararlarının adil olması ile ilgilenmektedir. Reaktif-Süreç Teorileri’nden Prosedür Adaleti Teorisi alınan kararların sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğuna bakılmaksızın kullanılan prosedürlerde süreçlerin kontrol edilebilmesi kararların adil olduğu hissi vermektedir. Proaktif-Süreç Teorileri’nden olan Dağıtım Tercihi Teorisi ise dağıtım prosedürleri tercihleri yapılırken doğruluk, dürüstlük, tutarlılık gibi etik kuralların göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir.

Tablo 2: Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklamaya Yardımcı Olan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmadıklarını düşündükleri uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil bulmadıkları politikalara veya prosedürlere nasıl tepki verirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, 12/1, New York 1987, s.16.

Tablo 2’de Adalet Teorisi kategorilerini açıklamaya yardımcı olan sorular yer almaktadır. Reaktif-İçerik ve Reaktif-Süreç sorularını ele alacak olursak, insanlar adaletsiz buldukları sonuçlara ve uygulamalara tepki vermektedirler. Gösterilen tepkiler algılanan adaletsizliklerin şiddetine göre ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Karşılaşılan aynı durumdaki eşitsizlik karşısında, bireyin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin farklı olması bireylerin farklı tepkiler sergilemesine neden olmaktadır. Öte yandan Proaktif-İçerik ve Proaktif-Süreç sorularında insanlar adaletin sağlanması için gayret göstermektedir. Çalışanlar adaletsiz buldukları uygulamalar ve süreçlerin düzeltilmesi yönünde çaba sarf etmektedir. Fakat burada da kişinin sahip olduğu kontrol gücü, içinde bulunduğu şartlar bu çabanın düşük ya da yüksek olmasını etkilemektedir.

1.1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların algılamış oldukları adaletsiz buldukları davranışlara karşı göstermiş oldukları tepki biçimlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler arasında Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Göreceli Yoksunluk Teorisi'ni sayabiliriz^{22,23,24}.

Robbins'e göre (1994), insanlar sahip oldukları tutumlar ile karşılaştıkları davranışlar arasında bir çelişki algıladıklarında, oluşan çelişkiyi ve rahatsızlığı azaltmaya çalışmaktadır. Çelişkiyi meydana getiren unsurların önemi ve insanların bu unsurları ne derece etkileyebileceği hakkındaki inancı gibi faktörler, insanın çelişkiyi azaltma arzusunu etkilemektedir²⁵.

Dağıtım Adaleti Teorisi, örgütte bireylere dağıtılan ödüller ve diğer kazançların dağıtımında denkleğin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Bu denklik; sahip olunan bilgi ve deneyime göre elde edilen kazanç, yapılan yatırımın karşılığı, kârın hesaplanması ve karşılaştırılması ile belirlenebilir. Çakır'a (2006) göre, Homans dağılımında eşitliği sağlamak adaletten ziyade adaletsizliğe neden olabilir, dağılımında denkliği sağlamak ise esas adaleti ortaya koyar. Buna göre dağılımında denklik kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yöntemiyle elde edilmektedir. Bunun yanı sıra Homans'a göre insanlar kârlarını sadece maddi ve sayısal boyutta değil, sosyal ve niteliksel boyutlarıyla da değerlendirmektedir²⁶. Teoriye göre bireyler, elde ettikleri kazanımlar yatırımlarından fazla olduğunda suçluluk hissederken elde ettikleri kazanımların yatırımlarından az olması durumunda kızgınlık duyacaklardır^{27,28}. Yapılan

²² Greenberg, *a.g.e.*, s.11

²³ İçerli, *a.g.m.*, s.71.

²⁴ İyigün, *a.g.m.*, s.55.

²⁵ Stephen P.Robbins, "Essential of Organizational Behaviour", (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), "Örgütsel Davranışın Temelleri", Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004, s.18.

²⁶ Çakır, *a.g.e.*, ss.33-35.

²⁷ Guillermina Jasso, "A New Theory of Distributive Justice", *American Sociological Review*, 45/1, Washington 1980, p.3.

dağıtımlar ve elde edilen kazanımlar sonucunda yapılan karşılaştırmalar eşitlik kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Öte yandan İyigün'e (2012) göre, Adams ve Weick tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi işi yapanlar yaptıkları iş sonucunda elde ettiklerini (çıktılar), o işi yapmak için verdikleriyle (girdiler) ilişkili olduğunu düşünürler. Ve de kendilerine ait girdi-çıkıtı oranlarıyla diğer bireylere ait girdi-çıkıtı oranlarını karşılaştırırlar²⁹. Çalışma ortamında girdiler; daha önceki iş deneyimlerini, eğitimini ve işteki gayret düzeyini içermektedir. Sonuçlar veya çıktılar ise bireyin bu değişimler sonucu edindikleridir. Bireyin öncelikle kendi çıktılarının, girdilerine oranını daha sonra diğer bireylerin çıktılarının, girdilerine oranlarıyla karşılaştırması neticesinde bir eşitlik hissetmesi durumunda eşitlik gerçekleşecektir³⁰.

Walster vd. (1973)'ne göre Eşitlik Teorisi, dört temel varsayım üzerine kurulmuştur³¹;

Bireyler, maksimum ödül elde etme gayreti içinde olacaklardır.

- 1) Çalışma grupları, ortak ödülü maksimize edebilmek için kendi aralarında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde bölüştürebilecek grup üyelerince kabul gören bir sistem geliştirebilirler.
- 2) İş görenler, eşitlikten uzaklaşmaya başladıkları hissine kapıldıklarında strese girerler.
- 4) Kendilerini eşitlik ilkesinden uzaklaşmış durumda hisseden bireyler, eşitliği yeniden sağlayarak, stresten kurtulma yolunda gayret gösterirler.

Eşitliği yeniden sağlamak için bireylerin sahip olduğu kazanımları veya girdileri değiştirerek gerçek eşitlik kurulabilir ya da bireyler sahip oldukları algılamalara başka uygun anlamlar yükleyerek psikolojik eşitlik sağlanabilir³².

Eşitlik Kuramı, örgüt çalışanlarının işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bakımından önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları işe ilişkin tutumları, işle ilgili planları ve iş çevresine ilişkin tepkileri etkilemektedir³³. Bireyler

²⁸ İyigün, a.g.m, s.55.

²⁹ Çev: Öztürk, a.g.e., s.55.

³⁰ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara 2007, s.147.

³¹ İçerli, a.g.m., s.72.

³² İyigün, a.g.m., s.56.

³³ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.148.

yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda eşitsizlik algısına kapılması ise bir diğer teori olan Göreceli Yoksunluk Teorisi'ni doğurmuştur.

Göreceli Yoksunluk Teorisi, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucu eşitlikten faydalanamadıklarına inanması durumudur. Crosby tarafından Göreceli Yoksunluk Teorisi'ne iki farklı anlam yüklemiştir: bireyin yaptığı karşılaştırmalar sonucu memnuniyetsizlik duygusu, diğeri ise algılanan adaletsizlik durumunu oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır³⁴.

Çakır'a göre, Eşitlik Kuramı ile Göreceli Yoksunluk Teorileri arasında yakın benzerlik vardır. Her iki teoride de bireyler, örgütlere sağladıkları katkılar sonucu elde ettikleri kazanımları kıyaslamaya gitmektedir³⁵.

1.1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Adil bulunan ve adil bulunmayan kazanımların paylaşılmasına nasıl tepki verileceği ile ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri çalışanların adil kazanımları nasıl elde edeceği ile ilgilenmektedir³⁶. Çalışanların örgütlerde karşılaştıkları tutumlara yönelik değerlendirmeleri onların yöneticileriyle aralarındaki ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Proaktif İçerik Teorisi'nin temelini oluşturan Adalet Yargı Kuramı'na göre, kazanımların dağıtımının adaletli olması için 6 unsurun bulunması gerekir. Bunlar³⁷;

- a. Uygunluk
- b. Ön yargılı olmamak
- c. Doğruluk
- d. Hata durumunda düzeltilebilme
- e. Tüm ilgilileri temsil etme
- f. Genel ahlak ölçülerine uygun olma

Adalet Yargı Kuramı'na göre kişiler, dağıtım kararlarını verirken adaleti sağlamak için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulamaktadırlar. Örneğin grubun üyelerinin birlikteliğini ve sosyal uyumlarını sürdürmenin ön planda

³⁴ Aliyeva, *a.g.e.*, s.12.

³⁵ Gözde Köse, "Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirleme Çalışmaları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2014, s.10.

³⁶ Greenberg, *a.g.e.*, s.10.

³⁷ Çakır, *a.g.e.*, s.34.

olduğu durumlarda ödüller, eşit paylaşım ilkesine dayanılarak bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmadan dağıtılmaktadır³⁸.

Proaktif İçerik Kuramlarından bir diğeri ise Adalet Güdüsü Kuramıdır. İçerli'ye (2010) göre Lerner tarafından ortaya atılan bu kuramda iş görenlerin asıl endişesi adalettir. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramında dağıtım uygulamalarını açıklarken öne çıkarttığı dört ilke şunlardır³⁹;

1. **Rekabetçi Adalet İlkesi:** Kazanımların dağıtımında çalışanların performansı göz önünde bulundurulmalıdır.
2. **Eşit Adalet Paylaşım İlkesi:** Kazanımların dağıtımı yapılırken sayısal bakımdan eşitliğe dikkat edilmelidir.
3. **Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi:** Kazanımların dağıtımı yapılırken çalışanların katkıları göz önünde bulundurulmalı ve çalışanlara katkılarıyla orantılı paylaşım ilkesi belirlenmelidir.
4. **Gerçek Adalet İlkesi:** Kazanımların dağıtımı yapılırken çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalı ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ilke benimsenmelidir.

Teoriye göre dağıtım ile ilgili kararlar alınırken, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki adalet ilkesine dayandırılmaktadır. Buna göre bir çalışanın elde ettiği kazanımlar için ortaya koyduğu gayret ile başkalarının hak ettikleri kazanımlara ne ölçüde ulaşabildikleri arasında doğrusal yönlü bir bağ bulunmaktadır⁴⁰.

Adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım adaletinden ibaret olduğu düşünülmeyle birlikte, daha sonraki çalışmalarda örgütsel adalet algılarının ortaya çıkmasıyla varılan sonuçların yetersiz kaldığı anlaşılmış ve süreç adaleti teorileri ortaya çıkmıştır⁴¹. Süreç odaklı yaklaşımlar birtakım kazanımların (ücret, terfi ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütsel kararlar verilirken ve örgütsel kararlar uygulanırken kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ile ilgilenirler⁴².

³⁸ Aliyeva, *a.g.e.*, s.13.

³⁹ İçerli, *a.g.m.*, s.75.

⁴⁰ İyigün, *a.g.m.*, s.57.

⁴¹ Köse, *a.g.e.*, s.16.

⁴² Gülden Eker, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.6.

1.1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorileri daha çok karar vermede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan Reaktif Süreç Teorileri, çalışanların kararların alınmasında izlenen süreçlere karşı vermiş oldukları tepki ile ilgilenmektedir. Örgüt elemanları kendisiyle ilgili konularda karar alınırken etkin rol oynamak isterler. Çalışanların süreçler üzerinde söz sahibi olduğu işlemlerde, söz sahibi olmadığı işlemlere göre işinden daha çok tatmin olduğu ve neticede çıkan kararları daha adil bulduğu ortaya çıkmıştır⁴³.

1.1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif Süreç Teorileri, adil uygulamalar gerçekleştirilirken en uygun prosedürün hangisi olduğuna cevap aramaktadır. Proaktif süreç teorilerinde öne çıkan Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Bu teoriye göre dağıtımda uygulanan prosedürler, dağıtım işini gerçekleştirenler tarafından adaletin sağlanmasına yaptığı katkı oranında tercih edilmektedir⁴⁴. Başka bir deyişle yöneticiler tarafından uygulanan prosedürlerin, örgütte belli amaçlara ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi vardır. Amaçları karşılamada en çok yardımcı olan prosedür yöneticiler tarafından tercih edilecektir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili olarak literatürde farklı görüşler göze çarpmakla birlikte geleneksel olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutuna değinilmektedir. Greenberg tarafından bu üç temel boyutun dört boyut olarak ele alınabileceğini belirtmiş ve bunun için etkileşim adaletinin, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki farklı boyuta ayrılabilceğini öne sürmüştür⁴⁵. Bu şekilde dörtlü bir sınıflandırma ilk olarak Colquit (2001)'in çalışmasında kullanılmıştır⁴⁶. Yapılan bu çalışma kapsamında örgütsel adaletin alt boyutları olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.

⁴³ Greenberg, *a.g.e.*, s.14.

⁴⁴ İçerli, *a.g.m.*, s.77.

⁴⁵ Jason A. Colquit, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 2001, p.386.

⁴⁶ Colquitt, *a.g.e.*, 2001, p.387.

1.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Çalışanların örgütlere katkıları sonucunda ücret ve terfi gibi edinimlerinin dağıtımında yönetsel kararların adillliğini sorgulayan dağıtım adaleti yakın bir geçmişe kadar örgütsel adalet algısını meydana getiren tek boyut olarak kabul görmüştür⁴⁷. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan dağıtım adaletine göre iş görenler işletmedeki kazanımları ile işletmedeki sorumluluklarını, işlerindeki uzmanlıklarını, sarf ettikleri çabanın miktarını ve işlerine yönelik diğer katkılarını karşılaştırmaktadırlar.

Morton Deutsch, dağıtımın adillliği ile ilgili olarak üç önemli kuraldan bahsetmektedir⁴⁸;

1. **Hakçalık**: buna göre kazanımların dağıtımında çalışanın yatırımına bakılmalıdır. İşbirliğine dayalı dağıtım adaleti için kabul gören baskın kural budur.
2. **Eşitlik**: buna göre kazanımların dağıtımında çalışanların ne kadar yatırım yaptıklarına bakılmaksızın eşit bir dağıtım gerçekleştirilmelidir. Bu kural temel amacın eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi biçimindeki ilişkilerde geçerli olmaktadır.
3. **Gereksinim**: buna göre kazanımların dağıtımında iş görenlerin mutluluğu dikkate alınmalıdır. Bu kural temel amacın kişisel gelişim ve kişisel mutluluk olduğu ilişkilerde geçerlidir.

McFarlin ve Sweeney (1992), dağıtım adaleti algısının genellikle ücretten tatmin gibi kişisel sonuçları etkilediğini ifade etmektedirler⁴⁹. Dağıtım adaletsizliği, diğer çalışanların aldığı ödülle kıyaslandığında umduğu ödülü alamadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaletsizliği algılandığı durumlarda kızgınlık ve örgütsel yapıya zarar verebilecek diğer olumsuz davranışlarla karşılaşmaktadır⁵⁰. İcerli ise (2010) dağıtım adaletini sonuçlara odaklı bir adalet boyutu olarak görmüş ve sonuçların adillığının algılanmasını temsil etmekte olduğunu ifade ederek, dağıtım adaletinin ücret,

⁴⁷ Atilla Yelboğa, "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 12/2, İzmir 2012, s.172.

⁴⁸ Kemal Poyraz, Hakan Kara Ve Seydi Ahmet Çetin, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/9, Isparta 2009, ss. 76.

⁴⁹ Dean B. McFarlin ve Paul D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice Perspective". *Personal Review*, 66/4, 1992, p.616.

⁵⁰ Constant Beugre, "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess an African Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 13/7, 2002, p.1093.

terfi vb., kazanımlara yönelik algıların sonuçlarını gösteren algılar olduğunu belirtmektedir⁵¹.

1.1.3.2. Süreç Adaleti

Örgütte bulunan yöneticilerce çalışanlarla ilgili alınan kararlar genellikle çalışanları ekonomik, fizyolojik, sosyal olarak etkilemektedir. Bu durum bireyleri kararların adil olup olmadığını sorgulamaya sevk eder. Bireyler sonuçların belirlendiği süreçleri adil olarak algıladıkları zaman istemedikleri bir sonuçla karşılaşmış olsalar dahi olumlu değerlendirme eğiliminde olurlar. Başka bir deyişle, söz hakkı geçtiği süreçlerin sonuçları adil olmasa dahi dışında kaldığı süreçlerin sonuçlarına göre daha adil bulurlar.

Leventhal tarafından süreç adaletinin etkilendiği faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar⁵²:

1. Organizasyon içinde uygulanan süreçler arasındaki tutarlılık
2. Karar vericilerin ön yargılarından etkilenme derecesi
3. Karar almada uygulanan süreçleri etkileyen bilgilere olan güven derecesi
4. Alınan kararların sahip olduğu netlik ve onları değiştirebilme imkânları,
5. Dağıtımla ilgili süreçlerin etik değerlerle olan uyumu
6. Grup yapısı.

Dağıtım adaleti esas itibarıyla çalışanın örgütüne yaptığı katkı sonucunda elde ettiği ödüllerin ve kazanımların miktarına ilişkin bir değerlendirme iken süreç adaleti söz konusu bu kazanımların çeşitleri ve miktarlarının belirlenmesinde kullanılan yöntem, süreç ya da politikadaki adalet derecesine ilişkin bir değerlendirmeyi ifade etmektedir⁵³.

Thibaut ve Walker tarafından ileri sürülen Kişisel Çıkar Teorisi, daha çok süreç adaletinin etkilerini açıklama amacıyla olan teorilerin temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Kişisel Çıkar Teorisi'ne göre kişiler, diğer kişilerle girmiş oldukları etkileşimler esnasında kendi kazançlarını maksimize etme çabasında

⁵¹ İçerli, a.g.m., s.79.

⁵² Gülbeniz Akduman, Zeynep Hatipoğlu ve Zeki Yüksekbilgili, "Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, 2015, s.4.

⁵³ Belma Keklik ve Nurcan Coşkun Us, "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18/2, Isparta 2013, s.147.

bulunmaktadırlar⁵⁴. Bu amaçla, kendi elde ettikleri sonuçları diğerlerinin elde ettikleri sonuçlarla kıyaslarlar. Bunu yaparken iki farklı yol izlerler. Ya kendilerinin ve diğerlerinin kazandıkları ödülleri hangi yolla elde ettiklerini kıyaslarlar ya da kendilerine ve diğerlerine nasıl davranıldığını karşılaştırırlar⁵⁵. Karar alıcıların çalışanlara karşı dürüstçe ve nazikçe davranış sergilemesi, çalışanlara yönelik alınan kararlar hakkında vaktinde bildirim yapması, kurallara saygı göstermesi gibi davranışları, çalışanların örgütün içindeki süreç adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır⁵⁶.

1.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, karar alma sürecinde ne söylendiğinden çok nasıl söylendiğine ve karardan etkilenenlerin nasıl anladığına ilişkin bir adalet algılamasıdır⁵⁷.

Bies ve Moag tarafından etkileşim adaleti, süreçlerin uygulanması sırasında çalışanların karşılaşmış olduğu kişilerarası davranışların niteliği ifade edilmiştir. Etkileşim adaletinde öne çıkan dört kriterden söz edilmektedir. Bunlar⁵⁸:

1. **Saygı**; kaba davranışlar sergilemekten kaçınmak, nazik ve kibar olmaya özen göstermek,
2. **Uygunluk**; uygunsuz davranışlar sergilemekten, uygunsuz sorular sormaktan ve önyargılı yorumlar yapmaktan kaçınmak,
3. **Doğruluk**; iletişimde dürüstlüğü ön planda tutmak,
4. **Gerekçe**; kararlarla ilgili net ve yeterli açıklamalar yapmak.

Greenberg (1993), belirlenen etkileşim adaletinin dört kriterini iki grupta incelemiştir. İlk grupta saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, ikinci grupta dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak açıklamıştır⁵⁹. Çalışanlar, süreçler uygulanırken kendileriyle iletişim kurulmasından ve uygulanacak kararların kendilerine zamanında bildirilmesinden son derece memnuniyet duymakta ve iletişim sürecinde samimiyet ve nezaket beklemektedirler. Burada etkileşim adaleti, karar

⁵⁴ İyigün, a.g.m., s.59.

⁵⁵ Ayça Aysun Görgülüer, “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 2013, s.38.

⁵⁶ Greenberg, a.g.e., p.411.

⁵⁷ Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2010, s.283.

⁵⁸ Köse, a.g.e., s.20.

⁵⁹ Greenberg, a.g.e., p.411.

vericilerle süreçleri uygulayan çalışanlar arasındaki iletişimin önemine dikkat çekmektedir⁶⁰.

Greenberg etkileşim adaleti kriterlerinden olan saygı ve duyarlılık değerlerinin, dağıtım adaletinde kişilerarası değerler olarak kabul edilebileceğini; nedeni ise kararların sonuçlarına yönelik tepkilere yol açabilecek olmasını öne sürmektedir. Öte yandan gerekçeyi açıklama yönünden, süreç adaletinin kişilerarası bir değeri olarak ele alınabileceğini; nedeni ise çalışanlara yapılan açıklamaların süreci yapısal bakımından değerlendirebilmek için yeterli bilgiyi verdiğini ileri sürmektedir. Yöneticilerce iş görenlere karşı nezaket gösterilmesi ve onlara karşı duyarlı olunmasının yanı sıra alınan kararların açıklamasının çalışanlara dürüstçe bildirilmesi durumunda, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları olumlu yönde artacaktır^{61,62}.

Öte yandan Greenberg etkileşim adaletini kişilerarası adalet (insanlara karşı nasıl davranıldığıyla ilgili adalet boyutudur ve daha çok dağıtım adaletiyle ilgilidir) ve bilgisel adalet (süreçlerle ilgili verilen bilgilerin miktarıyla ilgilidir ve daha çok süreç adaletiyle ilişkilidir) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ancak bu ayırım Colquit (2001)'in çalışmasına kadar bilimsel olarak test edilme şansı bulamamıştır⁶³.

1.1.3.4. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, kişilerin birbirlerine karşı davranışlarında gösterdiği hassasiyettir. Yani kişileri etkileyen kararlardan sorumlu olan karar alıcıların kararlardan etkilenen bireylere karşı nezaket çerçevesi içerisinde saygın ve nazik davranmasıyla ilgilidir⁶⁴.

Bu adalet boyutu dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilgili olup belli bir duruma ilişkin kazanımlar üzerine odaklanmaktadır. Kişilerarası davranışlar tarafların adalet algıları üzerinde etkili olduğu için yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışlarında mümkün olduğunca saygı ve nezaket içerisinde bulunmaya özen göstermeleri gerekmektedir^{65,66}.

⁶⁰ İyigün, a.g.m., s.59.

⁶¹ Colquit, a.g.e., s.386.

⁶² İçerli, a.g.m., s.87.

⁶³ Pınar Süral Özer ve Gülden Eker Urtekin, "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, Kayseri 2007, ss. 107-108.

⁶⁴ Colquit, a.g.e., s.427.

⁶⁵ Robinson, a.g.e., s.11.

⁶⁶ Eker, a.g.e., s.23.

1.1.3.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet prosedürlerin uygulanması ve kazanımların dağıtımının nasıl gerçekleştirildiği bireylere açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, dağıtım kararlarının uygulaması mantığının karardan etkilenen çalışanlara yeterli oranda, açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılmasıyla ilgilenmektedir. Diğer taraftan bilgisayarlı adalet süreci adaletin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Uygulanan işlemler sürecinde bilginin ne derece paylaşıldığını yansıtır^{67,68}.

Yöneticiler tarafından alınan kararların gerekçelerinin ayrıntılı ve net biçimde çalışanlara açıklanması, bireylere yöneticiler tarafından değer verildiği algısını oluşturmada ve bireyler kendilerine adil davranıldığını algılama eğilimini göstermektedir⁶⁹.

Süreç adaleti, çalışanların örgütsel destek anlayışına yön vererek diğer parametreleri şekillendirirken, kişilerarası ve bilgisayarlı adalet otoriteyi kullananlar ve otoritenin kararlarından etkilenenler arasındaki adalet algılayışına yön vererek diğer adalet değişkenlerini etkilemektedir^{70,71}.

Örgütsel adaletle ilgili son yıllarda yapılan araştırmalarda birçok değişken ele alınmıştır. Yapılan bu çalışmada örgütsel adaletle doğrudan ilişkisi olan iş tatmini incelenmektedir.

1.2. İş Tatmini

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak ve emellerine ulaşmak için girdikleri örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışların sonucu olarak iş yaşamıyla ilgili bir takım çıkarımlarda bulunmaktadır. İnsanlar bir takım ihtiyaçlarını karşıladıklarında ve bazı amaçlarına ulaştıklarında mutluluk duyarlarken ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında ve emellerine ulaşamadıklarında ise mutsuzluk yaşamaktadırlar. Örgütte üretim faktörlerinden en önemlisi olan “insan” faktörünün, yöneticiler tarafından makine olarak görülmekten vazgeçilip sosyal bir varlık olarak kabul edilmeye başlamasıyla birlikte çalışanların ihtiyaçları da bu doğrultuda giderilmeye çalışılmıştır. Çalışanların iş tatmininin yüksek tutularak iş performansı ve örgütte verimliliklerinin artırılması

⁶⁷ Colquit, *a.g.e.*, s.427.

⁶⁸ Eker, *a.g.e.*, s.24.

⁶⁹ Aliyeva, *a.g.e.*, s.25.

⁷⁰ Colquit, *a.g.e.*, s.427.

⁷¹ Eker, *a.g.e.*, s.24.

örgütsel hedeflerin benimsenmesinde ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların günlük yaşamının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği düşünülmesi bile çalışma yaşamında etkili olduğu kadar bireyin kendisi ve çevresiyle olan ilişkisinde de etkin rol oynayan iş tatmininin önemini ifade etmeye yetecektir. Yapılan iş, insanları maddi açıdan etkilediği gibi psikolojik ve sosyal açıdan da etkilemektedir. İş tatmininin bireysel açıdan önemli olmasının diğer bir nedeni de beden sağlığıdır. İşinden memnun olan bireyler daha az stres yaşadıkları için daha sağlıklı ve uzun yaşarlarken, iş memnuniyeti düşük bireyler daha çok stres altında kalırlar ve bu bireylerde kalp rahatsızlıkları, mide rahatsızlıkları gibi birçok bedensel rahatsızlıklar görülmektedir.

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

İnsanların işiyle arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan “iş tatmini” kavramıyla ilgili olarak literatürde çok sayıda tanımlamalar yapılmıştır. “İş tatmini, yapılan işe ait özelliklerin işi yapanlar tarafından değerlendirilmesi sonucu işin çalışanlarda bıraktığı pozitif duygudur. Başka bir ifadeyle, iş tatmini, bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi neticesinde işine yönelik duyduğu haz ve olumlu duygu durumudur”⁷².

İş tatmini teorik olarak ilk önce Maslow’un (1954) “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve Herzberg’in (1959) “Çift Faktör Kuramı” ile kavramsallaştırılmıştır. Wroom (2004) iş tatminini, “çalışanın işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan hoşnut kalınan bir hal veya olumlu hissi bir durumdur” şeklinde tanımlamaktadır⁷³.

İş tatmini Robbins tarafından, “bir bireyin işine karşı genel tutumudur” şeklinde tanımlanmıştır. Kişinin işinde önem verdiği değerlerin gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi sonucu algılamasından kaynaklanan değerlerin kişinin gereksinimleriyle uygunluğu ölçüsünde gösterilen reaksiyondur. İş tatmini; çalışılan örgütün özelliklerinin, örgütte yapılan işin niteliğinin, bireysel ihtiyaçlar ve değerlerin sonucu insanların yaptıkları iş hakkında sergiledikleri tavırların toplamıdır⁷⁴. İş tatmini,

⁷² (<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>) (26.07.2016).

⁷³ Görgülter, *a.g.e.*, s.74.

⁷⁴ Dilek Toplu, “Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini”, **Yayınlanmamış Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1998, s.33.

bireyin yaptığı işi memnuniyet verici ve zevkli bir duygu olarak görmesinin sonucudur⁷⁵. Barutçugil ise (2004) iş tatminini “bir çalışanın yaptığı işinden elde ettiği gereksinimleriyle kişinin kendisine ait değer yargılarının örtüştüğü veya örtüşmesine imkan sağladığının farkına varması durumunda yaşamış olduğu bir his” olarak ifade etmiştir⁷⁶.

Dereli ve Yeşil’in (2013) tespitine göre, Hodgetts iş tatminini “çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal tepki” olarak tanımlamıştır. Çoğunlukla çalışanlar içinde buldukları örgütten elde ettikleri çıktılarını, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ya da aşılmasından etkilendiğini belirtmiştir⁷⁷. İş tatmini çalışanların yaptıkları işe karşı ve içinde buldukları örgüte karşı inanç, duygu, bilgi, davranış ve değerlendirmelerini içeren tutumlarıdır. Kişi yaptığı işe karşı edindiği deneyimler sonucu olumlu bir duygu hissediyorsa iş tatmini vardır ama kişi işine karşı olumsuz bir tutum sergiliyorsa iş tatmini daha azdır veya yoktur⁷⁸. Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi genel olarak çalışanların yaptığı işten ve işiyle ilgili etmenlerden duyduğu haz ve olumlu düşüncelerdir.

Birey içinde bulunduğu çalışma ortamından haz alıyorsa tatmin olduğu, haz almıyorsa tatminsizlik yaşadığı anlamı çıkarılabilir. Bireyin tatmin olup olmadığını belirleyen içsel ve dışsal birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle bu konuda yapılan araştırmalar çalışanlara haz ve mutluluk veren faktörlerin, yani tatmin eden unsurların ayrıntılarının tespit edilmesinde büyük fayda sağlayabilir⁷⁹.

Keser’in (2009) tespitine göre, Hackman ve Oldham İş Özellikleri Kuramı’nda iş tatmininin sağlanmasında, işin beş temel özelliğinin bulunması gerektiğini savunmaktadır⁸⁰. Bunlar;

- İş için yeterli beceri,
- İş benimsenme,

⁷⁵ Mehmet Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Tatminlerinin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergileri*, 2014, 6/1, s.251-257.

⁷⁶ İsmet Barutçugil, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, 388-390.

⁷⁷ Selçuk Ferit Dereli ve Salih Yeşil, “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Çalışma” Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Örneği, Maraş 2013, s.108.

⁷⁸ Edip Örüçü, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır, “Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Manisa 2006, Cilt:13, Sayı:1. s.40.

⁷⁹ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009, s.98.

⁸⁰ Keser, a.g.e., s.99.

- İşin anlamı,
- İş yapılırken çalışana tanınan özerklik,
- Gösterilen performans karşılığında alınan geribildirimdir.

İş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki grupta ele almak mümkündür. İçsel iş tatmini çalışanların yaptıkları görevlerin nitelikleri bakımından kendilerini nasıl hissettikleriyle açıklanmaktadır. Dışsal iş tatmini ise çalışanların görevleri dışında ve çevresinde dışsal durumlara karşı hissettiklerini ifade etmektedir⁸¹. Genellikle içsel iş tatmini bireylerin çalışma esnasında hissettikleri tatmini ifade etmektedir. İçsel iş tatmini başarılı olma, tanınma, takdir alma, işin yapısı, işle ilgili sorumluluk terfi ve yükselme gibi işin içsel niteliğine dair tatminkarlıklardan oluşmaktadır. Dışsal tatmin çalışanların gördükleri işin karşılığı olarak elde ettikleri kazanımlarla (iş garantisi, yeterli ücret, sağlık güvencesi vb.) alakalı tatmindir^{82,83}.

İş tatmini hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bireysel açıdan ve örgütsel açıdan önemlerini ayrı değerlendirmek mümkündür. Bireysel açıdan iş tatmininin önemi düşünüldüğünde çalışılan iş, hem ekonomik, hem psikolojik olarak bireylerin yaşamlarında kayda değer bir role sahiptir. İş ortamında harcadığı zamanın hoş geçmesi bireyin iş tatminini olumlu etkilemekte psikolojik durumu da buna paralel olarak uyum sağlamaktadır. Bireysel açıdan iş tatmininin düşük olması durumunda kişi psikolojik ve ekonomik olarak hatta beden sağlığı açısından sıkıntı yaşayacaktır.

İş tatmini örgütsel bakımdan da son derece önemlidir. Örgütlerin ulaşmak istediği hedefleri yakalaması bakımından çalışanların iş tatmininin dikkate alınması, onların iş tatmini seviyelerinin yüksek seviyelere çıkarılması gerekmektedir. İş tatmininin yüksek tutulması, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmakta, verimliliğini ve performansını yükseltmekte, daha çok olumlu katkılar yapmasına olanak sağlamaktadır. İş tatminsizliği örgütlerde bireylerin olumsuz davranışları (işe geç gelme, işten erken

⁸¹ Maria Tsourela, Anna Maria Mouza ve Dimitris Pashaloudis, "Extrinsic Job Satisfaction of Employees, Regarding Their Intention to Leave Work Position: A Survey in Small and Medium Enterprises", *Management of International Business and Economics Systems*, 2008, p. 249-261.

⁸² Cemile Açıkalin, "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kütahya 2011, Sayı: 31, ss.237-254.

⁸³ Özlem Köroğlu, "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul 2012 Cilt: 13, Sayı:2, ss. 275-289.

ayrılma, işi aksatma) sonucunda performansın düşmesine ve örgütsel maliyetlerin artmasına yol açacaktır.

İş tatmini bireylerin yaşam tatminlerini de doğrudan etkileyen bir kavramdır. Birey çalıştığı iş yerinde yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerini geliştirmesi durumunda kendi yaşamını daha anlamlı ve değerli bulmasında iş tatmini etken bir faktör olacaktır. Bireyin yaşamında çok etken bir faktör olan iş tatminini daha iyi analiz edebilmek için iş tatmini teorilerini iyi anlamak gerekmektedir.

1.2.2. İş Tatmini Teorileri

İş tatmininin sistemli bir şekilde tetkik edilmesi ilk olarak motivasyon kuramları ile gerçekleştirilmiştir. İş tatminini ilk işleyen başlıca çalışmalar, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi gibi motivasyon teorileridir^{84,85,86}. İş tatmini teorileri genel olarak motivasyon kavramı içinde kapsam (içerik) ve süreç (dışsal) teorileri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Kapsam teorileri insanları "neyin" motive ettiği üzerine dururken, süreç teorileri davranışın "nasıl" motive edildiği üzerine odaklanmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi kapsam teorilerinin en güçlü savunucularıdır. Öte yandan Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Teorisi süreç teorilerinin önde gelen savunucularıdır^{87,88,89}.

1.2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri bireyin içinde bulunduğu duruma göre belirli yönde davranışlar sergilemesine önem vermektedir. Şayet yöneticiler, çalışanları belirli yönde

⁸⁴ İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul 2005, Cilt:6, Sayı:2, s.294.

⁸⁵ Boran Toker, "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, İzmir 2007, Cilt: 2 (6), s.594.

⁸⁶ Aliyeva, *a.g.e.*, s.38.

⁸⁷ Andrew J. Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Edition: 3, Ankara 2005, ss.104.

⁸⁸ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, Edition: 8, 2007, ss.256-280.

⁸⁹ İlker H. Çarıkçı, "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta 2000, Cilt: 5, Sayı: 2, s.159.

davranışa sevk eden faktörleri anlayabilirse çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda davranış sergilemesi için çözüm bulabilecektir⁹⁰.

1.2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teoriye göre insanların iş tatmini hiyerarşik bir düzen içinde gösterilmektedir. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır⁹¹,⁹².

- Birey sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar sergilemektedir.
- Bireyler ihtiyaçlarını giderirken belli bir sırayı takip ederler. Öncelikle alt sıralardaki ihtiyaçlar giderilmelidir. Alt sıradaki ihtiyaçlar karşılanmadan üst sıradaki ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir davranış sergilenmemektedir.



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Tablo 3'te bireylerin ihtiyaçları 5 farklı düzeyde ifade edilmiştir. Bireylerin ihtiyaçları temel fizyolojik ihtiyaçların bulunduğu piramidin tabanından kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunan piramidin ucuna doğru gerçekleşmektedir. Tabloya göre birey öncelikle temel ihtiyaçlarını giderdiği daha sonra da sırasıyla güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderme çabasında olduğu

⁹⁰ Mullins, *a.g.e.*, s.256.

⁹¹ Dubrin, *a.g.e.*, s.102.

⁹² Sezen Ünlü, *İş Yaşamında Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir 2013, s. 5-16.

kabul edilmektedir. Birey alt seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamadan üst sıradaki ihtiyaçlara sahip olmayacağı varsayılmaktadır.

Maslow insan gereksinimlerini şu şekilde sınıflandırmıştır^{93,94,95,96,97}.

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanlar sadece yaşamını sürdürmek için açlık, susuzluk, uykusuzluk, seks gibi ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu ihtiyaçlar çeşitli aralıklarla ortaya çıkmakta olup diğer ihtiyaçlara göre öncelik taşımaktadır.

Güvenlik İhtiyaçları: Birey fizyolojik ihtiyaçları karşıladıktan sonra tehlike ve korku gibi etmenler karşısında korunma ihtiyacı duymaktadırlar. Yani güvenlik içinde olma ihtiyacı duymaktadırlar.

Sosyal İhtiyaçlar: İnsanlar sosyal bir varlık olmalarından dolayı diğer bireylerle birlikte yaşamak, birileri tarafından sevilme, kabul görülmek hissine sahiptir. Bu his insanların doğasından kaynaklanan evrensel bir gereksinimdir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: Bireyler çevresindeki kişilerin dikkat ve ilgisini çekerek onların saygısını kazanmak isterler. Çünkü birey toplumdaki statüsünü kendisine verilen itibarla değerlendirir. Diğer bir deyişle bu gereksinimler bağımsız olma, saygı görme, kendine güven, başarılı olma gibi ihtiyaçlardır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Son aşamada ise birey sahip olduğu potansiyeli geliştirme, yeteneklerini en iyi şekilde kullanma ve problem çözüme yaratıcı çözümler üretme ihtiyacı güderler.

Örgütler için değerlendirecek olursak fizyolojik ihtiyaçlar, uygun çalışma koşulları, yeterli ücret, yemek, giyim, ulaşım gibi olanakların sağlanması iş memnuniyetini arttıracaktır. Güvenlik ihtiyaçları, iş güvenliği, emeklilik, sigorta, sosyal haklar ve sağlık giderleri gibi unsurlar da iş tatmininin olumlu bulunup bulunmamasında belirleyici rol oynayacaktır. Sosyal ihtiyaçlar yönetici ile iş arkadaşları arasında iletişim, iyi ilişkiler kurma, etkinlikler düzenleme ve etkinliklere katılma iş tatmininin sağlanmasında etkindir. Kendini gösterme ihtiyacı, içinde bulunduğu örgüt içinde olumlu bir imaj geliştirme, fark edilme, övgü alma, tanınma, vb., statü sahibi olma ve bu statüsüne uygun bir maaş alması iş tatmininin düzeyinde belirleyici etkenler olarak değerlendirilmektedir. Kendini tamamlama ihtiyacı ise, yeni fırsatlar yaratma,

⁹³ D.B. Mcfarlin and P.D. Sweeney, "Organizational Behavior Solutions For Management", 2002, s. 82-107.

⁹⁴ S.R. Robbins and T.A. Judge, "Motivation Concepts", Organizational Behavior, 2009, s. 206-234.

⁹⁵ Mullins, a.g.e., s.257-265.

⁹⁶ Ünlü, a.g.e., s.6.

⁹⁷ Toplu, a.g.e., s.40.

yaptığı işin zorluğu ve önemi, ilerleme imkânı olması, eğitim alma veya verme gibi gereksinimler iş tatminini etkileyen diğer önemli unsurlardır^{98,99,100}.

Buradaki hiyerarşik yapıya göre tatminin seviyesinin arttırılabilmesi için insanların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.

1.2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg'in ortaya çıkarıp geliştirdiği bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndan sonra en yaygın kuram olarak görülmektedir. Çift Faktör Teorisi iş tatmini ile geliştirilen en mühim teorilerden biri olarak göze çarpmaktadır. Dubrin'e (2005) göre, Herzberg iş tatminini ve tatminsizliğini etkileyen faktörleri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki grupta ele alınmaktadır¹⁰¹.

Motive Edici Faktörler: çalışanların, motivasyon ve iş tatminini belirleyen başarı, tanınma, takdir görme, statü, sorumluluk, ilerleme gibi motive edici unsurları kapsamaktadır, ve bu unsurlar varsa kişinin iş memnuniyeti yüksek olacağından çalışma isteği de artacaktır. Eğer bu faktörler eksik ya da yetersiz olduğu algılanırsa iş tatmini azalacaktır^{102,103,104}.

Hijyen Faktörler: maaş, ücret, örgüt yönetimi ve politikası, çalışma şartları, iş güvenliği gibi hijyen faktörleri olması durumunda iş tatmini için uygun bir ortam olduğundan bahsedilebilir. Başka bir ifadeyle bu faktörler iş tatmini için asgari unsurlar olup iş tatmininin vazgeçilmezleridir. Eğer bu faktörler yoksa iş tatmini de olumsuz etkilenecektir¹⁰⁵.

⁹⁸ Mullins, *a.g.e.*, s.259.

⁹⁹ Sweeney and Mc Farlin, *a.g.e.*, s.88-96.

¹⁰⁰ Robins and Judge, *a.g.e.*, s.206-234.

¹⁰¹ Dubrin, *a.g.e.*, s.105.

¹⁰² Sweeney and Mc Farlin, *a.g.e.*, s.88.

¹⁰³ Mullins, *a.g.e.*, s.261-262.

¹⁰⁴ Robbins and Judge, *a.g.e.*, s.206-234.

¹⁰⁵ Robbins and Judge, *a.g.e.*, s.206-234.

1.2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland geliştirdiği bu kurama göre, bireyler hayatları boyunca farklı gereksinimlere sahip olmaktadır. Bireyler bu gereksinimleri deneyimleri yoluyla öğrenmektedirler. Bu teoriye göre bireyin üç grup gereksinimi söz konusudur^{106,107}.

- Başarı ihtiyacı,
- İlişki kurma ihtiyacı,
- Güç kazanma ihtiyacıdır.

Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan birey iş yaşamında daha sorumluluk sahibi gerektiren işleri, zor işleri ve zor hedefleri başarabilme güdüsüyle hareket etmektedir. Yapılan işin güç ve sorumluluk gerektiren iş olması çalışanın tatmin düzeyine olumlu ya da olumsuz şekilde yön vermektedir.

Bireyin toplumsal niteliğe sahip olması onun diğerleriyle arkadaşlık kurma ve bir grup içinde çeşitli seviyelerde ilişki kurması ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışan, vaktinin büyük kısmını geçirdiği iş yerindeki arkadaşlarıyla kurduğu sosyal ilişkiler neticesinde iş memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine göre davranışlar göstermektedir¹⁰⁸.

Kişinin çevresine hakîm olma isteğinden kaynaklanan güç kazanma ihtiyacını, içinde bulunduğu örgüt sağlıyorsa, kişi güç ve otoritelerini geliştirerek başkalarını etki altına alabilmekte ve gücünü koruma eğilimine sahip olmaktadır. Elinde güç bulduran kişinin, başkalarını etki edecek bir güce sahip olmayan kişiye göre iş tatmini farklılık göstermektedir.

1.2.2.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer tarafından Maslow'un kuramını desteklemek ve eksiklerini gidermek amacıyla ortaya atılan bu kuram ihtiyaçları var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) olarak incelemiştir. Maslow'un "doyumdan sonra üst

¹⁰⁶ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 2008. S.168-198.

¹⁰⁷ Ünlü, *a.g.e.*, s.9.

¹⁰⁸ Luthans, *a.g.e.*, s168-198.

basamağa geçilir” fikrine Alderfer, tatminsizlik durumunda oluşan “hüsran-gerileme” kavramlarını da ilave etmiştir¹⁰⁹.

ERG Kuramı’na göre ihtiyaçlar hiyerarşik yapıya sahip değildir. Bireyin sahip olduğu yetenek ve gereksinimlerine göre ihtiyaçlar yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilmektedir. Yani bütün ihtiyaçlar aynı zamanda aktif halde görülebilmektedir. Alderfer’e göre ilişki kurma veya geliştirme ihtiyacını karşılayamayan birey var olma ihtiyacına geri dönecek ve daha çok ona önem verecektir^{110,111}.

ERG Kuramı’na göre ilişki kurma ihtiyacının karşılanamaması, var olma ihtiyacının daha üst düzeyde tatmin edilmesini olanak vermektedir. Kişi gelişme ihtiyacını daha az tatmin edebilmesi durumunda daha fazla ilişki kurma ihtiyacına yönelecektir.

İş tatminine yönelik diğer teoriler ise “Süreç Teorileri” olarak ele alınmıştır. Kapsam teorileri iş tatminini ele alırken daha çok bireyi etkileyen içsel faktörler üzerine odaklanmaktadır. Süreç teorilerinde bireyi etkileyen dışsal faktörler vurgulanmaktadır.

1.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insanların gereksinimlerini karşılamada kullanılan amaç denilebilecek dışsal faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır¹¹². Başka bir ifadeyle, süreç teorileri bireylerin davranışlarının nasıl başladığını, nasıl devam ettirdiğini ve nasıl sonlandırıldığını açıklamayı amaç edinmektedir. Başlıca süreç teorileri; Davranış Şartlandırma Kuramı, Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı olarak sınıflandırılmıştır^{113,114}.

1.2.2.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi

Pavlov ve Skinner tarafından ortaya atılan Davranış Şartlandırma Kuramı’na göre bireyler, göstermiş oldukları davranış sonucunda haz duyuyorsa birey aynı

¹⁰⁹ Erol Eren, “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınlar, 9. Baskı, İstanbul 2010, s.511.

¹¹⁰ Barutçugil, *a.g.e.*, s.376.

¹¹¹ Aliyeva, *a.g.e.*, s.48.

¹¹² Şimşek, Akgemici ve Çelik, *a.g.e.*, s.86.

¹¹³ Grenbeerg, *a.g.e.*, p.89.

¹¹⁴ Ünlü, *a.g.e.*, s.10.

davranışı tekrarlama eğilimine girecektir. Öte yandan birey göstermiş olduğu davranış sonucu acı hissediyorsa aynı davranışı tekrarlama eğilimine girmeyecektir^{115,116}.

Bireyin davranışları sonucunda karşılaşmış olduğu sonuçları yorumlayıp davranışlarını yönlendirmesi Thorndike'nin "etki kanunu" ile açıklanmaktadır. Bu kanuna göre birey sergilediği davranışların mutluluk vermesi durumunda davranışları tekrarlama, ızdırap ve üzüntü veren davranışlardan ise uzak durma eğilimine girmektedir^{117,118}. Yöneticiler tarafından ödüllendirme ve cezalandırma faaliyeti ile bağ kurulursa, birey davranışı sonucunda ödül aldığı zaman iş tatmini artarken, ceza alırsa davranışı tekrar sergilemekten kaçınacaktır. Uygulanan ödüllendirme ve cezalandırmaların da adaletsiz olduğu hissine kapılırsa kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma tavırlarına yönelecek ve iş tatmini de azalacaktır.

1.2.2.2.2. Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne (Expectancy Theory) göre üç farklı varsayım göze çarpmaktadır. İlk varsayıma göre, bir davranışın oluşmasına neden olan faktörlerin, "kişinin spesifik özellikleri ve çevresel koşullarının birlikte etkisi" ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Bir başka varsayıma göre, "her bireyin diğer bireylerden farklı istek, ihtiyaç ve amaç" sahibi olduğudur. Bu farklı arzu ve amaçlar ödüllendirme yapılırken göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Son varsayıma göre ise, "bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri ödüllere algılarına göre kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından seçim yapmak" durumunda olduklarıdır^{119,120}.

Vroom, iş tatmininin meydana gelmesinde sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasındaki farklılıkların dikkat alınması gerektiğini belirtmektedir¹²¹.

İlk varsayıma göre gösterilen davranış sonucu bireyin beklediği gibi bir durumsa ödülün çekicilik durumu pozitif ve iş tatmini de olumlu olacaktır. Aksi durumda kişi ödüle kayıtsız kalacak ve iş tatmini daha düşük olacaktır. İkinci varsayıma göre birey

¹¹⁵ Eren, *a.g.e.*, s.540.

¹¹⁶ Tamer Koçel, "İşletme Yönetimi: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar", Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2005, 10. Baskı, s.647.

¹¹⁷ Koçel, *a.g.e.*, s.647.

¹¹⁸ Ünlü, *a.g.e.*, s.10

¹¹⁹ Greenberg, *a.g.e.*, p.260-263.

¹²⁰ Eren, *a.g.e.*, s.430.

¹²¹ Aliyeva, *a.g.e.*, s.49.

belli davranışa yöneldiğinde beklediği sonucu elde edebiliyorsa daha çok gayret gösterecek iş tatmini yükselecektir.

Yöneticiler iş tatminini sağlarken birey için davranışın düzeyini, hangi davranışın sonucuna önem verdiğini, örgüt için ne tür davranışlar sergilenmesi gerektiğini belirlemeli ve performans ile ödül arasında ilişkiye dikkat etmelidir¹²².

Lyman Porter ve E. E. Lawler tarafından biraz daha geliştirilmiş olan Beklenti Teorisi'ne göre bireyin yüksek gayret sarf etmesi her zaman başarılı sonuç almasına yardımcı olmayacaktır. Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşabilmesi için, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bu doğrultuda bir anlayış sergilemesi gerekmektedir¹²³. Bu geliştirilmiş beklenti modeline göre iş tatminini çalışanın göstermiş olduğu performans ve neticesinde almış olduğu ödül oluşturmaktadır. Çalışanların davranışı iş yerindeki adalet algısı ve ulaşmak istediği amaç doğrultusunda şekillenecektir¹²⁴.

Öte yandan Vroom'un modelinde yüksek tatminin yüksek performans sağladığına inanılırken, Lawler ve Porter'in modelinde performansın tatmine yol açtığı ileri sürülmüştür¹²⁵.

İş hayatında bu modeli rol model olarak almak isteyen yönetici çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltmalı, personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutulmalı, ödül verilirken personelin meslektaşlarının aldığı ödül dikkate alınmalı ve sürekli ödül performans ilişkisi izlenmelidir¹²⁶.

1.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

R. Stacy Adams'ın geliştirdiği bu kuramda, bireyin işinde başarılı olmasının ve işinden tatmin olmasının ölçüsü, içinde bulunduğu çalışma ortamında algılamış olduğu eşitlik ya da eşitsizliklere ilgili olmaktadır. Çalışanlar iş yaşamlarında eşit muamele görme arzusunda olmakta ve bu muamele doğrultusunda işine karşı tutumlarını belirlemektedirler¹²⁷. Temel olarak bireyin iş başarısı ve bağlı bulunduğu işinden tatmin

¹²² Ünlü, *a.g.e.*, s.12.

¹²³ Mullins, *a.g.e.*, s.266.

¹²⁴ Ünlü, *a.g.e.*, s.12.

¹²⁵ Mullins, *a.g.e.*, s.266.

¹²⁶ Koçel, *a.g.e.*, s.653.

¹²⁷ Ünlü, *a.g.e.*, s.13.

olma düzeyi çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere göre şekillenmektedir^{128,129}.

Çalışanlar, işlerine verdiklerini (girdi) ve işlerinden aldıklarını (çıkıtı) diğerleriyle karşılaştırırlar. Çalışan karşılaştırmış olduğu sonuçların eşit ve adil olduğunu düşünürse iş tatmini olumlu olacaktır. Öte yandan bir eşitsizlik olduğu hissine sahip olursa işinde memnuniyetsizlik duyacaktır. Başka bir ifadeyle aynı iş yerinde çalışanlar kendi girdi-çıkıtı oranlarını diğer çalışanların girdi-çıkıtı oranlarıyla adil bir biçimde karşılaştırma önem kazanmaktadır^{130,131}.

1.2.2.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edwin Locke ve Gary Latham tarafından geliştirilmiş olan bu teoriye göre, davranışların temelinde yatan, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinin olduğu ileri sürülmektedir. Kişi başladığı işinde amacına ulaşana kadar çalışır. Bireyin hedefleri belirgin ve zor ise birey bu hedeflere varabilmek için daha çok gayret gösterecektir. İş yaşamında örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik tutum ve davranışlar bireylerin amaçları doğrultusunda algılama ve yargılama süreçlerine bağlıdır^{132,133,134}.

Kişi saptamış olduğu hedeflerine ulaştığı zaman kendini ödüllendirilmiş hissedeceğinden, bu hedefleri doğrultusunda daha yüksek iş tatmini hissedecektir. Ve çalışanların işindeki başarısının belirleyici rolü olarak kişinin saptamış olduğu hedefler önem kazanmaktadır.

Locke, iş tatminini bireyin işini ve tecrübelerini değerlendirmesi sonucu hissettiği hoş duygular olarak tanımlamaktadır. Amaçlar kişiyi motive etmede etkin rol oynadığından dolayı tatmin düzeyini belirlemede etkin rol oynamaktadır^{135,136}.

Bu modele iş tatmininin yüksek olması için amaçlar belirgin, açık ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. İş yerinde çalışanları değerlendirmek, kişisel hedeflerle örgütsel

¹²⁸ Greenberg, *a.g.e.*, s.255-260

¹²⁹ Toker, *a.g.e.*, s.595.

¹³⁰ Robbins adn Judge, *a.g.e.*, s.206-234

¹³¹ Greenberg, *a.g.e.*, s.255-260.

¹³² Mullins, *a.g.e.*, s.273-274.

¹³³ Greenberg, *a.g.e.*, s.248.

¹³⁴ Ünlü, *a.g.e.*, s.14.

¹³⁵ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2006, s.273-293

¹³⁶ Şimşek vd., *a.g.m.*, s.210.

hedefleri örtüştürmek bakımlarından yöneticiye kolaylık sağlamakta ve çözüme yönelik önemli ipuçları vermektedir^{137,138}.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminine etki eden etkenler oldukça fazladır. İş tatminini etkileyen etkenlerin hepsine yer vermemiz bu çalışmada mümkün gözükmemektedir. Genellikle literatürde bireysel açıdan ve örgütsel açıdan olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür. Kişisel özellikler ve kişilerin yetişmiş olduğu çevre, bireylerin iş tatmininin farklı şekillerde ve düzeyde olmasını etkileyen etmenlerdir. Bireysel faktörler, kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki konumu ve kıdemi, kişiliği, zekâsı, hizmet süresi ve benzeri etkenler olarak ele alınmaktadır. Öte yandan örgütsel faktörlerde işin özelliği, örgütün yönetim şekli ve denetim biçimi, örgüt içi iletişim, iş karşılığı alınan ücret, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve ilerleme olanakları, rekabet ortamı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve örgütsel ortam olarak değerlendirilebilir¹³⁹.

1.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler çalışanların kişilik özellikleri, değer yargıları, iş deneyimleri, beklentileri ve sosyal çevresini kapsamaktadır. Kişisel faktörler bireyin doğuştan sahip olduğu özellikler ve sonradan kazandığı tecrübelerle ilgili olup yapılan bu çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özellikleri incelenmektedir.

1.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatminini etkilemesine dair yapılan araştırmalarda üç farklı durumla karşılaşmıştır. Yapılan araştırmalarda birinci olarak kadınların işlerinden erkeklere göre daha fazla tatmin duyduklarıdır. İkinci durum, erkeklerin işlerinde kadınlara göre daha fazla tatminkar oldukları öne sürülmüştür. Üçüncü olarak da cinsiyete göre iş

¹³⁷ Eren, *a.g.e.*, s.56.

¹³⁸ Koçel, *a.g.e.*, s.655.

¹³⁹ Mehmet Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Ankara-İstanbul 2014, s. 251-257.

tatmini ile ilgili belirgin bir fark olmadığı öne sürülmektedir¹⁴⁰. Yani erkek ya da kadın olmanın iş tatmininin yüksek ya da düşük olmasını etkilememektedir.

Yapılan çalışmalarda sonuçları etkileyen çok çeşitli değişkenler olduğu göz önünde tutulursa kesin bir sonuç elde etmek mümkün gözükmemektedir.

İş tatminini etkileyen unsurlardan cinsiyet faktörleri en dikkat çekici ve en çok tartışılan unsurlardan biridir. Çünkü erkek ve kadın sosyal rollerindeki farklılıklar ve beklentileri oldukça farklı olmaktadır. Bu da tatmin düzeylerinin farklılık göstermesine neden olmaktadır. Cinsiyete göre iş tatmini düzeyinin tutarsızlık göstermesi kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha çok çalışmaları gerektiğini hissetmeleridir¹⁴¹.

1.3.1.2. Medeni Durum

Literatürde evli ve bekâr çalışanların iş tatmini düzeyleri ile ilgili yeterli çalışma bulunmamaktadır. Toker'in (2007) yapmış olduğu çalışmada çalışanların medeni durumlarının (evli, bekâr ya da boşanmış olmalarının) genel iş tatmini düzeyini belirlemede etken bir rolünün olmadığı ileri sürülmektedir¹⁴².

Araştırmalarda evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının daha az olduğu ve işlerinden daha çok memnun oldukları ortaya çıkmıştır^{143,144}. Bu duruma yol açan neden genellikle evli bireylerin daha düzenli bir yaşamları olduğu, hayatta daha mutlu oldukları ve iş değiştirme riskini fazla göze alamadıkları için iş memnuniyetlerinin daha yüksek olması olarak gösterilebilir.

Bireylerin bekâr veya evli olmaları, işleri dışındaki yaşamlarının değişik alanlarda ve seviyelerde mesuliyet almaları bakımından iş tatminlerini etki edebilecek

¹⁴⁰ Şeyma Gün Eroğlu, "Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2009, s.135.

¹⁴¹ Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 4, Sayı: 2, s.30.

¹⁴² Görgülüer, *a.g.e.*, s.79.

¹⁴³ Enver Özkalp ve Ayşe Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Yayın No. 149, Eskişehir 2001, s.133.

¹⁴⁴ Aliyeva, *a.g.e.*, s.79.

bir faktör olarak düşünülebilir. Fakat yapılan araştırmalar çalışanların medeni durumları ile iş memnuniyetleri arasında bir bağlantı olduğunu doğrulamamaktadır¹⁴⁵.

1.3.1.3. Yaş

İş görenlerin yaşı ile iş tatmini düzeyindeki ilişkiye değinen araştırmaların diğer kişisel faktörlere nazaran daha fazla olduğu görülmektedir. Genellikle yapılan araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Yazarlara göre, işe yeni başlayan çalışanın moral gücünün yüksek olmasından ötürü iş tatmini de yüksek olmaktadır. Birkaç yıl geçince tatmin düzeyi kesin olarak azalmakta ve ileriki yıllarda çalışanlar işlerine devam ettiği müddetçe iş memnuniyeti artmaktadır¹⁴⁶.

Luthans’a (2008) göre, genç çalışanların iş yaşamlarında yaşlılara göre daha az tatminkâr davranış sergilediğini ileri sürmektedir. Gençler işe girerken iş üzerinden gerçekleştirmek istediği gerçekçi olmayan yüksek beklentilere sahiptir. Bu beklentileri gerçekleştirmemektedir. Genç çalışanlar yaptıkları işe göre daha vasıflı olmaları durumunda iş tatmini düşük olmaktadır. Ayrıca genç çalışanlar yeni girdikleri işlerinde kontrol ve yetki sahibi değilse, alınan kararlarda söz sahibi değilse iş tatminleri de düşük olmaktadır¹⁴⁷.

1.3.1.4. Hizmet Süresi

Bir işte çalışılan süre hizmet süresini göstermektedir. İşine alışan, başka iş alternatifi az olan bireyin iş tatmini daha yüksek olmaktadır. Bunun yanı sıra iş değiştirmenin de ekonomik bir külfeti olacağından iş memnuniyeti de etkilenmektedir. Yapılan çalışmalar genellikle aynı işte bulunma süresi arttıkça iş tatmininin arttığını ortaya koymaktadır¹⁴⁸.

Hizmet süresi arttıkça, çalışanın mesleğinde karşılaştığı sorunların genelde çözüme kavuşturulmakta, gelecek endişesinin azaldığı görülmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin arttığı bilinmektedir. Öte yandan hizmet süresiyle

¹⁴⁵ Çakır, *a.g.e.*, s.113.

¹⁴⁶ Görgülter, *a.g.e.*, s.77.

¹⁴⁷ Luthans, *a.g.e.*, s.168-198.

¹⁴⁸ Çakır, *a.g.e.*, s.114.

birlikte yaşın da ilerlemesi düşünöldüğünde iş tatmini yaşa bağı olarak da arttığı görölmektedir^{149,150}.

Araştırmalarda hizmet süresinin tek başına iş tatminini etkilemesi tek başına yeterli bir faktör değıildir. Fakat genellikle hizmet süresi arttıkça işlerinde söz sahibi olanların iş tatmini yüksek olurken, hizmet süresi fazla olsa da işlerinde terfi alamayan, işle ilgili kararlarda söz sahibi olmayan çalışanları iş tatmini şüphesiz daha düşüktür.

1.3.1.5. Eğitim

Eğitim, çalışma hayatına bakışta ve çalışma hayatından beklentilerde etkin rolü bulunan en mühim faktörlerden birisidir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışma yaşamına, yapılan işe yüklenen mana ve işten beklentiler birbirinden farklılık göstermektedir. Bireyler sosyo-ekonomik ve aile yapısından kaynaklanan nedenlerle bilinçli ya da bilinçsiz şekilde bir iş sahibi olmaktadır. Daha uzun bir eğitimin maliyetine katlanarak, elde edebilecekleri gelirlere fedakârlık gösteren bireyler, eğitimlerinden sonra daha nitelikli bir iş gücü olarak işlerine başlamaktadırlar.

Birey eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun bir pozisyonda çalışmadığı müddetçe iş tatmini daha düşük olmaktadır. Ayrıca, sahip olduğu yeterlilikten daha yüksek beklentilerin olduğu bir pozisyonda görev yapmakta olan bireylerde de yüksek stres ve kaygı olması onların iş tatminini olumsuz etkilemektedir¹⁵¹. Özellikle iş deneyiminden yoksun olan ve yeni mezun olan genç çalışanların gerçek dışı beklentilere sahip olması, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha az olduğu görölmekte bu ise kişilerde strese ve kaygıya yol açmaktadır¹⁵².

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde incelemesi yapıldığında iş tatminini etki eden birçok örgütsel faktör ortaya çıkmaktadır. Keser'e (2009) göre, Luthans iş tatminini en çok etkileyen beş örgütsel faktör; "ücret", "işin özelliğı", "çalışma koşulları", "yöneticilerin yaklaşımı", ve "çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler" olduğunu ileri sürmüştür¹⁵³.

¹⁴⁹ Eker, *a.g.e.*, s.67.

¹⁵⁰ Görgülüer, *a.g.e.*, s.78.

¹⁵¹ Aliyeva, *a.g.e.*, s.60.

¹⁵² Eroğlu, *a.g.e.*, s.136.

¹⁵³ Keser, *a.g.e.*, s.102.

Yapılan bu çalışmada ise; “ücret”, “işin özelliği”, “çalışma koşulları”, “çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler” ve “iş güvenliği yoksunluğu” gibi faktörler ele alınmıştır.

1.3.2.1. Ücret

Birey, yaşamını sürdürebilmesi için zorunlu asgari yaşam standartlarını yerine getirebilecek bir gelire ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ücret, çalışanların en temel çalışma amaçlarından birisi olarak gösterilmektedir. Ancak geçmişte yapılan çalışmalar göstermiştir ki, ücret iş tatmini açısından en gerekli unsur olmakla birlikte tek başına yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların aldığı ücret toplumsal statülerinde ve yaşam kalitelerinde önemli yer tutmaktadır.

Hagemann çalışanların ücretleri farklı biçimlerde algıladığını ileri sürmüştür¹⁵⁴.
Bu algılar;

-Yaşam için gereken geçimin sağlanma amacı olarak,

-Örgüt içinde yöneticilerin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar, komşular ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak,

-Ücret artışları işletme içindeki başarının onaylanması olarak, görülmektedir.

Ücret, işin cazibesinin arttırılması, çalışanların örgütte bağlılıklarının korunması, sürekliliklerinin sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının devam ettirilmesi ve örgütte iş tatmini yüksek tutulması açısından önemli görülmektedir¹⁵⁵. Çalışanlar arasında en yaygın davranışlardan birisi de bireyin aldığı ücreti diğer bireylerin aldığı ücretle kıyaslamasıdır. Ücretle ilgili beklentiler bireyden bireye farklılık gösterdiğinden çalışanları ücret konusunda tatmin etmek oldukça güçtür. Ücret tatmin faktöründen çok tatminsizlik faktörü olarak görülmektedir. Çok az kişi aldığı ücretten dolayı tatmin olduğunu düşünmektedir. Ücrete bağlı tatmin sağlanmasında en önemli noktalardan birisi yüksek ücret almaktansa eşit ücret almaktır¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Eda Şahal, “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürü ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2005, s.65.

¹⁵⁵ Çakır, *a.g.e.*, s.145.

¹⁵⁶ Görgülüer, *a.g.e.*, s.85.

Çalışan tatmininde ücretin miktarı üzerinde önemle durulurken, bireyin yaptığı işe göre aldığı ücretin adil olup olmaması da ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin, ücret itibariyle, kendisine adil davranılıp davranılmadığına yönelik inancı, tatmininde önem taşımaktadır¹⁵⁷. Çalışanlar daha adil ve eşit ücret istemi içindedirler. Piyasaya göre ücretin az ödenmesi çalışanda düşük ücret duygusu oluşturmakta ve bu da tatminsizliğe neden olmaktadır. Çünkü verilen ücretin adil olmadığı algısı vardır. Ücret adil bir sistem içerisinde ödendiğinde bile çalışanlar yaptıkları harcamalarına bağlı olarak bir tatminsizlik hissine kapılmaktadırlar¹⁵⁸.

Verilen ücretten tatmin olmayan bireyler ilk olarak işe karşı ilgisini azaltacak, daha sonra performans düşürmeye ve şikâyet, grev, işi bırakma, başka işe girme gibi çeşitli alternatifler üretmeye yönelecektir.

1.3.2.2. İşin Özelliği

İşin özellikleri, işten alınan hazın, rantabilitenin, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, motivasyonun sağlanması ile işe bağlılık derecesine etkisi olan konularla bağlantılıdır. İşin özelliği, örgütün ve çalışanların bilgi, yetenek ve kapasitelerinin verilen görevler yapılan işlevler ve ilişkiler gibi işin yapılışı ile ilgili özelliklerinin bir bütün halinde düzenlemesidir¹⁵⁹. Yapılan işin monoton ve sıkıcı bulunmaması çalışanı motive edici faktörlerdir¹⁶⁰. Bunun yanı sıra tekrara dayalı işlerde çalışan bireyler işlerinden daha çok sıkılmaktadır. Çalışanların sıkıntılı hali onları depresyona, umutsuzluğa, yalnızlığa, dalgınlığa vb., gibi psikolojik yıkımlara sürüklemektedir¹⁶¹. Yapılan işin çalışan için fiziksel güç gerektirip gerektirmediği, gürültü ve sıcaklık gibi fiziksel koşullar da iş tatmininde dikkate alınması gereken unsurlardır. İş tatmininin yükseltilebilmesi için fiziki zorlanmaların en aza indirilmesi ve fiziki koşulların en uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel davranışlara etki eden zihinsel ve algısal kapasitenin de göz önünde tutulması ve zihinsel kapasitenin sınırları dikkate alınmaktadır¹⁶².

¹⁵⁷ Keser, *a.g.e.*, s.104.

¹⁵⁸ Greenberg, *a.g.e.*, s.240-245.

¹⁵⁹ Çakır, *a.g.e.*, s.82.

¹⁶⁰ Luthans, *a.g.e.*, s.126.

¹⁶¹ Richard Farmer ve Norman D. Sundberg, "Boredom proness: The Development and Correlates of a New Scale", *Journal of Personality Assessment*, 1986, Vol: 50, s.4-17.

¹⁶² Çakır, *a.g.e.*, s.83.

Birey tarafından işinin zevkli bir iş olarak algılanması, bireyin işe yönelik tutumunun olumlu olmasını ifade ederken, sıkıcı, monoton ya da zor bulunması tutumunun olumsuz olması anlamını taşımaktadır. Kişi işine karşı olumlu tutum sergilemesi kendisini işle özdeşleştirmesine yol açarken olumsuz davranışlarda ise işle zıtlaşacaktır. Yapılan çalışmalar işin özelliğinin olumlu bulunması yüksek iş tatmini sağlarken işin özelliğinin sahiplenilmemesi durumlarında düşük iş tatminine yol açmaktadır.

1.3.2.3. Çalışma Koşulları

Bireyin çalışma ortamında kendini rahat hissetmesi iş tatmini açısından daha ziyade sağlığı açısından da çok önemlidir. Çalışanların sağlıksız koşullarda çalışması durumunda hem yüksek performanstan hem de yüksek tatminden bahsedilemeyecektir.

İş yerindeki ışık, ısı, gürültü, toz gibi bireyin işini gerçekleştirdiği ortamın ve işin tasarımı, çalışma saatlerinin süresi ya da çalışma saatleri, gece çalışmaları bireyin sağlığı açısından olumsuz nedenlere yol açmaktadır. Bunun neticesinde bireyler iş ortamında bazı olumsuz tutumlar sergileme yoluna gitmektedir. İş ortamının sağlıksız ve yapılan iş için olumsuz durum oluşturması bireylerin iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Son yıllarda yapılan çalışma yaşamında insana verilen değer artmakta olup, onun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması iş tatminini arttırmaya yönelik olumlu bir durumdur¹⁶³.

1.3.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri iş tatminini etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanlara karşı eşit mesafede ve eşit düzeyde, gerek ödüllendirmeler gerekse terfilerde hakkaniyet içinde davranırsa çalışanların iş doyumunu yüksek olacaktır. Çalışan birey, diğer iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumlu bulması durumunda tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Şayet diğer arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuramıyorsa ve onların kendisine karşı tutumlarını olumsuz buluyorsa iş tatmini de düşük düzeyde olacaktır.

¹⁶³ Çakır, *a.g.e.*, s.148-149.

İş arkadaşlarıyla iyi iletişim kuramayan çalışanların iş tatmin düzeyi olumsuz etkilenmektedir. Çalışan için çalışma grubunda yardımlaşmak ve kabul görmek tatmin açısından önemli etkenlerdir¹⁶⁴.

Örgütte iyi bir çalışma grubunun oluşması durumunda kişi çalışma hayatından daha fazla memnuniyet duyacaktır. İşinden pek hoşnut olmasa bile iş arkadaşlarından dolayı işine devam etmek isteyecektir. Eğer çalışanlar örgütte iyi bir iş grubundan yoksun olması durumunda, tatmin düzeyleri düşük olacağı gibi işten uzaklaşma istekleri de daha yüksek olacaktır¹⁶⁵.

1.3.2.5. İş Güvenliği Yoksunluğu

İş güvencesi de iş tatminini etkileyen kavramlardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Birçok ülkenin en önemli sorunlarından biri olan istihdam sorunu özellikle işsizliğin yoğun olduğu ülkelerde ciddi boyutlarda yaşanmaktadır. İşsiz kalma baskısıyla karşı karşıya kalan bireylerin, çalıştığı örgütte iş güvencesinin olması çalışanın iş tatminini yüksek tutarken, tersi durumda yani; iş güvencesinin olmaması durumunda ise bireylerin iş tatmini çok daha düşük görülmektedir. İş güvencesi, bireyin iş çevresinde en çok dikkate aldığı unsurların başında gelmekte, işine yönelik olumlu ve olumsuz tutumlarını, düşüncelerini doğrudan etkilemektedir.

Seçer'e (2007) göre, Kinnunen ve Natti araştırmalarında iş tatminindeki varyansın, en iyi "algılanan iş güvenliği yoksunluğu" ile açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir¹⁶⁶. Çalışanların ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin sağlık durumları, fiziksel ve psikolojik halleri, performansları, örgüte bağlılıkları, işte süreklilikleri gibi konular iş güvencesi ile ilişkilendirilmiş konulardır. Konunun anlamlılığı, geçmişten günümüze iş güvencesi konusunda ilginin süregeldiğini göstermektedir¹⁶⁷.

Ashford, Lee ve Bokko tarafından ileri sürülen iş güvencesi yoksunluğu bir algı olarak ele alındığında beş farklı unsur göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan ilk ikisi, işin sürekliliğine ilişkin algılanan tehdit ve işte yükselme gibi niteliklerin önemidir. İşe ait mühim bir özelliğin yitirilme korkusu, daha az önem arz eden özellikteki işle

¹⁶⁴ Mehmet Silah, *Endüstrilerde Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Kitabevi, Ankara 2005, s.107.

¹⁶⁵ Özkalp ve Kirel, *a.g.e.*, s.132.

¹⁶⁶ H. Şebnem Seçer, "Örgütlerde Verimlilik Karşısı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", *TİSK Akademi*, 2007, Cilt: 2, Sayı: 4, s.291.

¹⁶⁷ Arzu Wasti, "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyet Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 1, s.25.

karşılaştırıldığında daha fazla iş güvencesi yoksunluğu algısı oluşmasına neden olmaktadır. Üçüncü öge, çalışanın işine olumsuz etki etmesi umulan (geçici olarak işten çıkarılmak gibi) bir takım değişikliklerle alakalı algılanan tehdit durumudur. Dördüncü öge, tüm bu değişikliklerin kişi için önemidir. Son öge ise, tüm bu tehdit ve değişikliklere karşı güçsüz kalma durumudur. Başka bir söylemle iş güvencesi yoksunluğu, çalışanın sıralanan maddelerle ilgili tehditleri kontrol etmekte yaşadığı yetersizlik algısıdır ¹⁶⁸.

İşsiz kalmanın yarattığı baskı çalışanları olumsuz etkilemektedir. İşsiz kalma baskısının yanı sıra sosyal güvencesi olmayan, sağlık giderini karşılayamama durumuyla karşı karşıya kalabilme korkusu da çalışanları olumsuz etkilemektedir. İş güvencesi yoksunluğuyla karşı karşıya olan bireylerde bireyin kendisine güveni daha düşük olacağından daha çok iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Öte yandan iş güvencesi olan, sosyal güvencesi olan bireylerin ise yüksek özgüvene sahip olacağı ve daha çok iş tatmini tespit edilmiştir¹⁶⁹.

Sonuç olarak kişisel özellikler ve örgüt ortamı bireyin iş tatmini ve tatminsizliğini belirlemede önemli etkenlerdir. Yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel sorunlarını, işle ilgili sıkıntılarını ve performansını etkileyen sorunları çözmeye yöneticilere çözüm yolunda yol gösterecektir.

1.4. Örgütsel Adalet Algıları ile İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel adalet ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili olarak literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bireylerin örgütlerdeki davranış biçimlerinde belirleyici bir rolü olan örgütsel adalet ve örgütsel davranışların neticesinde bireylerin iş tatmini sosyal bilimciler ve yönetim bilimciler tarafından sürekli araştırılan bir konudur.

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, genel olarak örgütsel adalet algısının iş tatminini etkileyen kuvvetli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Çoğunlukla literatür taramasında örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal yönlü olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel adalet algısının yüksek olmasının bireylerin iş tatminini yükselttiği, örgütsel adalet algısının düşük olmasının ise iş tatminini azalttığı vurgulanmaktadır.

¹⁶⁸ Gözde İsaoglu Öz, “Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlilik ve Performansı ile İlişkisi”, Epsilon Yayıncılık 2008, s.151-152.

¹⁶⁹ Keser, *a.g.e.*, s.113-114.

Örgütte alınan kararlardan doğrudan etkilenen çalışanlar, kararların doğruluğuna ve bu kararların etki ettiği bireyler arasında bir ayrımcılık olup olmadığına önem vermektedirler. Bireyler alınan örgütsel kararları haksız ve adaletsiz buldukları zaman küskünlük ve öfke hislerine kapılır bu hisleri bireyleri kendi çözümleri olan haksızlığa ve adaletsiz buldukları kararlara karşı işi aksatma, devamsızlık, hırsızlık, sabotaj, gibi olumsuz davranış ve tutumlara yöneltebilmektedir¹⁷⁰.

Konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çeşitli yabancı ve yerli araştırmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

Rahman ve arkadaşlarının (2015) bir ilaç firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; süreç adaleti algılarının ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir¹⁷¹. Whisenant ve Smucker (2009) tarafından spor çevrelerinde örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir¹⁷². Yine Salehi ve arkadaşlarının (2014) örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yürüttükleri çalışmada örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunmasının yanında örgütsel adaletin iş tatmini tahminlemede güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir¹⁷³.

Ülkemizde gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular da bu yöndedir. Örneğin Kutanis ve Mesci (2010) tarafından kurumlarda örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada etkileşim adaleti ile süreç adaleti arasında yüksek dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu; çalışanların, eğitim durumları ve pozisyonlarına göre tutum önermelerine yönelik farklı görüşlere sahip oldukları; örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde önemli ölçüde

¹⁷⁰ Bağcı, a.g.m., s.168.

¹⁷¹ Mahmud Rahman, Mahbubul Haque, Farzana Elahi ve Wafie Miah, "Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation", *American Journal of Business and Management*, 4/4, 2015, ss.162-171.

¹⁷² Whisenant, Warren ve Smucker, Michael. (2009). "Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching", *Public Organization Review*, 9(2):157-167.

¹⁷³ Mojgan Salehi , Fardin Aslani, Marzieh Moradi, Mehdi Moradi, Saman Makii ve Golnaz Karimi, "The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City", *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3/3, 2014, ss.109-115.

etkili olduğu belirlenmiştir¹⁷⁴. Bir başka çalışmada Keklik ve Us (2013), sağlık personelinin çalıştıkları hastanede algıladıkları örgütsel adaletin onların iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Elde edilen bulgular örgütsel adaletin tüm boyutlarının iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin üzerinde etkili olduğunu göstermiştir¹⁷⁵. Diğer bir çalışmada Yeşil ve Dereli (2012)'de örgütsel adaletin iş tatminini önemli derecede etkilediğini tespit etmişlerdir¹⁷⁶. Son olarak Yavuz (2010) tarafından özel bir bankanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilen ve banka çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmasında süreç adaleti ve dağıtım adaleti algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını belirlemiştir¹⁷⁷.

Yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulardan yola çıkarak genel olarak örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir. Bütün örgütlerde örgütle ilgili sorunların çözümünde, örgütsel performansın artırılmasında ve çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak memnuniyetlerinin sağlanmasında örgütsel adalet algılarının ve iş tatminlerinin göz önünde bulundurulmasının ne denli önemli olduğu bu çalışmalardan çıkarılacak önemli derstir denilebilir.

¹⁷⁴ Rana Özen Kutanis ve Muammer Mesci, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13/9, Konya 2010, s.524-552.

¹⁷⁵ Keklik ve Us, a.g.m., s.143-161.

¹⁷⁶ Yeşil ve Dereli, a.g.e., s.105-122.

¹⁷⁷ Yavuz, Sinem “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul 2010.

İKİNCİ BÖLÜM

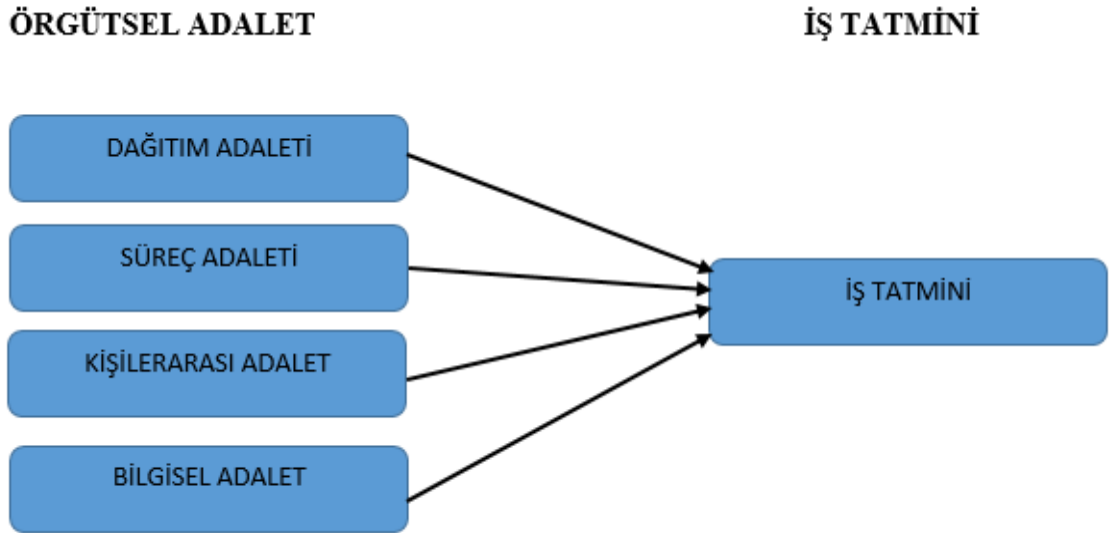
ÖRGÜTLERDE ADALET ALGILAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırma, örgütlerin sürekliliği için son derece önem arz eden çalışanların işe yönelik davranışlarının şekillenmesinde belirleyici bir etkiye sahip olan örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlanmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeylerinin çeşitli demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi ise alt bir amaç olarak belirlenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda ilgili literatür taraması yapılmış olup aşağıdaki araştırma modeli tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın modelini gösteren Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri ve çalıştıkları kurumla olan ilişkileri açısından adalet algılamalarını içeren örgütsel adalet alt boyutları bağımsız değişken, yapılan işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duyguyu ifade

eden iş tatmini ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde bu değişkenler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Konuyla ilgili olarak yabancı ve yerli literatür incelemesi sonucunda araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalardan elde edilen bulgular ve bunlara dayanılarak oluşturulmuş hipotezler aşağıda özetlenmiştir.

Rahman vd. (2015) tarafından çalışanların adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada dağıtım adaleti ile etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmasına karşın süreç adaletinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir¹⁷⁸. Whisenant ve Smucker (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde yapılan çeşitli çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür¹⁷⁹. Örneğin, Kutanis ve Mesci (2010) tarafından kurumlarda örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatminlerini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve süreç adaleti boyutlarının, iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu tespit edilmiştir¹⁸⁰. Keklik ve Us (2013) tarafından sağlık personelinin çalıştıkları hastanede algıladıkları örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmin üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir¹⁸¹. Benzer şekilde Yeşil ve Dereli tarafından iş ortamında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada da örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir¹⁸².

Yukarıda özetlenen ve birinci bölümde daha ayrıntılı incelenen çalışma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

¹⁷⁸ Rahman, vd., a.g.m., s.162-171.

¹⁷⁹ Whisenant ve Smucker, a.g.e., p.157-167.

¹⁸⁰ Kutanis ve Mesci, a.g.m., s.524-552.

¹⁸¹ Keklik ve Us, a.g.m., s.143-161.

¹⁸² Yeşil ve Dereli, a.g.m., s.105-122.

H2: Çalışanların süreç adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İlgili literatür incelemesi sonucunda çalışanların adalet algılarının ve iş tatmini düzeylerinin sahip oldukları çeşitli demografik özellikler itibariyle farklılık gösterdiğine yönelik araştırma bulgularına da rastlanılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları şunlardır:

Keklik ve Us (2013) tarafından, sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanede algıladıkları örgütsel adaletin onların iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada çalışanların cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine göre algıladıkları iş tatmini ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak çalışanların aylık ortalama gelirleri açısından iş tatmini ile örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarında 2500 TL ve üstü alanlar ile 2500 TL altında alanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur¹⁸³. Benzer şekilde Yavuz (2010) tarafından banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma sürelerine göre algıladıkları iş tatmini ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak bekâr olan çalışanların süreç adaleti algılarının, evli olan çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunduğu tespit edilmiştir¹⁸⁴.

Yukarıda özetlenen çalışma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H5: Çalışanların iş tatmini düzeyi, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H6: Çalışanların iş tatmini düzeyi, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

¹⁸³ Keklik ve Us, a.g.m., s.143-161.

¹⁸⁴ Yavuz, a.g.e., s.302-312.

H7: Çalışanların iş tatmini düzeyi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H8: Çalışanların iş tatmini düzeyi, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H9: Çalışanların iş tatmini düzeyi, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H10: Çalışanların iş tatmini düzeyi, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

a. Çalışanların süreç adaleti algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H12: Çalışanların örgütsel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

a. Çalışanların süreç adaleti algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

H13: Çalışanların örgütsel adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

- a. *Çalışanların süreç adaleti algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- b. *Çalışanların dağıtım adaleti algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- c. *Çalışanların kişilerarası adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- d. *Çalışanların bilgisel adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*

H14: Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

- a. *Çalışanların süreç adaleti algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- b. *Çalışanların dağıtım adaleti algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- c. *Çalışanların kişilerarası adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- d. *Çalışanların bilgisel adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*

H15: Çalışanların örgütsel adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

- a. *Çalışanların süreç adaleti algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- b. *Çalışanların dağıtım adaleti algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- c. *Çalışanların kişilerarası adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- d. *Çalışanların bilgisel adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*

H16: Çalışanların örgütsel adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir

- e. *Çalışanların süreç adaleti algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*

- f. *Çalışanların dağıtım adaleti algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- g. *Çalışanların kişilerarası adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*
- h. *Çalışanların bilgisel adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir*

2.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı idari birimlerde görev yapan idari personel oluşturmaktadır. Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı 16 birim bulunmakla birlikte Hastane Müdürlüğü bu çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çalışma toplamda 15 farklı birimde çalışan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak katılmayı kabul eden 199 personel üzerinde yürütülmüştür. Veri toplama tekniği olarak anket tekniğinin kullanıldığı çalışmada anketlerin dağıtımını 23.9.2016 tarihinde idari personelin bağlı olduğu amiri pozisyonundaki Genel Sekreterden izin alındıktan sonra başlamış olup 20.10.2016 tarihinde tamamlanmıştır. Toplamda 220 anket dağıtılmış olmasına rağmen 208 anket geri dönmüş ve bunların 9 adedi çeşitli nedenlerle geçersiz sayılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesi SPSS 18.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

2.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulmuş sorular yer almaktadır.

İkinci kısımda örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Colquitt (2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Boyutlardan süreç adaleti boyutu 7 madde, dağıtım adaleti boyutu 4 madde, kişilerarası adalet boyutu 4 madde ve bilgisel adalet boyutu 5 madde ile ölçülmüştür. Maddelerden her biri 5'li Likert - (1) kesinlikle katılıyorum; (5) kesinlikle katılmıyorum- ölçeğine göre ölçümlenmiştir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,90$ 'dır¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Eker, a.g.e., s.76-156.

İkinci kısımda, Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Ölçek tek boyut ve 5 madde içermektedir¹⁸⁶. Her bir madde 5'li likert ölçeği - (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (5) “Kesinlikle katılıyorum - ile değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) $\alpha=0,84$ 'tür. Ölçekteki maddeler 5 ile 25 puan arasında bir değer alabilmektedir. Her bir katılımcıdan elde edilen puanlar toplanarak genel tatmin düzeyleri hesaplanmaktadır. 25 ve altı puan alanların iş tatmini düşük; 26-74 puan alanların iş tatmini orta ve 75 puandan daha fazla puan alanların iş tatmini yüksek kabul edilmektedir¹⁸⁷.

2.1.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma yapılırken bazı personelin izinde olması, bazı personelin çeşitli nedenlerle doldurmak istememesi ve zamanın kısıtlı olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan anket uygulamalarının genel varsayımı olarak çalışanların sorulara içtenlikle ve gerçek tutumlarını yansıtacak şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

2.1.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Toplanan veriler değerlendirilirken SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinde faktör analizi ve güvenilirlik analizi, demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizi, çalışanların adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri için tanımlayıcı istatistikler ve nihayetinde değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde de korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Tüm analizler 0,05 anlamlılık düzeyine göre yapılmıştır.

¹⁸⁶ Steven P. Brown & Robert A. Peterson, “The Effect of Effort on Sales Performans on Job Satisfaction”, *Journal of Marketing*; Apr 1994; 58, 2; ABI/INFORM Global pg. 70

¹⁸⁷ Ayşen Temel Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/3, Erzurum 2009, s.44

2.2. Bulgular

2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
Kadın	117	58,8
Erkek	82	41,2
Toplam	199	100

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) kadınların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (%58,8).

Tablo 2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
20-30 Yaş	38	19,1
31-40 Yaş	93	46,7
41-50 Yaş	51	25,6
51 Yaş ve üzeri	17	8,5
Toplam	199	100

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların % 19,1’i 20-30 yaş aralığında; %46,7’si 31 ile 40 yaş aralığında; % 25,6’sı 41 ile 50 yaş aralığında ve %8,5’i ise 51 yaşın üzerinde bir yaş aralığında yer almaktadır. 40 yaşın altındaki katılımcıların oranı yaklaşık %66’dır. Yani katılımcılar çoğunlukla orta yaş ve altında olan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
Lise ve Dengi Okul	34	17,1
Lisans	154	77,4
Lisansüstü	11	5,5
Toplam	199	100

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak lisans düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir (%77,4). Lise ve dengi okullardan mezun olan

katılımcıların oranı %17,1 iken lisansüstü düzeyde bir eğitime sahip olanların oranı ise sadece %5,5'dir.

Tablo 4: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
1 – 5 Yıl	56	28,1
6 – 10 Yıl	55	27,6
11 – 15 Yıl	42	21,1
16 Yıl ve üzeri	46	23,1
Toplam	199	100

Katılımcıların kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımlarını gösteren Tablo 4 incelendiğinde %28,1'inin 1-5 yıl, %27,6'sının 6-10 yıl, %21,1'inin 11-15 yıl ve %23,1'inin de 16 yıl ve üstü bir süredir görev yaptıkları görülmektedir. Gruplar arasında oransal olarak fazlaca bir farkın olmadığı söylenebilir.

Tablo 5: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
Sözleşmeli personel	50	25,1
Memur	108	54,3
Şef	10	5
Amir	31	15,6
Toplam	199	100

Tablo 5'e göre katılımcıların %25,1'ini sözleşmeli personel, %54,3'ünü memurlar, %5'ini şefler ve %15,6'sını amirler oluşturmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE (%)
1000 – 2000 TL	94	47,2
2001 – 3000 TL	93	46,7
3001 TL ve üzeri	12	6,1
Toplam	199	100

Tablo 6'da katılımcıların aldıkları aylık ücretlere göre dağılımları verilmiştir. Buna göre 1000 TL ile 2000 TL arasında aylık ücret alanların oranı % 47,2; 2001 TL ile 3000 TL arasında aylık ücret alanların oranı % 46,7 ve 3000 TL'den daha fazla aylık ücret alanların oranı ise % 6,1. Dolayısıyla katılımcıların neredeyse yarısının 2001 TL'den az aylık ücret aldıkları kalan diğer yarısının da 2001 TL'den fazla aylık ücret aldıkları söylenebilir.

2.2.2. Kullanılan Ölçme Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ölçümü için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek literatürdeki birçok çalışmada kullanılmış olup geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir^{188,189,190}.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analize başlamadan önce toplanan verilerin faktör analizine elverişli olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için KMO değeri ile Barlett testi sonucuna bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için belirlenen KMO değeri 0,902'dir. Barlett testi sonucunda da sig=0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin elverişli olduğu sonucuna varılabilir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğerleri ile açıkladıkları varyans miktarları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Miktarları

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER (EİGENVALUE)	VARYANS (%)	BİRİKİMLİ VARYANS (%)
1. FAKTÖR	8,031	27,029	27,029
2. AKTÖR	2,331	22,466	49,495
3. FAKTÖR	2,145	16,334	65,829

Tablo 7'de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörler “süreç adaleti”, “dağıtım adaleti”, “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet”tir. Analiz sonucunda ölçekte yer alan iki faktörün birleştiği görülmüştür. Bu faktörler “kişilerarası adalet” ile “bilgisel adalet”tir. İlgili literatürde bu iki faktörün ayrılmadığı ve bir bütün

¹⁸⁸ Timothy A. Judge ve Jason A. Colquitt, “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 89/3, USA 2004, pp. 395–404.

¹⁸⁹ Michi Shibaoka, Misato Takada, Mayumi Watanabe, Reiko Kojima, Mitsuru Kakinuma, Katsutoshi Tanaka And Norito Kawakami, “Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale”, *Industrial Health*, 48., Japan 2010, pp. 66–73.

¹⁹⁰ Senay Yürür ve Kemal Demir, “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/3, Isparta 2011, ss.311-335.

olarak etkileşim adaleti biçiminde ele alındığı da görülmektedir^{191,192}. Bu çalışmada da bu iki faktör birlikte ele alınacak ve “etkileşim adaleti” olarak değerlendirilecektir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin sahip olduğu yükler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlerin Faktör Yükleri

İFADELER	FAKTÖRLER		
	S. A.	D. A.	E. A.
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,686		
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,716		
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,868		
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,807		
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,791		
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	0,576		
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,701		
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?		0,787	
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?		0,866	
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?		0,818	
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?		0,779	
12. Size nazik davranır mı?			0,740
13. Size değer verir mi?			0,831
14. Size saygılı davranır mı?			0,782
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?			0,750
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?			0,732
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?			0,817
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?			0,669
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?			0,767

Not: S.A. (Süreç Adaleti), D.A. (Dağıtım adaleti) ve E.A. (Etkileşim Adaleti)

¹⁹¹ Bakınız: Ömür N. T Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer, “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7/1, İzmir 2007, ss.17-33.

¹⁹² Bakınız: Senay Yürür ve Kemal Demir, “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/3, Isparta 2011, ss.311-335.

Tablo 8’de görüldüğü üzere; Ölçekteki 1-7. ifadeler birinci faktörü oluşturmaktadır ki bu faktöre literatürdeki ismiyle süreç adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri 0,576 ile 0,868 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %27,029’unu açıklamaktadır. Ölçekteki 8-11. ifadeler ikinci faktörü oluşturmaktadır. Buna da literatürdeki ismiyle dağıtım adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri 0,779 ile 0,866 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %22,466’sını açıklamaktadır. Ölçekteki 12 ile 20. ifadeler ise üçüncü faktörü oluşturmaktadır ki buna da literatürde geçen ismiyle etkileşim adaleti denilmiştir. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerlerinin de 0,669 ile 0,831 arasında bir değere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan ifadelerden 15. ifade (Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?) birden fazla faktörde aynı anda bulunması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %16,334’ünü açıklamaktadır. Her üç faktör birden toplam varyansın %65,829’unu açıklamaktadır.

Ölçeğin faktör analizi tamamlandıktan sonra ortaya çıkan faktörlerdeki maddeler için madde analizi gerçekleştirilmiş ve her bir maddenin güvenilirliği için Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Bulguları

MADDELER	MADDE ORTALAMASI	STANDART SAPMA	MADDE TOPLAM KORELASYONU	MADDE ÇIKARILDIĞINDA ÖLÇEK ALFASI
Madde 1	3,371	1,0552	0,596	0,914
Madde 2	3,266	1,1075	0,423	0,918
Madde 3	3,020	1,0961	0,698	0,912
Madde 4	2,969	1,0726	0,563	0,915
Madde 5	3,180	1,1579	0,598	0,914
Madde 6	3,432	1,1477	0,544	0,915
Madde 7	3,216	1,2054	0,621	0,914
Madde 8	3,251	1,2090	0,459	0,918
Madde 9	3,060	1,1833	0,440	0,918
Madde 10	3,196	1,2499	0,569	0,915
Madde 11	3,110	1,2979	0,454	0,918
Madde 12	3,899	0,9534	0,600	0,914
Madde 13	3,728	1,0668	0,620	0,914
Madde 14	3,799	1,1190	0,586	0,914
Madde 16	3,392	1,2379	0,581	0,915
Madde 17	3,236	1,1144	0,695	0,912
Madde 18	3,487	1,0771	0,760	0,910
Madde 19	3,371	0,9808	0,676	0,913
Madde 20	3,668	0,9901	0,733	0,911

Tablo 9’da görüldüğü üzere, ölçekte yer alan maddelerin puan ortalamaları 2,969 ile 3,899 arasında değişmekte olup genel ortalama 3,350’dir. Ölçek maddelerinin standart sapmaları ise 0,953 ile 1,297 arasında değişmektedir. Standart sapmaların genel ortalaması ise 1,122 olarak belirlenmiştir.

Ölçek maddelerinin toplam ölçekle arasındaki ilişkiyi veren madde toplam analizi kapsamında yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına bakarak her bir maddenin toplam puanla 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

FAKTÖRLER	İFADELER	N	α
Süreç Adaleti	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7	0,889
Dağıtım Adaleti	8, 9, 10, 11	4	0,861
Etkileşim Adaleti	12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	8	0,922
Genel		19	0,909

Tablo 10’da örgütsel adalet ölçeğinin geneli için hesaplanan Cronbach’s Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının 0,909 olduğu görülmektedir. Alt faktörler için hesaplanan alfa değerleri ise sırasıyla süreç adaleti için 0,889, dağıtım adaleti için 0,861 ve etkileşim adaleti için 0,922’dir. Cronbach’s Alpha (α) değerinin $0,80 < \alpha > 1,00$ aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir¹⁹³. Buna göre örgütsel adalet ölçeğinin ölçmek istediği özelliği doğru bir şekilde ölçme yeterliliğine sahip olduğu söylenebilir.

İş tatmini ölçeği için belirlenen KMO değeri ise 0,781’dir. Barlett testi sonucunda da sig=0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla eldeki veriler ile faktör analizi yapılabileceği sonucuna varılabilir. İş tatmini ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğerleri ile açıkladıkları varyans miktarları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Miktarları

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER (EİGENVALUE)	VARYANS (%)	BİRİKİMLİ VARYANS (%)
1. FAKTÖR	3,043	60,854	60,854

Tablo 11’de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Özdeğeri 3,043 olan bu faktör toplam varyansın yaklaşık % 61’ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktöre ait yükler Tablo 12’de gösterilmiştir.

¹⁹³ Yavuz Erdoğan, Servet Bayram ve Levent Deniz, “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4/2, Sakarya 2007, ss.1–14.

Tablo 12: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktöre Ait Faktör Yükleri

İFADELER	FAKTÖR
1. Genel olarak işimden memnunum	0,737
2. İşimi ilginç buluyorum	0,787
3. Bu işyerinde zaman geçirmekten memnunum	0,751
4. Arkadaşlarıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum	0,806
5. Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum	0,816

Tablo 12’de görüldüğü üzere toplamda 5 ifadeden oluşan faktör “iş tatmini” olarak adlandırılmıştır. Bu faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri 0,737 ile 0,806 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddelerine ilişkin güvenilirlik testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Bulguları

MADDELER	MADDE ORTALAMASI	STANDART SAPMA	MADDE TOPLAM KORELASYONU	MADDE ÇIKARILDIĞIN DA ÖLÇEK ALFASI
Madde 1	3,427	0,9553	0,591	0,819
Madde 2	3,452	1,0901	0,653	0,803
Madde 3	3,447	0,9928	0,612	0,814
Madde 4	3,381	1,0419	0,668	0,798
Madde 5	3,482	0,9941	0,685	0,794

Tablo 13 incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelerin puan ortalamalarının 3,381 ile 3,482 arasında değiştiği genel ortalamanın ise 3,437 olduğu belirlenmiştir. Buna benzer şekilde standart sapma puan ortalamalarının da 0,955 ile 1,090 arasında değiştiği, genel ortalamanın ise 1,014 olduğu belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinde yer alan maddelerin toplam ölçekle arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına bakarak her bir maddenin toplam puanla 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 14: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayısı

FAKTÖR	İFADELER	N	α
İş tatmini	1, 2, 3, 4, 5	5	0,839

Tablo 14’de iş tatmini ölçeği için hesaplanan Cronbach’s Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının 0,839 olduğu görülmektedir. Buna göre iş tatmini ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

2.2.3. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin miktarını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayısının 1,00 olması değişkenler arasındaki mükemmel ilişkiyi aksine 0,00 olması ise aralarında hiçbir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Ancak bu iki seçenek de oldukça düşük bir olasılık içerir. Onun yerine mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasındaki değer yüksek; 0,70 ile 0,30 arasındaki değer orta ve 0,30 ile 0,00 arasındaki değer düşük düzeydeki bir ilişkinin varlığını gösterdiği kabul edilebilir¹⁹⁴. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

	SA	DA	EA	GA	İT
Süreç Adaleti Pearson Correlation Sig.(2-tailed) N	1 199				
Dağıtım Adaleti Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,326** 0,000 199	1 199			
Etkileşim Adaleti Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,532** 0,000 199	0,402** 0,000 199	1 199		
Genel Adalet Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,814** 0,000 199	0,653** 0,000 199	0,865** 0,000 199	1 199	
İş Tatmini Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,479** 0,000 199	0,324** 0,000 199	0,598** 0,000 199	0,615** 0,000 199	1 199

Tablo 15 incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkilerin genel itibariyle orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte süreç adaleti alt boyutu ile iş tatmini arasında orta ($r=0,479$, $p<0,05$); dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında orta ($r=0,324$, $p<0,05$); etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında orta ($r=0,598$, $p<0,05$) ve genel adalet algısı ile iş tatmini arasında da orta ($r=0,615$, $p<0,05$) düzeyde, pozitif ve

¹⁹⁴ Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 3b, Pegem Yayınları, Ankara, 2003, s.32.

anlamli bir iliskinin olduğu soylenebilir. Buradan cikarilabilecek sonuç çalışanların adalet algılarının artmasının onların iş tatminlerini de artıracadı yönündedir. Bu bulgular örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü önemli bir ilişkiye sahip olduğu yönündeki literatürde yer alan çalışma bulgularını desteklemektedir¹⁹⁵.

Örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatmininin ne kadarlık kısmını açıklayabildiğini incelemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	1,145	0,210		5,442	0,000
Süreç	0,195	0,060	0,214	3,231	0,001
Dağıtım	0,055	0,047	0,072	1,168	0,244
Etkileşim	0,418	0,063	0,455	6,645	0,000
R= 0,631	R ² =0,398				
F= 42,928	P=0,000				

Örgütsel adalet boyutları bir bütün olarak iş tatmini ile orta derecede bir ilişki içerisinde dirler (R=0,631, R²= 0,398, p<0,05). Bu boyutların birlikte iş tatminindeki değişimin yaklaşık olarak %40’ını açıkladığı soylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) dikkate alındığında iş tatminini açıklayan örgütsel adalet boyutlarının önem sırası etkileşim adaleti, süreç adaleti ve dağıtım adaleti biçiminde gerçekleşmiştir. Bunlar içerisinde etkileşim adaleti ile süreç adaletinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını söyleyebiliriz. Bu bulgulara dayanarak “alışanların süreç adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde düzenlenen **H2** hipotezi ile “alışanların etkileşim adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde düzenlenen **H3** ve **H4** hipotezleri kabul edilmiş “alışanların dağıtım adaleti algılamalarının iş

¹⁹⁵ Mojgan Salehi , Fardin Aslani, Marzieh Moradi, Mehdi Moradi, Saman Makii ve Golnaz Karimi, “The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3/3, 2014, ss.109-115.

tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde düzenlenen **H1** hipotezi ise ret edilmiştir.

Bu bulgular dağıtım ve etkileşim adaleti alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki anlamlı etkilerinden söz eden literatürdeki birçok araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir^{196,197,198,199}.

2.2.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerinde Demografik Özelliklerin Neden Olduğu Farklılıklar

Araştırmada incelenen değişkenlerde cinsiyetten kaynaklanan bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi; yaş, eğitim, çalışılan süre, ücret gibi faktörlerden kaynaklanan bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 17: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	St.Sapma	t	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	Kadın	117	3,206	0,8578	-0,036	0,972
		Erkek	82	3,210	0,8883		
	Dağıtım Adaleti	Kadın	117	3,036	1,0198	-1,932	0,055
		Erkek	82	3,323	1,0463		
	Etkileşim Adaleti	Kadın	117	3,516	0,8329	-1,112	0,267
		Erkek	82	3,654	0,9001		
	Genel	Kadın	117	3,300	0,6934	-1,164	0,246
		Erkek	82	3,421	0,7484		
İş Tatmini	Kadın	117	3,382	0,8236	-1,177	0,240	
	Erkek	82	3,517	0,7423			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 17 incelendiğinde erkek çalışanların süreç adaleti ($\bar{x} = 3,210$), dağıtım adaleti ($\bar{x} = 3,323$), etkileşim adaleti ($\bar{x} = 3,654$) ve genel adalet puan ortalamaları ($\bar{x} = 3,421$) kadınların puan ortalamaları ile karşılaştırıldığında ($\bar{x} = 3,206$; $\bar{x} = 3,036$; $\bar{x} = 3,516$ ve $\bar{x} = 3,300$) daha yüksek olmasına rağmen söz konusu bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani erkekler kadınlara göre kazanımları, süreçleri ve ilişkileri daha adil algılama eğilimindedir. Ancak bu farklılık anlamlı değildir. Bu sonuçlara göre “çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyetlerine

¹⁹⁶ Rahman vd., a.g.m., pp.162-171.

¹⁹⁷ Whisenant ve Michael Smucker, “Organizational Justice and Job Satisfaction: Perceptions Among Coaches of Girls' Teams”, *The ICHPER-SD Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance*, 2/2, 2007, ss. 47-53.

¹⁹⁸ Kutanis ve Mesci, a.g.m., s.524-552.

¹⁹⁹ Keklik ve Us, a.g.m., ss.143-161.

göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçiminde oluşturulan **H11** hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmini puan ortalamaları için de aynı durum geçerlidir. Erkeklerin puan ortalaması ($\bar{x} = 3,517$) iken kadınların puan ortalamaları ($\bar{x} = 3,382$)’dir. Yani erkeklerin iş tatmini düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir. Ancak bu fark anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu durumda “çalışanların iş tatmini düzeyi, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H5** hipotezi de kabul edilmiştir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde literatürde geçtiği şekliyle cinsiyetin gerek örgütsel adalet algıları gerekse iş tatmini düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunmadığı yönündeki çeşitli çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir^{200,201,202,203,204}.

²⁰⁰ Bekir Tavas ve Mehmet Ali Tekiner. “İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği”, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/22, 2016, ss.195-207.

²⁰¹ Nurhayat Çelebi, Turan Tolga Vuranok ve Tezer Asan, “Bazı Demografik Değişkenler Açısından İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4/1, 2015, ss.24-35.

²⁰² Belma Keklik ve Nurcan Coşkun Us, *a.g.e.*, ss.143-161.

²⁰³ Yavuz, *a.g.e.*, s.302-312.

²⁰⁴ Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13/2, Ankara 2010, ss.85-114.

Tablo 18: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	20-30 yaş	38	3,488	0,8044	2,115	0,100
		31-40 yaş	93	3,079	0,8191		
		41-50 yaş	51	3,198	0,8885		
		51 ve üzeri	17	3,310	1,1022		
	Dağıtım Adaleti	20-30 yaş	38	3,335	0,9611	0,741	0,529
		31-40 yaş	93	3,169	1,0485		
		41-50 yaş	51	3,058	1,0672		
		51 ve üzeri	17	2,955	1,0688		
	Etkileşim Adaleti	20-30 yaş	38	3,828	0,7457	1,593	0,192
		31-40 yaş	93	3,481	0,9011		
		41-50 yaş	51	3,522	0,8465		
		51 ve üzeri	17	3,654	0,8800		
	Genel Adalet	20-30 yaş	38	3,599	0,5838	0,052	0,108
		31-40 yaş	93	3,267	0,7175		
		41-50 yaş	51	3,305	0,7577		
		51 ve üzeri	17	3,380	0,7924		
İş Tatmini	20-30 yaş	38	3,531	0,1086	1,965	0,121	
	31-40 yaş	93	3,350	0,8052			
	41-50 yaş	51	3,400	0,8926			
	51 ve üzeri	17	3,823	0,5285			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 18’de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı söylenebilir ($p>0,05$). Buna göre çalışanların ne örgütsel adaletle ilişkin algıları ne de iş tatminleri yaşa bağlı olarak değişmemektedir. Bu durumda “çalışanların örgütsel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” şeklinde oluşturulan **H12** hipotezi ile “çalışanların iş tatmini düzeyi, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçiminde oluşturulan **H6** hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgular da literatürde elde edilen örgütsel adalet algıları ile iş tatmininin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği yönündeki bulgularla uyumlu çıkmıştır^{205,206}.

²⁰⁵ Belma Keklik ve Nurcan Coşkun Us, *a.g.e.*, ss.143-161.

²⁰⁶ Sinem Yavuz, *a.g.e.*, s.302-312.

Tablo 19: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	Lise ve Dengi Okul	34	3,445	0,8881	1,776	0,172
		Lisans	154	3,171	0,8308		
		Lisansüstü	11	2,987	1,2246		
	Dağıtım Adaleti	Lise ve Dengi Okul	34	3,308	,9944	2,306	0,102
		Lisans	154	3,164	1,0155		
		Lisansüstü	11	2,545	1,3407		
	Etkileşim Adaleti	Lise ve Dengi Okul	34	4,099	0,8267	8,508	0,000*
		Lisans	154	3,477	0,8198		
		Lisansüstü	11	3,284	0,9954		
	Genel Adalet	Lise ve Dengi Okul	34	3,692	0,7250	5,685	0,004*
		Lisans	154	3,298	0,6866		
		Lisansüstü	11	3,019	0,8235		
İş Tatmini	Lise ve Dengi Okul	34	3,817	0,6864	5,155	0,007*	
	Lisans	154	3,371	0,7650			
	Lisansüstü	11	3,200	1,1349			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçlarını gösteren Tablo 19 incelendiğinde şu sonuçların elde edildiği görülmüştür:

Çalışanların genel adalet algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık arz etmektedir. Yani çalışanların genel adalet algıları eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir (F=5,685, p<0,05).

Eğitim durumları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre lisans mezunu olan çalışanlar ($\bar{x}=3,29$) ile lisansüstü mezunu olan çalışanların ($\bar{x}=3,01$) genel örgütsel adalet algıları lise ve dengi okul mezunu olan çalışanlardan ($\bar{x}=3,69$) daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet alt boyutlarının eğitim durumları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında sadece etkileşim adaleti alt boyutunun eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği diğer boyutların ise anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (Tablo 19). Yani denilebilir ki çalışanların adalet

algularından sadece etkileşim adaleti algıları eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir (F=8,508, p<0,05).

Eğitim durumları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de Scheffe testinden yararlanılmıştır. Buna göre lise ve dengi okul mezunu olan çalışanların etkileşim adaleti algıları (\bar{x} = 4,09) gerek lisans mezunu çalışanlardan (\bar{x} = 3,47) gerekse de lisansüstü mezunu olan çalışanlardan (\bar{x} = 3,28) daha yüksektir.

Bu sonuçlara göre “çalışanların örgütsel adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçiminde kurulan **H13** hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çünkü örgütsel adalet alt boyutlarından sadece etkileşim adaletiyle ilgili olan alt hipotezler (H13c ve H13d) kabul edilebilir iken diğerleri ret edilmiştir.

Son olarak çalışanların iş tatmini düzeylerinin de eğitim durumları açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=5,155, p<0,05).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesinde yine Scheffe testinden yararlanılmıştır. Buna göre lise ve dengi okul mezunu olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin (\bar{x} = 3,81) gerek lisans mezunu çalışanlardan (\bar{x} = 3,37) gerekse de lisansüstü mezunu olan çalışanlardan (\bar{x} = 3,20) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna göre “çalışanların iş tatmini düzeyi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçiminde oluşturulan **H7** hipotezi ret edilmiştir.

Bu sonuçlar örgütsel adalet algıları ile iş tatmininin çalışanların eğitim durumları ile olan ilişkisini ortaya koyan literatürdeki çeşitli çalışmalarla benzerlik göstermektedir^{207,208,209}.

²⁰⁷ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 /1, 2007,ss. 92-107.

²⁰⁸ Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, *a.g.e.*, ss.85-114.

²⁰⁹ Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12/1, Manisa 2005, ss.127-151.

Tablo 20: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	1-5 Yıl	56	3,270	0,8328	0,281	0,839
		6-10 Yıl	55	3,122	0,8743		
		11-15 Yıl	42	3,224	0,7684		
		16 Yıl ve üzeri	46	3,220	1,0000		
	Dağıtım Adaleti	1-5 Yıl	56	3,196	1,1488	1,559	0,201
		6-10 Yıl	55	3,363	0,8803		
		11-15 Yıl	42	3,059	0,9843		
		16 Yıl ve üzeri	46	2,940	1,0969		
	Etkileşim Adaleti	1-5 Yıl	56	3,696	0,8918	0,780	0,506
		6-10 Yıl	55	3,586	0,7216		
		11-15 Yıl	42	3,434	0,8985		
		16 Yıl ve üzeri	46	3,532	0,9466		
	Genel Adalet	1-5 Yıl	56	3,434	0,7275	0,503	0,681
		6-10 Yıl	55	3,368	0,6411		
		11-15 Yıl	42	3,278	0,6475		
		16 Yıl ve üzeri	46	3,292	0,8507		
İş Tatmini	1-5 Yıl	56	3,403	0,8333	0,561	0,641	
	6-10 Yıl	55	3,410	0,8068			
	11-15 Yıl	42	3,376	0,7433			
	16 Yıl ve üzeri	46	3,569	0,7762			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 20’de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile iş tatminleri çalışma süresine bağlı olarak değişmemektedir. Bu bulgulara dayanarak “çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H14** hipotezi ile “çalışanların iş tatmini düzeyi, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H8** hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgular adalet algıları ile iş tatmininin çalışanların çalışma süreleriyle olan ilişkisini ortaya koyan literatür ile uyumlu bulunmuştur²¹⁰.

²¹⁰ Bekir Tavas ve Mehmet Ali Tekiner, *a.g.e.*, ss.195-207.

Tablo 21: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	Sözleşmeli	50	3,308	0,8015	3,681	0,013*
		Memur	108	3,144	0,8687		
		Şef	10	2,528	0,8466		
		Amir	31	3,488	0,8680		
	Dağıtım Adaleti	Sözleşmeli	50	3,125	1,0167	0,458	0,712
		Memur	108	3,111	0,9937		
		Şef	10	3,150	1,1737		
		Amir	31	3,354	1,1985		
	Etkileşim Adaleti	Sözleşmeli	50	3,665	0,8289	0,861	0,462
		Memur	108	3,552	0,8927		
		Şef	10	3,200	1,0192		
		Amir	31	3,616	0,7485		
	Genel Adalet	Sözleşmeli	50	3,420	0,6786	1,924	0,127
		Memur	108	3,309	0,7233		
		Şef	10	2,942	0,7294		
		Amir	31	3,514	0,7208		
İş Tatmini	Sözleşmeli	50	3,564	0,6889	3,524	0,016*	
	Memur	108	3,487	0,7874			
	Şef	10	2,760	0,8884			
	Amir	31	3,283	0,8386			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Örgütsel adalet alt boyutlarının sahip olunan pozisyon açısından farklılaşım farklılaşmadığına bakıldığında sadece süreç adaleti alt boyutunun pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği diğer boyutların ise anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (Tablo 19). Yani denilebilir ki çalışanların adalet algılarından sadece süreç adaleti algıları pozisyona bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir (F=3,681, p<0,05).

Çalışanların pozisyonları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gerçekleştirilen Scheffe testine göre amir pozisyonundaki çalışanların süreç adaleti algıları ($\bar{x}= 3,48$) şef pozisyonundaki çalışanlardan ($\bar{x}= 2,52$) anlamlı; sözleşmeli personelden ($\bar{x}= 3,30$) ve memurlardan ($\bar{x}= 3,14$) ise anlamsız olarak daha yüksektir. Buna göre “çalışanların örgütsel adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçiminde oluşturulan **H15** hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çünkü örgütsel adalet alt boyutlarından süreç adaletiyle ilgili olan alt hipotez (H15a) ret edilirken diğerleri kabul edilmiştir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin de pozisyon açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=3,524, p<0,05).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlemek için yapılan Scheffe testine göre sözleşmeli personel pozisyonundaki çalışanların iş tatmini düzeyleri ($\bar{x}=3,56$) şef pozisyonundaki çalışanlardan ($\bar{x}=2,76$) anlamlı; amir pozisyonundakilerden ($\bar{x}=3,28$) ve memurlardan ($\bar{x}=3,48$) ise yüksek fakat anlamlı bulunmamıştır. Diğer taraftan şef pozisyonundaki çalışanların iş tatmini düzeyleri ($\bar{x}=2,76$) sözleşmeli personel ($\bar{x}=3,56$) ve memurlardan ($\bar{x}=3,48$) anlamlı; amir pozisyonundakilerden ($\bar{x}=3,28$) ise anlamsız olarak daha düşüktür. Buna göre “çalışanların iş tatmini düzeyi, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H9** hipotezi ret edilmiştir.

Bu bulguların literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir^{211,212}.

Tablo 22: Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Alt Boyutlarının Ücrete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	Ücret	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	1000-2000 TL	94	3,273	0,7733	0,985	0,375
		2001-3000 TL	93	3,119	0,9406		
		3001 ve üstü	12	3,381	0,9903		
	Dağıtım Adaleti	1000-2000 TL	94	3,164	0,9888	1,594	0,206
		2001-3000 TL	93	3,080	1,0835		
		3001 ve üstü	12	3,645	0,9969		
	Etkileşim Adaleti	1000-2000 TL	94	3,660	0,8302	1,586	0,207
		2001-3000 TL	93	3,459	0,9135		
		3001 ve üstü	12	3,760	0,5874		
	Genel Adalet	1000-2000 TL	94	3,413	0,6360	1,919	0,149
		2001-3000 TL	93	3,254	0,7908		
		3001 ve üstü	12	3,596	0,6559		
İş Tatmini	1000-2000 TL	94	3,461	0,7448	0,089	0,915	
	2001-3000 TL	93	3,412	0,8365			
	3001 ve üstü	12	3,450	0,8575			

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 22’de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında alınan ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

²¹¹ Şahin ve Taşkaya, *a.g.e.*, ss.85-114.

²¹² Aydın, Özmen ve Tekin, *a.g.e.*, ss.57-72.

($p>0,05$). Buna göre çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları ile iş tatminleri alınan ücrete bağlı olarak değişmemektedir. Buna göre “çalışanların örgütsel adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H16** hipotezi ile “çalışanların iş tatmini düzeyi, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir” biçimindeki **H10** hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgular çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminlerinin aldıkları ücrete göre farklılık arz etmediği yönündeki literatürle tutarlıdır^{213,214}.

Araştırmada ortaya konan hipotezlerle ilgili olarak varılan sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur:

Tablo 23: Araştırmada Kullanılan Hipotez Sonuçları

H1: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H2: Çalışanların süreç adaleti algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5: Çalışanların iş tatmini düzeyi, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H6: Çalışanların iş tatmini düzeyi, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H7: Çalışanların iş tatmini düzeyi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Red
H8: Çalışanların iş tatmini düzeyi, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H9: Çalışanların iş tatmini düzeyi, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H10: Çalışanların iş tatmini düzeyi, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Red

²¹³ Keklik ve Us, *a.g.e.*, ss.143-161.

²¹⁴ Tavas ve Tekiner, *a.g.e.*, ss.195-207.

H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
a. Çalışanların süreç adaleti algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H12: Çalışanların örgütsel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
a. Çalışanların süreç adaleti algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, yaşlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H13: Çalışanların örgütsel adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	
a. Çalışanların süreç adaleti algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Red Red
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Red
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H14: Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	

a. Çalışanların süreç adaleti algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H15: Çalışanların örgütsel adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	
a. Çalışanların süreç adaleti algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Red
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, pozisyonlarına göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
H16: Çalışanların örgütsel adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	
a. Çalışanların süreç adaleti algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
b. Çalışanların dağıtım adaleti algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
c. Çalışanların kişilerarası adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul
d. Çalışanların bilgisel adalet algıları, gelirlerine göre anlamlı bir değişim göstermemektedir	Kabul

SONUÇ

Bu çalışmada Akdeniz Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan idari personelin algıladıkları örgütsel adaletin iş tatminlerine olan etkisi incelenmeye

çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda toplanan veriler ilgili analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve aşağıda özetlenen bulgulara ulaşılmıştır;

Çalışmanın temel amacını örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Bunun için ilgili literatür incelenmiş ve sıklıkla kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlikleri birçok çalışmada incelenmiş olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Bunlar içerisinde örgütsel adalet ölçeği ön plana çıkmaktadır. Çünkü literatürde genel itibariyle örgütsel adaletin “*dağıtım*”, “*süreç*” ve “*etkileşim*” olmak üzere üç boyutu üzerinde durulmaktadır. İlk defa Greenberg (1993) tarafından etkileşim adaleti alt boyutunun “*kişilerarası adalet*” ve “*bilgisel adalet*” olmak üzere birbirinden farklı iki boyuta ayrılabilceği görüşü Colquit (2001) tarafından test edilene kadar incelenmemiştir. Daha sonraki birçok çalışmada bu dört faktörlü yapı incelenmekle birlikte birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Kimi çalışma bulguları ile bu dörtlü yapı desteklenirken kimi çalışmalarda bunların birbirinden bağımsız olmadıkları birbirleriyle yakın ilişkisi nedeniyle aynı faktör içerisinde toplandığı dolayısıyla etkileşim adaleti olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da etkileşim adaleti alt boyutunun ayrışmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular genel itibariyle literatürdeki çalışma bulgularıyla paralellik göstermiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminini etkileyen önemli değişkenler olduğu dağıtım adaletinin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 16).

Bu çalışma kapsamında belirlenen bir diğer amaç da çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeylerinin demografik özellikleriyle olan ilişkisidir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçları da şu şekilde özetleyebiliriz. Erkeklerin kazanımları, süreçleri ve ilişkileri daha adil algılama eğilimleri ile iş tatmini düzeyleri kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu fark anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır (Tablo 17). Çalışanların ne örgütsel adalete ilişkin algıları ne de iş tatminleri yaşa bağlı olarak değişmemektedir (Tablo 18). Çalışanların adalet algılarından sadece etkileşim adaleti algıları eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği belirlenmiştir. Buna göre lise ve dengi okul mezunu olan çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatmini düzeylerinin gerek lisans mezunu çalışanlardan gerekse de lisansüstü mezunu olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 19). Çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları ile iş tatmini düzeylerinin çalışma süresine bağlı olarak

değişmediği belirlenmiştir (Tablo 20). Amir pozisyonundaki çalışanların süreç adaleti algılarının şef pozisyonundaki çalışanlardan anlamlı; sözleşmeli personelden ve memurlardan ise anlamsız olarak daha yüksek olduğu; sözleşmeli personel pozisyonundaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin şef pozisyonundaki çalışanlardan anlamlı; amir pozisyonundakilerden ve memurlardan ise yüksek ve anlamsız olduğu belirlenmiştir (Tablo 21). Son olarak çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları ile iş tatmini düzeylerinin alınan ücrete bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir (Tablo 22).

Bu bulgular ışığında şu önerilerde bulunulabilir;

- Çalışanların algıladığı adaletsizlik algılarının nedenleri doğru bir şekilde tespit edilebilir.
- Çalışanların iş ile ilgili ihtiyaç ve beklentileri belirlenmelidir.
- Çalışanları ilgilendiren süreçlerde karar ve uygulamalara yönelik bilgiler zamanında, açık ve net olarak verilebilir.
- Çalışanları doğrudan ilgilendiren karar ve uygulamalara çalışanların katılımı sağlanabilir.
- Çalışanların görev dağılımları yazılı olarak belirlenebilir.
- Çalışanlara görev dağılımı yapılırken eğitim durumları, cinsiyetleri, yaşları göz önünde bulundurulabilir. (Daha çok güç gerektiren işlere erkek ve daha genç personeller görevlendirilebilir. Çalışanlara aldıkları eğitimle ilgili işler verilebilir).
- Terfi ve atamalarda uygulanacak kriterlerde kıdem ve eğitim durumu göz önünde bulundurulabilir.
- Çalışanların görev dağılımları net ve açık şekilde belirlenebilir.
- Çalışanların ücretlerinde iyileştirmeler yapılabilir.
- Çalışanları monotonluktan kurtarmak için rotasyon yapılabilir.
- Çalışanların motivasyonlarını ve işbirliklerini arttıracak eğitimler düzenlenebilir.

Yukarıda sayılan maddeler örgütlerde adaletsizlik ilkelerini minimize edeceği varsayılmaktadır. Örgütsel adaletsizlik algısının minimize edilmesi ise iş tatminini attıracağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, C., (2011). “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kütahya, Sayı: 31, ss.237-254.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbilgili, Z., (2015). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, s.4.
- Aliyeva, A., (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.5.
- Bağcı, Z., (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9/19, Zonguldak, s.165.
- Barutçugil, İ., (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 388-390.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A., (2001). “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice”. *Journal of Aplied Psychology*, 31/2, Washington, DC, p.326.
- Beugre, C., (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess an African Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 13/7, p.1093.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A., “The Effect of Effort on Sales Performance on Job Satisfaction”, *Journal of Marketing: Apr 1994*; 58,2; ABI/INFORM Global pg.70.
- Camgöz, S. M.,& Kayapınar, P. B., (2011). “Managing Job Satisfaction: The Mediating Effect of Procedural Fairness”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 2, No: 8, p.234-243.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P., (2005). “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, *Social Justice Research*, 18/4, pp.391-409.
- Colquit, J. A., (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86/3, p.386.
- Cropanzano, R.,& Wright, T. A., (2003). “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*,13, p.7.
- Çakır, Ö., (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkisi*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s.17.
- Çarıkcı, İ. H., (2000). “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, Cilt: 5, Sayı: 2, s.159.
- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Asan, T. “Bazı Demografik Değişkenler Açısından İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4/1, 2015, ss.24-35.

- Çetin, H., Zetter, S. A., Taş, S. ve Çaylak, M. “İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 26, Antalya 2013,ss. 145 – 163.
- Dereli, S. F., & Yeşil, S., (2013). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Çalışma” Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Örneği, *Maraş*, 2(1): 105-122.
- Dubrin, A. J., (2005). *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Edition: 3, Ankara, ss.104.
- Eğnli, A. T., (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3),35-52
- Eker, G., (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. Ve Deniz, L., (2007). “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4/2, Sakarya 2007, ss.1–14.
- Eren, E., (2000). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2010). “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınlar, 9. Baskı, İstanbul, s.511.
- Eroğlu, F., (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtımı, İstanbul, s.273-293
- Eroğlu, Ş. G., (2009). “Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, s.135.
- Farmer, R., & Sundberg, N. D., (1986). “Boredom Proness: The Development and Correlates of a New Scale”, *Journal of Personality Assessment*, Vol: 50, s.4-17.
- Greenberg, J., (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16/2, p.399.
- Greenberg, J., (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12/1, New York, ss. 9-22.
- Görgülür, A. A., (2013). “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, s.38.
- Güven,M., Bakan, İ. ve Yeşil,S. “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12/1, Manisa 2005, ss.127-151.
- Irak, D. U., (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7/13, s. 26.
- İçerli, L., (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, Çanakkale, s.68.
- İyigün, N. Ö., (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, s.54.

- Jasso, G., (1980). "A New Theory of Distrubutive Justice", *American Sosyological Review*, 45/1, Washington, p.3.
- Judge, T. A., ve Colquitt, J.A., (2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 89/3, USA 2004, pp. 395–404.
- Keklik, B., & Us, C. N., (2013). "Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2, Isparta, ss.143-161.
- Keser, A., (2009). *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s.98.
- Koçel, Tamer., (2005). "İşletme Yönetimi: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar", Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 10. Baskı, s.647.
- Köroğlu, Ö., (2012). "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul Cilt: 13, Sayı:2, ss. 275-289.
- Köse, G., (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirleme Çalışmaları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.10.
- Kutunis, R. Ö., & Mesci, M., (2010). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/9, Konya, 13(9): 527-552
- Luthans, F., (2008). *Organizational Behaviour*, s.168-198.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D., (2002). "Organizational Behavior Solutions For Management", s. 82-107.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D., (1992). "Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35/3, ss.626–637.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D., (1992). "Distrubutive and Procedural Justice Perspective". *Personal Review*, 66/4, p.616.
- Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K., (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.283.
- Mullins, L. J., (2007). *Management and Organizational Behaviour*, Edition: 8, ss.256-280.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y., (2006). "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, Cilt:13, Sayı:1. s.40.
- Öz, G. İ., (2008). "Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlilik ve Performansı ile İlişkisi", *Epsilon Yayıncılık*, s.151-152.

- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö., (2014). “Çalışanların Bireysel Tatminlerinin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergileri*, 6/1,s.251-257.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E., (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, Kayseri, ss. 107-108.
- Özkalp, E., & Kirel A. Ç., (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Yayın No. 149, Eskişehir, s.133.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S., (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7/1, İzmir, ss.17–
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S. A., (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/9, Isparta, ss. 76.
- Rahman, M., Haque,M., Elahi, F. ve Miah,W. “Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation”, *American Journal of Business and Management*, 4/4, 2015, ss.162-171.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A., (2009). “Motivation Concepts”, *Organizational Behavior*, s. 206-234.
- Robbins, S. P., (2004). “*Essential of Organizational Behaviour*”, (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), “*Örgütsel Davranışın Temelleri*”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E., (1997). “Toward an Explanation of Applicant Reactions:An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks” *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 72/3, p.309.
- Salehi, M., Aslani, F., Moradi, M., Makii, S. ve Karimi,G. “The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanandaj City”, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3/3, 2014, ss.109-115.
- Seçer, H. Ş., (2007). “Örgütlerde Verimlilik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi”, *TİSK Akademi*, Cilt: 2, Sayı: 4, s.291.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka K., And Kawakami, N., (2010). “Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale”, *Industrial Health*, 48,, Japan 2010, pp. 66–73.
- Silah, M., (2005). *Endüstrilerde Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Kitabevi, Ankara 2005, s.107.
- Silva, M. R., Caetano, A., & Zhou, O., (2012). “(In)Justice Contexts And Work Satisfaction: The Mediating Role Of Justice Perceptions”, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7/1, pp.15-28.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13/2, Ankara 2010, ss.85-114
- Şahal, E., (2005). “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt

- Kültürü ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, s.65.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A., (2007). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara, s.147.
- Tavas, B. ve Tekiner, M. A. “İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği”, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/22, 2016, ss.195-207.
- Toker, B., “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 /1, 2007,ss. 92-107.
- Toker, B., (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, İzmir, Cilt: 2 (6), s.594.
- Toplu, D., (1998). “Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini”, **Yayınlanmamış Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.33.
- Tsourela, M., Mouza, A. M., & Pashaloudis, D., (2008). “Extrinsic Job Satisfaction of Employees, Regarding Their Intention to Leave Work Position: A Survey in Small and Medium Enterprises”, *Management of International Business and Economics Systems*, p. 249-261.
- Ünlü, S., (2013). *İş Yaşamında Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, s. 5-16.
- Yavuz, S., (2010). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yeşil, S., & Dereli, F., (2012). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, *KSÜ İİBF Dergisi*, 2/1, Kahramanmaraş, s.107.
- Yelboğa, A., (2012). “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*, 12/2, İzmir, s.172.
- Yelboğa, A., (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, s.30.
- Yüksel, İ., (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s.294.
- Yürür, Ş. ve Demir, K. “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/3,İsparta 2011, ss.311-335.
- Wasti, A., (2002). “İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyet Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, s.25.
- Wamer, J. C., Reynolds, J. And Roman, P., (2005).“Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, *Social Justice Research*, 18/4, pp.391-409.

Whisenant, W. ve Smucker, M., (2009). "Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching", *Public Organization Review*, 9(2):157–167.

Whisenant, W. ve Michael Smucker, M., "Organizational Justice and Job Satisfaction: Perceptions Among Coaches of Girls' Teams", *The ICHPER-SD Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance*, 2/2, 2007, ss. 47-53.

İnternet

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5475c997bcd099.88549026 (27.11.2014).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet> (26.11.2014).

(<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>) (25.02.2015).

Ek: 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programında, “Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi; Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimliğinizle ilgili herhangi bir bilgi yazmanıza gerek yoktur. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Vereceğiniz cevaplar kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacak olup çalışmamıza göstermiş olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Gürol DEMİR

İletişim Adresi

Akdeniz Üniversitesi

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Tel: 0 536 987 98 35

E-mail: guroldemir2020@gmail.com

Sosyo-Demografik Özellikler;

Lütfen bu kısımda yer alan soruları, seçenekler arasından size en uygun bulduğunuz şıkka (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Çalıştığınız Birim:

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2. Yaş grubunuz

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz:

() Lise ve dengi () Üniversite () Lisansüstü

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz.

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 yıl ve üzeri

5. Çalıştığınız kuruluşta pozisyonunuz.

() Sözleşmeli () Memur () Şef () Amir () Diğer

6. Aylık ücretiniz.

() 1000 TL- 2000 TL () 2001TL- 3000 TL () 3001 TL- ve üzeri

ÖRGÜTSEL ADALET

I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştırın süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir. Katılma derecenizi 1'den 5'e kadar ifade edilen sayılardan seçtiğinizin üzerine (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınızla) ilgilidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığımız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Çoğunlukla	Her zaman
12. Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

İŞ TATMİNİ

Aşağıdaki ifadeler işinizi yaparken hissettiklerinizle ilgili olup her biri için 1'den(Memnum Değilim) 5'e (Memnunum) kadar katılma derecenizi ifade eden sayının üzerine (X) koyunuz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Genel olarak işimden memnunum	1	2	3	4	5
2. İşimi ilginç buluyorum	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinde zaman geçirmekten memnunum	1	2	3	4	5
4. Arkadaşlarıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum	1	2	3	4	5
5. Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum	1	2	3	4	5

Ek: 2

ÖZGEÇMİŞ

Gürol DEMİR 07.05.1982 yılında Denizli Acıpayam'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini sırasıyla Sandalcık Köyü ve Acıpayam'da okudu. Liseyi Denizli Cumhuriyet Lisesi'nde tamamladı. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden 2008 yılında mezun oldu. 2015-2016 yıllarında iki dönem Slovakya'da öğrenci değişimi kapsamında Master dersleri aldı. 2009 yılından bu yana Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü'nde idari personel olarak çalışmaktadır.

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Tarih : 31/08/2016
Sayı : 14

ANTALYA


TOPLANTI TUTANAĞI

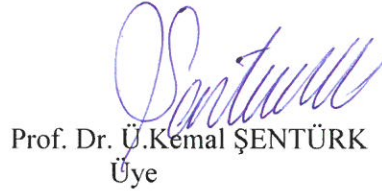
Etik Kurulunun Adı : Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

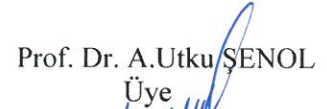
Toplantı Tarihi : 31/08/2016

Karar : 6

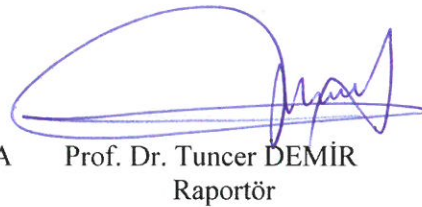
Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gürol DEMİR**'in "Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma projesi için yapılacak olan anket çalışmasının etiğe uygun bulunduğuna katılanların oybirliği ile karar verildi.

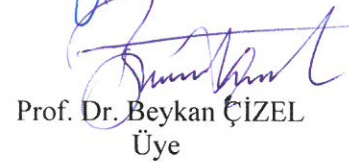

Prof. Dr. L. Bikem SÜZEN
Başkan


Prof. Dr. Ü.Kemal ŞENTÜRK
Üye

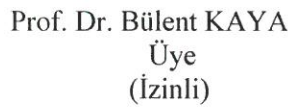

Prof. Dr. A.Utku ŞENOL
Üye

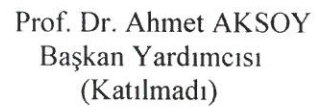

Prof. Dr. Mehmet ALTUNKAYA
Üye


Prof. Dr. Tuncer DEMİR
Raportör


Prof. Dr. Beykan ÇİZEL
Üye


Prof. Dr. Fehmi GÜREL
Üye


Prof. Dr. Bülent KAYA
Üye
(İzinli)


Prof. Dr. Ahmet AKSOY
Başkan Yardımcısı
(Katılmadı)



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

ÇOK İVEDİ

Sayı : 67072230-050.01.04
Konu : Kurul Kararı

Sayın Gürol DEMİR

"Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma projesi için yapacağınız anket çalışması talebinize ilişkin başvurunuz ile ilgili kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Lütfiye Bikem SÜZEN
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanı

Ek:Kurul Kararı (1 sayfa)

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Tarih : 31/08/2016
Sayı : 14

ANTALYA

TOPLANTI TUTANAĞI

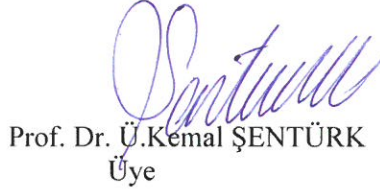
Etik Kurulunun Adı : Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

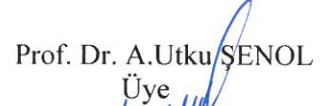
Toplantı Tarihi : 31/08/2016

Karar : 6

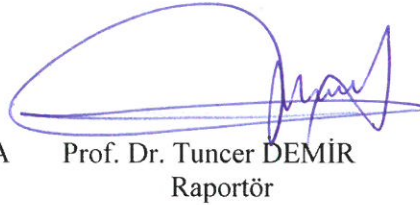
Pamukkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gürol DEMİR**'in "Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma projesi için yapılacak olan anket çalışmasının etiğe uygun bulunduğu katılanların oybirliği ile karar verildi.

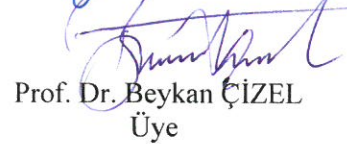

Prof. Dr. L. Bikem SÜZEN
Başkan

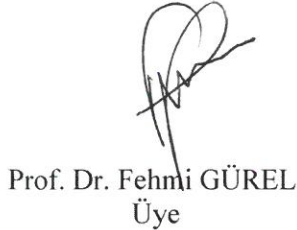

Prof. Dr. Ü.Kemal ŞENTÜRK
Üye


Prof. Dr. A.Utku ŞENOL
Üye


Prof. Dr. Mehmet ALTUNKAYA
Üye


Prof. Dr. Tuncer DEMİR
Raportör


Prof. Dr. Beykan ÇİZEL
Üye


Prof. Dr. Fehmi GÜREL
Üye

Prof. Dr. Bülent KAYA
Üye
(İzinli)

Prof. Dr. Ahmet AKSOY
Başkan Yardımcısı
(Katılmadı)